

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Survie à long terme dans un monde d'incertitude croissante : l'ambidextrie organisationnelle est-elle la réponse?  
**Autor:** Bogaert, Jean-Christophe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823185>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# SURVIE À LONG TERME DANS UN MONDE D'INCERTITUDE CROISSANTE: L'AMBIGÜEXTRIE ORGANISATIONNELLE EST-ELLE LA RÉPONSE?

JEAN-CHRISTOPHE BOGAERT

*Business Science Institute / Université Jean Moulin Lyon III*  
*jcbo@lactic.com*

> Les managers sont constamment exposés à la complexité croissante de notre monde trépidant, globalisé, interconnecté et hyperconcurrentiel. Dans un tel contexte de moins en moins prévisible, structurer une organisation et concevoir une stratégie qui équilibre les besoins de rentabilité à court terme et la survie à long terme devient de plus en plus difficile. L'ambidextrie organisationnelle a été proposée comme moyen de gérer ces objectifs contradictoires, mais son effet sur la longévité des organisations reste largement non-démonstré. Nous discutons cette problématique en la situant dans la littérature académique et proposons que les métiers fortement exposés à un environnement très incertain bénéficient de la mise en pratique d'une stratégie ambidextre selon un processus évolutif et dynamique superposant différentes mesures, variables en intensité, à plusieurs niveaux de l'entreprise et par la modification régulière de ce mix en réponse aux stimuli extérieurs et aux capacités internes nouvellement acquises.

**Mots-clés:** ambidextrie organisationnelle, incertitude, exploration, exploitation, survie à long terme.

Le monde change à un rythme toujours plus rapide et l'espérance de vie des entreprises ne cesse de se réduire. Si elle était de près de 90 ans pour une société du S&P 500 en 1935, elle n'était plus que de 15 ans en 2005 (Foster et Kaplan, 2001). Les changements dans l'environnement des organisations se caractérisent par deux types d'événements: le dynamisme environnemental, lent et continu, qui présume un certain degré de prédictibilité, et les chocs exogènes qui font référence à des «rafales environnementales soudaines, inattendues et incontrôlables» (Lavie et al., 2010, p.119), des «perturbations passagères disruptives et potentiellement inamicales» (Meyer, 1982, p.515). De nombreux chercheurs ont tenté de mieux comprendre les causes organisationnelles du succès et de l'échec, et la plupart d'entre eux ont reconnu que faire face aux changements imprévisibles impose à la fois d'exploiter les compétences existantes et d'explorer de nouvelles avenues de manière à équilibrer le court terme et le long terme.

Duncan (1976) fut le premier à utiliser le terme d'«organisation ambidextre» quand il a incité les entreprises à mettre en place des «structures duales» nécessitant différentes perspectives temporelles et des capacités managériales particulières pour accueillir simultanément

ment les alignements contradictoires nécessaires à l'efficacité (perspective à court terme) et à l'innovation (perspective à long terme). Cette idée de combiner des activités tant d'exploitation que d'exploration a été popularisée par March en 1991 (March, 1991). Au-delà du trait humain permettant aux individus d'utiliser les deux mains avec une égale dextérité, la métaphore de l'ambidextrie fait référence à la capacité d'une organisation à exploiter les compétences existantes et à explorer de nouvelles opportunités avec la même habileté. La recherche sur l'ambidextrie comme concept organisationnel a connu une fulgurante ascension au cours des 10 dernières années et est maintenant considérée comme un paradigme de recherche émergent en théorie organisationnelle (Birkinshaw et Gupta, 2013). L'hypothèse implicite que l'ambidextrie organisationnelle est nécessaire pour la performance à long terme a même été évoquée comme le «principe de l'ambidextrie» (Raisch et Birkinshaw, 2008, p.392). Cependant, alors que ces déclarations sont devenues une croyance durable parmi les chercheurs en gestion, cette hypothèse reste largement normative. En effet, comme Piao l'a observé très récemment (2014), cette proposition a, étonnamment, reçu peu d'attention et n'a jamais été réellement démontrée empiriquement. Une grande partie du travail à ce jour s'est limitée à étudier l'influence de l'ambidextrie organisationnelle sur la performance exprimée en matière financière, commerciale ou d'innovation, mais rares sont les études consacrées à son effet sur la pérennité des entreprises. De même, les résultats empiriques sur la relation entre l'ambidextrie et l'hostilité de l'environnement restent limités et contradictoires (Schmitt, Probst, et Tushman, 2010).

Aussi, la question de savoir si l'ambidextrie organisationnelle offre un moyen d'améliorer les chances de survie à long terme dans un monde d'incertitude croissante reste largement sans réponse, en particulier pour les entreprises de taille moyenne qui ne possèdent pas les ressources financières pour fortement diversifier leurs activités. Plusieurs voix éminentes ont plaidé pour que des études qualitatives et longitudinales soient réalisées afin de fournir une meilleure compréhension de la complexité de gérer en période de turbulences et de comprendre comment l'ambidextrie organisationnelle peut être effectivement mise en pratique (Lavie, Stettner, et Tushman, 2010; O'Reilly et Tushman, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, et Tushman, 2009).

Nous cherchons à combler ce vide dans la littérature en discutant la problématique aux niveaux théorique et managérial, et en la situant dans la littérature académique. Nous proposerons pour finir des pistes de réflexion qui permettront aux managers d'appréhender la manière de mettre en place l'ambidextrie organisationnelle en vue d'améliorer les chances de survie à long terme de leur entreprise.

