

QUEL MANAGEMENT INTRAPRENEURIAL POUR SOUTENIR L'AMBIDEXTRIE INDIVIDUELLE ?

Dhifallah Sawsen

Maitre-assistante à ISG Sousse (Tunisie)

sawsendhifallah@hotmail.com

Résumé :

Pour garantir leur pérennité, de plus en plus d'auteurs s'accordent à dire que les entreprises doivent, désormais, s'engager dans deux activités fondamentalement opposées : elles doivent intégrer des activités de deux types : entrepreneuriales et conservatrices (March, 1991 ; Leonard-Barton, 1992 ; Pisano, 1994 ; D'Aveni, 1994 ; Tushman et O'Reilly, 1996, 1999 ; Teece et al, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Lawson et Samson, 2001 ; Zollo et Winter, 2002 ; Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003). C'est ainsi qu'est né le concept d'ambidextrie qui caractérise l'aptitude des organisations à gérer la tension entre innovation d'exploitation et innovation d'exploration. Ces organisations, appelées ambidexbres, sont construites avec comme objectif explicite d'exceller aujourd'hui et demain. Cependant, il y a encore beaucoup d'ambiguïté sur comment l'ambidextrie peut être développée et gérée dans les entreprises entrepreneuriales. En effet, le paradoxe de la conciliation entre la logique d'exploitation et d'exploration, qui est au cœur des dynamiques organisationnelles, n'a pas été abordé sous l'angle du management entrepreneurial. Dans leur article qui cherche à comment favoriser les attitudes intrapreneuriales et les comportements qui traduisent celles-ci, Bouchard et Fayolle (2011) trouvent que la littérature s'est peu intéressée à ces expériences, où il s'agit de gérer à la fois des logiques antagonistes et conflictuelles, se contentant pour l'essentiel de dresser des listes des facteurs favorables à l'intrapreneuriat.

Pour y contribuer, notre recherche propose d'explorer la littérature sur l'ambidextrie et l'intrapreneuriat, et de croiser ces deux champs dans le but d'étudier les caractéristiques des pratiques intrapreneuriales sensées soutenir les intrapreneurs à gérer la dialectique entre exploitation et exploration, allant dans le sens de ce que suggèrent Tushman, Birkinshaw, Probst et Raich dans un numéro spécial sur les organisations ambidexbres dans *Organization Science* en 2007. Il s'agit d'aller au-delà de la clarification de la nature et des différentes formes des paradoxes dans les organisations et d'étudier de plus près les modes de gestion de ces paradoxes

à travers le management intrapreneurial. Nous nous interrogeons s'il est possible d'exercer une influence sur le développement et/ou le soutien de la capacité à gérer des activités antagonistes dans un milieu entrepreneurial. Nous précisons que nous ciblons comme niveau d'étude l'individu, et comme leviers d'action, les pratiques intrapreneuriales.

Notre objectif est de prendre conscience de la complexité de ce type de paradoxe comme une réalité considérée, non seulement comme sources de conflits et de difficultés managériales mais aussi comme une richesse, source de créativité et d'innovation.

Nous pouvons ainsi formuler la principale question de notre travail comme suit : *Quel management intrapreneurial pour rendre les intrapreneurs plus habiles à exploiter et explorer ?*

Mots clés : ambidextrie, exploitation, exploration, innovation, intrapreneuriat,

INTRODUCTION :

Depuis la publication d'O'Reilly et Tushman (2004) sur les organisations ambidextries, plusieurs travaux se sont multipliés pour montrer que les entreprises, pour augmenter leur compétitivité et garantir leur pérennité, doivent s'engager en parallèle dans les deux logiques d'innovation : innovation d'exploitation et innovation d'exploration (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Smith & Tushman, 2005; Lubatkin et al. 2006, Hill and Birkinshaw, 2014). Plus précisément, un effet positif de l'ambidextrie sur les performances des entreprises et par conséquent sur leur compétitivité et leur pérennité a fait l'objet de plusieurs recherches empiriques. Notons par exemple les travaux de Lubatkin et al (2006) qui ont montré une corrélation positive entre l'orientation ambidextre de l'équipe du Top management et la performance. Dans cette lignée, He et Wong (2004) ont confirmé l'existence d'une relation positive entre le niveau d'ambidextrie et la croissance des ventes. Cette liaison a également été vérifiée par Han et Celly (2007), Chang et al (2009). Jansen and al (2012) ont établi un lien entre l'ambidextrie et la performance dans les firmes multi-unités. Ils montrent que les attributs structurels façonnent de manière significative la relation entre les unités ambidextries et la performance.

Cependant, devant l'intérêt croissant pour ce concept d'ambidextrie, nous ne trouvons pas de travaux qui étudient de plus près les pratiques intrapreneuriales dans ce type de contexte caractérisés par la présence de tensions et de paradoxes à des niveaux multiples. Or, comme le

soutiennent Barringer and Bluedorn (1999), la manière avec laquelle les entreprises entrepreneuriales gèrent ces tensions représente un domaine de recherche potentiellement intéressant. Se doter de cette capacité constitue un avantage surtout en environnement entrepreneurial, où l'agilité conditionne le succès (Gibson et Birkinshaw, 2004). Par conséquent, nous proposons d'apporter un éclairage sur une relation peu explorée et, à notre avis, intéressante entre deux concepts : l'ambidextrie d'une part et le management intrapreneurial d'autre part. Autrement dit, dans un contexte défié par deux activités différentes qui mènent à des innovations de natures différentes et nécessitant des compétences et des capacités d'apprentissage différentes (March, 1991; Christensen, 1997), le management intrapreneurial joue-t-il un rôle d'accompagnement et/ou d'influence ?

Pour cela, un premier point (1) mettra l'accent sur la complexité du concept d'ambidextrie. Nous montrerons qu'il existe plusieurs niveaux d'analyse, dont le niveau individuel que nous choisissons. Un deuxième point (2) explorera la littérature sur la relation entre l'intrapreneuriat et l'ambidextrie. Nous retenons, parmi les principaux leviers intrapreneuriaux repérés dans la littérature, celles qui feront l'objet de nos propositions.

