



HAL
open science

LES IMPLICATIONS DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION SUR LE CONTROLE DE GESTION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

Anne-Laure Farjaudon, Marion Soulerot

► **To cite this version:**

Anne-Laure Farjaudon, Marion Soulerot. LES IMPLICATIONS DU DILEMME EXPLOITATION/EXPLORATION SUR LE CONTROLE DE GESTION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE DE PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION. "COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT", May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00544886

HAL Id: halshs-00544886

<https://shs.hal.science/halshs-00544886>

Submitted on 9 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

***LES IMPLICATIONS DU DILEMME
EXPLOITATION/EXPLORATION SUR LE
CONTROLE DE GESTION : LE CAS D'UNE
ENTREPRISE DE PRODUITS DE GRANDE
CONSOMMATION***

Anne-Laure FARJAUDON, ATER, DRM-CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16, farjaudon@crefige.dauphine.fr

Marion SOULEROT, ATER, DRM-CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16, soulerot@crefige.dauphine.fr

Résumé :

Dans cet article nous proposons un modèle de forme d'organisation ambidextre issu de la littérature. La confrontation de ce modèle au cas d'une entreprise de produits de grande consommation permet de valider la pertinence du modèle. Toutefois nous proposons de d'inscrire le rôle du contrôleur de gestion au cœur de la problématique d'ambidextérité pour qu'il en soit le « chef d'orchestre ».

Mots clés : Dilemme exploitation/exploration, ambidextérité, contrôleur de gestion

Abstract :

In this paper, we suggest a theoretical framework for ambidextrous organization. The relevance of this framework's is tested by the study of the case of a fast moving consumer goods company. However we suggest to put the management controller role at the core of the ambidexterity logic in order he become the conductor of ambidexterity symphony.

Key words : *Exploitation/exploration dilemma, ambidexterity, management controller*

INTRODUCTION

Optimiser l'utilisation des ressources existantes et trouver le moyen d'en créer de nouvelles est un dilemme certes ancien mais dont la résolution conditionne aujourd'hui la survie de bon nombre d'entreprises. L'accélération des cycles de vie des produits ainsi que la concurrence accrue dans de nombreux secteurs placent cette problématique au cœur de la réflexion stratégique des organisations. Elle intéresse également les chercheurs depuis plusieurs décennies. La nécessité de concilier ces deux impératifs est à l'origine du concept d'ambidextérité qui se réfère à « la poursuite simultanée de l'exploration et de l'exploitation grâce à des sous-unités ou des personnes différenciées mais étroitement liées, chacune d'entre elles étant spécialisée soit dans l'exploitation soit dans l'exploration. » (Gupta *et Al.*, 2006, p. 693). Dès lors, la question de la mise en oeuvre de cette ambidextérité et des modalités qui permettent de concilier l'exploitation et l'exploration au sein d'une même organisation devient cruciale.

Sur ce point, plusieurs travaux apportent des éléments de réponse quant aux caractéristiques du fonctionnement d'une organisation ambidextre. Il ressort de ces travaux un débat essentiellement centré sur la structure préconisant une dichotomie structurelle entre l'exploitation et l'exploration. Dans notre étude, nous tentons de synthétiser les différentes recherches dans le domaine en proposant un modèle de forme d'organisation ambidextre que nous confrontons ensuite à un cas d'entreprise.

Le secteur des biens de grande consommation nous est apparu particulièrement sensible à cette problématique et donc pertinent pour observer l'articulation entre l'innovation et la mise sur le marché des produits. Nous y avons donc mené une étude exploratoire de nature qualitative fondée sur neuf entretiens. La restitution du cas Globalmarket apporte un contenu empirique à des travaux souvent essentiellement prescriptifs. L'étude de ce cas permet également de vérifier la pertinence du modèle par rapport au fonctionnement de cette organisation.

Dans une première section nous revenons sur la construction théorique du débat de l'ambidextérité. Cette épistémologie du concept nous conduit à proposer un modèle de forme d'organisation ambidextre. Après avoir présenté la méthodologie de l'étude du cas Globalmarket, nous en exposons les résultats dans une seconde section. La troisième section consiste en une critique du modèle proposé et une discussion des résultats obtenus à la lumière des travaux récents sur le rôle du contrôleur de gestion dans l'organisation.

1. PROPOSITION D'UN MODÈLE DE FORME D'ORGANISATION AMBIDEXTRE

Une approche chronologique de l'évolution du dilemme exploitation/exploration et de son déplacement progressif du niveau macroéconomique à celui de l'individu, nous permet de retracer la construction théorique de ce dilemme (1.1.). La prise en compte de ce dilemme à des niveaux d'analyse différents s'est également accompagnée d'un enrichissement progressif de ces notions par élargissement à des problématiques variées. De ces multiples

interprétations du dilemme est née la difficulté à percevoir de manière claire le moyen de résoudre le dilemme (1.2.). Parallèlement à cette complexification du débat, la nécessité de plus en plus forte de développer conjointement l'exploitation et l'exploration (1.3.) marque l'émergence du concept d'ambidextérité. La solution proposée pour résoudre ce dilemme demeure cependant essentiellement structurelle. Une étude approfondie des travaux présentant les caractéristiques de ce type de structure conduit à la proposition d'un modèle de forme d'organisation ambidextre (1.4).

1.1. Emergence du dilemme exploitation/exploration

La dichotomie entre exploitation et exploration apparaît dès le début des années 1930 dans les travaux de l'économiste Schumpeter. Celui-ci distingue deux types d'attitude qu'il représente par deux types d'agents économiques : les « exploitants purs et simples » et les « entrepreneurs » (Schumpeter, 1935, p. 118).

« Nous appelons « entreprise » l'exécution de nouvelles combinaisons et également ses réalisations dans des exploitations, etc... et « entrepreneurs », les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif. » (Schumpeter, 1935, p. 106)

En sciences de gestion, ce sont les travaux en stratégie qui marquent l'émergence du dilemme exploitation/exploration. En effet, ces deux notions constituent le fondement de nombreuses typologies relatives aux stratégies de produit ou de marché poursuivies par les organisations (Hambrick, 1983 ; Miles et Snow, 1978 ; Miller et Friesen, 1978, 1982 ; Miller, 1986 ; Porter, 1980).

Alors que le débat sur les enjeux macroéconomiques du dilemme s'est concentré sur les aspects de nouveaux produits ou marchés dans les années 1980, il va être réorienté au début des années 1990 vers un contenu plus cognitif des notions d'exploitation et d'exploration. En effet, en inscrivant le dilemme exploitation/exploration dans la réflexion sur l'apprentissage organisationnel, March (1991) ouvre une nouvelle voie pour les recherches portant sur ces notions. L'exploitation et l'exploration ne sont plus étudiées uniquement à travers le prisme des stratégies mises en œuvre, mais aussi à travers celui des connaissances détenues ou acquises par l'organisation.

« L'exploration inclut des choses comprises dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, sélection, implémentation, exécution. » (March, 1991, p. 71)

« L'essence de l'exploitation est le perfectionnement et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. » (March, 1991, p. 85)

Dès lors, l'exploitation et l'exploration deviennent des notions fondamentales pour caractériser des modes d'apprentissage (Bierly et Chakrabarty, 1996 ; Grant et Baden-Fuller, 2004 ; Leonard-Barton, 1992 ; Levinthal et March, 1993). Par exemple, Bierly et Chakrabarty

(1996) s'interrogent sur les stratégies de connaissances développées dans le secteur pharmaceutique américain entre 1977 et 1991. Sur le modèle des matrices stratégiques, ils proposent une classification des organisations fondée sur la propension plus ou moins grande de celles-ci à l'exploitation ou à l'exploration de connaissances. D'un point de vue plus dynamique, de nombreux travaux portent sur les relations entre la balance exploitation/exploration dans le processus d'apprentissage organisationnel et différentes variables internes et externes à la firme. La nature de ces relations dépend étroitement du cadre théorique mobilisé par les auteurs.

De plus, les notions d'exploitation et d'exploration renvoient à de nombreux dilemmes fréquemment évoqués en sciences de gestion. Si certains auteurs s'interrogent spécifiquement sur le dilemme exploration/exploitation (Benner et Tushman, 2003 ; March, 1991 ; Winter et Szulanski, 2001), d'autres traitent du même dilemme à travers les notions d'efficacité statique et dynamique (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993), d'alignement et d'adaptabilité (Gibson et Birkinshaw, 2004) ou encore d'évolution et révolution (Tushman et O'Reilly, 1996). Ces notions ont tour à tour été étudiées à travers le prisme de l'apprentissage organisationnel (March, 1991), de la structure organisationnelle (Benner et Tushman, 2002, 2003 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2004) ou de la stratégie d'innovation elle-même (Tushman et O'Reilly, 1996). Ces multiples applications des notions d'exploitation et d'exploration illustrent autant la diversité des problématiques traitées que la difficulté à résoudre le dilemme exploitation/exploration.

1.2. De la difficulté de résoudre le dilemme exploitation/exploration...

Dans le même temps que le dilemme s'est étendu à des problématiques organisationnelles variées, d'ordre stratégique mais aussi technologique ou encore cognitif, la difficulté d'appréhender conjointement l'exploitation et l'exploration a été soulevée par de nombreux auteurs. En effet, la profusion des concepts liés au dilemme exploitation/exploration, inspirés pour la plupart du texte fondateur de March (1991), traduit un certain flou sur l'articulation de l'exploitation et l'exploration au niveau organisationnel. Tout d'abord, les typologies de stratégies construites sur les notions d'exploitation et d'exploration reposent sur une approche profondément dichotomique de ces deux notions, la voie médiane étant à exclure (Miller, 1986) à moins de risquer « l'enlisement dans la voie moyenne » (Helfer, Kalika et Orsoni, 2000, p. 133).