## 1. L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

### 1.1 LA MONTÉE DE LA RECHERCHE SUR L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

March et Simon (1958) ont avancé que les organisations peuvent améliorer leurs performances en séparant les unités faisant usage des succès existants de celles qui cherchent à identifier de nouvelles opportunités, et Burns et Stalker (Burns et Stalker, 1961) ont fait valoir que les systèmes de gestion «mécanistiques» caractérisés par des relations hiérarchiques claires et des responsabilités bien définies sont plus efficaces dans un environnement stable, alors que les «systèmes organiques», moins formels, seraient mieux adaptés aux conditions turbulentes. De son côté, Thompson (1967) a affirmé que la force d'une organisation repose

sur un compromis entre efficacité et flexibilité. Pour lui, l'efficacité des pratiques existantes est nécessaire pour que l'organisation puisse maintenir son avantage concurrentiel, alors que la flexibilité est indispensable pour éviter qu'elle ne se retrouve prise au piège de routines et de procédures obsolètes, une situation décrite comme une inertie organisationnelle (Hannan et Freeman, 1984), une simplicité organisationnelle (Miller, 1993) ou un blocage culturel (Foster et Kaplan, 2001).

En 1991, March analyse la dualité entre efficacité et flexibilité du point de vue de l'apprentissage organisationnel. Il note que le principal défi auquel les entreprises sont confrontées en matière d'adaptation est la nécessité d'exploiter les capacités existantes tout en fournissant en même temps des efforts suffisants d'exploration pour s'adapter aux changements technologiques et aux mutations de la demande des marchés (March, 1991). Dans la lignée de l'approche basée sur la connaissance (*Knowledge-Based View*), Levinthal et March (1993) soulignent la difficulté d'équilibrer des objectifs opposés tels que «l'exploitation des vieilles certitudes» et «l'exploration de nouvelles possibilités» face à une réalité qui pousse à favoriser l'un ou l'autre. Ils concluent que les organisations abordent ce problème par la simplification et la spécialisation, ce qui conduit à différentes formes de «myopie d'apprentissage». Deux décennies après Duncan, Tushman et O'Reilly (1996), reprenant le concept de «structures duales», ont avancé la nécessité d'une séparation structurelle entre les activités visant à gérer de manière simultanée le changement évolutif (incrémental) d'une part, et le changement révolutionnaire (discontinu) d'autre part. Ce fut l'émergence de l'*ambidextrie* dite *structurelle* ou *simultanée*.

Dans le prolongement de leurs travaux sur les discontinuités technologiques, le design dominant et le principe d'équilibre ponctué, Tushman et ses collègues ont repris le schéma évolutif qui prévoit des périodes relativement longues de changement progressif ponctuées par de courtes rafales de changements intenses pour conclure à la nécessité d'aligner à court terme la stratégie, la structure et la culture des entreprises, mais aussi de détruire périodiquement cet alignement afin de l'adapter aux changements environnementaux dans un processus séquentiel. Le temps a fait son entrée et a donné naissance à la notion d'*ambidextrie séquentielle* (Geerts, Blindenbach-Driessen, et Gemmel, 2010). Dans le même esprit, les entreprises ont été décrites pour leur tendance à la «commutation rythmique» (*rythmic switching*) (Brown et Eisenhardt, 1997) ou à la «vacillation» (Boumgarden, Nickerson, et Zenger, 2012) dans un mouvement de va-et-vient entre des périodes d'exploration et des périodes d'exploitation. Le raisonnement qui sous-tend cet argument est qu'il est plus facile pour les entreprises d'alterner différentes structures formelles de temps à autre que de changer les fondements de leur culture. Les chercheurs ne sont cependant pas unanimes sur le concept d'*ambidextrie séquentielle*: Gupta, Smith et Shalley (Gupta, Smith, et Shalley, 2006), ainsi que Boumgarden et ses collègues (2012) par exemple, considèrent que l'*ambidextrie* se réfère à la poursuite synchrone de l'exploration et de l'exploitation, alors que la différenciation temporelle, telle que l'équilibre ponctué, constitue d'après eux un mécanisme radicalement différent. Pour autant, tant l'*ambidextrie simultanée* que l'*ambidextrie séquentielle* (équilibre ponctué, vacillation) s'efforcent de résoudre le dilemme exploration/exploitation par des mesures structurelles.

L'année 2004 a marqué un autre tournant dans la conceptualisation de l'*ambidextrie* organisationnelle avec Gibson et Birkinshaw (2004) qui s'écartent du corpus existant de

l'ambidextrie structurelle pour introduire la notion d'*ambidextrie contextuelle*. Leur idée est qu'un contexte caractérisé par une combinaison d'exigence, de discipline, de soutien et de confiance (les quatre attributs décrivant le contexte organisationnel selon Ghoshal et Bartlett (1994)) permet aux individus d'utiliser leur propre jugement sur la façon de partager leur temps entre des activités d'alignement (exploitation) et des activités axées sur l'adaptation (exploration). Promouvoir l'ambidextrie dans une organisation ne se réduit pas seulement à décider de la structure organisationnelle la plus appropriée, mais devient aussi une réflexion sur la manière d'engendrer un ensemble de stimuli et de pressions pour motiver les collaborateurs à agir de la façon souhaitée, ce qui déplace le processus de décision d'une équipe dirigeante centralisée vers des sous-unités décentralisées ou même vers les employés eux-mêmes.

