

AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE AU SEIN DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES: QUELS FACTEURS FACILITATEURS ?

Khaoula BEN ZARB

PRISM

Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
(France)

RÉSUMÉ

Gérer simultanément les activités d'exploration et d'exploitation, faisant preuve d'ambidextrie organisationnelle, est un exercice des plus complexes du à la tension inhérente à la gestion de ce couple d'activités. Si les travaux de recherche sur l'ambidextrie organisationnelle sont abondants, ceux portant sur l'ambidextrie contextuelle restent rares. En effet, l'ambidextrie contextuelle repose sur la capacité comportementale des individus à alterner entre les activités d'exploration et d'exploitation. En raison de la complexité de la mise en place d'un tel mécanisme, ce papier de recherche s'interroge sur les facteurs organisationnels qui contribueraient à l'instauration et la diffusion de l'ambidextrie contextuelle au sein des jeunes entreprises innovantes.

Les résultats de l'étude qualitative exploratoire menée auprès de 19 CEO de start-ups révèlent que le capital intellectuel, la capacité d'absorption des connaissances et la capacité d'adaptation organisationnelle représentent les facteurs organisationnels clés facilitateurs de l'ambidextrie individuelle.

Mots clés : Ambidextrie contextuelle - Start-up - Capital intellectuel - Capacité d'absorption des connaissances - Capacité d'adaptation organisationnelle

INTRODUCTION

L'innovation est une notion assez difficile à appréhender tant elle est multi-facettes et polymorphique. Elle a toujours été considérée comme un processus fédérateur de tensions, de paradoxes et de contradictions (Lewis et al., 2002; Benner et Tushman, 2003; Bledow et al., 2009) particulièrement en raison de la gestion du couple « exploration/exploitation ».

Ainsi, l'organisation se trouve confrontée à un dilemme : innover en procédant à de simples améliorations et ajustements afin de fournir une offre renouvelée sans pour autant modifier ses compétences, ou bien innover en créant le changement et suscitant de nouvelles compétences. Ces deux logiques correspondent respectivement à l'exploitation et à l'exploration.

Néanmoins, se concentrer uniquement sur les activités d'exploration conduit à des idées peu développées et à un nombre réduit de compétences distinctives

(Simsek, 2009), alors que développer l'exploitation sans l'exploration crée des pièges à compétences (March, 1991).

Par ailleurs, le problème associé aux activités d'exploitation et d'exploration est qu'elles rivalisent pour la quête des ressources rares (March, 1991). Par conséquent, les organisations sont confrontées à faire des choix explicites et implicites entre les deux activités.

De ce fait, instaurer un équilibre entre l'exploitation et l'exploration est particulièrement compliqué en raison du rendement des deux activités qui varient non seulement par rapport à leurs valeurs escomptées, mais aussi de leur variabilité, leur axe temporel et leur répartition au sein et au-delà de l'organisation.

La recherche centrée sur les systèmes adaptatifs appréhende l'exploitation et l'exploration comme deux activités qui se renforcent et devraient se produire simultanément. Ce courant de recherche considère que les organisations qui adhèrent à l'approche simultanée des activités d'exploitation et d'exploration sont plus innovantes que celles qui s'engagent dans l'une des deux activités (Katila et Ahuja, 2002). Cependant, l'organisation est reconnue comme une structure paradoxale génératrice de tensions étant donné qu'elle incorpore des logiques opposées telles qu'une logique à court terme et une logique à long terme (Cunha et al., 2016), des paradoxes liés à l'apprentissage qui impliquent la consolidation et en même temps la destruction des connaissances acquises (O'Reilly et Tushman, 2008) ou encore les tensions entre collaboration et compétition ou contrôle et flexibilité (Smith et Lewis, 2011).

Dans cette perspective, l'approche du paradoxe offre un cadre alternatif aux besoins organisationnels conflictuels. Bien que le choix de l'une des dualités puisse bénéficier à la performance à court terme, l'approche du paradoxe défend qu'une performance à long terme nécessite des efforts continus pour satisfaire ces exigences contradictoires (Lewis, 2000).

En effet, dans un contexte volatile et dynamique, maintenir la performance organisationnelle de l'entreprise est lié à sa capacité à procéder à des améliorations sur des produits existants et à innover (March, 1991; Christensen, 1997). Ainsi, l'entreprise fait preuve d'ambidextrie organisationnelle.

Notre travail de recherche s'inscrit dans l'approche contextuelle de l'ambidextrie où une quête simultanée de l'ambidextrie prend place au sein d'une même unité interpellant la capacité comportementale de l'individu à faire preuve simultanément d'alignement et d'adaptabilité (Simsek, 2009; Simsek et al., 2009). A ce titre, les start-up ont été identifiées par Julien et Carrier (2002) et Mahmoud-Jouini et al. (2007) comme des structures ambidextries faisant preuve d'ambidextrie contextuelle, où l'ambidextrie au sein de ces entités est portée par les individus (Lubatkin et al., 2006 ; Lee et al., 2007 ; Havermans et al., 2015 ; Saibi, 2016).

Ce contexte particulier que représentent les start-up, en termes de limites des ressources financières et humaines, soulève des questionnements quant aux facteurs organisationnels qui habilitent ces structures, en dépit de leur petitesse, à être innovantes et à mener, simultanément les activités d'exploration et d'exploitation. Quels sont les mécanismes internes accélérateurs d'innovation et facilitateurs d'ambidextrie contextuelle ? Ainsi, à travers ce travail de recherche nous espérons répondre à nos interrogations et contribuer à une meilleure compréhension de la mise en place de l'ambidextrie contextuelle. Nous allons

dans un premier temps définir la notion d'ambidextrie organisationnelle et exposer sa typologie. Nous présenterons ensuite les caractéristiques des start-up comme terrain favorable à l'innovation et à l'ambidextrie contextuelle. Nous introduisons dans une troisième partie la notion du capital intellectuel comme un facteur organisationnel stimulateur d'innovation et d'ambidextrie. Enfin, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative exploratoire que nous avons menée.

1 - DÉLIMITATION DE L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE ET SA TYPOLOGIE

Si le concept d'ambidextrie a été introduit par Duncan (1976), l'hypothèse de l'ambidextrie organisationnelle a été initiée par March (1991) et O'Reilly et Tushman (1996) afin de décrire la capacité de l'organisation à mener deux activités en parallèle. La notion de l'ambidextrie correspond au dosage entre les activités d'exploration et d'exploitation qui accorde aux entreprises l'avantage d'être compétitives aussi bien sur le court que sur le long terme (Rosing et Zacher, 2016). Pour March (1991), l'essence de l'exploration réside dans l'expérimentation de nouvelles alternatives, ses retours sont incertains, distants, souvent négatifs et se réfère à la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, la simulation, la flexibilité, la découverte et l'innovation. Par contre, l'essence de l'exploitation réside dans l'amélioration et l'extension des compétences existantes, des technologies, et des paradigmes. Ses retours sont positifs, immédiats et prévisibles. Ainsi, elle se réfère à l'efficacité, l'amélioration, la sélection, la production, la mise en œuvre et l'exécution.

