



Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés

Étude de cas chez Renault

Face à l'émergence de nouveaux espaces de travail collaboratif dans nos sociétés, les modes d'organisation du travail se voient remis en question. Dans cet article, l'auteur s'intéresse au FabLab d'entreprise – ou FabLab interne –, un espace de travail collaboratif impulsant une dynamique bottom-up au sein des entreprises. L'auteur présente le FabLab interne de Renault en tant que quasi-structure et y décrit quatre pratiques – bricolage, improvisation, prototypage et conception innovante – propices au développement de l'ambidextrie des salariés. Enfin, il livre des recommandations afin d'accompagner les responsables de FabLab d'entreprise dans le développement de ce dispositif.

L'évolution des pratiques collaboratives et des espaces collaboratifs occupent une place importante dans les transformations des modes de travail ((de) Vaujany, 2016). Accélérés par la révolution numérique et la généralisation des outils technologiques, ces changements se traduisent par de nouvelles dynamiques organisationnelles plus ouvertes et plus inclusives, notamment au niveau de l'innovation. Ainsi, le modèle du chercheur isolé dans les départements de R&D est de moins en moins prégnant dans le paysage organisationnel. À l'inverse, de nouvelles dynamiques organisationnelles se distinguent par une circulation plus fluide des individus et des connaissances, notamment grâce à une perméabilité entre les unités organisationnelles, de façon transversale à l'entreprise. Il semble alors opportun d'étudier les transformations de l'organisation du travail qui s'inscrivent dans la logique des nouvelles pratiques collaboratives et des nouveaux espaces collaboratifs, et s'appuient sur les outils qui participent à intensifier la révolution numérique en cours (imprimante 3D, découpeuse laser, logiciels spécialisés, etc.). De nombreuses questions importantes à ce sujet sont sans réponse. Aujourd'hui nous observons l'apparition du FabLab d'entreprise (ou FabLab interne), un espace de travail collaboratif ayant pour objectif de stimuler les activités d'exploration et les initiatives autonomes en mettant à la disposition de tous, un espace et des outils technologiques, numériques et méthodologiques habituellement réservés aux spécialistes. Dans notre recherche nous nous sommes intéressés à ce récent outil organisationnel afin

de proposer un cadre d'analyse théorique et d'en préciser les enjeux dans le contexte de notre travail au sein de l'entreprise Renault.

Nous proposons, dans cet article, d'analyser ce récent dispositif à l'aide du concept d'*ambidextrie individuelle* des salariés. Nous décrivons alors le FabLab comme une *quasi-structure* permettant aux salariés membres des unités d'exploitation de concilier leurs activités d'exploitation habituelles à des activités d'exploration. Cela nous amène donc à considérer le FabLab interne comme un dispositif stimulant le développement de l'*ambidextrie individuelle* des salariés – concept encore peu étudié en sciences de gestion. L'analyse d'un cas nous permet ensuite de mettre en avant les pratiques principales du FabLab interne favorisant le développement de l'*ambidextrie* des salariés. Nous concluons l'article en discutant du rôle du FabLab interne et en proposant des recommandations concernant sa gestion au sein des entreprises.

I – LE FABLAB D'ENTREPRISE

1. Qu'est-ce qu'un FabLab ?

Le développement continu d'innovations constitue un défi pour les entreprises, car l'innovation est fondamentalement une activité caractérisée par l'incertitude et l'imprévisibilité. Les organisations tentent alors de stimuler l'innovation en développant leurs activités d'exploration, e.g. des activités liées à la recherche, la prise de risque, l'expérimentation, la flexibilité, la découverte et l'innovation (March, 1991). Récemment, un nouvel espace de travail collaboratif dédié aux activités