De plus, la principale conclusion de March (1991) est que l'équilibre entre exploitation et exploration est difficile à trouver. La propension à l'exploitation apparaît comme une tendance naturelle mais qui s'avère destructive sur le long terme (Denrell et March, 2001 ; March, 1991 ; Miller et Friesen, 1982 ; Lewin *et Al.*, 1999). Pour McNamara et Baden-Fuller (1999), ce phénomène contribue à l'émergence d'une certaine inertie contre laquelle il faut lutter pour maintenir un niveau égal d'exploitation et d'exploration.

Le fait que de nombreux auteurs considèrent l'exploitation et l'exploration comme deux stratégies exclusives repose sur l'idée qu'elles sont en contradiction voire en opposition l'une de l'autre. Tout d'abord, la difficulté de trouver un équilibre peut s'avérer de nature structurelle et culturelle comme le soulignent Bierly et Chakrabarty (1996). Cette difficulté

peut également se manifester à un niveau individuel lorsque l'individu est lui-même en situation d'arbitrage entre exploitation de ses compétences et exploration de nouvelles (McNamara et Baden-Fuller, 1999 ; Tushman et O'Reilly, 1996). Leonard-Barton (1992) en fait même un dilemme managérial, en étudiant celui-ci à l'échelle des managers de projets. Pour celui-ci, le paradoxe naît dans la double dynamique autour du cœur de compétences qui, en étant renforcé, restreint l'accès à la diversité de compétences en même temps qu'il suscite ce besoin de diversité.

L'ensemble de ces travaux conduit Mom *et Al.* (2003) à conclure à l'incompatibilité des stratégies d'exploitation et d'exploration dans un même horizon de temps et d'espace. Au final, les chercheurs s'intéressant à l'exploitation et l'exploration ont longtemps considéré que les caractéristiques structurelles, culturelles ou managériales inhérentes à chacune des deux stratégies étaient incompatibles et inconciliables. Pourtant, plus récemment, de nombreux auteurs ont conclu à la nécessité de développer les deux aspects.

1.3. ... à la nécessité de résoudre le dilemme exploitation/exploration

La question posée par Williamson (1994) résume la problématique qui intéresse de nombreux chercheurs :

« Qu'est ce qui prime, le rôle entrepreneurial (de création de valeur) de la direction d'une unité ou le rôle administratif (de prévention des pertes) ? Une direction d'unité peut-elle jouer sur les deux rôles simultanément ? » (Williamson, 1994, p. 374)

Exploitation des ressources existantes et exploration de nouvelles opportunités sont donc deux stratégies clairement abordées de manière dichotomique voire antinomique. Pourtant, la notion de balance ou d'équilibre entre ces deux notions va progressivement émerger dans plusieurs travaux.

En effet, Levinthal et March (1993) soulèvent l'impératif de concilier les deux voies, mais ils ne font que constater la difficulté d'obtenir cet équilibre. Dans le prolongement des travaux de Levinthal et March (1993), Katila et Ahuja (2002) attirent également l'attention sur l'intérêt de mettre conjointement en œuvre l'exploitation et l'exploration. Pour Volberda (1996), cet équilibre est assimilé à une « tension constructive » dont le niveau dépend des conditions de concurrence et de turbulence de l'environnement. Dans une approche qui s'inscrit dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, McGrath (2001) affirme également la nécessité d'un juste équilibre entre recherche de variance et stabilité dans les compétences détenues par l'organisation.

Pour Rivkin et Siggelkow (2003), l'exploration et l'exploitation caractérisent deux modes différents de prise de décision. Le dilemme consiste alors à savoir chercher d'une manière assez large des solutions tout en instaurant une certaine stabilité dans la prise de décision.

Ainsi, si les travaux de Duncan (1976) marquent l'origine du concept d'ambidextérité, il faudra attendre les années 1990 pour que le concept soit repris et développé. En effet, dans les travaux de Duncan (1976), les notions d'exploration et d'exploitation renvoient respectivement aux deux étapes du processus d'innovation stratégique : l'initiation de

l'innovation et l'implémentation de cette innovation. L'ambidextérité d'une organisation relève alors de la capacité de ses membres à mettre en œuvre et maîtriser successivement ces deux processus. La nécessité de concilier le double enjeu de l'exploitation et de l'exploration, qualifié de « demandes paradoxales » (Benner et Tushman, 2003, p. 252) ou de « paradoxe du succès » (Tushman et O'Reilly, 1996, p. 24), marque donc une nouvelle étape dans la construction théorique du débat sur le dilemme exploitation/exploration.

Appréhendées de manière dichotomique jusque là, la nécessité de l'exploitation concomitante des ressources existantes avec l'exploration de nouvelles opportunités apporte une dimension nouvelle au concept d'ambidextérité. Plusieurs travaux démontrent qu'il en va de la performance même de l'organisation que de savoir concilier les deux impératifs (Bradach, 1997 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; He et Wong, 2004 ; Rivkin et Siggelkow, 2003).

Mais, dès lors qu'est admis l'impact positif de l'ambidextérité sur la performance, il convient de comprendre quels sont les facteurs qui influencent le degré d'ambidextérité d'une organisation.

1.4. Proposition d'un modèle de forme d'organisation ambidextre

Compte tenu de l'émergence du débat de l'ambidextérité au niveau de l'organisation, de nombreux auteurs se sont interrogés sur les facteurs internes à l'organisation qui ont un impact sur la balance exploitation/exploration. L'étude de ces travaux révèle que la réponse structurelle prédomine (1.4.1.). Toutefois, certains auteurs dépassent cet aspect structurel en étendant leur analyse au contexte général interne de l'organisation (1.4.2.). L'ensemble de ces recherches permet de proposer un modèle de forme d'organisation ambidextre.

1.4.1. La réponse structurelle

Les travaux sur les notions d'exploitation et d'exploration s'inscrivent d'emblée dans une réflexion autour des formes organisationnelles propres à chacune des deux voies. La distinction la plus marquante dans les recherches qui sont conduites dans ce domaine à la fin des années 1990, repose sur l'existence ou non d'un continuum entre exploitation et exploration. En effet, deux positions s'opposent. La première consiste à considérer exploitation et exploration comme deux extrémités d'un même continuum (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993 ; Sheramata, 2000) tandis que la seconde repose sur une stricte séparation de ces deux concepts (Gibson et Birkinshaw, 2004). Cette divergence de conceptualisation implique des répercussions fondamentales dans l'appréhension du dilemme entre exploitation et exploration et ses implications organisationnelles.

a. Le postulat du continuum entre exploitation et exploration

Tout d'abord, concilier exploitation et exploration dans une optique de continuum entre ces deux notions revient soit à procéder par alternance chronologique, soit à trouver un équilibre à mi-chemin des deux extrémités. Ainsi, sur le long terme, il est envisageable que certains dirigeants oscillent entre une stratégie résolument innovante et une stratégie tournée vers l'optimisation des ressources (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993). A travers l'étude de trois

caractéristiques organisationnelles que sont la complexité des tâches, la formalisation des procédures et la centralisation de la décision, Duncan (1976) conclut que les deux étapes du processus d'innovation doivent s'opérer dans deux types de structure. L'étape d'initiation nécessite une certaine latitude dans l'exécution des tâches pour laisser libre court aux expérimentations ce qui suppose une forte complexité. Pour la même raison, cette étape requiert un minimum de formalisation et de centralisation. La structure organique, fonctionnant par ajustement avec un mode de contrôle, d'autorité et de communication en réseau ou du moins autant horizontal que vertical et qui convient mieux à un contexte incertain (Burns et Stalker, 1961) serait donc plus adaptée. En revanche, le succès de l'étape d'implémentation repose sur une faible complexité alliée à des degrés de formalisation et de centralisation assez élevés. La structure mécanique, notamment caractérisée par une forte différenciation des tâches et une architecture de contrôle, d'autorité et de communication très verticale, et plus adaptée à un environnement stable (Burns et Stalker, 1961) serait quant elle préconisée dans cette seconde phase.

Ainsi, les deux étapes du processus d'innovation peuvent prendre place dans deux structures différentes ou dans une même structure à la condition de faire évoluer ses caractéristiques. Les travaux de Duncan (1976) inscrivent donc la réflexion sur l'ambidextérité dans une problématique d'ordre structurel qui doit être traitée au niveau d'une organisation de manière séquentielle ou simultanée mais alors dans deux structures séparées. Dans le prolongement des travaux de Duncan (1976), Winter et Szulanski (2001) considèrent que la réplique stratégique pour les chaînes de magasins s'appuie sur deux phases successives. La première nécessite l'exploration de différentes alternatives avant de répliquer le modèle obtenu dans un second temps. Toutefois, l'alternance chronologique atteint ses limites lorsque l'environnement devient plus compétitif (Volberda, 1996) et qu'il devient alors nécessaire de trouver un équilibre entre forces opposées (Sheramata, 2000). Volberda (1996) assimile le dilemme exploitation/exploration à celui de contrôle/flexibilité. Il souligne que l'intensité concurrentielle et l'hostilité de l'environnement nécessitent une flexibilité structurelle pour générer l'exploration.