L'ambidextrie organisationnelle est souvent conceptualisée comme le compromis entre une structure organisationnelle mécaniste centralisée et une structure organique décentralisée, et ce dans la quête de l'efficacité à court terme et de l'innovation à long terme. Le défi réside dans la mise en place de la structure mécaniste et la structure organique, ensemble, au sein de la même organisation : une structure combinée des deux, flexible, permet de générer de meilleures innovations.

Chen et Katila (2008) proposent que la stratégie d'innovation appropriée dépend des caractéristiques de l'environnement : les entreprises qui rivalisent dans un environnement stable bénéficient d'un changement séquentiel entre des périodes d'exploitation et des périodes d'exploration alors que celles qui rivalisent au sein d'un environnement plus dynamique devraient exploiter et explorer simultanément. A cet effet, ils précisent que la littérature distingue deux approches : la première défend que l'exploration et l'exploitation sont deux activités simultanées au sein de l'organisation en argumentant que les systèmes d'adaptation complexes réussissent à maintenir l'équilibre entre ces deux activités en même temps. La deuxième approche défend qu'un équilibre simultané est difficile à instaurer, inefficace et non naturel en raison de la nature conflictuelle des deux activités: le compromis entre l'exploitation et l'exploration se fait d'une manière séquentielle en oscillant périodiquement entre les deux stratégies.

En effet, à partir de la distinction entre une approche simultanée ou une approche séquentielle des activités d'exploration et d'exploitation, une typologie de

l'ambidextrie organisationnelle émerge. Simsek (2009) et Simsek et al. (2009) attribuent le choix entre une approche ambidextre simultanée ou séquentielle (dimension temporelle) à la dimension spatiale où l'ambidextrie pourrait être poursuivie au sein de structures indépendantes (une même unité d'affaire ou bien une petite et moyenne entreprise) ou bien des structures interdépendantes (les alliances stratégiques ou bien les divisions d'une entreprise multidivisionnelle). Cette distinction a conduit Simsek et al. (2009) à proposer une typologie de quatre cas d'ambidextrie organisationnelle.

L'ambidextrie cloisonnée ou structurelle consiste en deux entités séparées où chacune est dédiée pour l'exploration ou l'exploitation (Duncan, 1976; Tushman et O'Reilly, 1996).

C'est une forme d'organisation qui incorpore non seulement des sous-unités structurelles séparées d'exploitation et d'exploration mais aussi des compétences, des systèmes, des processus, des incitations et une culture pour chaque unité (Benner et Tushman, 2003; Simsek, 2009). Ces unités qui semblent poursuivre des objectifs opposés sont maintenues par une intention stratégique commune instaurant ainsi un ensemble de valeurs et ciblant des mécanismes de liaison structurels qui permettent l'intégration productive des efforts indépendants : l'isolation de chaque unité à part conduit à un échec de production ce qui inhibe la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle (Simsek, 2009).

L'ambidextrie réciproque correspond à la poursuite séquentielle de l'ambidextrie à travers deux unités différentes (Simsek et al., 2009). Alors que l'ambidextrie structurelle fait appel à une interdépendance entre les unités dédiées à l'exploration et à l'exploitation, l'ambidextrie réciproque implique une interdépendance réciproque entre les unités de telle sorte que les produits d'exploitation qui émanent de l'unité « A » deviennent les intrants d'exploration de l'unité « B », et les produits de l'unité « B » deviennent les intrants de l'unité « A » (Simsek et al., 2009). Cette forme d'ambidextrie est plutôt déployée dans les accords d'alliances stratégiques ou bien les processus d'internationalisation étant donné que ceux-ci opèrent au sein d'un environnement très complexe qui implique une intégration efficace des connaissances entre les partenaires de l'alliance.

L'ambidextrie contextuelle consiste en la poursuite simultanée de l'exploration et de l'exploitation au sein de la même unité d'affaire ce qui, comme exprimé par Simsek et al. (2009), représente un grand défi étant donné que les deux activités rivalisent par rapport aux ressources rares causant des incohérences et des tensions au sein de l'unité de travail. Elle est définie comme la capacité comportementale à faire preuve simultanément d'alignement et d'adaptabilité au sein de l'unité d'affaire (O'Reilly et Tushman, 2004).

L'ambidextrie cyclique ou l'équilibre ponctué (Papachroni et al., 2015; Smith et al., 2017; Wang et Rafiq, 2014) correspond à de longues périodes d'exploitation (stabilité relative) interrompues par de courtes périodes d'exploration (changement) qui se produisent au sein de la même unité de travail (Gersick, 1991; Gupta et al., 2006; Tushman et O'Reilly, 1996). Ainsi, l'ambidextrie est atteinte non pas par une répartition de l'exploration et de l'exploitation dans deux structures différentes mais par une allocation séquentielle des ressources de l'entreprise entre les activités d'exploration et d'exploitation. En effet, la poursuite séquentielle de l'ambidextrie organisationnelle procure un cadre

combiné alternatif qui permet de remédier aux contraintes de l'approche simultanée en termes de ressources et de contraintes administratives (Gupta et al., 2006).

2 - LES START-UPS COMME STRUCTURES AMBIDEXTRES

Les start-ups sont des entreprises de petite taille, innovantes, flexibles et adaptables aux contraintes de l'environnement.

Une startup est définie comme une jeune entreprise, âgée de moins de huit ans, créée par une ou plusieurs personnes pour développer et exploiter une innovation (Freeman, 1982). L'origine du terme « startup » a été introduit par des journalistes durant les années 70, pour désigner les entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique (Grossetti, 2016). Ce terme a été ensuite repris pour désigner les petites entreprises créées sur la base d'innovations et faire référence aux entités de petite taille considérées comme innovantes (Grossetti, 2016).

La souplesse dont font preuve ces entreprises leur permet de composer avec la nature dynamique, changeante des innovations (Brion et al., 2014), et de développer plus rapidement de nouveaux produits (Basu et Phelps, 2009). Hormis ces particularités, les startups sont caractérisées par le manque des moyens et des ressources (Brion et al., 2008; Julien et Carrier, 2002; Chesbrough, 2003). Ce manque de ressources, la difficulté de les allouer entre les deux activités et le coût associé à la création de nouveaux produits incite ces jeunes entreprises à s'investir, parallèlement, dans les innovations d'exploration et dans les innovations d'exploitation qui sont plus rentables, et donc à faire preuve d'ambidextrie (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2007; Julien et Carrier, 2002). Ainsi, l'allocation optimale des ressources devient une nécessité dans leur quête de l'ambidextrie et les incite à s'engager dans diverses missions, ce qui par conséquent leur permet de développer une forte polyvalence en termes de compétences.

Torres (2003), explique la polyvalence des acteurs au sein des Très Petites Entreprises et les Petites Entreprises, par le concept de proximité fonctionnelle. En effet, le découpage des fonctions au sein de ces structures n'est pas différencié comme le cas des grandes firmes. Généralement, une même personne occupe plusieurs fonctions en même temps, les fonctions deviennent imbriquées les unes aux autres, et par conséquent les membres des équipes au sein de ces jeunes entreprises se voient attribués plusieurs tâches inhérentes à des fonctions différentes (Torrès, 2003). C'est dans ce sens que Bentabet et al. (1999), affirment que le principe de base de l'organisation du travail en TPE, c'est la capacité de savoir tout faire. Cette particularité des PE et des TPE fait qu'« il est nécessaire de concevoir le salarié au sein d'un système d'interdépendance plus ou moins forte entre les fonctions » (Torrès, 2003, p. 125).