d'exploration est né : le FabLab. Le *Fabrication-Laboratory*¹ – communément abrégé en FabLab – est un atelier dédié à l'innovation et au prototypage rapide. Il s'agit d'un espace de liberté d'aller et de venir, d'échange et de légèreté qui se situe, dans ses caractéristiques, entre la sphère formelle et la sphère informelle. L'objet FabLab a été développé au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT) par le professeur Neil Gershenfeld dans les années 2000 (Gershenfeld, 2012). Il s'agit d'un lieu ouvert à tous, équipé de machines et outils simples, comme un fer à souder, ou sophistiqués, telle une imprimante 3D ou une découpeuse laser. Les activités de créativité et de prototypage y prennent forme à travers les interactions d'une communauté active composée d'individus aux compétences diverses. Cette activité se déroule en l'absence de hiérarchie ou d'ordre donné. De plus, une culture et une éthique de l'expérimentation et de l'essai/erreur y sont dominantes. On y observe également des pratiques collaboratives telles que l'entraide, des croisements entre projets et du partage de connaissances. Pour résumer, le site du MIT dédié aux FabLabs définit cet espace de travail collaboratif de la manière suivante : « Un FabLab est une plateforme de prototypage pour l'innovation et l'invention, stimulant l'entrepreneuriat local. Un FabLab est aussi une plate-forme d'apprentissage et d'innovation : un lieu de jeu, de création, d'apprentissage, de mentorat, d'invention. Être un FabLab, c'est se connecter à une communauté

mondiale d'apprenants, d'éducateurs, de technologues, de chercheurs, de décideurs et d'innovateurs » (<http://www.fabfoundation.org/index.php/what-is-a-fab-lab/index.html>, 2016). Il faut préciser, par ailleurs, que la notion de « faire » – au sens de « maker² » – y est essentielle. Le prototypage rapide, le maquettage, le bricolage aboutissant à des démonstrateurs, des *mock-ups*, des plans, etc. y sont des activités incontournables. En effet, l'esprit FabLab suppose que c'est par la confrontation des idées au toucher et à la vue des choses matérielles, donc par l'expérimentation, que l'exploration a des chances d'aboutir à des concepts innovants et créatifs. Pour cette raison, tout FabLab se doit d'être équipé des outils et machines précédemment énumérés. Par exemple, l'imprimante 3D, machine-outil à commande numérique et emblème des FabLabs, donne l'opportunité à tout membre de la communauté, spécialiste ou non, de concevoir des objets innovants avec peu de moyens et en peu de temps. Cette machine qui fonctionne à l'aide de modélisation numérique 3D s'appuie sur une communauté de *makers* et d'expérimentateurs qui déposent gratuitement leur concept sur des sites internet³ accessibles et personnalisables par tous. En ce sens, le FabLab s'inscrit entièrement dans la logique d'innovation ouverte décrite par Chesbrough (2012). Chaque utilisateur d'imprimante 3D – dont les membres des FabLabs – peut alors télécharger gratuitement des fichiers mis en ligne par d'autres utilisateurs à travers le monde. Et ceci afin de modifier, partager et imprimer rapidement des objets à formes

1. Aussi appelé « Laboratoire de fabrication ».

2. De l'anglais (fabriquer), le mouvement maker est issu de la culture *Do It Yourself* qui prône de faire les choses soi-même. Ce mouvement des makers est fortement lié au monde numérique et technologique.

3. Par exemple : <http://www.thingiverse.com>.

complexes pour ensuite les utiliser comme moyen d'explication, comme pièce de rechange, prototype, ou démonstrateur, etc. À l'origine, les FabLabs sont – en tant que lieux ouverts – des structures libres et indépendantes situées dans des lieux associatifs, d'enseignements ou autres lieux publics accessibles à tous. Jusque-là, ce type de structure n'existait que sous cette forme. Or, aujourd'hui, de grandes entreprises s'intéressent à ce concept et souhaiteraient l'exploiter au sein de leur structure afin de stimuler l'innovation. Les premières expérimentations sont en cours, notamment au sein du constructeur automobile français Renault avec qui nous avons travaillé au sein de la direction de l'innovation. Renault est un pionnier du FabLab d'entreprise. Dès lors, il semble important de s'intéresser à un tel phénomène et de l'inscrire dans le spectre académique des sciences de gestion. Ainsi, nous posons la question de recherche suivante : Dans quelle mesure un FabLab d'entreprise peut-il favoriser le développement de l'ambidextrie des salariés ?