1. L'AMBIDEXTRIE OU L'HABILITE A GERER LES PARADOXES

1.1.LES ENTREPRISES INNOVANTES FACE A DEUX LOGIQUES D'INNOVATION DIFFERENTES

Développer des innovations d'exploration et d'exploitation est devenu un élément clé des stratégies organisationnelles pour faire face à une exigence d'innovation de plus en plus pressante. Ces deux logiques d'innovation posent un dilemme pour les entreprises désireuses de développer le présent mais aussi de préparer l'avenir. En effet, alors que l'exploration est synonyme de recherche, découverte, expérimentation, innovation, l'exploitation met l'accent sur le raffinement, l'adaptation, la sélection et l'efficacité (He & Wong, 2004 ; March, 1991 ; Schildt, Maula & Keil, 2005). L'esprit entrepreneurial est par conséquent différent entre les deux types d'exigences. En exploration, il est axé sur la découverte, la reconnaissance, la création et la transformation d'opportunités en concepts hautement innovants, la prise de risque et la destruction créative. En exploitation, l'accent est mis sur des approches créatives pour gérer les risques et sur la mise en œuvre de nouveaux concepts et approches et de nouvelles méthodes pour surmonter les obstacles.

La littérature nous renseigne relativement bien sur les modalités organisationnelles favorables pour gérer cet arbitrage. Elle distingue différentes formes d'ambidextrie : (a) structurelle, basée

sur une séparation nette entre les unités dédiées aux activités d'exploitation et celles dédiées aux activités d'exploration (O'Reilly et Tushman, 1996, 1999 ; Benner et Tushman, 2003), (b) contextuelle basée, au contraire, sur la non séparation entre ces unités. Selon cette approche, l'ambidextrie doit se réaliser au niveau de l'unité ou de l'individu qui doit être capable de gérer les deux types d'activité (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Jansen, Van den Bosch et Volberda, 2005), (c) temporelle (Dhifallah, 2007), où les deux types d'activités sont séparées dans le temps et réalisées de façon alternée (Nooteboom, 1999 ; Gilsing et Nooteboom, 2004, 2005, 2006) et (d) de réseau où les activités d'exploitation doivent être assurées par des grandes entreprises anciennes alors que les activités d'exploration doivent être assurées par des petites entreprises de type stat-up (McNamara et Baden-Fuller, 1999, 2004 ; Parmentier et Mangematin, 2007).

Bien que le niveau organisationnel ait fait l'objet de la plus grande partie de la littérature à ce sujet (Volery and al, 2013), la dimension individuelle tend cependant à susciter de plus en plus l'intérêt des chercheurs. A ce titre, Volery and al (2013) et Mom et al (2007, 2009) qui se sont intéressés au niveau comportemental des entrepreneurs ambidextres soulignent cet intérêt. Ces derniers ont étudié l'influence des différents flux de connaissances des managers (Mom et al, 2007) et de la structure formelle et des mécanismes de coordination (Mom et al, 2009) sur leur ambidextrie. Plus récemment, Keller et Weibler (2015) se sont intéressés à la relation entre le leadership et l'ambidextrie individuelle. Bonesso and al (2014) ont pointé le décalage entre la perception de ce qui est requis et le comportement réel pour mesurer l'ambidextrie individuelle des managers. Selon le degré de cohérence et d'incohérence entre ces deux variables, ils distinguent quatre situations différentes d'ambidextrie individuelle.

En résumé, l'arbitrage exploration-exploitation peut être résolu à plusieurs niveaux (l'entreprise, l'unité, le projet, l'individu) (Chandrasekaran et al, 2012; Jansen et al, 2009; Raisch et al, 2009). Pour notre part, devant l'intérêt croissant porté à l'ambidextrie au niveau individuel (Keller and Weibler, 2015 ; Bonesso et al, 2014), nous faisons le choix de retenir comme niveau d'analyse l'individu, sans nier les interactions entre le niveau individuel et les autres niveaux (projets, unités, division, etc.) soulignées notamment par Raisch et al (2009) et O'Reilly et Tushman (2004). En effet, le contexte organisationnel n'est pas sans impact sur les comportements et compétences des entrepreneurs au sein d'une entreprise. Cette idée apparaît clairement dans la question posée par Volery et al (2013) sur la détermination des comportements et compétences des intrapreneurs qui leur permettent à eux, mais aussi à leur

équipe et à leur entreprise de développer l'ambidextrie. Plus loin encore, les études au niveau individuel sont fondées sur l'hypothèse que les organisations ambidextres ont besoin de personnes ambidextres qui sont capables de comprendre et de répondre aux deux types d'activités (O'Reilly & Tushman, 2004).

Nous retenons qu'une personne ambidextre « doit gérer des objectifs contradictoires, se livrer à des défis paradoxaux et accomplir des rôles multiples » (Raisch et al, 2009). Elle doit montrer une capacité à poursuivre deux types d'activités aux caractéristiques disparates avec la même dextérité (Tableau 1). Notre intérêt pour le niveau individuel est motivé aussi par l'aptitude à observer le comportement (actions accomplies) des personnes ambidextres. Nous pensons qu'une étude à l'échelle de l'individu permettra de mieux saisir la complexité de l'arbitrage exploitation-exploration, ce qui est plus critique à l'échelle organisationnel où se présente une multitude de situations, difficiles à observer.

Par ailleurs, plusieurs essais pour opérationnaliser le concept d'ambidextrie, qui témoignent de l'absence d'un consensus sur la manière de le faire, peuvent être relevés. Mom et al (2007, 2009), qui étaient parmi les premiers dans ce domaine, considèrent que l'ambidextrie individuelle est dans la capacité à combiner les deux types d'activités (exploitation et exploration). Ils les ont ensuite décomposé en sept activités chacune en se basant sur la définition de March (1991). Ils en ont retenu cinq items pour l'activité d'exploration et six pour l'exploitation. Pour mesurer l'ambidextrie des managers, ils ont évalué l'intensité de leur engagement dans chacun de ces items pour l'année passée. Plus tard, Hill et Birkinshaw (2012) ont évalué, sur une échelle de trois niveaux, de pas du tout important à très important, l'activité d'exploitation (représentée par le maintien et la motivation des employés, une meilleure utilisation des actifs existants, la création d'entreprises spin-out et les sources de financement pour des entrepreneurs internes) et l'activité d'exploration (représentée par la création d'une percée technologique, l'investissement dans des technologies discursives et l'ouverture sur des technologies émergentes). C'est, pour ces auteurs, une mesure de l'ambidextrie à l'échelle de l'unité, qui a été mise en relation avec des variables contextuelles (Top management, autres unités, les investisseurs) et avec la survie de l'entreprise. Hill et Birkinshaw (2012) recommandent à la fin de leur travail l'intérêt d'inclure la notion d'« équilibre » et d'« addition ». Cette notion d'équilibre caractérise justement un deuxième courant, adopté notamment par Lubatkin et al (2006) et Keller et Weibler (2015) qui trouvent que la définition donnée par Gibson et Birkinshaw (2004) à l'ambidextrie contextuelle ne fournit pas une idée claire sur comment l'ambidextrie peut être comprise à l'échelle individuelle. Ils définissent