Les membres des équipes au sein de ces structures s'engagent dans diverses missions sollicitant des compétences diversifiées, les poussant à faire preuve d'une grande polyvalence et d'une faible spécialisation (Saïbi, 2016). Grâce à la polyvalence de ses membres, les TPE et les PE affichent une prédisposition à l'ambidextrie contextuelle. Ces particularités et spécificités des représentent un cadre favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle. Une allocation

optimale des ressources dont dispose ce genre d'entreprise fait que les acteurs s'engagent dans une quête de l'ambidextrie en alternant les activités d'exploration et d'exploitation (Birkinshaw et Gibson, 2004 ; Raisch et Birkinshaw, 2008). Ces entreprises innovantes ont été qualifiées comme des structures qui incarnent un cadre favorable à l'ambidextrie contextuelle (Lubatkin et al., 2006 ; Lee et al, 2007; Brion et Mothe, 2008; Havermans et al., 2015; Saibi, 2016).

En effet, l'ambidextrie contextuelle repose sur la capacité de l'individu à adopter un comportement ambidexre en alternant entre l'exploration et l'exploitation. En ce sens, chaque membre doit composer avec la tension inhérente au couple exploitation/exploration, apprendre à gérer son temps et démontrer un comportement orienté à la fois vers l'exploitation et l'exploration. L'avantage majeur de cette forme d'ambidextrie est qu'elle permet l'adaptation de l'ensemble grâce à l'action individuelle et l'usage raisonné de chacun entre adaptabilité et alignement (Havermans et al., 2015). Cette structure recourt à un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux individus d'être responsables de la répartition de leur temps entre les demandes conflictuelles de l'exploration et de l'exploitation (Havermans et al., 2015; Gibson et Birkinshaw, 2004). Ainsi, si ces jeunes entreprises affichent le contexte et le cadre propices à l'instauration de l'ambidextrie contextuelle, nous nous interrogeons sur les facteurs organisationnels susceptibles d'intervenir en faveur de l'ambidextrie contextuelle et qui permettraient de faciliter l'adoption du comportement ambidexre par l'ensemble des acteurs au sein de ces structures innovantes. En effet, l'innovation est identifiée comme le facteur clé de la compétitivité et de la pérennité des organisations mais elle s'avère être soutenue par les intrants et les produits générés par l'actif immatériel (Walliser et Mignon, 2015) : le capital intellectuel est identifié comme le mécanisme permettant d'instaurer l'ambidextrie au sein de ces entreprises innovantes et d'absorber la tension inhérente à une telle dialectique (Kang et Snell, 2007, 2009 ; Turner et al., 2013).

3 - LE RÔLE DU CAPITAL INTELLECTUEL DANS L'INSTAURATION DE L'AMBIDEXTRIE CONTEXTUELLE

3.1. Délimitation du concept

L'ambidextrie organisationnelle est un processus assez lourd à mettre en place au sein des entreprises innovantes. A cet effet, Turner et al. (2013) se sont interrogés sur les mécanismes qui soutiendraient une telle structure. Ils ont identifié le capital intellectuel avec ses trois composantes comme moyen d'instaurer l'ambidextrie au sein des organisations. L'ensemble des connaissances acquises et enracinées au sein des jeunes entreprises innovantes jouent un rôle déterminant dans le développement de leur capacité à gérer la tension résultante du couple « exploration/exploitation » et à améliorer leur performance d'innovation.

Les ressources immatérielles sont devenues des compétences clés particulièrement au sein des entreprises de connaissances (*knowledgecompanies*) (Johannessen et al., 2015). L'un des facteurs qui concourent à cette ascension est dû à la turbulence et à la complexité croissante de l'environnement poussant les

entreprises à réagir plus rapidement aux changements qui affectent l'environnement. Ainsi, elles doivent répondre, plus rapidement, d'une manière plus intelligente, être plus attentives aux signaux du marché et d'agir d'une manière plus flexible (Johannessen et al., 2015). De ce contexte, l'intérêt porté au capital intellectuel comme une philosophie de management cohérente prend son sens. En effet, le rôle que joue le capital intellectuel est devenu de plus en plus dominant, notamment, en raison de son importance dans la diffusion de l'information et des connaissances permettant de générer de cette manière de nouveaux produits et de nouveaux usages conduisant ainsi au renouvellement des pratiques managériales (Walliser et Mignon, 2015).

La révolution du digital a généré une concurrence davantage basée sur le développement des connaissances, mais également sur la capacité d'appréhender, de gérer, de stocker et de réutiliser cette masse d'informations évolutive (Walliser et Mignon, 2015).

Le capital intellectuel est défini comme l'ensemble des connaissances stockées que possède l'organisation, la connaissance tacite et la connaissance personnelle des employés, disponible grâce à l'interaction au sein des réseaux relationnels (Mouritsen et al., 2010). Toutefois, en dépit de son importance, il demeure mal compris par les managers (Alcaniz et al., 2011). D'ailleurs, même si la majorité des travaux de recherche s'accordent sur son aspect multidimensionnel, la dénomination et le nombre de ces dimensions varient selon les chercheurs. En étudiant les différentes classifications afférentes au capital intellectuel, Hsu et Wang (2012) concluent que la taxonomie qui réunit le consensus de la majorité des chercheurs est celle où le capital intellectuel est scindé en un capital humain, un capital structurel et un capital relationnel.

Par ailleurs, le capital humain est reconnu comme le principal composant du capital intellectuel (Mention, 2012). Il est défini comme l'ensemble des connaissances, compétences, d'innovation, des capacités et du savoir-faire des employés (Salicru et al., 2007). Il correspond au pouvoir intellectuel et au pouvoir de l'imagination des employés fédérateurs de créativité (Obeso et al., 2013). Quant au capital structurel, il est décrit par Edvinsson et Sullivan (1996) comme l'infrastructure qui encourage les employés à créer et à optimiser leurs connaissances. Il comprend les processus intégrés au sein de l'entreprise ainsi qu'au savoir-faire collectif qui réside dans les règles et les routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982). Ces routines forment la mémoire organisationnelle et facilitent la coordination tout en assurant l'efficacité (Mention, 2012).

Pour Mention (2012), le capital structurel ne se limite pas à ces composants mais inclut la culture de l'entreprise et sa philosophie de management qui représente un cadre de référence pour guider et interpréter les actions engagées au sein de la firme. Il est défini par Kostova et Roth (2003) comme l'ensemble des ressources organisationnelles implicites disponibles et des relations continues entretenues grâce aux échanges entre individus ou organisations. Il correspond à l'ensemble des relations entretenues par les employés identifiés comme le principal mécanisme pour l'échange des connaissances et son intégration au sein de la firme (Kang et Snell, 2009).