2. Cadre d'analyse théorique pour le FabLab interne

Le FabLab d'entreprise (ou FabLab interne) est un phénomène encore très peu étudié en sciences de gestion. Ce concept qui s'est imposé dans la pratique nécessite alors un champ de recherche affilié. Or, nous l'avons souligné, le FabLab d'entreprise vise à stimuler les activités d'exploration auprès des salariés. Les activités d'exploration pouvant être définies comme les activités qui recherchent l'éloignement et la rupture avec les activités en cours, aussi bien au niveau des produits et des services qu'au niveau des processus (Jansen *et al.*,

2006). Elles se démarquent des activités d'exploitation qui, elles, sont associées aux processus traditionnels et centrées sur les besoins des clients existants. En ce sens, le champ théorique de l'ambidextrie organisationnelle semble intéressant à mobiliser. En effet, l'ambidextrie organisationnelle est définie comme la capacité de concilier des activités d'exploitation et des activités d'exploration. Or, le FabLab interne, en ouvrant les activités exploratoires aux membres des unités d'exploitation, soulève ce défi intéressant : celui de la conciliation entre activités d'exploitation et activités d'exploration au niveau des salariés. De plus, nous choisissons ce champ de recherche de l'ambidextrie organisationnelle, car il étudie ce type de structure souhaitant abriter à la fois des processus normés et codifiés pour mener à bien l'exploitation d'activités routinières, mais essentielles, et, concomitamment, des espaces de liberté plus flexibles permettant l'exploration de nouveaux horizons à l'aide de nouvelles technologies (Hill et Birkinshaw, 2014). Ainsi, en considérant les salariés des unités d'exploitation et afin de mieux comprendre le rapport des salariés au FabLab, nous ferons appel à une perspective individuelle de l'ambidextrie.

II – LA DYNAMIQUE INDIVIDUELLE DANS L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

La capacité organisationnelle à développer ses activités d'exploitation tout en acquérant de nouvelles compétences en termes d'exploration est déterminante pour les organisations. Cette capacité a longtemps été niée (March, 1991) avant d'être admise comme

un facteur clé de succès (Chanal et Mothe, 2005). Ainsi, le concept d'ambidextrie organisationnelle répond à une problématique d'innovation et de performance des organisations (O'Reilly et Tushman, 2013 ; Zimmermann *et al.*, 2015). Toutefois, nous observons que malgré des affirmations majeures et explicites dans la littérature au sujet de l'ambidextrie des salariés, peu d'études se focalisent sur cette capacité individuelle des salariés à concilier des activités d'exploitation et des activités d'exploration (Bonesso *et al.*, 2014 ; Gupta *et al.*, 2006 ; Rogan et Mors, 2014). Puis, nous nous intéressons au concept de « quasi-structure » afin de poser un cadre théorique propice à l'étude du FabLab interne.

1. Ambidextrie structurelle et ambidextrie contextuelle

Au sujet de l'ambidextrie, la littérature reconnaît deux principaux types d'organisation : l'ambidextrie structurelle et l'ambidextrie contextuelle (O'Reilly et Tushman, 2013), parmi d'autres – temporelle ou de réseau. *L'ambidextrie structurelle* correspond à une logique *top-down*, c'est-à-dire que l'on considère que la dynamique sociale dans l'organisation est décidée puis portée avant tout par le *top management* pour ensuite se décliner chez les individus qui forment l'entreprise. En l'occurrence, les dirigeants sélectionnent donc une ou plusieurs unités qu'ils dédieront exclusivement à l'exploration, tandis que le reste de l'entreprise sera orientée exclusivement vers les activités d'exploitation (O'Reilly