De nombreuses recherches s'inscrivant dans une réflexion sur le design organisationnel portent ainsi sur la recherche de l'équilibre entre exploitation et exploration. La principale réponse apportée par ces travaux réside dans des formes d'organisation hybrides entre la structure mécanique et organique (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Galunic et Eisenhardt, 2001 ; Miles et Snow, 1978 ; Sanchez et Mahoney, 1996 ; Volberda, 1996). Par exemple, aux trois types d'organisation identifiés par Miles et Snow (1978) correspondent trois structures organisationnelles différentes. La structure mécanique permettrait une meilleure optimisation des ressources existantes tandis que pour développer une stratégie d'exploration, donc de découverte de nouvelles voies par définition incertaines, la structure organique serait plus adaptée (Miles et Snow, 1978, Covin et Slevin, 1989). La voie médiane visant le compromis ambidextre correspondrait plutôt à une structure matricielle reposant sur un double rattachement opérationnel et fonctionnel.

De la même façon, la principale conclusion de Brown et Eisenhardt (1997) est que sur six « business units » réparties dans six firmes différentes de l'industrie informatique, celles qui s'adaptent le mieux aux évolutions continues présentent des spécificités structurelles

communes. Ainsi, dans les trois firmes les plus performantes, les managers ont mis en place une structure hybride entre la structure organique et la structure mécanique qualifiée de « semi-structure » par Brown et Eisenhardt (1997).

De nombreux travaux adoptant une approche du dilemme exploitation/exploration en terme d'apprentissage organisationnel posent également le problème de la structure à mettre en œuvre pour obtenir l'équilibre (McGrath, 2001 ; Mom *et Al.*, 2003 ; Romme, 1996 ; Sanchez et Mahoney, 1996). Appliqué à autre contenu, le dilemme de l'ambidextérité soulève le même débat de l'intégration structurelle qu'en matière de choix stratégique.

Au final, si la transposition des notions d'exploitation et d'exploration au champ de l'apprentissage a permis d'élargir le débat sur l'ambidextérité, la principale réponse aux modalités internes de sa mise en œuvre demeure structurelle.

b. Exploitation et exploration : deux notions paradoxales plus qu'opposées

Rejetant l'idée d'un continuum entre l'exploitation et l'exploration, certains auteurs ont considéré qu'il s'agissait de deux stratégies distinctes devant être conjointement et pleinement mises en œuvre pour résoudre le dilemme (Adler *et Al.*, 1999 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Il ne s'agit plus alors de faire en sorte qu'exploitation et exploration atteignent le même niveau mais de maximiser le recours à ces deux options.

Ainsi, Tushman et O'Reilly (1997) proposent une **structure organisationnelle** particulière, qualifiée « d'organisation ambidextre », dans laquelle les activités d'exploration et les activités d'exploitation se font dans des « business units » distinctes. Repris par Benner et Tushman (2003), les travaux de Tushman et O'Reilly (1997) placent donc la résolution du dilemme à l'échelle de l'organisation, dans deux structures différenciées mais coexistantes. L'**intention stratégique** de ces deux types d'entité diffère : la structure d'exploitation vise un profit maximum en minimisant ses coûts, tandis que la structure d'exploration repose sur un objectif d'innovation et de croissance. Les unités exploratoires sont relativement petites et décentralisées et empreintes de cultures floues et de processus flexibles. Adaptabilité et innovation radicale apparaissent alors comme les **tâches critiques** de ces unités. Les unités d'exploitation en revanche, sont plus vastes et centralisées avec une culture forte et des processus strictement délimités. Efficience et innovation incrémentale constituent dans ce cas des tâches cruciales.

Pour tester empiriquement si l'organisation ambidextre est plus performante que d'autres dans la résolution du dilemme exploitation/exploration, Tushman *et Al.* (2004) identifient 36 tentatives d'innovation radicale dans quinze « business units » différentes réparties sur neuf industries. Ils mettent ensuite en relation le design organisationnel avec les résultats obtenus par les nouveaux produits d'une part mais également les produits pré-existants d'autre part. L'organisation de forme ambidextre apparaît la plus performante sur chacun de ces deux aspects c'est-à-dire dans sa capacité à instaurer la rupture tout en optimisant l'exploitation des activités existantes. Ces résultats confortent ceux obtenus par Bradach (1997), pour lequel la combinaison d'unités appartenant à une société mère et d'unités franchisées dans cinq chaînes de restauration rapide conduit à une meilleure résolution du dilemme entre exploitation et exploration.

1.4.2. Le contexte intraorganisationnel

Au-delà des aspects purement structurels du débat sur l'ambidextérité, certains éléments du contexte intraorganisationnel peuvent avoir une influence sur la balance exploitation/exploration. Gibson et Birkinshaw (2004) mettent notamment en avant une forme complémentaire de l'ambidextérité structurelle qualifiée de contextuelle. En considérant la capacité de chacun à opter pour un comportement d'exploration ou d'exploitation, Gibson et Birkinshaw (2004) placent l'individu au cœur de la problématique d'ambidextérité. Un certain nombre d'éléments permettent alors de créer un contexte propice à l'ambidextérité.

Si l'intégration stratégique se fait à un niveau trop bas de l'organisation, les activités d'exploitation risquent d'être bridées tandis qu'une intégration à un niveau trop élevé conduirait à limiter les possibilités de conduire efficacement des innovations radicales. Ainsi, pour que les unités séparées ne conduisent pas à une organisation fragmentée, il apparaît nécessaire d'intégrer les « senior managers ».

Le *rôle de l'encadrement* apparaît également comme un élément important. L'étude empirique de Tushman *et Al.* (2004) démontre que les entreprises qui réussissent le mieux à combiner exploitation et exploration décentralisent les décisions dans un grand nombre d'unités très proches de leur marché. La responsabilisation des acteurs locaux repose sur une *culture* fondée sur la prise de risque et l'autonomie. De cette façon, la stratégie n'est plus planifiée par une équipe centrale mais *émergente* à partir des initiatives et risques pris par certains managers (Tushman et O'Reilly, 1996). Ceci ne peut se faire qu'à la condition d'un système de *contrôle financier* fort. Dans l'ensemble de ces entreprises, le nombre de niveaux hiérarchiques a été diminué et les équipes centrales sont relativement restreintes. Leur principal rôle est de construire la vision stratégique et d'évaluer la performance de chacune des entités. L'intégration des « seniors managers » repose sur cette vision qui embrasse conjointement les préoccupations des acteurs du business existant et de ceux chargés d'explorer de nouvelles voies (O'Reilly et Tushman, 2004). La vision, sous forme de slogan ou de *programme*, fait l'objet d'une *communication* intensive des dirigeants auprès, notamment, des divisions les plus réticentes à la nouvelle organisation. Les *compétences* de l'encadrement supérieur se révèlent donc cruciales. Il doit lui même présenter des aptitudes à l'ambidextérité dans sa compréhension des enjeux de la nouvelle organisation et dans son engagement à promouvoir celle-ci. Cependant, si la nécessité de développer l'ambidextérité de l'organisation émane du dirigeant, il est toutefois nécessaire de créer un climat favorable à l'émergence de comportements de leadership (Adler *et Al.*, 1999). L'ambition est portée par un leader charismatique mais doit susciter des prises d'initiatives variées au sein de la firme (Birkinshaw et Gibson, 2004).

Pour Birkinshaw et Gibson (2004), la création effective d'un contexte propice à l'ambidextérité passe nécessairement par une compréhension des enjeux à tous les niveaux de l'organisation et donc par une communication efficace auprès des acteurs. La *qualité des relations interpersonnelles* ainsi que la *résolution des conflits* sont deux éléments essentiels selon Duncan (1976). Adler *et Al.* (1999) évoquent également la formation, la confiance et le leadership comme paramètres contextuels qui permettraient de faciliter l'ambidextérité. Pour obtenir une orientation collective vers l'ambidextérité, Tushman et O'Reilly (1996) identifient

la multiplicité des cultures organisationnelles comme facteur commun des organisations ambidextres étudiées. Les organisations qualifiées d'ambidextres par Tushman et O'Reilly (1996) semblent ainsi marquées par des caractéristiques culturelles communes sur la forme, à la fois largement diffusée et empreinte de spécificités locales, mais également sur le fond avec une incitation à l'autonomie et la prise de risque. La balance exploitation/exploration semble également influencée par les modalités de diffusion d'information au sein de l'organisation (Kyriakopoulos et Moorman, 2004 ; Mom *et Al.*, 2003). Le sens et la nature des échanges d'informations apparaissent ainsi déterminants.

Le concept d'ambidextérité soulève également de nombreuses questions relatives au *contrôle*. De même que les prescriptions en matière d'organisation paraissent incompatibles entre exploitation et exploration, plusieurs travaux démontrent que le système de contrôle à mettre en place est plus ou moins adapté à l'une ou l'autre des deux stratégies (Simons, 1987, 1990, 1995; Li *et Al.*, 2005 ; Frow *et Al.*, 2005). Le contrôle diagnostic tel que formulé par Simons (1995) vise notamment à assurer l'exploitation des ressources dans des conditions de performance prédéfinies tandis que l'utilisation des données de mesure de la performance dans un mode interactif favorise l'exploration de nouvelles opportunités (Simons, 1995). Bisbe et Otley (2004) soulèvent toutefois que Simons (1995) ne précise pas si un contrôle interactif rend les entreprises plus innovantes ou bien s'il augmente la performance d'entreprises innovantes. Ils démontrent ainsi que le contrôle interactif n'a un impact positif sur l'innovation que dans des entreprises faiblement innovantes tandis que l'effet est négatif pour des entreprises fortement innovantes. En revanche, l'effet modérateur d'une utilisation interactive des systèmes de contrôle est vérifié.