3.2. Capital intellectuel, innovation et ambidextrie

Walliser et Mignon (2015) expliquent que l'innovation en tant qu'intrant est basée sur la connaissance, les compétences et les capacités dynamiques, mais aussi repose sur la créativité des individus qui forment le capital humain de l'organisation. Ils ajoutent qu'elle est le résultat d'un processus qui ne se limite pas aux coûts consacrés à la recherche et au développement mais émane des connaissances codifiées au sein des configurations et des processus organisationnels ainsi que des connaissances encore plus tacites partagées grâce à des mécanismes de socialisation. A ce niveau, le capital structurel joue un rôle crucial dans la codification et la rétention de ces connaissances, sans oublier le rôle que joue le capital relationnel et ce à travers les divers échanges entre clients, fournisseurs et experts. En effet, l'innovation émane essentiellement des connaissances déployées et stockées par le capital intellectuel (Subramaniam et Youndt, 2005). De ce fait, la contribution de chacun des composants de cet actif intellectuel dans la génération des connaissances et l'amélioration de la capacité d'innovation semble un aboutissement évident.

Kang et Snell (2009) ont étudié la manière selon laquelle les ressources organisationnelles sont déployées et utilisées dans le processus d'ambidextrie, et ce en sollicitant les capitaux de savoir détenus par l'organisation. Ces capitaux de savoir s'illustrent en la formation du capital intellectuel à travers son capital humain, relationnel et organisationnel. Ils proposent que ces trois capitaux peuvent être catégorisés en relation avec la nature des activités d'innovation, autrement, entre l'exploration et l'exploitation. Les activités d'exploration et d'exploitation sont associées à la notion d'apprentissage de nouvelles connaissances et à la consolidation de celles déjà acquises. C'est dans ce sens que ces auteurs décrivent la notion d'apprentissage ambidextrie en faisant référence à ces deux activités.

En effet, chacun des composants du capital intellectuel pourrait jouer un rôle précis et unique dans le processus d'acquisition, de partage et d'intégration des connaissances (Crossan et al., 1999). Ainsi, le compromis entre exploration et exploitation repose sur les architectures et les combinaisons qui pourraient s'instaurer entre les différents éléments du capital intellectuel (Kang et Snell, 2009).

Par conséquent, Kang et Snell (2009) identifient deux architectures du capital intellectuel: une première dite généraliste qui favoriserait l'exploration et une deuxième dite spécialiste qui favoriserait l'exploitation. De cette distinction, il en résulte que l'activité d'exploration fait appel à un capital humain généraliste, un capital relationnel entrepreneurial et un capital structurel organique. Quant à l'activité d'exploitation, elle nécessite un capital humain spécialiste, un capital relationnel coopératif et un capital structurel mécaniste.

Par opposition à la conceptualisation de Kang et Snell (2009) de l'agencement des composantes du capital intellectuel pour la gestion de l'ambidextrie, Turner et al. (2013) considèrent que les activités d'exploration et d'exploitation sont deux activités orthogonales et qu'elles sont ancrées au niveau d'un même système alloué à la fois pour la stimulation des activités d'exploration et d'exploitation.

Si ces travaux divergent dans la conception de l'agencement du capital intellectuel comme mécanisme facilitateur de l'ambidextrie organisationnelle, ils

s'accordent sur l'importance de ce capital comme un des facteurs qui concourent à l'instauration de l'ambidextrie et l'amélioration de la performance d'innovation des entreprises innovantes. En raison de l'importance attribuée à cet actif intellectuel dans l'instauration et la facilitation de l'ambidextrie, nous nous interrogeons sur son rôle au sein des start-up françaises. Jouerait-il un rôle aussi important qu'il est présupposé au niveau de la littérature ? Serait-il le seul facteur organisationnel ou bien est-il associé à d'autres ? Ainsi, nous décidons de mener une étude qualitative exploratoire afin de répondre à ces différents questionnements.

4 - MÉTHODOLOGIE

L'objectif principal de l'étude qualitative menée est d'identifier les facteurs organisationnels stimulateurs d'innovation et facilitateurs de l'ambidextrie contextuelle au sein des jeunes entreprises innovantes. Toutefois, cet objectif peut se subdiviser en trois sous-objectifs : (1) vérifier que ces start-up s'engagent dans les activités d'exploration et d'exploitation simultanément ; (2) Vérifier que les collaborateurs sont sollicités pour l'exploration et l'exploitation et (3) identifier les facteurs organisationnels qui contribuent à la mise en place de l'ambidextrie contextuelle.

Ainsi, nous avons mené un entretien individuel semi-directif, en face à face, avec 19 fondateurs de start-up actifs dans différents domaines d'activités afin d'éviter que les réponses ne soient spécifiques à un secteur en particulier. D'ailleurs comme recommandé par Evrad et al. (2009), l'échantillon doit refléter la diversité des cas étudiés par rapport au phénomène objet de la recherche. Le choix et la sélection de ces jeunes entreprises innovantes a obéi à certains critères organisationnels : ces start-up devaient être âgées au moins de trois ans étant donné que les trois premières années représentent une période critique de la vie de ces jeunes entreprises ; (2) le critère de la taille a obéi à la classification établie par l'OCDE (2005) concernant les recherches portant sur l'innovation. De ce fait, la taille des très petites entreprises varie de 1 à 9 salariés, celle des petites entreprises varie entre 10 et 49 salariés et la taille des petites et moyennes entreprises varie entre 50 et 249 salariés.

Par ailleurs, au niveau du guide d'entretien, avant de commencer à poser nos questions, nous avons veillé à reprendre les définitions de l'exploration et celle de l'exploitation établies par March (1991). Le but est de s'assurer que ces fondateurs assimilent la portée de chaque construit et perçoivent la différence entre les deux ainsi que ses implications en termes de management de l'innovation.

4.1. Statistiques descriptives de l'échantillon

La moyenne d'âge des start-up sélectionnées est de 3 ans et 9 mois avec une moyenne des effectifs de 15 collaborateurs. Quant aux startupeurs interviewés ont une moyenne d'âge de 27 ans où l'échantillon se répartit en 12 hommes et 7 femmes avec 10 entrepreneurs diplômés de Grandes Ecoles et 7 qui sont issus des écoles d'ingénieurs.

Après avoir retranscrit les entretiens, il fallait vérifier que nous avons bien atteint le seuil de saturation sémantique comme le recommandent Evrard et al. (2009). Ainsi, nous avons appliqué sur le logiciel Nvivo11 le test de corrélation de Spearman qui permet de mesurer le degré de similarité des mots employés entre les différents entretiens. Ceci nous a permis de relever que nous avons atteint le seuil de saturation depuis le 16^{ème} entretien avec un coefficient de corrélation maximal égal à 0,957 et un minimum atteint de 0,755. Ce résultat nous a permis de lancer l'analyse de contenu thématique des verbatim en découpant et classant les informations collectées en des groupes et des sous-groupes dont l'objectif est de faire émerger les similitudes.