et Tushman, 2013 ; Raisch *et al.*, 2009). De l'autre côté, *l'ambidextrie contextuelle* fait l'objet, depuis quelques années, de plus en plus d'écrits (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Raisch *et al.*, 2009 ; Zimmermann *et al.*, 2015). Ce concept développé par Gibson et Birkinshaw (2004), qui la définissent comme « La capacité comportementale à démontrer simultanément de l'alignement et de l'adaptabilité⁴ à travers une *business-unit* entière », correspond à une logique *bottom-up*. Dans ce cas de figure, on considère que ce sont les individus qui, par leurs actions, construisent l'organisation. Certains auteurs parlent alors d'individus ambidextres et de managers ambidextres (Mom *et al.*, 2009) pour signifier que cette capacité de conduire à la fois des activités d'exploitation et d'exploration est avant tout une capacité individuelle avant de devenir organisationnelle (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Raisch *et al.*, 2009). Toutefois, au sein de la littérature, l'ambidextrie individuelle a été essentiellement étudiée au niveau des managers et peu au niveau des salariés (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Mom *et al.*, 2009).

2. De l'ambidextrie des managers à l'ambidextrie des salariés

Comme dans tout phénomène de dynamique sociale ascendante (*bottom-up*), la dimension individuelle est essentielle dans le concept d'ambidextrie contextuelle. Gibson et Birkinshaw (2004) le rappellent dans leur article fondateur : « Bien que l'ambidextrie soit une caractéristique d'une *business-unit*

4. « Alignment refers to coherence among all the patterns of activities in the business unit; they are working together toward the same goals » (Gibson et Birkinshaw, 2004), notion considérée ici comme synonyme d'« activités d'exploitation ». « Adaptability refers to the capacity to reconfigure activities in the business unit quickly to meet changing demands in the task environment » (Gibson et Birkinshaw, 2004), notion considérée ici comme synonyme d'« activités d'exploration ».

dans son ensemble, elle se manifeste dans les actions spécifiques des individus dans toute l'organisation ». Cependant, malgré les recommandations de travaux précédents insistant sur la nécessité d'entreprendre des recherches au niveau individuel (O'Reilly et Tushman, 2013 ; Raisch et Birkinshaw, 2008), la littérature a peu d'articles sur ce sujet. De plus, les articles qui s'y intéressent se focalisent principalement sur l'ambidextrie managériale et non sur celle des autres membres de l'organisation (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Mom *et al.*, 2009), ce qui est une lacune. Or, l'ambidextrie individuelle, cette inclination comportementale d'un individu envers la conciliation d'activités d'exploitation et d'activités d'exploration dans une période de temps définie (Mom *et al.*, 2009), concerne pourtant également les différents salariés (Bonesso *et al.*, 2014 ; Gupta *et al.*, 2006 ; Rogan et Mors, 2014) et se trouve au cœur de la dynamique sociale propre à l'ambidextrie contextuelle. En outre, en nous basant à nouveau sur l'article de Gibson et Birkinshaw (2004), nous savons que l'ambidextrie des salariés ne se développe qu'au travers d'un contexte organisationnel favorable. Les auteurs précisent que ce contexte organisationnel se développe de la manière suivante : « en construisant un ensemble de processus ou de systèmes qui permettent et encouragent les individus à faire leurs propres jugements sur la façon de partager leur temps entre les demandes contradictoires d'alignement et d'adaptabilité ». Les études portant sur ces « processus et systèmes » émergent au sein de la littérature (Hill et Birkinshaw, 2014), mais restent encore rares. De plus, à nouveau, cette littérature ne met en avant que le rôle des managers dans l'instauration de ce contexte organisationnel

favorable au développement de l'ambidextrie des salariés. Des auteurs ont montré la possibilité pour les salariés de développer leur propre ambidextrie de façon autonome, mais en partie en dehors de leur unité d'exploitation (Dupouët et Barlatier, 2011 ; Hill et Birkinshaw, 2014). Nous présentons dans la suite le concept de *quasi-structure* (Brown et Eisenhardt, 1997) permettant de concevoir cette option.