## 2. NOUVELLES DIRECTIONS

Jusqu'à la fin des années 90, la plupart des travaux sur l'exploration et l'exploitation ont essentiellement porté sur le niveau de l'organisation elle-même. Alors que certains chercheurs se sont intéressés à l'impact de l'ambidextrie au niveau des sous-unités (départements, équipes) et au niveau individuel avec l'ambidextrie contextuelle, des travaux sur le niveau inter-organisationnel ont commencé à apparaître. La formation d'alliances peut en effet être considérée comme une forme d'exploration et d'exploitation (Park, Chen, et Gallager, 2002; Rothaermel et Deeds, 2004) dans le sens où les alliances exploratoires offrent la possibilité d'accéder à de nouvelles connaissances et d'explorer de nouveaux marchés et technologies (Grant et Baden-Fuller, 2004) tandis que les alliances d'exploitation peuvent être utilisées pour tirer le meilleur parti de ressources complémentaires et des compétences existantes par-delà les frontières de l'organisation (Lin, Yang, et Demirkan, 2007).

Plus récemment, des chercheurs ont aussi commencé à enquêter sur l'importance du leadership dans la gestion des contradictions et des compromis auxquels les organisations font face (Lubatkin, Simsek, Ling, et Veiga, 2006; Smith et Tushman, 2005; Vaccaro, Jansen, van den Bosch, et Volberda, 2012). Tushman et al., dans un article intitulé explicitement «Le PDG Ambidextre» (2011), font valoir que les décisions concernant le présent et l'avenir de l'entreprise doivent être prises au niveau le plus haut et ils proposent des approches différentes pour maintenir les tensions au sommet et éviter qu'elles ne percolent vers le bas de la pyramide hiérarchique. En fait, la capacité des dirigeants à saisir les opportunités à travers l'intégration et la coordination de ressources existantes aussi bien que nouvelles pour surmonter l'inertie organisationnelle est au cœur des *capacités dynamiques*, définies comme «la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement» (Teece, Pisano et Shuen, 1999, p.516). Cette capacité de l'entreprise à «synthétiser et appliquer les connaissances actuelles et acquises» a parfois été décrite comme «capacité combinatoire» (Kogut et Zander, 1992, p.384) ou «compétence architecturale» (Henderson et Cockburn, 1994). Comme l'ont souligné Raisch et ses collègues (2009), l'ambidextrie organisationnelle pose donc le défi non seulement d'équilibrer exploration et exploitation, mais aussi d'intégrer les connaissances internes et externes. Dès lors, l'ambidextrie organisationnelle vue comme une capacité dynamique au niveau de l'équipe dirigeante peut aider les organisations à substituer un environnement de sélection externe dans lequel les mauvais choix peuvent

conduire à un échec fatal pour l'entreprise par un processus de sélection interne qui autorise des échecs locaux sans pour autant emporter la destruction de l'ensemble de l'organisation (Burgelman, 2002).

Toutefois, bien que ces auteurs se concentrent principalement sur le rôle des équipes dirigeantes, d'autres comme Burgelman et Grove (2007) reconnaissent que les processus autonomes d'exploration peuvent aussi être informels et décentralisés, et résulter des efforts de cadres intermédiaires. En bref, la direction pourrait être considérée comme le principal moteur d'un changement discontinu ou radical, alors que le «middle management» peut être vu comme l'acteur d'un changement progressif ou incrémental (Raisch et Birkinshaw, 2008). Ces différentes conceptualisations illustrent le fait que les organisations sont confrontées à des situations très différentes qui ont un impact certain sur l'intensité d'exploration et d'exploitation nécessaire et sur la façon d'atteindre l'ambidextrie. Par exemple, une approche séquentielle peut être mieux adaptée à des environnements stables (Geerts et al., 2010), alors que l'ambidextrie structurelle peut être plus appropriée à un contexte turbulent (O'Reilly et Tushman, 2013). De même, une approche contextuelle est probablement bien adaptée pour soutenir et renforcer l'innovation incrémentale au niveau local, mais pourrait être difficile à gérer efficacement face à des ruptures technologiques (O'Reilly et Tushman, 2013). Les entreprises peuvent effectivement combiner différentes formes d'ambidextrie à différents niveaux organisationnels (individu, équipe, département, entreprise, collaboration/alliance) de façon concomitante (Kauppila, 2010), mais les ressources investies dans l'exploration, à quelque niveau que ce soit, ne sont alors plus disponibles pour des activités d'exploitation, et inversement. Dès lors, si l'exploration et l'exploitation sont nécessaires, sont-elles concurrentes ou complémentaires? Le management soucieux à la fois de la rentabilité à court terme de son organisation et de la pérennité à long terme de celle-ci se doit-il d'essayer de maximiser les efforts portés à ces deux dimensions ou doit-il plutôt essayer de trouver un juste équilibre? Les deux points de vue se défendent comme nous le montrons ci-après.

### 3. EXPLORATION ET EXPLOITATION: CONCURRENCE OU COMPLÉMENTARITÉ?

#### 3.1 APOLLON ET DIONYSOS

Chaque organisation est un faisceau de conflits, d'oppositions, de tensions, de contrastes et de contradictions, et l'étude des dualités et des paradoxes ont longtemps été d'un grand intérêt pour les théoriciens de l'organisation. Parmi les nombreuses caractéristiques ambivalentes des organisations, un thème central et récurrent est l'importance et la difficulté d'accommoder stabilité et changement (Cummings, 2013), de réconcilier ordre et chaos (Forgues et Thietart, 1995).