Li *et Al.* (2005) démontrent que, lorsqu'une organisation utilise un contrôle financier pour faire face à la complexité de l'environnement alors, le changement stratégique est nécessairement incrémental et repose sur l'amélioration des processus de production. A l'inverse, une entreprise qui utilise un contrôle stratégique, proche du mode interactif de Simons (1995), mise sur l'innovation et le développement de nouveaux produits pour introduire un changement stratégique causé par une évolution de l'environnement externe. Frow *et Al.* (2005) soulèvent la difficulté pour les managers de se plier à un contrôle budgétaire classique tout en maintenant une activité d'exploration. Dans le cadre d'une organisation tournée de manière égale vers une bonne utilisation des ressources existantes et vers l'exploration de nouvelles ressources, l'utilisation interactive des systèmes de contrôle ne devrait donc se faire que dans les unités d'exploitation. Le contrôle diagnostic devrait en revanche lui être préféré dans les unités d'exploitation.

Les recherches menées jusqu'à ce jour permettent donc d'identifier un certain nombre de caractéristiques du fonctionnement d'une organisation ambidextre résumées dans la figure 1.

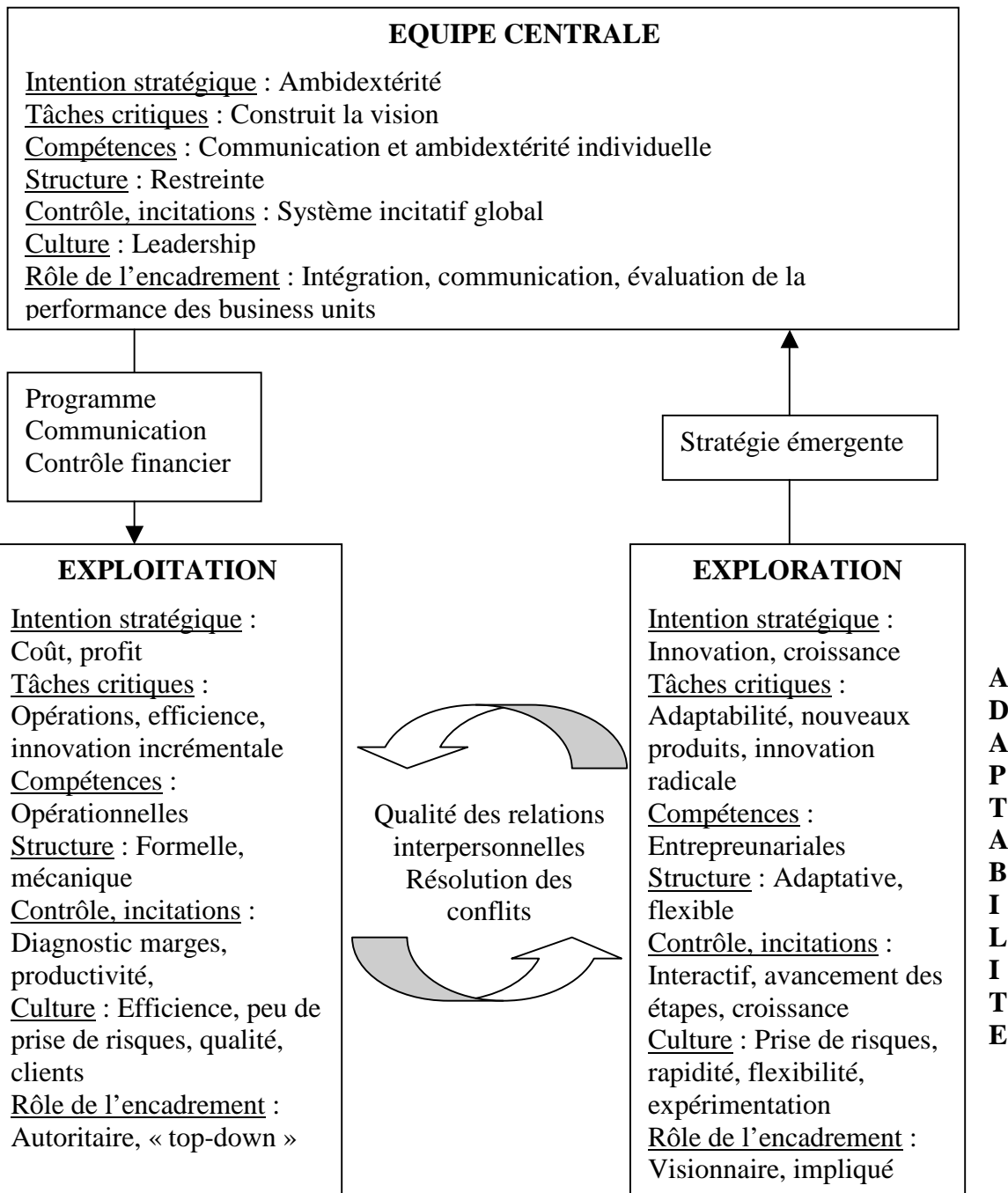


Figure 1 : Proposition d'un modèle de forme d'organisation ambidextre

L'objectif de notre travail de recherche est donc de confronter ce modèle issu d'une investigation purement théorique à la réalité empirique d'un cas d'entreprise.

2. ETUDE EMPIRIQUE

L'étude empirique se fonde sur une démarche qualitative à partir de l'analyse d'entretiens exploratoires réalisés auprès de différents acteurs au sein d'une même entreprise opérant dans le secteur des produits de grande consommation. Ce secteur nous est apparu caractéristique de la problématique d'ambidextérité. Innovation et capacité à rentabiliser les produits mis sur le

marché semblent en effet être deux facteurs clés de succès du secteur des produits de grande consommation.

2.1. Méthodologie

L'objectif de cette étude est de comprendre comment est mise en œuvre l'ambidextérité en mettant à la fois en exergue les éléments structurels et intraorganisationnels. Cette étude peut être qualifiée d'exploratoire dans la mesure où très peu de travaux empiriques ont été menés sur le sujet. A notre connaissance, aucune recherche empirique a été menée en France sur la question de l'ambidextérité.

2.1.1. Recueil et analyse des données

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude, nous avons choisi de nous fonder sur des entretiens semi-directifs auprès de professionnels. Ce choix a été guidé par l'impossibilité de mettre en œuvre une méthodologie quantitative afin de traiter notre objet de recherche (Mucchielli, 1994 ; Miles et Huberman, 1991). Les entretiens ont duré de 45 minutes à 1h30 et ont été systématiquement enregistrés puis retranscrits.

2.1.2. Présentation de l'entreprise et des personnes interrogées

Le groupe Globalmarket est le numéro deux mondial de produits de grande consommation, avec près de 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il détient un solide portefeuille de près de 400 marques qui se répartissent selon deux grandes catégories : l'alimentaire et les soins de la personne et de la maison. L'étude de cas s'intéresse en particulier à l'une des marques du groupe, la marque Silo, leader sur le marché des produits pour lave-vaisselle. Silo est une marque créée depuis 40 ans par Globalmarket, suite à la demande d'un fabricant de machine qui a lancé l'un des premiers lave-vaisselle en France et qui avait besoin d'un produit pour faire fonctionner sa machine. Aujourd'hui, elle représente la troisième marque du portefeuille de la catégorie soin de la maison et de la personne de la France et la 8^{ème} marque au niveau européen en termes de chiffre d'affaires. Elle est présente dans onze pays européens qui constituent autant de *sociétés locales*. La société locale française bénéficie d'un statut particulier dans la mesure où 50 à 60% du chiffre d'affaires de la marque Silo en Europe se fait en France. Le développement de nouveaux produits se fait au niveau européen dans un *centre d'innovation*.

Pour mener notre étude de cas, nous nous sommes fondées sur l'analyse de neuf entretiens menés auprès de différents acteurs s'occupant de la marque Silo. Certains d'entre eux, comme la chef de marque, s'occupent exclusivement de la marque Silo, d'autres comme le category manager sont en charge de la marque Silo ainsi que d'autres marques du groupe. La liste des personnes interrogées est présentée dans le tableau 1.

Centre d'innovation		Société locale	
Louis	Chef de marque	Virginie	Chef de marque
Florence	Contrôleur de gestion	Corentin	Category manager
Marie-Claire	Responsable des études	Monique	Contrôleur de gestion marque
		Bénédicte	Contrôleur de gestion enseigne
		Grégoire	Compte-clé
		Nathalie	Directrice d'enseignes

Tableau 1 : Présentation des personnes interrogées

Les principales caractéristiques de la société locale et du centre d'innovation sont exposées dans la partie suivante. Un **compte clé** est en charge d'une enseigne telle que Carrefour, Leclerc ou Auchan pour la partie entretien ou la partie soin de soi. Son objectif principal est en premier lieu de faire en sorte que les marques du groupe soient disponibles dans l'enseigne dont il est responsable. Un **directeur d'enseignes** est responsable de plusieurs enseignes et a un rôle essentiel de coordination, il doit s'assurer de décliner les accords globaux dans les enseignes en tenant compte des spécificités de chacune. La fonction de **contrôleur de gestion enseigne** est relativement récente chez Globalmarket, elle a été créée en réponse au contexte économique actuel marqué par un durcissement important des marchés. Ce contexte peu favorable a mis au jour une nécessité de mieux comprendre la rentabilité des enseignes afin de faire émerger les choix stratégiques appropriés pour développer les ventes. Le **category manager** est d'abord, comme son nom l'indique, spécialiste d'une catégorie de produits. Il est en charge, en concertation avec le responsable de la marque, de définir la politique d'assortiment, la politique de prix, la politique de merchandising et la politique de mise sur le marché des innovations élaborées au sein du centre d'innovation.