4.2. Ambidextrie comportementale des entrepreneurs

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, il fallait dans un premier temps vérifier que ces jeunes entreprises s'engagent simultanément dans les activités d'exploration et d'exploitation. Ainsi, au niveau de notre guide d'entretien nous nous sommes intéressée à l'approche de ces fondateurs pour gérer le couple « exploration-exploitation ». En effet, l'une des particularités de ces petites structures signalée par Torrès (1999) est que l'entrepreneur et l'entreprise forment une même entité. Autrement, l'approche adoptée par le fondateur reflète la stratégie adoptée par l'entreprise quant à sa gestion des activités d'innovation. Les réponses des fondateurs interviewés révèlent qu'en effet, ils font preuve d'un comportement ambidextrie en s'engageant simultanément dans l'exploration et l'exploitation. En décrivant la gestion duale de ce couple d'activités, les fondateurs reconnaissent que le dosage est compliqué mais qu'il est aussi inhérent à la nature même de la start-up où exploration et exploitation se chevauchent : *« En termes de temps comment c'est géré, honnêtement ça je vous le dis ça se marche trop dessus en termes de calendrier pour qu'on estime combien de temps est dédiée à l'un ou l'autre. En fait elles sont synchrones, mais il y a toujours une qui est N-1 par rapport à l'autre, toujours une qui est en train de préparer ce qui sera produit l'année suivante par l'autre. Mais elle prépare ce qui va être produit l'année suivante en cours d'une année qui est en train d'utiliser déjà ses résultats de l'année précédente, on avance comme ça. Et en même temps elle vient participer au debug du modèle utilisé couramment qui est celui qu'elle avait commencé à débloquer l'année passée ».*

4.3. Ambidextrie comportementale des collaborateurs

L'ambidextrie contextuelle est basée sur l'aptitude comportementale de l'individu à alterner entre les activités d'exploration et d'exploitation. Ce principe implique que nous ne pouvons évoquer la notion d'ambidextrie contextuelle au sein de ces jeunes entreprises que si fondateurs et collaborateurs déploient un comportement ambidextrie. Ainsi, au niveau du guide d'entretien nous nous sommes intéressée à l'approche du fondateur dans l'attribution des tâches relatives à l'exploration et l'exploitation à ses équipes. Notre objectif a été de vérifier si pour chacune des activités, il sollicite des profils différents qui seraient chargés uniquement de l'exploration ou de l'exploitation, ou bien au contraire, tous ses collaborateurs s'impliquent dans l'exploration tout autant que

dans l'exploitation, faisant ainsi preuve d'ambidextrie contextuelle. Les résultats de l'analyse des verbatim a révélé qu'effectivement, les startupeurs faisaient appel aux compétences de leurs collaborateurs pour les activités d'exploration tout comme pour les activités d'exploitation impliquant de cette manière que tous sont sollicités pour les deux activités sans distinction : *« Il n y a pas des gens qui sont dédiés, j'y crois pas du tout. Moi je suis issue du monde de l'innovation, donc cette question me parle beaucoup, j'ai du mal avec la cellule de l'innovation qui sent un peu la cours de récréé au fin fond de l'entreprise. Je pense que l'innovation doit être l'affaire de tous qu'elle soit incrémentale ou de rupture. Et du coup, ça je pense que tout le monde y est sensible dans l'équipe donc on travaille beaucoup sur l'amélioration continue ensemble et sur la fiche de poste de tout le monde. Chacun fait les deux ».*

Ainsi nous concluons que fondateurs et collaborateurs s'engagent simultanément dans l'exploration et l'exploitation faisant preuve ainsi d'ambidextrie contextuelle. Ce résultat nous permet d'avancer vers l'analyse des facteurs organisationnels qui contribuent à la diffusion d'un tel comportement.

4.4. Identification des facteurs organisationnels facilitateurs d'ambidextrie

4.4.1. Rôle du capital intellectuel

Le capital intellectuel se définit comme l'ensemble des connaissances stockées au sein de l'entreprise en termes des connaissances détenues par ses employés et celles acquises en dehors de l'entreprise, disponibles grâce à l'interaction et aux réseaux relationnels établies. Cet ensemble de connaissances, tacites et explicites, est considéré comme un moyen d'améliorer la capacité des entreprises à innover. Nous tenons à préciser que nous n'avons pas formulé la question relative au capital intellectuel de manière explicite mais nous l'avons posé en reprenant la définition du capital intellectuel comme l'ensemble des connaissances acquises de l'intérieur, de l'extérieur de l'entreprise et mise à disposition. Le but est d'éviter l'incompréhension de la question étant donné que le terme de capital intellectuel est assez technique.

En effet, l'analyse de contenu thématique a révélé que les fondateurs de ces jeunes entreprises innovantes attribuent la qualité de propulseur d'innovation au capital intellectuel : *« Si tu veux il y a plein de choses qui mènent les questions que je me pose, les questions de gens qui sont dans mon métier, par exemple, m'aident, ça fait partie des questions que me pose l'équipe, les questions que me posent les gens à l'extérieur, les exemples qui me sont menées, les briques qui me sont amenées par l'équipe, tout ça m'alimente bien sûr. Forcément ça me questionne, ça me permet de faire des passerelles, ça me permet de me questionner, tout simplement d'ouvrir le chakra sur des signaux faibles, des tendances, des choses comme ça, forcément ça améliore ma capacité d'innover parce que je commence à faire des passerelles, des ponts que je ne faisais pas forcément ou que je n'aurais pas fait forcément si je n'avais pas eu ces opportunités de rencontres, ces remontés de salariés ou autres ».* Aussi, le capital intellectuel permet l'amélioration ainsi que la consolidation des connaissances grâce notamment à l'apprentissage expérientiel comme résultante des expériences vécues. Cette modalité d'apprentissage est consolidée en interne mais se développe grâce à l'apprentissage issu des expériences des autres :

« C'est le retour d'expérience partagé par les autres boîtes, et en interne c'est aussi grâce à nos erreurs qu'on apprend à évoluer, améliorer ce qu'on fait et se surpasser » ou encore *« ça nous donne des pistes euh le cheminement entre toutes les idées qui nous remontent dans les rendez-vous client dans les réunions dans les colloques, dans des mails. Des bonnes idées il y en a partout, l'idée c'est d'arriver à les centraliser, à les travailler avec une forme de méthode, d'approche qui à la fois va être d'un point de vue technique, économique, stratégique »*.

Si l'analyse de contenu a renforcé les propositions émanant de la littérature selon lesquelles le capital intellectuel joue un rôle des plus importants dans l'aptitude d'une entreprise à innover et à se renouveler, l'identification de la structure sous-jacente à l'instauration de l'ambidextrie au sein des organisations suscite toujours l'intérêt des chercheurs.

Le déploiement des trois capitaux du capital intellectuel à savoir, le capital humain, relationnel et structurel, entre l'exploration et l'exploitation divise les travaux entre des partisans de la configuration de deux structures différentes du capital intellectuel où chacune est dédiée soit à l'exploration soit à l'exploitation tel que les travaux de Kang et Snell (2007; 2009), et ceux qui affirment que les composantes du capital intellectuel mécanistes (exploitation) et organiques (exploration) coexistent au sein d'une même structure (Turner et al., 2013). Nous allons dans ce qui suit, essayer d'apporter des éléments de réponse quant à la configuration du capital intellectuel adoptée par ces jeunes entreprises innovantes pour mettre en place et diffuser l'ambidextrie contextuelle.