alors un manager ambidextre comme une personne engagé équitablement dans des activités d'exploitation et d'exploration. En choisissant cette définition, Keller et Weibler (2015) s'alignent avec Cao et al (2009) et He and Wong (2004) et mesurent l'ambidextrie individuelle à travers la différence absolue entre la fréquence des activités d'exploitation et d'exploration dans la fonction actuelle d'un individu. Ainsi, plus la différence est étroite, plus il y a équilibre entre les deux activités et plus l'ambidextrie est élevée.

Nous tenons à préciser que nous adhérons à cette perspective qui stipulent que l'ambidextrie est évaluée à travers l'équilibre entre les activités d'exploration et d'exploitation et non pas à travers l'aptitude de la personne à les combiner. A notre avis, c'est en œuvrant pour assurer cet équilibre que l'individu ne sera, ni accaparé par les activités routinières, ni trop retiré dans le monde de la recherche.

Exploration	Exploitation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités nécessitant de faire face à des activités inconnues ▪ Activités complexes et difficiles à étudier au début ▪ Activités faisant appel à des domaines inconnus ▪ Activités nécessitant une importante capacité d'adaptation ▪ Activités nécessitant une stratégie complètement différente ▪ Activités pour lesquelles l'acquisition des compétences nécessaires à leur mise en œuvre n'est assurée qu'après leur réalisation ▪ Activités pour lesquelles les conséquences ne sont pas exactement prévisibles au moment où elles sont effectuées ▪ Activités dans lesquelles on atteint les limites de ses connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités réalisées régulièrement ▪ Activités effectuées en conformité avec un model familial ▪ Activités pour lesquelles on est bien préparé ▪ Activité dont l'exécution est tout à fait claire ▪ Activités fréquemment récurrentes ▪ Activités facilement planifiables ▪ Activités pouvant être réalisées dans un délai préalablement défini ▪ Activités qui se réfèrent à une zone de problème clairement définie

*Tableau 1 : Activités individuelles associées à l'exploration et à l'exploitation
Adapté de Keller et Weibler (2015)*

1.2.L'AMBIDEXTRIE REVELATRICE DE PRATIQUES SPECIFIQUES

Les équipes de direction doivent jouer un rôle essentiel dans la réalisation d'une ambidextrie organisationnelle selon Lubatkin et al (2006), Carmeli et Halevi (2009) et Cao et al (2010). En ayant un comportement intégré, qui consiste à échanger sur des idées contradictoires, résoudre

les conflits, créer un ensemble de perceptions partagées ouvertement et librement, les cadres supérieurs facilitent le développement des organisations ambidextres (Lubatkin et al, 2006). Cao et al, (2010) ont mis l'accent sur la qualité des réseaux des hauts dirigeants qui influence positivement l'ambidextrie. Gibson et Birkinshaw (2004) se sont intéressés aux comportements des managers dans une ambidextrie contextuelle et stipulent que les managers ambidextres doivent prendre l'initiative au-delà de leurs activités habituelles, se doter de comportement coopératif, chercher à établir des liens internes et être confortablement « multitâches ». Parallèlement, dans une ambidextrie structurelle, les cadres seniors doivent être dotés d'une habilité à comprendre et à être sensibles aux besoins des deux types d'activités, capables de trouver un équilibre entre anciennes et nouvelles perspectives, d'assurer l'adhésion des équipes et la coordination des sous-unités sur une même ligne stratégique. Il apparaît clairement que les équipes seniors occupent une place stratégique dans la réussite de l'intégration des unités d'exploration au reste de l'organisation, caractéristiques d'une ambidextrie structurelle. Ces équipes possèdent des processus internes leur permettant de disposer et de traiter une grande quantité d'information et de gérer les conflits et les ambiguïtés associés aux architectures différentes des unités d'exploitation et d'exploration (O'Reilly et Tushman, 2004). Birkinshaw and Gibson (2004) défendent l'idée que chaque personne doit prendre des risques, chercher des opportunités dans et en dehors de l'entreprise et établir des liens avec les différentes parties de l'organisation dans une ambidextrie contextuelle. Les auteurs suggèrent aux entreprises de mettre en place des objectifs de performance élevés si elles souhaitent développer l'ambidextrie de ses salariés. Lassen, Waehrens et Boer (2009) soulignent le rôle clé des cadres intermédiaires dans la poursuite de l'exploitation et de l'exploration à travers ce qu'ils appellent la « double direction » ou la capacité d'équilibrer les activités planifiées et émergentes et de concilier marché et compréhensions technologiques. Comme ces activités exigent la négociation sociale constante dans l'organisation, l'importance des incitations et des opportunités pour ces cadres de se livrer à la double gestion est soulignée. Une étude plus récente sur les entrepreneurs ambidextres dans les petites et moyennes entreprises (Volery and al, 2013), a permis, après une synthèse des comportements et des compétences permettant à l'entrepreneur d'être ambidexdre au niveau opérationnel, de distinguer six modèles comportementaux différents : (1) le renforcement et le maintien des relations qui soutiennent l'ambidextrie, (2) la préservation de temps pour l'exploration afin d'éviter d'être piégé par l'exploitation, (3) le maintien de plateformes pour discuter d'exploitation et d'exploration, (4) l'engagement dans des idées convergentes et divergentes, (5) des allers-retours entre les activités orientées et les activités axées sur le changement et (6) le déplacement entre exploitation et exploration, en fonction des

situations du moment. Chaque modèle est composé d'une liste de comportements, et caractérisé par un comportement exclusif. A titre illustratif, le modèle (1) est caractérisé par l'importance des réunions avec des universitaires en sciences appliquées, occasions pour recruter des étudiants pour des projets conjoints. Le modèle (2) met l'accent sur la lecture d'article de chercheurs et de praticiens.

Partant de l'idée que le développement et le soutien de l'ambidextrie requière des pratiques spécifiques, qu'en est-il des pratiques intrapreneuriales ? Dans ce qui suit, une exploration de la littérature sur la relation entre ces deux concepts (ambidextrie et intrapreneuriat) semble requise.