2.2. Une structure ambidextre

Au sein du groupe Globalmarket, l'organisation suit une dichotomie bien établie entre le centre d'innovation d'une part et la société locale d'autre part.

2.2.1. Des intentions stratégiques différentes

- *Un centre d'innovation tourné vers le développement de nouveaux produits*

Pour chaque catégorie de produits, un centre d'innovation européen est en charge de la définition de la stratégie de la marque, de la création d'innovations et du développement des publicités. Pour la marque Silo, le centre d'innovation est situé à Paris. Les publicités réalisées sont identiques pour l'ensemble des pays européens. Il existe différents types d'innovations : le lancement d'un format économique ou d'un nouveau parfum pour les produits lave-vaisselle est une innovation mineure, tandis que la création des tablettes 3 en 1 pour les lave-vaisselle a nécessité une gestion de la complexité beaucoup plus grande

Moi, je suis responsable d'intervenir à tous les niveaux, donc au tout démarrage dans la production d'idées, donc allez voir le consommateur pour voir les problèmes qu'il peut avoir et lui trouver des solutions. Après, des tests de concepts, ensuite, des tests quali de concept et quanti de concept. Ensuite, des tests de produit, ensuite, des tests

de packs. (Marie-Claire, Responsable des études de la marque Silo, Centre d'innovation)

L'équipe du centre d'innovation de la marque Silo est restreinte : trois personnes travaillent pour le marketing, une s'occupe des études continues et ad hoc (les études ponctuelles), une personne s'occupe de la logistique et une personne est responsable du contrôle de gestion du centre d'innovation. La responsable des études du centre d'innovation assiste l'équipe marketing dans la recherche de nouvelles idées, et ce jusqu'à la mise sur le marché des innovations. Le rôle principal du centre d'innovation est donc de générer de nouvelles idées, pour créer de nouveaux produits et fournir le « mix produit » et la publicité aux pays qui sont pour leur part en charge du lancement du produit au niveau national. Le rôle de garant de la stratégie de la marque revient également au centre d'innovation. Comme le souligne la responsable des études du centre d'innovation de la marque Silo, la plupart des innovations vise à répondre à un besoin du consommateur. Avec la concurrence des marques de distributeurs, le lancement de nouvelles innovations va permettre de garder un avantage sur les marques de distributeurs, d'autant que celles-ci parviennent à copier les innovations de plus en plus rapidement. Par exemple, l'innovation du sachet soluble des tablettes 3 en 1 de la marque Silo a été favorablement accueillie par les consommateurs, ce qui s'est traduit par des ventes supplémentaires de la marque.

Donc c'est ce genre d'innovation [le sachet soluble] qui fait la différence par rapport aux marques distributeurs qui en plus arrivent sur l'innovation de plus en plus rapidement. (Marie-Claire, Responsable des études de la marque Silo, Centre d'innovation)

- Une société locale tournée vers la mise sur le marché des innovations

La société locale a comme principal objectif de définir quelles vont être les actions à mener localement pour mettre en œuvre la stratégie définie dans le centre d'innovation. Il s'agit principalement de définir les opérations promotionnelles à mettre en place ou des opérations plus spécifiques.

Donc, le travail qu'on a fait avec l'équipe en mai juin, l'année dernière, ça a été quelles vont être les 3 ou 4 choses qu'il faut absolument qu'on fasse et en fait, ce n'était pas très différent de ce que nous avait donné le centre d'innovation, mais par contre, il y a des choses sur lesquelles le centre n'avait pas beaucoup mis l'accent, mais sur lesquelles nous on a mis plus l'accent, parce que localement, on sentait le besoin de le faire. [...] En faisant une étude locale, on s'est rendu compte que la marque était perçue comme un peu vieillotte, assez distante, pas rigolote, sérieuse, mais presque négativement, parce que sérieuse, ça peut être bien, mais là, c'était sérieux ennuyeux, donc on s'est dit, il faut qu'on rajoute de la chaleur et de la proximité à la marque. Ça, c'était un des axes stratégiques qu'on a définis. (Virginie, Responsable de la marque Silo, Société locale)

Bien que la littérature mette en avant le rôle prépondérant de la structure d'exploration dans l'identification de stratégies émergentes (Tushman et O'Reilly, 1996), il apparaît ici que la société locale contribue à la réflexion stratégique sur des axes nouveaux.

De même, si la publicité relève de la responsabilité du centre d'innovation, le marketing local est chargé de relayer ces publicités dans les médias locaux.

C'est à nous de voir comment on va lancer un nouveau produit : est-ce qu'on va faire de l'échantillonnage, ou est-ce qu'on va faire des mailings boîtes aux lettres pour parler du nouveau produit, ou est-ce qu'on va faire des pubs télé, des magazines, de l'affichage, de la radio, faire un jeu, etc. Tout ce qui est relations publiques, c'est géré aussi au niveau local, c'est nous qui nous en occupons. (Virginie, Responsable de la marque Silo, Société locale)

La société locale vise à mettre les innovations sur le marché, ses clients sont donc de nature distincte : d'une part le consommateur final à qui s'adresse le produit, d'autre part, le distributeur, intermédiaire indispensable entre l'industriel et le consommateur.

Si le centre d'innovation se caractérise par une intention stratégique tournée vers l'innovation et des tâches critiques liées à la conception de nouveaux produits, la société locale est davantage orientée vers la satisfaction de ses deux clients principaux et ses attributs sont d'ordre opérationnel. En se référant à la définition de March (1991), les caractéristiques du centre d'innovation font état d'une structure liée à l'exploration, tandis que la société locale semble proche d'une structure liée à l'exploitation.

2.2.2. Le processus de contrôle

- *Le centre d'innovation : un contrôle par étapes*

Avant le lancement d'une innovation, trois étapes successives doivent être validées en termes de satisfaction d'objectifs de faisabilité technique, de rentabilité financière et d'attractivité pour le consommateur final. La première étape consiste ainsi à évaluer le potentiel de ventes supplémentaires généré par l'idée provenant généralement du marketing. A chaque étape, si le projet d'innovation n'est pas validé sur l'un des trois critères, il s'arrête et l'innovation n'est pas lancée.

Je vais vous décrire un peu. Une idée, elle est dans la tête d'une personne du marketing. Vous voyez un peu comment on fonctionne, à chaque gate, il y a des spécifications financières à satisfaire. Parce qu'un gate correspond à des spécifications financières, technique et marketing. Si un de ces trucs ne marche pas, le projet doit s'arrêter. Si c'est un projet super en finance et qui n'est pas réalisable en technique, à quoi ça sert ? S'il est réalisable en technique mais qu'il nous fait perdre de l'argent, à quoi bon ? Vous voyez, et à chacune des gates on devient de plus en plus méticuleux, jusqu'à la fin, jusqu'à la launch et là on rentre vraiment dans le détail.

Alors, au premier gate, l'idée est là. Le rôle du financier, c'est d'évaluer un peu le potentiel en ventes, ce que j'appelle le turnover de ce projet. En d'autres termes, combien de market share il va faire sur la place européenne. Et c'est là où je vais vraiment commencer à avoir une idée du potentiel du projet qu'on nous propose. En principe, au premier gate, on ne va pas plus loin que ça. Donc, aujourd'hui, il y a plusieurs projets qui sont morts là, parce qu'il n'y avait pas beaucoup de potentiel. (Florence, contrôleur de gestion de la marque Silo, Centre d'innovation)

La deuxième étape consiste à concrétiser un peu plus l'idée. Les équipes marketing effectuent alors des tests auprès de consommateurs et les valident par des cabinets spécialisés tels que

l'institut Nielsen. Ces tests vont ensuite permettre au contrôleur de gestion de mieux évaluer les ventes potentielles générées par le nouveau produit. Il s'agit à cette étape d'apprécier plus finement les ventes incrémentales, c'est à dire les ventes dues spécifiquement au produit qui vient d'être lancé. A ce stade, les coûts de fabrication du produit, mais surtout les coûts de lancement en termes de publicité et d'opérations promotionnelles sont analysés.

Au deuxième gate, c'est là où on va concrétiser les choses. Là, le marketing a bossé de plus en plus sur l'idée, il a une vision plus sur ce que ça va être, il a discuté avec les pays si ça répond bien à leurs besoins ou pas. [...] A cette gate 2, aussi je commence à regarder le coût de ce produit. Parce qu'on commence à parler P&L maintenant. On commence à avoir les coûts, pas seulement les coûts de production, mais combien ça va nous coûter pour le lancement. [...] Il y a deux genres de coûts qu'on regarde et qui sont situés différents dans le P&L de Globalmarket, il y a les coûts de production de la supply chain costs qui contiennent les coûts de l'usine et ce que j'appelle les advertising costs qui sont des coûts relatifs à l'activation. Donc, avant que j'envoie le projet aux pays, je dois étudier un peu sa gross margin. (Florence, contrôleur de gestion de la marque Silo, centre d'innovation)

Lorsque la deuxième étape est validée, le centre d'innovation contacte les différents pays afin de déterminer conjointement leurs volumes de ventes prévisionnels. En même temps, la formule du nouveau produit est validée et des prototypes sont testés sur les lignes de production de l'usine qui fabriqueront le nouveau produit. A cette troisième étape, le contrôleur de gestion collecte les données prévisionnelles de la part des différents pays et dresse le compte de résultat prévisionnel correspondant.