Dans la mythologie grecque, Apollon et Dionysos sont frères, tous deux fils de Zeus. Pour les philosophes présocratiques Apollon représente la mesure, la raison, la rationalité et l'ordre, alors que Dionysos figure l'excès, le chaos, l'irrationnel, «la force qui donne la puissance séminale à la poursuite de la vie» (Taleb, 2012, p.256). Un parallèle évident apparaît avec la définition de March de [l'apollonienne] exploitation représentée par «le raffinement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, la mise en œuvre et l'exécution» qui contraste avec [la dionysiaque] exploration qui implique «la recherche, la variation, la prise de risques, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte et l'innovation» (March, 1991, p.71, crochets ajoutés). En outre, le concept de «destruction créatrice», développé par Karl Marx

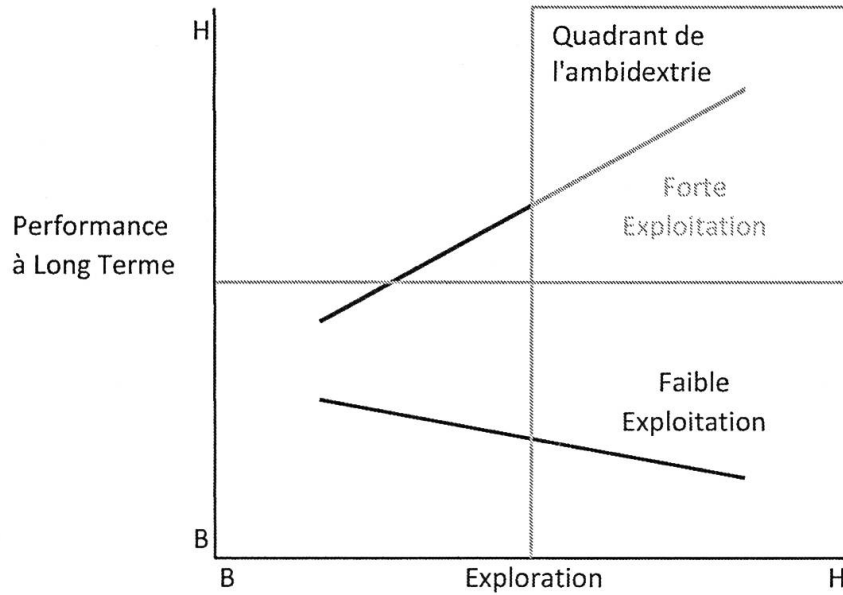
et Werner Sombart (Reinert et Reinert, 2006) et popularisé par Joseph Schumpeter (1942) comme une théorie de l'innovation économique et du cycle des affaires peut être considérée soit comme un antécédent, soit comme un produit de l'exploration (Abernathy et Clark, 1985). L'exactitude historique veut toutefois que ce soit Nietzsche qui le premier inventa le terme en référence à Dionysos qu'il voyait comme «créativement destructeur» et «destructivement créateur» (Taleb, 2012, p.256).

La culture grecque antique ne considérait pas Apollon et Dionysos comme opposés ou rivaux, au moins jusqu'à l'influence du rationalisme de Socrate, mais plutôt comme deux forces entrelacées et complémentaires. Plusieurs auteurs conceptualisent l'ambidextrie organisationnelle d'une manière similaire en considérant que l'exploitation et l'exploration ne sont pas mutuellement exclusives, mais sont plutôt des dimensions additives ou multiplicatives par nature (Gibson et Birkinshaw, 2004; He et Wong, 2004; Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2006; Lubatkin et al., 2006). Pour ces auteurs, l'exploration et l'exploitation sont des activités indépendantes, orthogonales l'une par rapport à l'autre (voir la figure 1a). Elles doivent toutes deux être maximisées et une organisation ambidextre est une organisation qui a la faculté de *combiner* simultanément des niveaux élevés de ces deux activités (Gupta et al., 2006; Lavie et Rosenkopf, 2006). Elle se situe dans le quadrant supérieur droit de la figure 1a.

Pour soutenir l'argument selon lequel l'exploration et l'exploitation peuvent ne pas être contradictoires, Gupta et al. (2006) indiquent par exemple qu'elles peuvent avoir lieu dans des domaines complémentaires, tels que la R&D et le marketing par exemple, qui ne se disputent pas nécessairement les mêmes ressources. Allant plus loin que de considérer que l'exploration et l'exploitation ne sont pas nécessairement en concurrence, certains auteurs de défendre que chaque dimension a en fait un effet de renforcement de l'autre, à savoir que «un haut degré d'effort d'exploitation peut souvent améliorer l'efficacité d'une entreprise dans l'exploration de nouvelles connaissances» et, d'une manière analogue, que «la maîtrise de processus exploratoires d'une entreprise peut également améliorer sa capacité à se livrer à une exploitation réussie» (Cao, Gedajlovic et Zhang, 2009, p.784).