2. LA RELATION AMBIDEXTRIE - INTRAPRENEURIAT :

2.1. QUE DIT LA LITTÉRATURE ?

Notre intérêt à cette relation trouve sa source dans une notion générale répandue depuis plus d'une trentaine d'années et qui prône que les pratiques managériales doivent s'adapter pour soutenir les objectifs organisationnels et contextuels (Chakravarthy, 1987 ; Child, 1972, Bruce and al, 1999). L'adéquation ou la compatibilité entre les pratiques managériales et les ambitions entrepreneuriales de l'entreprise détermine largement son habilité à augmenter son comportement entrepreneurial (Murray, 1984).

La configuration organisationnelle d'une entreprise a constitué dans plusieurs travaux (Burgelman, 1984 ; Ginsberg et Hay, 1994 ; Covin et Miles, 2007 ; Birkinshaw, 1997 ; Hille et Birkinshaw, 2008 ; Bouchard et al, 2010) une variable importante dans la compréhension des phénomènes intrapreneuriaux. Depuis 1984, Burgelman identifie neuf types de formes organisationnelles issus d'un croisement entre « entrepreneurial proposal » et « corporate entrepreneurship organization design » qui se distinguent aussi bien par le caractère direct/indirect du contrôle qu'exerce le top management que par leur degré d'intégration/séparation. Cette même variable structurelle a permis à Ginsberg et Hay (1994) dans un premier temps et à Birkinshaw (1997) dans un deuxième temps de tenter une classification des stratégies de corporate entrepreneurship. Les premiers différencient quatre stratégies (intrapreneuriat, internal corporate venturing, fusions-acquisitions, entrepreneurial partnership) en croisant la source des ressources intrapreneuriales (internes ou externes) avec la structure d'accueil de ces ressources (intégrée ou séparée). Selon le deuxième, il existe deux types de Corporate Entrepreneurship, un focalisé (appelé aussi corporate venturing) qui requiert

une organisation autonome pour fonctionner et un autre dispersé (appelé aussi intrapreneuriat) qui repose sur l'hypothèse que les individus ont la capacité de mettre simultanément en œuvre un comportement entrepreneurial et un comportement managérial. Selon l'auteur, le deuxième sera facilité par une organisation de type organique mais il dépend avant tout du comportement des employés qui choisissent de s'engager spontanément dans des parcours risqués et incertains. Dans le prolongement de ce travail, l'auteur croise deux axes : le lieu de l'opportunité (interne ou externe à l'entreprise) et la logique stratégique (exploration ou exploitation), et distingue quatre types d'entités (internal explorer, internal exploiter, external explorer, external exploiter). Il conclue que la performance des entités est fortement liée à l'adéquation entre la stratégie entrepreneuriale poursuivie et la configuration organisationnelle (Hille et Birkinshaw, 2008).

Il apparaît clairement que la variable structurelle intégration/séparation a capté l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont travaillé sur les caractéristiques des entreprises entrepreneuriales. Certaines études, bien que rares, se sont intéressées à cette dichotomie (intégration/séparation) à l'échelle de l'individu. Kollmann & al (2009) ont cherché à comprendre comment gérer l'ambidextrie dans les entreprises émergentes, par opposition à celles déjà établies. Ils distinguent une solution organisationnelle qu'ils associent à l'ambidextrie structurelle et une solution individuelle qu'ils associent à l'ambidextrie contextuelle. Ils s'intéressent à la deuxième solution et affirment que l'ambidextrie serait mieux gérée dans ce type d'entreprises si elles sont fondées par des entrepreneurs ayant des aspirations à long terme. Ils établissent des propositions sur une gestion réussie de l'ambidextrie et concluent que l'ambidextrie est fonction de facteurs environnementaux, organisationnels et humains. Elle serait plus requise dans des environnements dynamiques, dans des organisations privées et en présence d'entrepreneurs ayant un engagement à long terme explicite et une expérience dans plusieurs autres entreprises (appelés Portfolio entrepreneurs par Carter and Ram, 2003). La contribution de Bouchard et Fayolle (2011) permet de distinguer sept types de dispositifs intrapreneuriaux pour lesquels des leviers intrapreneuriaux spécifiques ont été mobilisés. Trois dimensions ont été mobilisées pour catégoriser ces dispositifs : sa portée, sa relation avec le reste de l'organisation et la nature des leviers intrapreneuriaux utilisés. Nous pouvons repérer la problématique des personnes ambidextries dans certains de ces dispositifs, notamment au niveau de la *plate forme intrapreneuriale*, où des parcours fléchés sont mis en place pour permettre à la plus part des acteurs de poursuivre deux activités en parallèle, routinière et d'exploration. C'est aussi le cas du dispositif « *tête de pont* » *intrapreneuriale*. Selon les hypothèses sous-jacentes à la mise en

œuvre de ce dispositif, le principal obstacle à l'intrapreneuriat est «dans la tête» et la diffusion des comportements entrepreneuriaux dépend de phénomènes d'imitation et d'émulation. Ce dispositif vise à former à l'intrapreneuriat un groupe de gestionnaires qui auront ensuite la tâche d'encourager, par leur exemple et leur leadership, la diffusion de l'intrapreneuriat dans leur entourage.

Une idée semble prendre forme est que l'ambidextrie des individus est fonction du management intrapreneuriale mis en œuvre par l'organisation. Autrement dit, se doter d'une double capacité et être en mesure de mobiliser, en fonction du contexte, les compétences en adéquation avec le problème posé, semble dépendre des pratiques intrapreneuriales choisies par l'entreprise.

2.2. QUELLES PRATIQUES INTRAPRENEURIALES RETENIR ?

Etant un champ aux contours imprécis, il importe de commencer par clarifier l'intrapreneuriat, qui présente plusieurs définitions. Nous retenons dans le cadre de ce travail celle de Saetre (2001) pour qui l'intrapreneuriat (internal corporate venturing) est le « *processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation* ». Nous faisons le choix d'exclure de notre champ d'étude l'external corporate venturing (acquisition ou prise de participation dans des start-up externes) et l'essaimage, pour laisser comme principale finalité à l'intrapreneuriat la croissance de l'entreprise et l'innovation en son sein.