A la troisième étape on a reçu les volumes des pays qui sont intéressés, il faut que je les valorise et que je commence à comparer avec ce que j'ai mis. Entre temps, on a reçu toutes les cotations des matières premières, etc. Donc là aussi je peux rectifier ma gross margin si je l'ai basé sur des estimations.

Parce qu'entre temps, le technique aussi est revenu vers moi, en me donnant des prix. Il me dit le produit va vous coûter ça, mais on va le produire dans tel usine, ça va nous coûter ça. Moi, mon rôle, c'est un peu de ramener les infos du planning, de la supply chain, de ramener l'info du marketing, les infos du développement en terme de formule, du packaging, tout ça, pour que je bâtisse un prix de transfert qui est purement hypothétique, c'est moi qui le calcule, c'est ma responsabilité, mais c'est pas encore le vrai. Un vrai transfert price, sera le jour où l'usine commence à le faire, mais l'usine ne commence pas à faire un produit avant la gate n°3. (Florence, contrôleur de gestion de la marque Silo, centre d'innovation)

- La société locale : un contrôle diagnostic

Les performances de la marque Silo sont étudiées de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle à travers l'analyse détaillée du chiffre d'affaires vendu et des parts de marché de la marque. Il s'agit en effet de déterminer comment les produits ont été vendus et d'effectuer des comparaisons par rapport au système de prévisions existant. Ces prévisions prédisent le niveau des ventes et le profit attendu pour chacune des marques. En parallèle, les parts de marché fournies par l'institut d'études Nielsen sont étudiées tous les mois. Il s'agit également de comparer les volumes vendus et les parts de marché, les volumes vendus correspondent à

ce qui est vendu aux enseignes, tandis que les parts de marché reflètent ce qu'achètent les consommateurs.

Qu'est-ce qu'on regarde au quotidien, à la semaine ou au mois, ce sont déjà les performances de nos marques. Donc les performances, c'est avant tout du chiffre d'affaires. Donc on regarde le chiffre d'affaires vendu et on l'analyse en détail. Comment est-ce qu'on l'a vendu ? Est-ce en promotion ou pas ? On a un système de prévisions qu'on revoit régulièrement, tous les deux mois en ce moment, des prévisions de ventes. Donc, on regarde par rapport à nos prévisions si on a vendu ce qu'on pensait vendre, si on a livré les promotions qu'on pensait livrer, en termes de chiffre d'affaires. Donc, ça c'est plus moi qui vais vers eux puisque le chiffre d'affaires vient de chez moi. Après, ce qu'on regarde en parallèle, c'est les parts de marché qu'on reçoit tous les mois que nous donne Nielsen. Ça c'est plus eux qui nous les donnent, puis on essaie de faire le parallèle entre les deux, d'essayer de voir si nos ventes internes et nos ventes externes, puisque les parts de marché reflètent ce qu'achètent les consommateurs et le chiffre d'affaires reflète ce qu'on vend aux enseignes. On essaie de voir si les flux sont cohérents. (Monique, contrôleur de gestion marque, Société locale).

Les centres d'innovations suivent également les parts de marché et les résultats, mais d'un point de vue plutôt macroéconomique. Il faut également comparer les ventes aux évolutions du marché. La connaissance du marché incombe essentiellement aux équipes marketing, mais il peut arriver de temps en temps de faire appel à des cabinets externes tels que Nielsen pour des études plus spécifiques (résolution d'un problème particulier, étude de prix ou encore étude de sensibilité d'un produit au prix). Les marges sont aussi suivies de près de manière trimestrielle, puisqu'il n'y a généralement pas de grand changement d'une prévision à l'autre. Il est nécessaire d'étudier les budgets, surtout les budgets publicitaires qui mettent en jeu des montants importants, mais aussi les budgets promotionnels. L'enjeu principal est d'être le plus proactif possible pour de telles dépenses. Le contrôleur de gestion fait alors en sorte d'épauler les personnes du marketing pour l'élaboration de leurs budgets. Ceux-ci doivent être cohérents afin de faire le lien entre les objectifs en termes de croissance de parts de marché et les investissements envisagés.

Alors, je vous ai imprimé ce qu'on appelle notre scorecard. Donc en fait, on définit un certain nombre de critères qu'on suit tous les mois, qui sont le taux de réduction, l'argent qu'on va donner au trade, ça c'est le chiffre d'affaires, la croissance, le chiffre d'affaires journalier, qu'on suit au jour le jour, le taux de marge et le profit de la marque. Ça, c'est plutôt pour les aspects financiers. Ça c'est vraiment de l'interne. Ensuite, on a tous les aspects qui sont plus externes, donc la performance sur le marché, la croissance du marché, la part de marché de la marque, et après, selon nos points de focus, les 3 en 1 et les capsules, c'est notre focus numéro un, donc on a ce qu'on a fait l'année dernière, notre point et notre target, donc là, on est en dessous de notre target. Sur les tablettes standards, on est complètement en ligne avec notre objectif. (Virginie, Responsable de la marque Silo, Société locale)

L'équipe locale de la marque Silo fonctionne sous forme de mini entreprise ou « business team ». Chaque business team regroupe une personne du marketing, de la logistique, du

contrôle de gestion et un category manager. Le contrôleur de gestion occupe une véritable fonction de chef d'orchestre.

Dans la business team, on travaille main dans la main. On a tous le même objectif, mon objectif c'est de faire croître les marques, d'atteindre les objectifs en termes de croissance de chiffre d'affaires et de profit. Il faut atteindre les deux objectifs. Le marketing a les mêmes objectifs que moi, en plus ils ont des objectifs de parts de marché, etc., moi j'ai d'autres objectifs derrière. L'objectif de base est commun, donc on marche dans le même sens. On essaie d'instaurer avec eux une vraie relation de confiance, de transparence, on n'est pas là pour sabrer, on n'est pas maître du budget, c'est leur budget et on les aide à gérer leurs dépenses. C'est peut être une question de maturité dans l'organisation.

On essaie d'être le plus proactif possible, c'est à dire qu'au début de l'année on a nos objectifs budgétaires et on essaie de voir avec les personnes du marketing comment est-ce qu'on va les dépenser. On ne leur dit pas « tiens voilà 10 millions, fais ce que tu veux et on se revoit à la fin de l'année pour savoir ce qu'on a dépensé ». Donc, on revoit avec eux pour être sûr que la manière dont ils ont budgété était bonne, pour les aider et de temps en temps pour aussi poser des questions et faire le lien entre les objectifs qu'on s'est fixés en termes de croissance de parts de marché et ou est-ce qu'on place notre argent. Si on dit qu'on veut développer Silo tablettes et qu'on met tout notre argent sur Silo sel régénérant, ça va être difficile de développer Silo tablettes...(Monique, contrôleur de gestion marque, société locale).

Le rôle déterminant du contrôleur de gestion est d'ailleurs reconnu par la responsable de la marque Silo.

Le contrôle de gestion, c'est une fonction centrale, là, j'ai une contrôleur de gestion qui n'était pas là pendant 15 jours et je l'ai senti ! Donc, c'est des membres à part entière de l'équipe, ils sont vraiment au cœur du business. (Virginie, Responsable de la marque Silo, société locale)

2.3. Un équilibre délicat entre l'exploitation et l'exploration

La première partie a mis en évidence les difficultés posées par le dilemme entre l'exploitation de ressources existantes et l'exploration de nouvelles. Une des réponses apportées à ce dilemme consiste à adopter une structure ambidextre caractérisée notamment par la mise en place de deux entités distinctes adaptées respectivement à l'exploitation et à l'exploration (Benner et Tushman, 2003). En distinguant les activités de développement au sein d'un centre d'innovation des activités de mise sur les marchés des produits au sein d'une société locale, le groupe Globalmarket tente de pallier les difficultés du dilemme exploitation/exploration. Toutefois, les deux entités ne sont pas totalement indépendantes l'une de l'autre : elles sont contraintes de travailler conjointement, ce qui n'est pas sans poser de difficultés.

Si le centre d'innovation est responsable du développement des campagnes publicitaires pour l'ensemble des pays européens, les pays sont eux en charge de l'achat d'espaces publicitaires. De cette ambiguïté entre le développement de la publicité et sa diffusion naît régulièrement

des tensions entre les deux entités, comme le souligne la responsable des études du centre d'innovation :

Ce n'est pas toujours joyeux les relations qu'on peut avoir avec les pays, il peut y avoir des tensions importantes, il y en a eu une très forte l'année dernière avec la Hollande qui sentait les problèmes et qui voulait sa pub. C'est vrai que nous, on développe une pub pour l'Europe, donc il y a eu un vrai bras de fer qui s'est révélé super positif pour tout le monde puisque maintenant cette pub est européenne, mais il y a parfois des relations de tension. (Marie-Claire, Responsable des études de la marque Silo, Centre d'innovation)

Pour limiter les tensions dues à la divergence d'objectifs entre le centre d'innovation et la société locale, une communication saine fondée sur de solides relations interpersonnelles paraît nécessaire. Ainsi, le chef de marque du centre d'innovation et celui de la société locale échangent quotidiennement.