**(1a) Apollon & Dionysos**

Exploitation et Exploration comme dimensions orthogonales

**(1b) Abel & Caïn**

Exploitation et Exploration comme extrémités d'un continuum

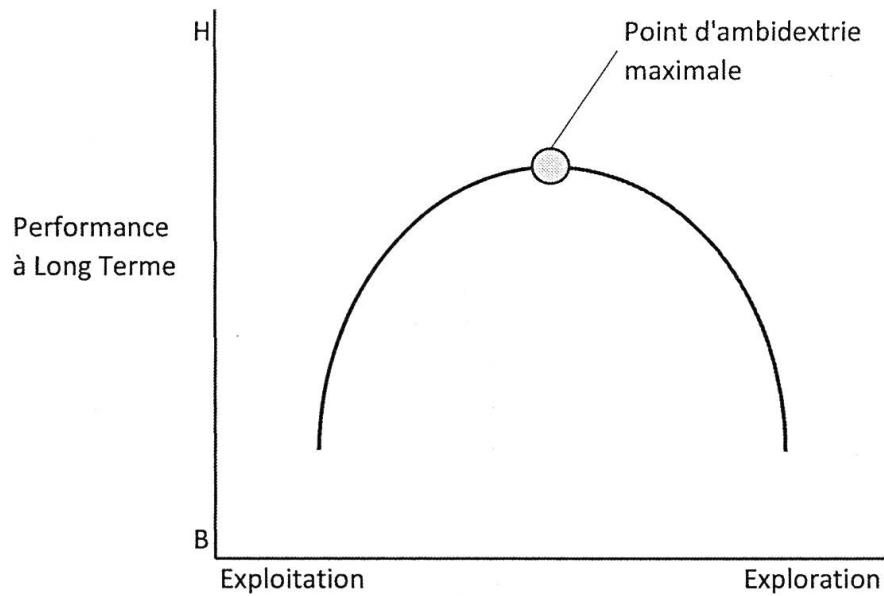


Fig. 1: Les deux conceptualisations de l'exploration et de l'exploitation: dimensions orthogonales ou deux extrémités d'un continuum (adapté de Gupta et al., 2006)

### 3.2 ABEL AND CAÏN

D'autres auteurs estiment cependant que les deux dimensions sont mutuellement exclusives (Auh et Menguc, 2005; March, 1991; Simsek, Heavey, Veiga et Souder, 2009; Smith et Tushman, 2005) en ce qu'elles sont en concurrence pour les mêmes ressources au sein d'une organisation (ressources financières, ressources humaines), et qu'elles produisent des résultats divergents parce que les retours de l'exploration sont «systématiquement moins certains, plus éloignés dans le temps et plus éloignés du lieu de l'action» que ceux de l'exploitation (March, 1991, p.73). La métaphore mythologique ne s'applique plus et nous proposons une référence biblique avec deux autres frères, Abel et Caïn, fils d'Adam et Eve. Selon le livre de la Genèse, Caïn a tué son frère par jalousie après que Dieu ait favorisé Abel plutôt que lui. Selon cette école de pensée, l'exploration et l'exploitation constituent les deux extrémités d'un continuum (Lavie et al., 2010) et il y a un compromis entre ces deux dimensions au sein des organisations qui peut être relié à la performance organisationnelle par une relation curviligne en forme de U inversé en fonction de la performance de l'organisation (voir la figure 1b) (Laplume et Dass, 2009). La gestion de ce compromis consiste à trouver un juste équilibre entre exploration et exploitation et une entreprise sera considérée comme ambidextre si elle parvient à maintenir cet équilibre.

Les détracteurs de ce point de vue lui opposent les coûts de coordination et de communication engendrés par la recherche d'un équilibre entre objectifs contradictoires, mais Cao et al. ont constaté empiriquement qu'un tel équilibre («Abel et Caïn») serait plus bénéfique pour les entreprises dont les ressources sont limitées, alors qu'une combinaison («Apollo et Dionysos») améliorerait les performances des entreprises ayant un meilleur accès à des ressources internes et externes (Cao et al., 2009). Ces résultats suggèrent que les gestionnaires opérant dans des contextes caractérisés par de maigres ressources peuvent bénéficier d'une gestion prioritaire des compromis entre exploration et exploitation plutôt que d'essayer de maximiser une dimension au détriment de l'autre.

### 4. AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE ET SURVIE À LONG TERME

«Le maintien d'un équilibre approprié entre exploration et exploitation est un facteur primordial dans la survie du système» écrivait March (1991, p.71). Bien que la littérature sur le sujet soit parsemée de ce type de déclarations, cette hypothèse n'a jamais été réellement démontrée. Une grande partie du travail à ce jour s'est limitée à des études empiriques utilisant comme variables dépendantes la performance financière (rentabilité, profits, ventes sur actifs, flux de trésorerie), la performance des ventes (croissance des ventes, croissance des parts de marché) ou éventuellement la connaissance et l'innovation (brevets, Q de Tobin), mais très peu de publications se sont penchées sur les antécédents de la longévité. L'étude récente de l'industrie des disques durs sur une période de 20 ans menée par Piao (2014) constitue une exception qui confirme l'effet positif d'une forme déséquilibrée d'ambidextrie par laquelle les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre une haute intensité d'exploitation et une intensité modérée d'exploration de manière à bénéficier des effets principaux de ces deux dimensions tout en évitant les tensions qu'une intensité élevée des deux peut amener. On peut néanmoins lui reprocher de mesurer la longévité par le nombre d'années durant lesquelles les entreprises de son échantillon sont restées actives dans leur industrie. En considérant que la sortie d'une firme de cette industrie correspond à sa disso-

lution, elle néglige la possibilité que les entreprises puissent avoir volontairement cédé leur activité disques durs ou restructurés leur portefeuille d'activités à un moment donné. Il y a de nombreux exemples d'entreprises qui se sont adaptées aux changements environnementaux en réinventant leurs modèles d'affaires et qui opèrent maintenant dans des secteurs ou des technologies totalement différents de ceux par lesquels ils avaient commencé. IBM, le fabricant de matériel informatique transformé en société de conseil, est probablement l'exemple le plus emblématique d'un tel changement révolutionnaire.