Par ailleurs, pour les pratiques intrapreneuriales, nous nous basons sur la définition de Bouchard, Basso et Fayolle (2010), pour qui ces pratiques visent à encourager les employés à contribuer à la croissance et au renouvellement de leur entreprise en adoptant des comportements entrepreneuriaux (saisie d'opportunités, recombinaison de ressources internes, prise de risque et autonomie, etc...). La littérature permet de distinguer plusieurs groupes ou familles de pratiques intrapreneuriales (tableau 2).

Auteur(s)	Pratiques intrapreneuriales
Kuratko, Montagno et hornsby (1990)	(1) Engagement de la haute direction en faveur de l'intrapreneuriat (2) Structure organisationnelle (3) Disponibilité de ressources et de récompenses
Garvin (2002)	(1) Valorisation de la prise de risque (2) Disponibilité de ressources (humaines et matérielles) (3) Une perspective à long terme (4) Argent patient (patient money) (5) Mise en place d'entités organisationnelles dédiées
Bouchard et Bos (2006)	(1) Autonomie individuelle et organisationnelle (2) Engagement personnel (3) Contrôle des -et par les- ressources
Brazeal et al (2008)	(1) Motivation et appui de la haute direction (2) Autonomie et liberté des employés (3) Disponibilité de temps (4) Transparence et visibilité des attentes managériales associées à des mécanismes formels d'évaluation, sélection et diffusion des innovations (5) Distribution de récompenses
Morris et al (2009)	(1) Culture de l'entreprise (2) Structure de l'entreprise (3) Mécanismes formels et informels de contrôle des ressources (4) Gestion des ressources humaines
Ireland, Covin et Kuratko (2009)	(1) Vision entrepreneuriale de la haute direction (2) Représentations entrepreneuriales individuelles (3) Architecture organisationnelle entrepreneuriales (4) Comportement et processus entrepreneuriaux
Bouchard, Basso et Fayolle (2010)	(1) Constitution d'espace d'autonomie (2) Engagement de la haute direction (3) Mise en place de procédure d'évaluation (4) Mise en place de système d'incitation (5) Intensification des échanges et de la communication (6) Programmes de formation (7) Règle du temps libre

Tableau 2 : Différentes typologies des pratiques intrapreneuriales

Les pratiques intrapreneuriales que nous faisons le choix d'étudier reposent sur la liste des typologies des pratiques intrapreneuriales présentée dans le tableau 2 et sont largement inspirés du travail de Bouchard et al (2010). Nous rappelons que ces derniers ont identifié une typologie de sept pratiques intrapreneuriales « *en vue d'être actionnable dans les entreprises et pour mieux gérer la confusion qui caractérise le champ d'intreprenuriat* ». Nous retenons (1) l'engagement de la haute direction, (2) la constitution d'espace d'autonomie, (3) l'engagement

personnel, (4) la mise en place de procédures d'évaluation formalisées, (5) l'intensification des échanges et de la communication, (6) le temps libre. Nous faisons le choix d'écarter certaines pratiques comme le programme de formation, la mise en place de système d'incitation, la distribution de récompenses, etc....ou encore la structure ou architecture organisationnelle, la mise en place d'entités organisationnelles dédiées, etc...que nous jugeons pratiques principalement du domaine de la gestion des ressources humaines ou liées à des problématiques structurelles pouvant faire l'objet de travaux futurs.

Nous restons toutefois conscients que ce choix constitue une limite à ce travail. En effet, les pratiques intrapreneuriales sont beaucoup plus nombreuses et d'autres pratiques que celles retenues sont susceptibles d'influencer le niveau d'ambidextrie des employés. De même, le contexte organisationnel n'est pas sans influence sur cette capacité. Comme nous l'avons souligné plus haut, nous pensons que cette dernière varie selon le niveau de l'ambidextrie organisationnelle (projet, division, entreprise).

Un autre point que nous tenons à préciser est que nous restons conscients de l'hétérogénéité qui puisse exister au sein de la population à étudier, à savoir les personnes ambidextres. Ceux-ci peuvent être des cadres supérieurs, des personnes dans une équipe de direction ou œuvrant à des niveaux inférieurs de la hiérarchie organisationnelle, etc. Un accent est toutefois mis dans la littérature sur les cadres supérieurs, décrits comme acteurs clés dans la promotion de l'ambidextrie par Hill et Birkinshaw (2012). En effet, il a été établi que ces derniers doivent apprendre à surmonter les contradictions cognitives (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010; Smith & Tushman, 2005) et à créer les mécanismes de coordination adéquats (Andriopoulos & Lewis, 2009; Jansen et al. 2009; Tushman et al. 2010), afin de générer une combinaison appropriée entre les activités d'exploitation et d'exploration. Rares sont les travaux qui se sont intéressés aux niveaux inférieurs de la hiérarchie organisationnelle (Turner et al, 2012). Pour notre part, étant intéressé par les pratiques intrapreneuriales susceptibles de développer et/ou de soutenir l'ambidextrie individuelle, nous nous intéressons à des personnes exposées à la logique duale de l'ambidextrie de part leur travail et sous l'autorité de managers qui mettent en œuvre les pratiques intrapreneuriales puisque nous supposons qu'un lien est établi entre ces pratiques mises en place par ces managers et l'ambidextrie de leurs subordonnés. Ceci peut notamment être le cas d'ingénieurs de R&D dans des unités ambidextres.

Dans ce qui suit, nous discutons, au regard de la littérature, chacune des pratiques retenues et sa relation avec l'ambidextrie à l'échelle de l'individu. A la suite de chaque discussion, une proposition de recherche sera formulée.

(1) L'engagement de la haute direction en faveur de l'intrepreneuriat:

L'engagement de la haute direction peut varier sur deux axes. D'abord la nature, où elle peut s'exprimer soit par des déclarations et attitudes, qui ont pour cible les représentations de l'ensemble des employés, soit par un contrôle direct de la performance des intrapreneurs, ce qui aura un impact autant matériel que symbolique sur eux (Bouchard et al, 2010). Mais cet engagement peut également varier en termes d'intensité ou de degré. A ce sujet, Kollmann and al (2009) soulignent que le degré de l'orientation entrepreneuriale, dont l'engagement de la haute direction constitue un antécédent (Sathe, 1989), a un effet différent sur les activités d'exploitation et d'exploration. Ces auteurs ne précisent cependant pas la portée de cet effet et visent les activités plutôt que les personnes. Plus précisément, dans une étude sur des ingénieurs de R&D ambidextres, Dhifallah et al (2008) relèvent que le manque de contrôle de la haute direction était source de frustration puisque ces ingénieurs craignaient la perte de repères entre des objectifs et des visions divergentes (LT versus CT). Nous formulons ainsi la proposition suivante :

P1 : L'engagement de la haute direction sous sa forme de contrôle directe de la performance a un effet positif sur l'ambidextrie des intrapreneurs.