3. Le développement de l'ambidextrie des salariés *via* une quasi-structure

Le renouvellement des designs organisationnels permettant le développement de l'ambidextrie organisationnelle est un enjeu clé en management de l'innovation (Gulati et Puranam, 2009 ; Zimmermann *et al.*, 2015). Ces configurations facilitant la conciliation des activités d'exploitation et des activités d'exploration sont donc diverses (Tushman *et al.*, 2010). Dans cet article, nous nous focalisons sur l'approche consistant à implémenter une structure caractérisée par un contexte et une culture favorables aux activités d'exploration et par son ouverture aux salariés des unités d'exploitation. Il s'agit d'une approche centrée sur les salariés, dans laquelle l'ambidextrie organisationnelle émerge à partir du comportement des salariés. Plusieurs auteurs ont montré que cette structure au contexte favorable aux activités d'exploration des salariés provenant des unités d'exploitation constitue un moyen de développement de l'ambidextrie organisationnelle (Dupouët et Barlatier, 2011 ; Hill et Birkinshaw, 2014). Dans ce sens, Hill et Birkinshaw (2014) ont étudié les « corporate venture units », tandis que Dupouët et Barlatier (2011) ont traité le cas de « communautés de pratiques ».

Dans une logique plus générique, les auteurs [Jelinek et Schoonhoven \(1990\)](#), puis [Brown et Eisenhardt \(1997\)](#) ont proposé le concept de quasi-structure (ou semi-structure) qui nous utilisons dans cet article. Il est défini comme suit : « Par semi-structures, nous entendons les organisations dans lesquelles certaines caractéristiques sont prescrites ou déterminées, mais d'autres ne le sont pas. Les semi-structures présentent un ordre partiel, et elles se situent entre l'extrême rigidité et le chaos dégénéré d'une organisation. » (p. 28). Ainsi, la quasi- ou semi-structure constitue un outil de gestion, dans le sens où elle permet à l'organisation de coordonner et d'organiser – ou de réorganiser – des actions collectives en respectant un certain nombre de règles propres à l'entreprise ([Aggeri et Labatut, 2010](#) ; [David, 1998](#)). Plus précisément, la quasi-structure représente un outil de gestion appropriable par tous et propice au développement d'activités d'exploration ([Gulati et Puranam, 2009](#)). Par conséquent, ce sont bien les mêmes individus qui ont la possibilité de concilier des activités d'exploitation – au sein de leur unité respective – à des activités d'exploration – au sein de la quasi-structure –, développant ainsi leur ambidextrie individuelle ([Gibson et Birkinshaw, 2004](#) ; [Rogan et Mors, 2014](#)). Au vu de ces éléments, nous pouvons établir un rapprochement entre le concept de quasi-structure et celui de FabLab d'entreprise. En effet, le FabLab interne propose un environnement décalé et flexible visant à porter des initiatives autonomes et exploratoires de salariés provenant d'unités dédiées aux activités ordinaires. Notre étude illustre ce rapprochement théorique en proposant de considérer le FabLab d'entreprise comme

une quasi-structure permettant de développer l'ambidextrie individuelle des salariés. Dans ce cadre, nous nous intéressons aux activités se situant entre le formel et l'informel, comme l'improvisation et le bricolage, que certains auteurs ([Moorman et Miner, 1998](#)) qualifient d'«activités semi-ordonnées». Nous étudions alors le rapport des salariés au FabLab en mettant en avant les différentes pratiques permettant le développement d'une telle dynamique. Ce travail nous permet alors d'apporter des éléments de réponse sur l'utilité et le pilotage du FabLab d'entreprise pour le développement de l'ambidextrie des salariés.

III – LE CAS RENAULT, PIONNIER DU FABLAB INTERNE

L'encadré ci-après résume notre méthodologie de collecte et d'analyse de notre recherche.