Burgelman et Grove (2007) adoptent une approche différente et originale en combinant sur une période de plus de 35 ans une recherche de terrain longitudinale et l'expérience managériale d'un des auteurs devenu directeur général de l'entreprise étudiée, Intel Corporation. Dans cette proposition, les auteurs font particulièrement valoir que la longévité des entreprises dépend de leur capacité à adapter les cycles d'exploration (assimilée à des processus autonomes) et d'exploitation (assimilée à des processus induits) aux diverses formes de dynamiques stratégiques imposées par les changements environnementaux suffisamment importants pour transformer les « règles du jeu ».

Fort de cette connaissance, Laplume et Dass (2009) ont proposé le concept d'*ambidextrie adaptative*, qui se rapporte à une forme mixte d'ambidextrie structurelle et d'ambidextrie séquentielle permettant d'adapter dynamiquement l'équilibre exploration/exploitation aux circonstances organisationnelles et contextuelles. Plus récemment, Luger (2014) a présenté le même concept sous le nom d'*ambidextrie dynamique*. Si les différentes formes d'ambidextrie statique consistent à opérer sur un point donné du continuum exploration-exploitation, l'ambidextrie dynamique permet à l'entreprise d'ajuster ce point en réponse à l'évolution des exigences environnementales et d'ainsi augmenter ses chances de survie à long terme.

## 5. PISTES DE RÉFLEXION ET CONCLUSIONS

Le paradoxe d'une ambidextrie potentiellement conflictuelle à court terme, mais garante de performance à long terme constitue une hypothèse généralement bien acceptée (Lavie et al., 2010). Elle permettrait aux entreprises d'absorber avec plus d'efficacité les périodes de fluctuations fortes et imprévisibles de leur environnement. Si son effet positif sur la performance (financière et commerciale) et sur l'innovation a été démontré empiriquement, il n'en va pas de même pour son impact sur la longévité des organisations qui constitue pourtant une de ses hypothèses fondatrices.

Notre analyse de la littérature académique nous permet cependant de tirer quelques conclusions intermédiaires qui revêtent une dimension pratique essentielle pour les managers.

Tout d'abord, il apparaît que les entreprises ont intérêt à maximiser autant que possible les deux composantes de l'ambidextrie, à savoir l'exploration et l'exploitation, pour autant qu'elles disposent des ressources financières et humaines nécessaires (« Apollon et Dionysos »). Dans le cas contraire, il convient d'arbitrer entre ces deux dimensions (« Abel et Caïn »). On peut donc considérer qu'une organisation est ambidextre si elle arrive soit à explorer et exploiter simultanément, ce qui nécessite un management capable de concilier les deux tendances et d'apaiser les conflits qui peuvent en résulter, soit à osciller entre des phases d'exploitation et des phases d'exploration, ce qui demande une flexibilité intellectuelle et une plasticité organisationnelle.

La nécessité de combiner exploration et exploitation doit cependant être réfléchi par les décideurs à l'aune de l'exposition de leur organisation vis-à-vis de la volatilité de leur environnement. Certains secteurs d'activité étant moins exposés et certains environnements d'affaires moins volatils, ils peuvent se contenter de porter un accent plus marqué sur l'une ou l'autre des deux dimensions. Ainsi, dans un environnement stable par nature, les entreprises peuvent se focaliser sur l'exploitation: le risque d'échec est faible et les coûts liés à l'ambidextrie ne sont pas justifiés (quadrant inférieur droit de la figure 2). Dans un environnement turbulent (volatil et incertain), les entreprises de secteurs peu exposés aux changements doivent s'ouvrir sur l'extérieur en explorant de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaires pour se préparer à la prochaine disruption qui, malgré la faible exposition, ne risque pas moins de l'impacter tôt ou tard (quadrant supérieur gauche de la figure 2). À l'inverse, les métiers fortement exposés à un environnement très incertain (tels que par exemple les activités à haut contenu technologique évoluant dans un contexte international) bénéficieront de la mise en pratique d'une stratégie ambidextre (quadrant supérieur droit de la figure 2). Dans ce cas, il paraît justifié pour ces organisations d'échanger une partie de leur productivité à court terme contre leur survie à long terme.