(2) La constitution d'espaces d'autonomie

Plusieurs auteurs arguent que l'autonomie est LE moyen d'action des intrapreneurs (Burgelman, 1983 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Lumpkin, Coglisier, Schneider, 2009). Elle conditionne l'émergence et le développement de la prise d'initiative des individus, laquelle sous-tend la prise de décision et l'action dans les situations inédites (Toutain et Fayolle, 2008). En l'absence de cette autonomie, la non-séparation entre les deux types d'activité, qui caractérise le travail des personnes ambidextres, présente le risque de sacrifier en partie l'activité d'exploration au profit d'une activité court terme qui pourrait monopoliser les ressources humaines et financières (Dhifallah et al, 2008). Selon Foss (2003), les hauts managers dans les structures hybrides, qui fonctionnent avec des personnes ambidextres, doivent s'engager dans une réelle délégation des droits. Cependant, pour un intrapreneurs sensé être ambidextre, cette autonomie, si elle est importante, pourrait l'éloigner des priorités à court

terme et des procédures de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cette raison et pour ne pas créer des entités entièrement autonomes dédiées à l'exploration, caractéristiques des ambidextries structurelles, plusieurs entreprises choisissent de créer des espaces protégés pour certains de ses employés, leur permettant, tout en continuant d'assurer leurs activités routinières, d'accéder à des ressources (matérielles, humaines, temporelles) sans en référer à leurs chefs opérationnels.

P2 : L'autonomie individuelle, sans contrôle, a un effet négatif sur l'ambidextrie des intrapreneurs.

(3) L'engagement personnel :

Différents moyens peuvent être mis en œuvre pour encourager les intrapreneurs à s'engager fortement sur de nouveaux projets. Selon Bouchard (2007), cette pratique est contingente à d'autres telles que les discours mobilisateurs en provenance de la haute direction, la formalisation et la communication de méthodes et de processus de développement de projet, l'explicitation des critères de sélection, la mise à disposition de données, d'experts et de tuteurs ou des stages de formation. D'ailleurs, dans la lignée de cette idée, Bouchard et Fayolle (2011) défendent l'idée que les différents leviers ne peuvent être appréhendés isolément et que ce sont leurs combinaisons qui influent in fine sur les attitudes et les comportements des employés. Par ailleurs, le degré d'engagement a été proposé par Parmentier et Picq (2006) comme pratique spécifique pour faire cohabiter des processus d'innovations d'exploitation et d'exploration. Bien que le niveau d'analyse choisi par ces auteurs soit le processus d'innovation, nous pensons que cette proposition s'applique également à l'échelle individuelle. Ainsi, nous proposons ce qui suit :

P3 : L'engagement personnel est positivement relié avec l'ambidextrie des intrapreneurs.

(4) la mise en place de procédures d'évaluation formalisées :

Cette pratique est présentée par Bouchard (2006) comme un processus composé d'abord par une étape de stimulation des initiatives intrapreneuriales, suivie par une étape de sélection, au cours de laquelle les projets les plus prometteurs seront retenus, pour enfin conduire le projet abouti soit vers la sortie, soit vers une division existante, soit vers une nouvelle entité opérationnelle. Le principal objectif de cette pratique est de contrôler de manière efficace et flexible les nouveaux projets permettant ainsi de limiter les risques inhérents aux activités d'exploration. Les contraintes de l'étape de sélection auraient tendance à influencer

l'engagement personnel des intrapreneurs, qui moduleront leur niveau d'engagement en tenant compte de l'évolution des perspectives. Parallèlement, le contrôle par les ressources à travers ce processus d'évaluation permettrait l'écarter les intrapreneurs les moins engagés (Bouchard et Bos, 2006). Nous proposons ainsi que :

P 4 : La mise en place de procédures d'évaluation formalisées, à travers l'étape de contrôle par les ressources, a un effet négatif sur l'ambidextrie des intrapreneurs.

(5) L'intensification des échanges et de la communication :

Une meilleure communication entre intrapreneurs va sans doute contribuer à accroître l'identification de nouvelles opportunités et favoriser leur coopération spontanée. L'entreprise peut, à cet effet, mettre en place différents outils de communication (base de données, liste des projets en cours, personnes clés et experts à contacter, outils électroniques interactifs, espaces et occasions d'échanges et de rencontres, etc.). Plus particulièrement, Volery and al (2013) relève qu'un des rôles essentiels de l'entrepreneur ambidextre est de communiquer. Cette communication sert à but divers, comme informer, persuader les autres et comprendre leurs points de vue et/ou établir des relations. Dans la continuité de l'idée d'interaction entre les différents leviers intrapreneuriaux, le partage d'information favorise, selon Bouchard et Fayolle (2013), l'autonomie décisionnelle des individus, de même que leur coopération spontanée. D'une manière plus directe, dans une étude sur un certain nombre d'antécédents de l'ambidextrie des managers, Mom et al (2009) confirment l'effet positif (1) de la participation de ces derniers à des interfaces inter-fonctionnelles et (2) de leur connectivité avec d'autres membres de l'organisation.

P 5 : L'intensification des échanges et de la communication est positivement corrélée avec l'ambidextrie des intrapreneurs.

(6) le temps libre :

La gestion du temps a été soulignée par Volery and al (2013) comme un domaine qui doit être pris en considération pour déterminer le comportement entrepreneurial juste des entrepreneurs ambidextres. Le temps pour penser et créer est une donnée indispensable pour les projets exploratoires. Néanmoins, ce temps libre doit être correctement arbitré pour ne pas piétiner sur le temps alloué aux projets opérationnels. Nous retrouvons le même dilemme que pour l'autonomie, qui nous conduit à formuler la proposition suivante :

P2 : Un temps libre sans contrôle a un effet négatif sur l'ambidextrie des intrapreneurs.