J'ai Virginie [chef de la marque Silo, société locale] au téléphone tous les jours, plusieurs fois par jour. Je pense que ça, c'est une grande force dans le sens où ça nous permet d'avoir une très bonne communication dans les deux sens. [...] Ça nous permet de simplifier beaucoup de problèmes qui pourraient traditionnellement se passer entre un IC [Centre d'innovation] et les pays. La communication ne va pas forcément de soi entre les deux. (Louis, Chef de la marque Silo, Centre d'innovation).

Dans certains cas, en dépit des efforts de communication de part et d'autres, la situation peut se dégrader et la société locale peut ne pas suivre les recommandations émises par le centre d'innovation. Le cas s'est produit à propos de la publicité sur le film soluble. Le centre d'innovation avait recommandé de diffuser le film publicitaire de 30 secondes pour marquer le lancement et ensuite diffuser celui de 15 secondes. Or, l'un des pays a refusé, ce qui n'est pas sans poser de difficultés, le centre d'innovation craignant que les objectifs de ventes ne soient pas atteints.

Si un pays commence à dire « moi, je vais mettre que du 15 secondes à l'antenne », là, on a une discussion et les choses ne sont pas toujours claires. Moi, je vais faire pression pour qu'ils mettent du 30 secondes, mais au final, je n'ai pas de contrôle sur leur budget média. Ça c'est déjà passé avec un pays où ils ont lancé que du 15 secondes et on s'est engueulé avec le directeur marketing de la Belgique pour ne pas le nommer, mais au final, c'est leur budget média, donc je ne peux pas les forcer à utiliser les 30 secondes. (Louis, Chef de la marque Silo, Centre d'innovation).

Au final, si la mise en place d'une structure ambidextre permet de résoudre le dilemme entre exploitation et exploration, la mise en œuvre pratique de cette cohabitation repose sur un équilibre fragile sans cesse remis en question par les conflits.

3. DISCUSSION

Les résultats de l'étude du cas Globalmarket nous permettent de discuter de la pertinence et des limites du modèle proposé à partir de la revue de littérature (3.1.). La critique du modèle et la mise en évidence du rôle des contrôleurs de gestion dans la problématique d'ambidextérité nous conduisent à proposer un nouveau modèle (3.2.).

3.1. Pertinence et limites du modèle proposé

L'objectif de notre recherche est d'étudier les modalités pratiques de la mise en œuvre de l'ambidextérité. En effet, si le dilemme exploitation/exploration fait l'objet d'une littérature relativement abondante, peu de travaux en apportent une démonstration empirique. La description du cas Globalmarket contribue ainsi à répondre à notre question de recherche. Globalmarket fournit notamment une illustration de résolution du dilemme exploitation/exploration par l'adoption d'une dichotomie structurelle comme le préconisent Tushman et O'Reilly (1997). L'étude de ce cas nous conduit en outre à retrouver la plupart des éléments caractéristiques des unités d'exploitation et d'exploration identifiés dans le modèle proposé. La confrontation à la réalité du terrain du modèle élaboré à partir d'une synthèse de la littérature, apporte une validation empirique qui renforce sa pertinence.

Toutefois, le cas Globalmarket met en exergue des spécificités qui viennent nuancer le modèle initial sur deux dimensions : les caractéristiques de chacune des entités (équipe, centrale, exploitation et exploration) et les relations qu'elles entretiennent entre elles. D'une part, l'attitude relativement distante de l'équipe centrale dans le cas Globalmarket est éloignée du rôle déterminant que celle-ci est supposée jouer (Tushman *et Al.*, 2004). Si l'équipe centrale est effectivement dans une optique de construction de la vision stratégique, son intégration se fait à un niveau élevé dans l'organisation. Les relations interpersonnelles entre les acteurs du centre d'innovation et de la société locale sont donc régulées sans l'intervention de l'équipe centrale. Ce système imparfait au regard d'une littérature majoritairement prescriptive, semble néanmoins fonctionner.

D'autre part, alors que la littérature présente la structure d'exploration comme lieu exclusif d'émergence de stratégies, la société locale chargée de l'exploitation des produits contribue également à l'identification de nouveaux axes stratégiques. Son rôle de commercialisation des produits la place au plus près des réalités du marché et des attentes du consommateur. Cette proximité permet à la société locale d'accompagner le centre d'innovation dans la diffusion d'idées nouvelles.

Au final, le modèle de l'ambidextérité trouve une résonance avec les pratiques observées dans le cas Globalmarket. Cette confrontation d'un cadre purement théorique à une réalité organisationnelle nous conduit toutefois à contrebalancer la rigidité apparente du modèle proposé.

3.2. Le contrôleur de gestion « chef d'orchestre » de l'ambidextérité

Dans le cas Globalmarket, nos résultats font apparaître la difficulté de mettre en œuvre la dichotomie structurelle préconisée par Tushman et O'Reilly (1996). En pratique, cette scission des activités d'exploitation et d'exploration génère un certain nombre de conflits également mis en évidence par Eminet (2005) :

« Tous les auteurs constatent que ces hybrides sont générateurs de tensions pour les individus, l'organisation les laissant en fait résoudre eux même ces contradictions en organisant l'ambivalence (double autorité, objectifs contradictoires...). » (Eminet, 2005, p. 10)

La plupart des auteurs préconisent de gérer les conflits à travers l'adoption d'un système de contrôle spécifique aux structures ambidextres. Le système de contrôle de Globalmarket semble valider les caractéristiques identifiées dans notre modèle. En revanche, alors que la littérature occulte les acteurs qui font vivre ce système, les contrôleurs de gestion apparaissent au cœur de la problématique d'ambidextérité.

Dans le cas Globalmarket, le contrôleur de gestion est un interlocuteur incontournable au sein de chacune des deux entités d'exploitation et d'exploration. Dans le centre d'innovation, sa mission consiste essentiellement à collecter, coordonner et communiquer les informations nécessaires à la prise de décision. Son influence *ex-ante* sur le lancement des nouveaux produits est réelle et déterminante. Ses prérogatives s'inscrivent donc principalement dans une démarche de finalisation des objectifs (Bouquin, 2006).

Le contrôleur de gestion est également un acteur majeur du fonctionnement de la société locale. Dans cette entité, il exerce une activité majoritairement centrée sur un contrôle budgétaire et un suivi opérationnel fondé sur des tableaux de bord. Il intervient donc dans l'évaluation *ex-post* de la performance de l'entité. Sa mission renvoie aux activités de pilotage et de post-évaluation (Bouquin, 2006).

Ainsi, le cas Globalmarket valide les caractéristiques du système de contrôle définies dans notre modèle. Notre étude empirique fait émerger la place centrale du contrôleur de gestion au sein de chacune des entités. Son implication dans la problématique d'ambidextérité lui confère donc un rôle de « business partner » tel que proposé dans la typologie établie par Lambert (2005). Au-delà d'un rôle certes essentiel mais cloisonné, nous suggérons d'enrichir le modèle initialement présenté en plaçant le contrôleur de gestion au cœur du dispositif d'ambidextérité. Il deviendrait ainsi le véritable « chef » d'un orchestre comptant dans ses rangs une équipe centrale, une entité d'exploitation et une entité d'exploration (Figure 2).