4.4.1.1. Capital humain et ambidextrie

Le capital humain est considéré comme le composant le plus important du capital intellectuel étant donné qu'il est représenté par l'ensemble des connaissances, savoirs, compétences et expériences détenus par les membres de l'organisation : *« Les Start-up ce qui fait leur force, au-delà de la technologie c'est aussi le capital humain et la compétence collective mais ceci ne se retrouve pas dans un bilan de l'entreprise c'est compliqué de le valoriser financièrement »*. Au niveau de notre guide d'entretien, nous avons essayé de déterminer si les startapers engageaient un capital humain spécifique aux activités d'exploration et un deuxième pour les activités d'exploitation. L'analyse des résultats révèle qu'un capital humain unique est orienté, simultanément, pour les activités d'exploration et celles d'exploitation. En effet, en décrivant leurs équipes, les fondateurs-dirigeants interviewés reconnaissent impliquer le capital humain détenu dans l'exploration et l'exploitation simultanément : *« En fait, on est dans une logique où tout le monde fait tout et à la limite on ne se pose pas la question qui est capable de faire quoi. S'il y a un moment où il faut faire un truc, c'est la personne qui peut le faire qui va le faire en fait, ce n'est pas en termes de compétences mais c'est juste que parce que ça doit être fait »*. Ainsi, leurs équipes font preuve d'adaptabilité et de flexibilité entre les besoins de chacune des activités : *« Je travaille avec des gens polyvalents très souple très flexibles très adaptables qui peuvent faire tout très couteaux suisses qui sont capables d'être très remplaçables les uns les autres »*.

4.4.1.2. Capital relationnel et ambidextrie

L'ensemble des relations tissées au sein et en dehors de l'organisation représentent une source importante d'apprentissage et un moyen indéfectible d'innovation. Les échanges et les interactions avec des réseaux à forts ou à faibles liens permettent d'innover en s'inspirant et en apprenant des autres. Comme le précisent les fondateurs, le réseau relationnel est composé de tous, consultants, entrepreneurs et même clients : *« c'est qu'on se force de chercher de l'inspiration à l'extérieur, à se former à l'extérieur, mais se former ce n'est pas aller à des formations mais rencontrer au moins une fois par mois un entrepreneur qui a la même problématique que nous, un échange entre pairs et on lui pose des questions qu'on a à ce moment-là comme sur le recrutement sur la culture sur la gestion de telle ou telle situation, on pose des questions précises. Donc on peut rencontrer des entrepreneurs, des recruteurs, des consultants, ça peut être des clients mais on s'oblige à rencontrer des gens avec des objectifs précis, à leur poser des questions et à essayer de prendre de la hauteur et de réfléchir »*. Ce même réseau est sollicité pour des conseils sur les activités d'exploration tout comme sur les activités d'exploitation : *« Nous on recourt à un même réseau pour les deux »*.

4.4.1.3. Capital structurel et ambidextrie

Le capital structurel représente l'ensemble des processus et des routines composant le système interne de l'entreprise, où les connaissances nouvellement acquises ou celles préétablies sont stockées et accessibles pour tous. C'est dans ce sens que le capital structurel est important pour l'activité d'innovation grâce au rôle qu'il assure dans la codification des connaissances de l'entreprise. L'analyse de contenu indique que ces start-up ont une structure commune pour les activités d'exploration et d'exploitation : *« Tout est valable pour les deux, je ne vois pas de spécificités majeures »* ou encore *« C'est fait pour les deux activités en même temps »*.

4.5. Quels autres facteurs organisationnels ?

Comme nous l'avons souligné tout au début de ce papier de recherche, l'objectif de notre étude qualitative est d'identifier d'éventuels facteurs stimulateurs de l'aptitude de ces petites entreprises à innover et facilitateurs d'ambidextrie contextuelle. Ainsi, l'analyse de contenu a permis d'identifier l'apprentissage et l'adaptation comme facteurs organisationnels associés au capital intellectuel pour stimuler le comportement ambidexre au sein de ces structures.

4.5.1. La capacité d'absorption des connaissances comme facteur stimulateur de l'innovation

L'analyse de contenu a permis d'identifier l'apprentissage comme un facteur primordial qui accompagne les start-ups en leur permettant d'évoluer et de progresser : *« une personne va apprendre et apprendre et donc monter en compétence, moi aussi, et donc on aura des personnes qui vont peut-être prendre*

des tâches les moins performantes et comme ça tout le monde monte monte, ça évolue vite. Pour moi la performance monte par l'apprentissage ».

En évoquant la notion d'apprentissage, les fondateurs interviewés la décrivent comme un mécanisme inducteur de savoirs et de nouvelles compétences : *« Du moment que j'apprenne une nouvelle info, ou un nouvel outil je veille à partager ceci avec tout le monde parce que ceci ne fera qu'élargir le spectre de nos connaissances et compétences en tant qu'équipe ».*

Au-delà de la simple notion d'apprentissage qui s'avère importante, c'est la capacité à absorber ce flux de connaissances acquis de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise, par essais et erreurs, qui accorde aux collaborateurs tout comme aux fondateurs la capacité d'acquérir de nouvelles compétences et d'exploiter de nouvelles méthodes de travail : *« Ils apprennent de leurs erreurs et ensuite derrière, la méthodologie s'ancre dans le cerveau, ils n'auront plus peur d'essayer et tenter d'essayer de nouvelles choses ».* Ainsi, nous identifions la capacité d'absorption de connaissances comme un facteur stimulateur de l'innovation et de l'ambidextrie en particulier.

4.5.2. La capacité d'adaptation organisationnelle comme facteur facilitateur de l'innovation

L'analyse de contenu des entretiens menés avec les fondateurs-dirigeants révèle la capacité d'adaptation de l'entreprise comme un facteur stimulateur de l'innovation et ce grâce à la flexibilité qu'elle attribue à ces JEI afin de s'adapter et s'ajuster aux contraintes de l'environnement en termes de conditions de marché économique, de l'offre du produit ou l'émergence de nouvelles concurrents : *« Il faut se montrer flexible et adaptable à toutes sortes de fluctuation ».*

Au-delà de la flexibilité du leader et des collaborateurs, l'entreprise doit être en mesure de développer et de faire preuve d'adaptabilité. En effet, l'écosystème propre à l'innovation est changeant, en évolution continue et l'innovation est un processus dynamique et complexe dont les retours sont incertains. Cet aspect de l'innovation associé aux caractéristiques des petites entreprises en termes de manque de ressources humaines et financières attribue à la capacité d'adaptation un rôle majeur et primordial au bon fonctionnement des JEI : *« C'est l'adaptabilité parce que les choses évoluent très vite et donc l'adaptabilité par rapport aux circonstances, le fait d'arriver rapidement à réorienter la façon de gérer l'activité, les priorités pour ne pas perdre du temps et des ressources ».* Il pourrait même être proposé que la capacité d'adaptation de ces petites structures est inhérente à leur nature : *« Tu adaptes ta petite structure et tu essaies de tout définir, c'est au l'intérêt de la start-up de pouvoir s'adapter rapidement ».*

5 - INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'analyse de contenu thématique des informations générées par l'étude qualitative exploratoire menée auprès des 19 CEO de start-up nous a permis de répondre à nos interrogations et de relever les facteurs organisationnels qui permettent à ces start-up d'innover et de faire preuve l'ambidextrie contextuelle.