CONCLUSION :

L'objectif de ce travail est d'apporter une contribution à la littérature en croisant deux champs : l'ambidextrie et l'intrapreneuriat. Plus particulièrement, ce travail essaye de mettre en lumière les pratiques intrapreneuriales susceptibles de mieux accompagner les intrapreneurs ambidextres. Notre ambition était d'éclairer une piste peu explorée qui est le management intrapreneurial des personnes ambidextres et de pointer les pratiques susceptibles de soutenir ces intrapreneurs à mieux naviguer entre deux formes d'activités aux exigences antagonistes, et par conséquent à mieux gérer les tensions et conflits qui leur sont inhérents. Nous rappelons que c'est l'ambidextrie au niveau individuel qui a été retenue, étant en accord notamment avec Turner and Lee-Kelly (2012) qui notent qu'il y a encore beaucoup à faire pour obtenir une meilleure compréhension des micro-mécanismes favorisant l'ambidextrie. Nous avons cité certains travaux qui se sont penchés sur les antécédents de l'ambidextrie à l'échelle de l'individu, notamment, le leadership, les capacités cognitives, les flux des connaissances, les mécanismes de coordination, la structure formelle, la participation à des interfaces interfonctionnelles, la connectivité aux autres membres de l'organisation, etc. Dans cette lignée, nous défendons l'idée que l'ambidextrie à l'échelle de l'individu est influencée par des pratiques intrapreneuriales spécifiques. Nous avons exploré la littérature dans ce sens et nous avons élaboré six propositions pouvant faire l'objet d'études empiriques auprès d'intrapreneurs ambidextres permettant de fournir des éléments de confirmation/infirmation. De telles études pourraient apporter plus d'éclairage sur les pratiques intrapreneuriales susceptibles de maintenir un équilibre dynamique à l'échelle de l'individu entre l'exploration et l'exploitation. Il serait également intéressant d'étudier de plus près l'intensité de cette influence mais aussi les éventuelles interactions entre ces pratiques et leurs effets si elles sont associées. Ce qui ouvre la voie à plusieurs questionnements futurs comme par exemple : Si les effets de ces pratiques sur le niveau d'ambidextrie sont démontrés, peut-on mesurer la portée de ces effets ? Quelles seraient les pratiques intrapreneuriales les plus importantes ? Sont-elles en interaction et si oui, quel en est l'effet sur l'ambidextrie ?

RÉFÉRENCES

- Adner, R. and Levinthal, D. (2008), Doing versus seeing: acts of exploitation and perceptions of exploration. *Strat. Entrepreneurship J.*, 2: 43-52.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009), Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20: 696-717.
- Barringer. B.R and Bluedorn. A. (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.20(5), pp.421-444.
- Benner. M and Tushman. M (2003), Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, n° 28, p. 238-256.
- Birkinshaw. J (1997), “Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiative”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.3, pp. 207–229.
- Bonesso. S, Gerli. F and Scapolan. A (2014), The individual side of ambidexterity: Do individuals’ perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off ?, *European Management Journal*, 32 (2014) 392–40.
- Bouchard. V (2007), « Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe », *L'Expansion Management Review*, N° 125, p. 86-91.
- Bouchard. V, Basso. O et Fayolle. A (2010), Vers une typologie des dispositifs Intrapreneuriaux, 3^{ème} Journées Georges Doriot, L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?, 4 et 5 Mars -Caen –France.
- Bouchard. V et Bos. C (2006), Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ?, *Revue Française de Gestion*, (161) : 95.
- Bouchard. V et Fayolle. A (2011), « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, Vol. 36, p. 11-21
- Brazeal. D, Schenkel. M and Azriel. J (2008). "Awakening the Entrepreneurial Spirit : Exploring the Relationship Between Organizational Factors and Perceptions of Entrepreneurial Self-efficacy and Desirability in a Corporate Setting", *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(1), 9-25.
- Burgelman. R.A (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, Jun, pp. 223-244.

- Burgelman. R. A (1984). 'Designs for corporate entrepreneurship', *California Management Review*, 26 (2), pp. 154–166.
- Cao. Q, Simsek. Z, Zhang. H (2010), Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity, *Journal of Management Studies*, 47(7): 1272–1296.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H (2009), Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781-796.
- Carmeli. A, Halevi. M (2009), How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity, *Leadership Quarterly*, 20(2): 207–218.
- Carter, Sara and Ram, Monder, Reassessing Portfolio Entrepreneurship (2003), *Small Business Economics*, Vol. 21, Issue 4, p. 371-380 2003
- Chakravarthy. B. S (1987), 'On tailoring a strategic planning system to its context: Some empirical evidence', *Strategic Management Journal*, 8 (6),pp. 517–534.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., Schroeder, R., (2012), Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations, *Journal of Operations Management*, 30 (1), 134-151.
- Chang Y-C, Yang P. Y., Chen M-H. (2009), The determinants of academic research commercial performance : Towards an organizational ambidexterity perspective, *Research Policy*, 38, 6, 936-946.
- Child. J (1972), 'Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice', *Sociology*, 6, pp. 2–22
- Christensen. C. M (1997), The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, *Harvard Business School Press*.
- Covin. J. G and Miles. M. P (2007), Strategic Use of Corporate Venturing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 183–207.
- Danneels. E (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 1095-1121.
- D'Aveni. R (1994), Hypercompetition : managing the dynamics of strategic manoeuvring, *Free Press*, New York.
- Dhifallah. S (2007), Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres : le cas de deux centres de recherche et développement, Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'IAE de Grenoble, Université Grenoble 2.
- Dhifallah. S, Chanal. V, Defélix. C (2008), «Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?», *Revue française de gestion*, vol.34, n°187, p.161-175.

- Eisenhardt. K and Martin. J (2000), Dynamic capabilities: What are they ? *Strategic Management Journal*, n° 21, p. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010), Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21: 1263-1273.
- Foss. N (2003), Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization, *Organization Science*, vol. 14, n° 3, p. 331-349.
- Garvin. D.A (2002), A note on corporate venturing and new business creation, Boston : *Harvard Business School Publishing*.
- Gary. L (2003), Ambidextrous Innovation, *Harvard Management Update* 8: 5–7.
- Gibson. C and Birkinshaw. J (2004), The antecedents, consequences, and mediating Role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, No. 47, p. 209-226.
- Gilsing. V and Nooteboom. B (2004), Co-evolution in innovation systems : the case of pharmaceutical biotechnology, papier de recherche, *Eindhoven Centre for Innovation Studies*, Eindhoven University of Technology, The Netherlands.
- Gilsing. V and Nooteboom. B (2005), In search of the origins of novelty : exploring novel combinations in allopatric speciation, Papier de recherche, *Eindhoven Centre for Innovation Studies*, Eindhoven University of Technology, The Netherlands.
- Gilsing. V and Nooteboom. B (2006), Exploration and exploitation in innovation systems : the case of pharmaceutical biotechnology, *Research Policy*, n° 35, p. 1–23.
- Ginsberg. A and Hay.M, (1994) Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: Guidelines for venture managers, *European Management Journal*, vol. 12, issue 4, pages 382-389.
- Han M., Celly N. (2007), Pro-profit, pro-growth, or both? Strategic ambidexterity and performance in international new venture, *Acadmy of Management Proceedings*, 6
- He. Z. L and Wong. P. K (2004), Exploration vs. exploitation : An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 481-494.
- Hill. S.A and Birkinshaw. J (2008), Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival, *Journal of Business Venturing*, Volume 23, Issue 4, July, Pages 423–444.
- Hill. S.A, Birkinshaw. J (2014), Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 7, November, 1899–1931.
- Ireland. R, Covin. J and Kuratko. D (2009)."Conceptualizing Corporate Entrepreneurship

- Strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Jansen. J.P, Simsek. S and Cao. Q (2012), Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes, *Strategic Management Journal*, Volume 33, Issue 11, pages 1286–1303, November.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W (2009), Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20: 797-811.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W (2008), Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 45, 982-1007
- Jansen. J.P, Van den Bosch. F and Volberda. H (2005), Exploratory innovation, exploitative innovation and ambidexterity : The impact of environmental and organizational antecedents, *Schmalenbach Business Review*, vol.57, Octobre, p. 351-363.
- Keller. T and Weibler. J (2015), What It Takes and Costs to Be an Ambidextrous Manager: Linking Leadership and Cognitive Strain to Balancing Exploration and Exploitation, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 22(1) 54-71.
- Kollmann. T, Kuckertz. A and Stäckmann. C (2009), Continuous innovation in entrepreneurial growth companies: Exploring the ambidextrous strategy, *Journal of Enterprising Culture*, 17(3): 297–322.
- Kuratko. D. F, Montagno. R. V and Hornsby J. S (1990), "Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", *Strategic Management Journal*, 49.
- Lassen, A. H., Waehrens, B. V., & Boer, H. (2009), Re-orienting the corporate entrepreneurial journey: Exploring the role of middle management. *Creativity and Innovation Management*, 18, 16-23
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M (2010), The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation dilemma, *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3, 95-115.
- Leonard-Barton. D (1992), Core capabilities and core rigidities : a paradox in developing new product development, *Strategic Management Journal*, n° 13, p. 111-125.
- Lubatkin. M. H, Simsek. Z, Ling. Y and Veiga. J.F (2006), Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *J.Management*, 32(5) 646–672.
- Lumpkin. G. T and Cogliser. Claudia C. and Schneider. Dawn R (2009), Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Issue 1, pp. 47-69, January.

- Lumpkin. G.T and Dess. G.G (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, Jan, pp. 135-172.
- March. J (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, No.2, p. 71-87.
- McNamara. P and Baden-Fuller. C (1999), Lessons from the celltech case : balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal, *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, Décembre, p. 291-307.
- McNamara. P and Baden-Fuller. C (2004), Financial feedback, shareholder wealth, and the Exploration - Exploitation dilemma: the case of bio-pharmaceuticals, Working paper, *Cass Business School*, City University London.
- Mom. T, Van Den Bosch. F and Volberda. H (2007), Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up and horizontal knowledge inflows, *Journal of Management Studies*, 44(6): 910–931.
- Mom. T, Van den Bosch. F and Volberda. H (2009), Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms, *Organization Science*, 20(4): 812–828.
- Morris. M, van Vuuren. J, Cornwall. J and Scheepers. R (2009), "Properties of balance : A pendulum effect in corporate entrepreneurship", *Business Horizons*, 52(5), 429.
- Murray. J. A (1984), 'A concept of entrepreneurial strategy', *Strategic Management Journal*, 5 (1),pp. 1–13.
- Nooteboom. B (1999), The combination of exploitation and exploration: how does it work?, EGOS colloquium, *Knowledge and Organization Track*, Warwick, 3-6 Juillet.
- O'Reilly. A and Tushman. M. L (2004), The ambidextrous organisation, *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- Parmentier. G et Mangematin. V (2007), Innover et exploiter pour réussir : comment devenir ambidextre ?, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6-9 Juin, Montréal.
- Parmentier. G et Picq. T (2006), Analyse exploratrice des pratiques de GRH Innovantes du Secteur du Jeu Vidéo, *XVIIe Congrès de l'AGRH*, 16-17 Novembre 2006, Reims.
- Pisano. G (1994), Knowledge, integration and the locus of learning an empirical analysis of process development, *Strategic Management Journal*, n° 15, p. 85-100.
- Raisch. S, Birkinshaw. J, Probst. G, et al (2009), Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20(4): 685–695.

- Saetre. A.S (2001), "Intrapreneurship : an exploratory study of select Norwegian industries", *NTNU Trondheim*, a study financed by the Norwegian Research Council.
- Sathe. V (1989), "Fostering entrepreneurship in large diversified firms", *Organizational Dynamics*, vol.18, n°1, p.20-32.
- Schildt. H. A, Maula. M. V.J and Keil. T (2005), Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 493–515.
- Smith.W. K and Tushman. M. L (2005), Managing strategic contradictions : a top management model for managing innovations streams, *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 522-536.
- Teece. D. J, Pisano. G and Shuen A (1997), Dynamics capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, n° 18, p. 509-533.
- Toutain. O et Fayolle. A (2008), « Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation », *Marché et organisations*, N° 6, p. 31-72.
- Turner. N and Lee-Kelley. L (2013), Unpacking the theory on ambidexterity:An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics, *Management Learning*, April, vol. 44 no. 2 179-196
- Turner. N, Swart. J and Maylor. H (2012), Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Epub ahead of print, 6 June 2012.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010), Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19: 1331-1366.
- Tushman. M.L and O'Reilly.C.A (1999), Building ambidextrous organisations: forming your own shunk works, *Health Forum Journal*, No. 42, p. 20-23.
- Tushman. M.L and O'Reilly. C.A (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary And revolutionary change, *California Management Review*, No. 38, p. 8 30.
- Volery. T, Mueller. S and Siemens. B (2013), Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises, *International Small Business Journal*, Vol.33(2), pp.109-129.
- Zollo. M and Winter. S.G (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organisation Science*, n° 13, p. 339-351.