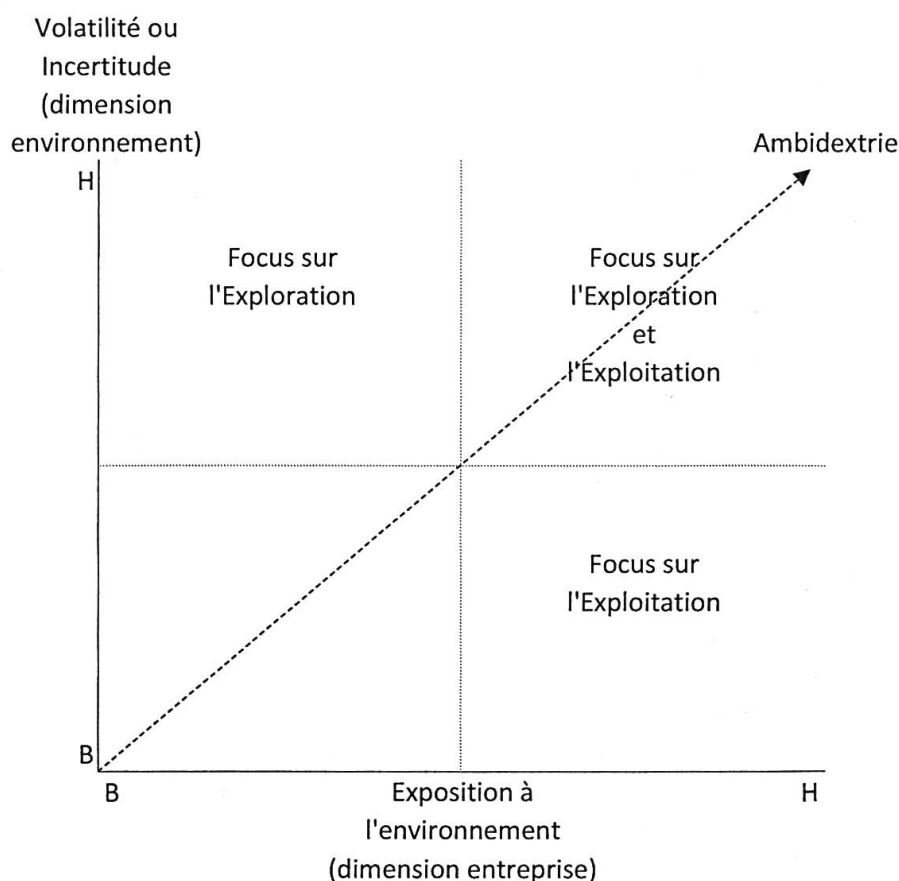


Fig. 2: Influence de la volatilité de l'environnement et de l'exposition de l'entreprise à cet environnement sur la stratégie d'Exploration-Exploitation à envisager.

Ensuite, il semble que la clef de la survie à long terme dans un environnement toujours plus changeant réside dans la capacité des entreprises d'ajuster de manière dynamique cet équilibre entre exploration et exploitation en réponse aux changements contextuels. Pour ce faire, les entreprises disposent de multiples moyens d'opérationnaliser l'ambidextrie organisationnelle (mesures structurelles, séquentielles, contextuelles), mais le monde réel ne peut se satisfaire des typologies statiques décrites dans la littérature académique. Dans la pratique, l'ambidextrie organisationnelle est un processus complexe et évolutif qui doit s'adapter de manière dynamique aux facteurs internes et externes, le plus souvent par la mise en place d'un mix ou d'une superposition de mesures simultanées, variables en intensité, à plusieurs niveaux de l'entreprise et par la modification régulière de ce mix en réponse aux stimuli extérieurs et aux capacités internes nouvellement acquises.

L'effet de ces mesures sur la pérennité des organisations demeure toutefois une hypothèse qui demande à être vérifiée empiriquement, et au-delà de la confirmation d'un lien causal, les recherches futures devront se pencher de manière détaillée sur les méthodes de mise en pratique de l'ambidextrie organisationnelle par des études qualitatives et longitudinales afin de mieux comprendre *comment* l'opérer au quotidien, car l'évolution de nos économies (globalisation, hyper-connectivité...) fait progressivement disparaître les cas de stabilité environnementale et expose de plus en plus les entreprises à un contexte de haute volatilité.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABERNATHY, William J., et CLARK, Kim B., «Innovation: Mapping the winds of creative destruction», *Research Policy*, 14(1), 1985, pp. 3–22.

AUH, Seigyoung, et MENGUC, Bulent, «Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity», *Journal of Business Research*, 58, 2005, pp. 1652–1661.

BIRKINSHAW, Julian, et GUPTA, Kamini, «Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the field of Organization Studies», *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 2013, pp. 287–298.

BOUMGARDEN, Peter, NICKERSON, Jackson, et ZENGER, Todd R., «Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance», *Strategic Management Journal*, 33, 2012, pp. 587–610.

BROWN, Shona L., et EISENHARDT, Kathleen M., «The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations», *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, pp. 1–34.

BURGELMAN, Robert A., *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*, New York, Free Press, 2002.

BURGELMAN, Robert A., et GROVE, Andrew S., «Let chaos reign, then reign in chaos - repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity», *Strategic Management Journal*, 28, 2007, pp. 965–979.

BURNS, Tom, et STALKER, George M., *The management of innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.

CAO, Qing, GEDAJLOVIC, Eric, et ZHANG, Hongping, «Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects», *Organization Science*, 20(4), 2009, pp. 781–796.

CUMMINGS, Chailin, «Structure-Based Alliance Ambidexterity : An Empirical Study of the American Motion Picture Industry», *Journal of Business and Management*, 19(3), 2013, pp. 19–40.

DE CLERCQ, Dirk, THONGPAPANL, Narongsak, et DIMOV, Dimo, «Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry», *Small Business Economics*, 42(1), 2014, pp. 191–205.