5.1. Rôle du capital intellectuel

L'analyse du contenu des réponses aux questions posées au niveau du guide d'entretien examinant le rôle du capital intellectuel avec ses trois composantes dans l'amélioration de l'activité d'innovation a révélé, outre son importance pour cette activité, qu'il est configuré de manière à servir les besoins des activités d'exploration et d'exploitation en même temps. Selon ces résultats, les architectures mécanistes et organiques proposées par Kang et Snell (2009) comme mécanisme de mise en place de l'ambidextrie au sein des organisations, où chacune est supposée développer respectivement l'exploitation et l'exploration, à part, ne s'applique pas au contexte des jeunes entreprises innovantes françaises.

En effet, les résultats s'alignent avec les travaux de Grover et al. (2007) ainsi que celui de Turner et al. (2013) où ils affirment que des structures organiques et mécanistes du capital intellectuel peuvent coexister ensemble au sein d'une même structure. Par ailleurs, même si Kang et Snell (2009) identifient deux structures différentes pour chacune des activités, ils suggèrent que les composantes du capital intellectuel, à savoir, le capital humain, relationnel et structurel sont conceptuellement distincts mais ils pourraient s'entremêler en pratique. Cet aspect pourrait être d'autant plus prononcé au sein des petites structures telles que les start-up dont le fonctionnement est centré sur la polyvalence et la flexibilité comme particularités.

5.2. Rôle de la capacité d'absorption des connaissances

La capacité d'absorption des connaissances est définie comme la capacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des nouvelles informations externes, d'assimiler et d'appliquer ces connaissances acquises dans le cadre de l'innovation (Cohen et Levinthal, 1990). Elle est définie également comme un ensemble de compétences diverses nécessaires pour gérer les composantes tacites des connaissances transférées ainsi que le besoin de transformer ces connaissances importées (Mowery et Oxley, 1995). Cohen et Levinthal (1990) expliquent que la capacité d'absorption est un pré-requis à l'innovation étant donné qu'elle représente la capacité de l'entreprise à créer de la connaissance. Particulièrement, sa nature cumulative renforce cette aptitude à innover ce qui pourrait en partie expliquer les différences en termes d'innovations entre les entreprises innovantes. Elle est reconnue comme le mécanisme qui permet aux connaissances externes d'être stockées au sein de l'organisation et diffusées auprès de ses membres.

Limaj et Bernroider (2017) soulignent que c'est la capacité d'acquisition et de transformation des connaissances comme dimensions de la capacité d'absorption des connaissances qui améliorent l'innovation au sein des petites et moyennes entreprises.

En effet, ce construit a été identifié par Schweisfurh et Raasch (2018) comme un catalyseur de la capacité d'innovation de l'employé et par Xie et al. (2018) comme un catalyseur de la performance d'innovation des entreprises ancrées dans l'innovation technologique.

L'ensemble de ces travaux soulignent l'importance de la capacité d'absorption des connaissances comme un mécanisme facilitateur et inducteur de nouvelles

connaissances renforçant de cette manière les apprentissages d'exploration et ceux d'exploitation, appuyant ainsi la capacité de ces jeunes entreprises à innover. A ce titre, Limaj et Bernroider (2019) ont relevé que la capacité d'absorption contribue à l'émergence des innovations d'exploitation et d'exploration. Ils expliquent que pour différents types d'innovation, l'entreprise doit acquérir des connaissances de différentes natures et émanant de différents contextes. Ainsi, un croisement des connaissances déjà acquises avec de nouvelles connaissances provenant de contextes assez similaires favorise les innovations d'exploitation. Coordonner les capacités d'apprentissage de la capacité d'absorption pour les besoins des innovations d'exploitation contribue à l'élargissement de la base des connaissances existantes sans pour autant modifier la nature des produits et des services (Rowley et al., 2000; Hagedoorn et Duysters, 2002). De même, pour les activités d'exploration, Limaj et Bernroider (2019) précisent que les connaissances acquises sont essentielles pour les innovations d'exploration si elles sont combinées avec des connaissances externes émanant de contextes différents. En ce sens, l'innovation d'exploration est soutenue par les capacités d'apprentissage de la capacité d'absorption qui accordent à l'entreprise cette capacité de chercher de nouvelles opportunités technologiques au-delà de son champ d'expertise habituel et du contexte où elle opère.

5.3. Rôle de la capacité d'adaptation organisationnelle

Dans un contexte dynamique, une performance organisationnelle durable est ancrée dans la capacité de mener simultanément exploitation (exécution des produits existants) et exploration (innovation) (March, 1991 ; Christensen, 1997). Cependant, cette performance à long terme dépend de la capacité de l'organisation à s'adapter et à évoluer à travers l'innovation, mais ces organisations doivent aussi continuer à exécuter sur le court terme (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Van de Ven et al., 1996 ; Brown et Eisenhardt, 1997).

La capacité d'adaptation est définie par Birkinshaw et Gibson (2004) comme la capacité de saisir rapidement les nouvelles opportunités, de s'ajuster à la volatilité des marchés et d'éviter la complaisance. Elle est définie comme la capacité de l'entreprise à identifier et saisir les nouvelles opportunités du marché ou émanant des technologies (Chakravarthy, 1992). Pour Sanchez et Mahoney (1996), l'adaptabilité souligne le degré selon lequel une entreprise pourrait utiliser une variété de capacités organisationnelles. Elle a été reconnue comme un moyen d'atteinte d'un avantage concurrentiel, de développement et de la commercialisation de nouveaux produits (Hurley et Hult, 1998 ; Vorhies et al., 1999 ; Tuominen et al., 2004).

L'adaptabilité est identifiée au sein des environnements des plus turbulents comme l'un des facteurs clés pour une performance réussite des entreprises (Oktemgil et Greenley, 1997).

Selon Schumpeter (1949), la survie d'une organisation dépend de sa capacité à s'adapter à son environnement changeant (Tuominen et al., 2004). Toutefois, il s'avère que l'innovation est cruciale pour la capacité d'adaptation de l'entreprise (Uhl-Bien et Arena, 2018). Elle opère comme une partie intégrée des processus d'adaptation qui transforment la génération de nouvelles idées et de connaissances en de la valeur pour l'entreprise (Subramaniam et Youndt, 2005).

En effet, Salvato (2009) explique que les besoins en apprentissage d'exploration et d'exploitation où tous deux se renforcent mutuellement, font appel à des boucles d'intégration et de réintégration des connaissances qui nécessitent l'intervention de la capacité d'adaptation afin d'absorber la tension inhérente et d'ajuster l'ensemble. Uhl-Bien et Arena (2018) soulignent que l'adaptation a lieu au niveau de l'interface entre les tensions résultantes des activités d'exploration et d'exploitation, et est associée à la création de nouvelles formes organisationnelles qui coordonnent l'ensemble et intègrent les différences. Ces formes ou plutôt ces processus sont ambidextres (O'Reilly et Tushman, 2008). Elles varient et s'ajustent de manière dynamique afin de répondre à la pression des stimuli internes et externes (Uhl-Bien et Arena, 2018). Par ailleurs, ces chercheurs expliquent que les systèmes d'adaptation sont activés comme conséquences à des stimuli internes tels que de nouvelles idées de produits ou de services, ou bien externes tel qu'un changement affectant le marché ou la technologie employée. Uhl-Bien et Arena (2018) considèrent que l'un des défis majeurs qu'affrontent les dirigeants aujourd'hui est le besoin de développer la capacité d'adaptation auprès de leurs collaborateurs et au sein de leurs organisations afin de faire face et résister à la volatilité croissante de l'environnement.