Notre terrain d'étude est la direction de l'innovation du constructeur automobile français Renault, multinationale basée en Île-de-France et ayant fait l'objet de nombreuses recherches académiques au sujet de l'innovation. Le principal site, sur lequel nous nous sommes rendu régulièrement – un jour par semaine en moyenne – est celui du Technocentre situé à Guyancourt. Ce dernier rassemble plus de 10 000 salariés incluant tous les acteurs impliqués dans la conception d'un véhicule : les spécialistes de toutes disciplines (recherche, design, produit, ingénierie, etc.), ainsi que de nombreux représentants d'équipementiers et de fournisseurs. Nous travaillons en étroite collaboration avec la direction de l'innovation et principalement avec les fondateurs et responsables de la gestion du FabLab interne. Renault étant l'un des pionniers de cette

MÉTHODOLOGIE

Le design de recherche

Nous avons mené un travail de recherche de type qualitatif (Yin, 2012). Sur le plan épistémologique, nous nous situons dans le paradigme interprétativiste (David, 2012) car il nous semble plus approprié pour étudier l'émergence de sens au sein de pratiques collectives. L'étude de cas représentant l'approche méthodologique privilégiée pour explorer et comprendre un phénomène complexe (Wacheux, 1996), nous avons mené une étude de cas unique, de type « cas révélateur » (Yin, 2012), dans le cadre de cette recherche exploratoire et descriptive. Face à la complexité inhérente à notre objet de recherche et donc à la difficulté à en tirer des connaissances assurées, nous optons pour un raisonnement de type abductif⁵.

Le processus de collecte et de traitement des données

Nous avons travaillé avec Renault à partir du mois de septembre 2013 et notre collecte s'est achevée en juin 2014, soit une période de 10 mois. Notre collaboration se poursuit néanmoins. Notre travail de recherche était connu de tous, nous avons donc adopté une posture d'*observateur-participant* (Baumard *et al.*, 2012) car l'objectif était de comprendre les processus d'innovation chez Renault à trois niveaux : selon la présentation officielle, selon les salariés, et selon notre observation. Ainsi, notre travail empirique repose notamment sur des entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs de l'entreprise (managers, membres du FabLab, spécialistes de l'innovation ou non). En 43 journées de présence sur le site, nous avons mené 42 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1 heure et 26 minutes, tous enregistrés et intégralement retranscrits. Nous avons également tenu un journal de bord qui nous a permis de noter le contexte et nos observations lors des séances de créativité et des réunions auxquelles nous avons participé. Enfin, nous avons eu accès à de nombreux documents internes nous permettant de saisir l'organisation générale de l'entreprise. Notre collecte de données répond ainsi au principe de triangulation des données, gage de validité de construit d'une recherche (Hlady-Rispal, 2002).

démarche d'implémentation de FabLab interne, le choix de cette entreprise comme étude de terrain nous a paru pertinent et opportun. Nous nous intéressons à la partie amont du processus d'innovation qui s'inscrit dans la structure R&D du groupe. Il nous

faut préciser ici que la structure R&D de Renault a rencontré, ces dernières années, des difficultés de transfert des innovations potentielles vers les projets. D'ailleurs, l'orientation adoptée au mois de juin 2013 par l'entreprise a officialisé cette politique en

5. « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993).

remodelant la structure R&D afin d'éviter toute recherche isolée de la production « parce que l'innovation était trop déconnectée des projets véhicules ». Il est donc clair que la tension exploitation/exploration est centrale dans la stratégie d'innovation générale de Renault. De plus, les activités à caractère purement exploratoire se situent dans les unités dites de « Recherche » tandis que les activités d'exploitation se trouvent physiquement à part, dans les unités dites « Technologiques », ce qui rend difficile la conciliation des deux types d'activités pour les salariés de chez Renault.