- DUNCAN, Robert, «The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation», *The management of organization*, New York: North Holland, R. H. Killman, L. R. Pondy, et D. Slevin (Eds.), 1976, pp. 167–188.
- FORGUES, Bernard, et THIETART, Raymond-Alain, «Chaos Theory and Organization», *Organization Science*, 6(1), 1995, pp. 19–31.
- FOSTER, Richard N., et KAPLAN, Sarah, *Creative Destruction. Why Companies that Are Built to Last Underperform the Market - and How to Successfully Transform Them*, New York, Random House Inc., 2001.
- GEERTS, Annelies, BLINDENBACH-DRIESSEN, Floortje, et GEMMEL, Paul, «Achieving a Balance Between Exploration and Exploitation in Service Firms: a Longitudinal Study», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 2010, pp. 1–6.
- GHOSHAL, Sumantra, et BARTLETT, Christopher A., «Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management», *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 91–112.
- GIBSON, Cristina B., et BIRKINSHAW, Julian, «The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity», *Academy of Management Journal*, 47(2), 2004, pp. 209–226.
- GRANT, Robert M., et BADEN-FULLER, Charles, «A knowledge-accessing theory of strategic alliances», *Journal of Management Studies*, 41, 2004, pp. 61–84.
- GUPTA, Anil K., SMITH, Ken G., et SHALLEY, Christina E., «The Interplay between Exploration and Exploitation», *Academy of Management Journal*, 49(4), 2006, pp. 693–706.
- HANNAN Michael T., et FREEMAN, John, «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, 49, 1984, pp. 149–164.
- HE, Zi-Lin, et WONG, Poh-Kam, «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis», *Organization Science*, 15(4), 2004, pp. 481–494.
- HENDERSON, Rebecca, et COCKBURN, Iain, «Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research», *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp. 63–84.
- JANSEN, Justin J. P., VAN DEN BOSCH, Frans A. J., et VOLBERDA, Henk W., «Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators», *Management Science*, 52(11), 2006, pp. 1661–1674.
- JUNNI, Paulina, SARALA, Riikka M., TARAS, Vas, et TARBA, Shlomo Y., «Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis», *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 2013, pp. 299–312.
- KAUPPILA, Olli-Pekka, «Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships», *Strategic Organization*, 8, 2010, pp. 283–312.
- KOGUT, Bruce, et ZANDER, Udo, «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, 3(3), 1992, pp. 383–397.
- LAPLUME, André O., et DASS, Parshotam, «Adaptive Ambidexterity: Simulating Burgelman and Grove'S (2007) Model of Strategic Dynamics», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 2009, pp. 1–6.
- LAVIE, Dovev, et ROSENKOPF, Lori, «Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation», *Academy of Management Journal*, 49(4), 2006, pp. 797–818.
- LAVIE, Dovev, STETTNER, Uriel, et TUSHMAN, Michael L., «Exploration and Exploitation Within and Across Organizations», *The Academy of Management Annals*, 4(1), 2010, pp. 109–155.
- LEVINTHAL, Daniel A., et MARCH, James G., «The myopia of learning», *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 95–112.
- LIN, Zhiang (John), YANG, Haibin, et DEMIRKAN, Irem, «The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing», *Management Science*, 53(10), 2007, pp. 1645–1658.
- LUBATKIN, Michael H., SIMSEK, Zeki, LING, Yan, et VEIGA, John F., «Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration», *Journal of Management*, 32(5), 2006, pp. 646–672.

- LUGER, Johannes, *A Longitudinal Perspective on Organizational Ambidexterity*, Thesis dissertation, St Gallen University, Switzerland, 2014.
- MARCH, James G., «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 2(1), 1991, pp. 71–87.
- MARCH, James G., et SIMON, H. A., *Organizations*, New York, John Wiley et Sons, 1958.
- MEYER, Alan D., «Adapting to Environmental Jolts», *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, pp. 515–537.
- MILLER, Danny, «The Architecture of Simplicity», *Academy of Management Review*, 18(1), 1993, pp. 116–138.
- O'REILLY, Charles A. et TUSHMAN, Michael L., «Organizational Ambidexterity in Action», *California Management Review*, 53(4), 2011, pp. 5–22.
- O'REILLY, Charles A., et TUSHMAN, Michael L., «Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future», *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 2013, pp. 324–338.
- PARK, Seung Ho, CHEN, Roger (Rongxin), et GALLAGER, Scott, «Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups», *Academy of Management Journal*, 45, 2002, pp. 527–545.
- PIAO, Ming, «A long life after exploitation and exploration», *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 2014, pp. 209–228.
- RAISCH, Sebastian, et BIRKINSHAW, Julian, «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators», *Journal of Management*, 34(3), 2008, pp. 375–409.
- RAISCH, Sebastian, BIRKINSHAW, Julian, PROBST, Gilbert, et TUSHMAN, Michael L., «Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance», *Organization Science*, 20(4), 2009, pp. 685–695.
- REINERT, Hugo, et REINERT, Erik S., «Creative destruction in economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter», *Friedrich Nietzsche (1844-1900): the European heritage in economics and the social sciences*, Springer, 2006, pp. 55–85.
- ROTHAERMEL, Frank T., et DEEDS, David L., «Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development», *Strategic Management Journal*, 25(3), 2004, pp. 201–221.
- SCHMITT, Achim, PROBST, Gilbert, et TUSHMAN, Michael L., «M@n@gement in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity», *Management*, 13(3), 2010, pp. 128–150.
- SCHUMPETER, Josef A., *Capitalism, socialism and democracy*, L. Routledge, Ed., 1942 (1994th ed.).
- SIMSEK, Zeki, HEAVEY, Ciaran, VEIGA, John F., et SOUDER, David, «A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes», *Journal of Management Studies*, 46(5), 2009, pp. 864–894.
- SMITH, Wendy K., et TUSHMAN, Michael L., «Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams», *Organization Science*, 16(5), 2005, pp. 522–536.
- TALEB, Nassim N., *Antifragile. Things that gain from disorder*, New York, Random House Inc., 2012.
- TEECE, David J., PISANO, Gary, et SHUEN, Amy, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Cap.* 6, March 1999, pp. 77–115.
- THOMPSON, James D., *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- TUSHMAN, Michael L., et O'REILLY, Charles A., «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, 38(4), 1996, pp. 8–30.
- TUSHMAN, Michael L., SMITH, Wendy K., et BINNS, Andy, «The ambidextrous CEO», *Harvard Business Review*, 89(6), 2011, pp. 74–80.
- VACCARO, Ignacio G., JANSEN, Justin J. P., VAN DEN BOSCH, Frans A. J., et VOLBERDA, Henk W., «Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size», *Journal of Management Studies*, 49(1), 2012, pp. 28–51.