CONCLUSION

March (1991) a conclu que mener exploitation et exploration simultanément propulse l'innovation au sein de l'organisation, mais ce dosage reste difficile à mettre en place puisque l'arbitrage entre les deux implique des conflits entre les préoccupations du court et du long terme. Depuis, les recherches se sont multipliées pour étudier ce dosage, mieux comprendre le concept de l'ambidextrie organisationnelle et ses conséquences sur le fonctionnement des organisations. Ainsi, l'objectif de ce papier de recherche a été d'identifier les facteurs organisationnels qui soutiennent l'innovation et facilitent l'ambidextrie contextuelle au sein des jeunes entreprises innovantes françaises. Les résultats de l'étude qualitative menée auprès de 19 fondateurs de start-up a, dans un premier temps, appuyé les résultats des travaux antérieurs proposant que les start-ups sont des structures ambidextres et mettent en place une stratégie d'ambidextrie contextuelle. En effet, fondateurs et collaborateurs alternent entre exploration et exploitation adoptant ainsi un comportement ambidextre. L'analyse de contenu nous a ensuite permis de repérer les facteurs organisationnels inducteurs d'innovation et facilitateurs d'ambidextrie contextuelle. Le capital intellectuel, la capacité d'absorption des connaissances et la capacité d'adaptation organisationnelle se sont révélés former le mécanisme organisationnel interne générateur des innovations d'exploitation et d'exploration au sein de ces jeunes entreprises.

Birkinshaw et Gibson (2004) précisent que l'ambidextrie est facilitée grâce au contexte au sein duquel opère l'entreprise. Ils expliquent qu'il est fondamental de fournir un contexte qui soutient cette ambivalence en permettant aux individus d'alterner entre ces deux activités de manière libre et autonome. Nos résultats représentent des éléments de réponse à cette problématique soulevée par ces auteurs.

Si l'ambidextrie favorise la capacité de l'organisation à s'adapter (Tushman et O'Reilly, 1996), elle doit être gérée de manière efficace (He et Wong, 2004) particulièrement la tension générée par les besoins conflictuels des activités d'innovation. Cependant, cette tension ne peut être absorbée que grâce à un processus d'intégration (Uhl-Bien et Arena, 2018). La notion d'intégration correspond à un processus à travers lequel l'organisation réussit à unifier l'effort fourni par les différents sous-systèmes (Lawrence et Lorsch, 1967). De ce fait, Uhl-Bien et Arena (2018) proposent que l'adaptation n'est possible que si les dirigeants engagent cette tension de manière appropriée. En effet, le manager permet l'intégration de ces idées paradoxales en agissant comme un connecteur qui crée des liens organisationnels soutenant de cette manière la transition d'un système à un autre (Taylor et Helfat, 2009). A ce niveau, nous nous interrogeons sur le style de management approprié qui permettrait un agencement optimal de ces facteurs organisationnels identifiés afin de soutenir et diffuser le comportement ambidextrie à tous les niveaux organisationnels. Quand est-il également de l'impact de ces facteurs sur la performance d'innovation de ces entreprises ? Ou encore la performance d'innovation des collaborateurs ? Tant de questions qui mériteraient d'être traitées dans de futurs travaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alcaniz, L., Gomez-Bezares, F., & Roslender, R. (2011). Theoretical perspectives on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. In *Accounting forum*, 35(2), 104-117. Taylor & Francis.
- Basu, S., Phelps, C., & Kotha, S. (2009). *The role of exploratory subunits in organizational ambidexterity: An inductive examination of corporate venture capital units*. HEC working paper. HEC, Paris.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multi-divisionnelle : extension du modèle ambidextrie à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 5-41.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bentabet, E., Michun, S., Trouvé, P., & Centre d'études et de recherches sur les qualifications (France). (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways and ambidexterity. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Brion, S., Mothe, C., & Favre-Bonté, V. (2008). *Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration?* (No. halshs-01616174).
- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business School Press, Boston.

Chakravarthy B., S. (1992). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.

Chen, E.L., & Katila, R. (2008). Rival interpretation of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential?. In: Shane, S. ed. (2008). *Handbook of Technology and Innovation Management*. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication. Part III, pp. 197-214.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.

Cunha, M. P. E., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702-727.

Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Steven (Eds.), *The management of organization*, 1, 167-188. New York: North Holland.

Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition. Dunod.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter.

Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.

Grossetti, M. (2016). L'engagement dans l'entrepreneuriat des créateurs de startups. *Regards Croisés sur l'économie*, 2(19), 14-24.

Gupta, A. K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. *Organization studies*, 23(4), 525-548.

Havermans, L., Den Hartog, D., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), 179–200.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.

Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

Julien, P.A., & Carrier, C. (2002). Innovation & PME, In Julien, P.A. (dir) *Les PME: Bilan & perspectives*, 3^{ème} édition, Cap-Rouge, Québec, Presses Inter-Universitaires.

- Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of management review*, 32(1), 236-256.
- Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45, 1183–1194.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Harvard University Press, Cambridge.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2017). A comparative analysis of social information and communication systems for supporting potential absorptive capacity. In *Social Knowledge Management in Action* (pp. 61-79). Springer, Cham.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Lubatkin, M. H., Simsek, A., Ling, Y., & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-72.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mention, A. L. (2012). Intellectual capital, innovation and performance: A systematic review of the literature. *Business and Economic Research*, 2(1).
- Mothe, C., & Brion, S. (2008). Innovation: exploiter ou explorer?. *Revue française de gestion*, (7), 101-108.
- Mouritsen, J., Mahama, H., & Chua, W. F. (2010). 12 Actor-Network Theory and the Study of Inter-Organisational Network-Relations. *Accounting in networks*, 7, 292.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge journal of economics*, 19(1), 67-93.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press. Cambridge: Mass.
- Obeso, M., & Intxausti, M. J. L. M. A. (2013, April). Managing intellectual capital in the information and communication industry: The Spanish case. In *ECIC 2013 Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2013* (p. 314).
- OCDE (2005). Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil & l'interprétation des données sur l'innovation, éditions OCDE.
- Oktemgil, M., & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization, *Harvard Business Review*, 82 (4), 74 – 82.

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 185–206.

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709.

Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21(3), 369–386.

Saibi, M.A. (2016). Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas, *Gestion 2000*, 53–84.

Salicru, S., Perryer, C., & Hancock, P. (2007). Intellectual Capital and Company Performance—Literature Review and Research Opportunities in Australia. *In Proceedings of 21st annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference—ANZAM* (pp. 4–7).

Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384–409.

Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, 17(2), 63–76.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699.

Simsek, Z., (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46, 864–94.

Smith, W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3–4), 303–317.

Smith W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450–463.

- Taylor, A., & Helfat, C.E (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739.
- Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 119-138.
- Tuominen T., & Toivonen, M. (2011). Studying Innovation and Change Activities in Kibs Through the Lens of Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15, 393-422.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York & al.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European journal of marketing*.
- Walliser, E., & Mignon, S. (2015). General presentation. *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 3-11.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.
- Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297.