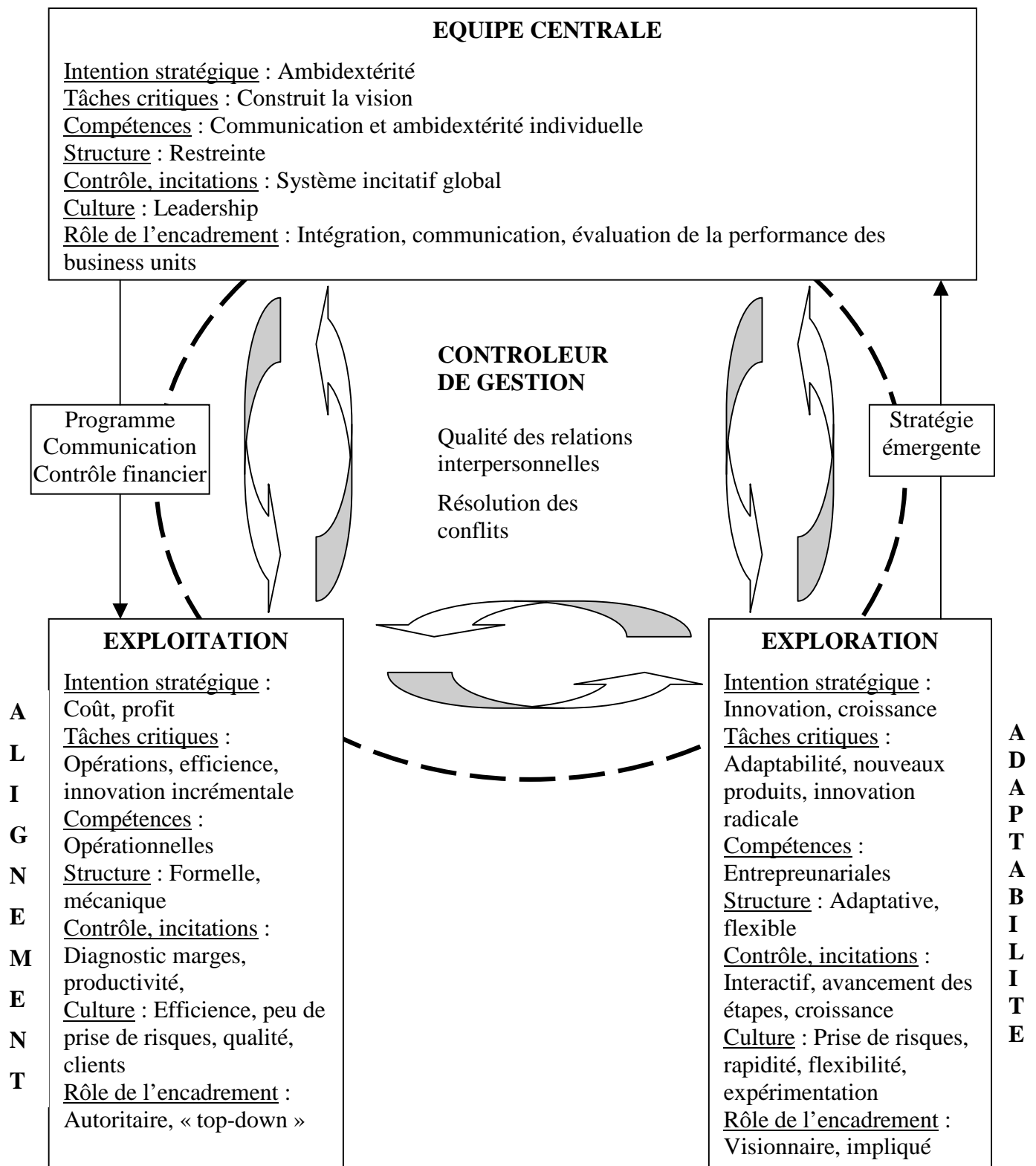


Figure 2 : Le contrôleur de gestion « chef d'orchestre » de l'ambidextérité

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est de décrire et comprendre comment fonctionne une organisation de forme ambidextre. La première étape de notre démarche consiste à élaborer un modèle de forme d'organisation ambidextre issu de la littérature. Le modèle proposé fait apparaître une dichotomie structurelle entre l'unité d'exploitation et l'unité d'exploration, lesquelles sont coordonnées par une équipe centrale. Il permet également de caractériser chacune de ses entités sur différents critères ainsi que la nature des relations qu'elles entretiennent.

La seconde étape de notre démarche de recherche consiste à confronter ce modèle à l'étude d'un cas d'entreprise commercialisant des biens de grande consommation. Cette deuxième phase contribue à apporter un contenu empirique à des travaux souvent prescriptifs et théoriques. L'étude du cas Globalmarket nous conduit à valider la pertinence du modèle mais également à en soulever certaines limites. Il permet notamment de mettre en exergue le rôle central du contrôleur de gestion. En effet, celui-ci apparaît comme un acteur majeur à la fois dans l'unité d'exploitation et dans l'unité d'exploration.

Le résultat de cette étude nous amène donc, dans un troisième temps, à émettre une proposition contribuant à compléter le modèle issu de la littérature. Au-delà de son rôle de « business partner » au sein de chaque entité, le contrôleur de gestion devrait être au cœur de la forme d'organisation ambidextre en s'imposant comme le véritable « chef d'orchestre » de la dynamique d'ambidextérité.

Enfin, notre étude repose sur un cas unique duquel nous inférons une proposition qu'il serait souhaitable de tester dans des travaux ultérieurs pour valider le modèle proposé. De plus, à la lumière des travaux de Lambert (2005), nous pourrions répliquer notre étude à des entreprises de secteurs différents afin d'identifier s'il existe une relation de contingence entre le modèle et le secteur de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER P.S., GOLDOFTAS B., LEVINE D.I., (1999), « Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 43-68

BENNER M.J., TUSHMAN M.L., (2002), « Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 676-706

BENNER M.J., TUSHMAN M.L., (2003), « Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 2, pp. 238-256

BIERLY P., CHAKRABARTY A., (1996), « Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, pp. 123-135

BISBE J.A., OTLEY D., (2004), « The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 709-737

BOUQUIN H., (2006), *Comptabilité de Gestion*, 4^{ème} édition, Economica

- BRADACH J.L., (1997), « Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 276-303
- BROWN S.L., EISENHARDT K.M., (1997), « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory, Time-paced Evolution and in Relentlessly Shifting Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 1-34
- BURNS T., STALKER G.M., (1961), *The Management of Innovation*, 1994, Oxford University Press
- COVIN J.G., SLEVIN D.P., (1989), « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Iss. 1, pp. 75-87
- DENRELL J., MARCH J.G., (2001), « Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 5, pp. 523-538
- DUNCAN R.B., (1976), « The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation », in KILMAN R.H., PONDY L.R., SLEVIN D.P., *The Management of Organization Design*, North-Holland, Vol. 1, pp. 167-188
- EMINET A., (2005), « Le contrôle dans les organisations hybrides : le cas du management par projet », Cahier de recherche EM Lyon, septembre 2005, pp. 2-21
- FROW N., MARGINSON D., OGDEN S., (2005), « Encouraging Strategic Behaviour While Maintaining Management Control: Multi-Functional Project Teams, Budgets, and the Negotiation of Shared Accountabilities in Contemporary Enterprises », *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 269-292
- GALUNIC D.C., EISENHARDT K.M., (2001), « Architectural Innovation and Modular Corporate Forms », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 5, pp. 1229-1249
- GHEMAWAT P., RICART I COSTA J.E., (1993), « The Organizational Tension between Static and Dynamic Efficiency », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 59-73
- GIBSON C.B., BIRKINSHAW J., (2004), « The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Iss. 2, pp. 209-226
- GRANT R.M., BADEN-FULLER C., (2004), « A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management Studies*, Vol. 41, Iss. 1, pp. 61-84
- GUPTA A.K, SMITH K.G., SHALLEY C.E., (2006), « The interplay between exploration and exploitation », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, Iss. 4, pp. 693-706
- HAMBRICK D.C., (1983), « An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments' », *Academy of Management Journal*, Vol. 26, Iss. 2, pp. 213-230
- HE Z.L., WONG P.K., (2004), « Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis », *Organization Science*, Vol. 15, Iss. 4, pp. 481-494
- HELPER J.P., KALIKA M., ORSINI J., (2000), *Management : stratégie et organisation*, 3^{ème} édition, Vuibert
- KATILA R., AHUJA G., (2002), « Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Iss. 6, pp. 1183-1194
- KYRIAKOPOULOS K., MOORMAN C., (2004), « Tradeoffs in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 219-240

- LAMBERT C., (2005), *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine
- LEONARD-BARTON D., (1992), « Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 111-125
- LEVINTHAL D.A., MARCH J.G., (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Special Issue, pp. 95-112
- LEWIN A.Y., LONG C.P., CARROLL T.N., (1999), « The Coevolution of New Organizational Forms », *Organization Science*, Vol. 10, Iss. 5, pp. 535-550
- LI Y., LI L., LIU Y., WANG L., (2005), « Linking Management Control System with Product Development and Process Decisions to Cope with Environment Complexity », *International Journal of Production Research*, Vol. 43, Iss. 12, pp. 2577-2591
- MARCH J.G., (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 71-87
- McGRATH R.G., (2001), « Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Iss. 1, pp. 118-131
- MCNAMARA P., BADEN-FULLER C., « Lessons from the Celltech Case: Balancing knowledge Exploration and Exploitation in Organizational Renewal », *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 291-307
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université
- MILES R.E., SNOW C.C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill
- MILLER D., (1986), « Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 233-249
- MILLER D., FRIESEN P.H., (1978), « Archetypes of strategy formulation », *Management Science*, Vol. 24, Iss. 9, pp. 921-933
- MILLER D., FRIESEN P.H., (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-25
- MOM T.J.M., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., (2003), « Managing concurrently The Processes Of Knowledge Exploration And Exploitation: The Influence Of Knowledge Exchange Determinants And The Introduction Of An Intranet », DRUID Summer Conference 2003, Copenhagen
- MUCCHIELLI A., (1994), *Les méthodes qualitatives*, 2^{ème} édition, PUF
- O'REILLY C.A., TUSHMAN M.L., (2004), « The Ambidextrous Organization », *Harvard Business Review*, pp. 74-81
- PORTER M.E., (1980), *Competitive Strategy*, Free Press
- RIVKIN J.W., SIGGELKOW N., (2003), « Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design », *Management Science*, Vol. 49, Iss. 3, pp. 290-311
- ROMME A.G.L., (1996), « A Note on the Hierarchy-Team Debate », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 411-417

- SANCHEZ R., MAHONEY J.T., (1996), « Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, p. 63-76
- SCHUMPETER J., (1935), *Théorie de l'évolution économique*, 1999, Dalloz
- SHERAMATA W.A., « Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development Under Time Pressure », *Academy of Management Review*, Vol. 25, Iss. 2, pp 389-408
- SIMONS R., (1987), « Accounting Control Systems and Business Strategy : an Empirical Analysis », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 357-374
- SIMONS R., (1990), « The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Iss. 1-2, pp. 127-143
- SIMONS R., (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1996), « Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change », *California Management Review*, Vol. 38, Iss. 4, pp. 8-30
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., (1997), *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press
- TUSHMAN M.L., SMITH W.K., WOOD R.C., WESTERMAN G., O'REILLY C.A., (2004), « Innovation Streams and Ambidextrous Organization Designs », Working paper, 63p.
- VOLBERDA H.W., (1996), « Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments », *Organization Science*, Vol. 7, Iss. 4, pp. 359-374
- WILLIAMSON O.E., (1994), « Strategizing, Economizing, and Economic Organization », in RUMELT R.P., SCHENDEL D.E., TEECE D.J., *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, pp. 361-401
- WINTER S.G., SZULANSKI G., (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, Vol. 12, Iss. 6, pp. 730-743