1. Le Creative Lab, une opportunité d'explorer pour les salariés

Depuis 3 ans, Renault détient un FabLab interne dénommé « Creative Lab », qui est un support de la phase amont du processus d'innovation classique. Ce processus est transverse à l'ensemble de l'organisation matricielle de Renault. Il est défini comme le processus dominant régulant l'ensemble des « projets véhicules » à l'aide de jalons précis et d'une distinction formelle dans la distribution des fonctions. Ces jalons s'appliquent au développement de tous types de « projets véhicules » et permettent un suivi régulé et prédéterminé de ces derniers. Ils indiquent les étapes de concertation d'un « comité stratégique d'innovation » décisionnaire statuant sur la continuité ou l'abandon (« GO » ou « NO GO ») des projets d'innovation.

Cependant, les membres des unités de ce processus dédiées aux activités d'exploitation déplorent le faible niveau d'accès aux activités d'exploration, comme le souligne un salarié :

« On a des outils vieillots, je trouve que c'est trop basique, on prend des Post-it, on

écrit... C'est pas assez inventif pour nous stimuler l'esprit. C'est-à-dire que je pense qu'à chaque fois qu'on fait une séance de créativité, il y a des gens avec plein d'idées dans la tête, mais on est tellement sur des trucs basiques que ça ne sort pas. »

Ce faible niveau d'accès aux activités d'exploration crée un sentiment de frustration auprès des salariés. Ainsi, ces derniers se sentent restreints dans leur capacité à mener et à initier, de façon individuelle, des activités exploratoires et d'innover :

« [...] moi je suis très frustré ! Ah non, je suis très frustré parce que justement je pense qu'on manque de vision un peu stratégique qui puisse permettre à chacun d'exprimer de l'innovation. »

Plus précisément, la normativité du processus d'innovation semble constituer un obstacle majeur à de nombreux projets d'exploration. En effet, les modes et les critères de sélection des projets à financer par la hiérarchie sont perçus par les salariés comme étant si sévères et fastidieux qu'ils renoncent parfois à s'engager dans cette voie et abandonnent leurs idées et leurs projets d'innovation :

« il y a des gens qui ont des idées qu'ils ont commencé à travailler et qui là, sont à un stade où ils ont besoin de ressources... c'est même pas que la demande est refusée, ça n'arrive jamais jusqu'à ce stade-là... Euh... Pour que ce soit refusé, il faut que la question soit posée, et pour que la question soit posée, il faut qu'elle soit posée par quelqu'un qui se sente serein face au processus de sélection des projets d'innovation... Eh ben ça, ça n'arrive pas souvent. » Ces différents propos soulignent la frustration des salariés des unités d'exploitation vis-à-vis du faible niveau d'accès aux activités d'exploration telle qu'elle fût exprimée

lors de l'émergence du Creative Lab. Ce dernier s'est alors développé au sein de Renault dans l'objectif d'apporter de nouvelles opportunités de mener des activités d'exploration à ces salariés, en parallèle de leurs activités habituelles. Le lieu abritant ce FabLab interne a été agencé de façon circulaire de manière à favoriser « les échanges décontractés et ouverts », comme le décrit l'un des co-fondateurs du lieu. Il dispose de quelques machines et outils rares dans l'entreprise : imprimantes 3D, ordinateurs équipés de logiciels pour imprimante 3D, une bibliothèque, un vaste tableau blanc magnétique à feutre, une plate-forme numérique d'échanges d'articles et de discussion et une découpeuse laser. Ce concours d'éléments crée un contexte local favorable au développement d'activités exploratoires au sein de l'entreprise, mais il nécessite une appropriation de la part des salariés. À travers son lieu, sa charte, son animation et ses machines et outils à commande numérique, le Créative Lab se veut donc être un espace à la fois codifié et à la fois inclusif et permissif. Dans cette mesure, il peut être qualifié de *quasi-structure*, au sens de [Brown et Eisenhardt \(1997\)](#). Il est né de la volonté de quelques salariés puis a été soutenu par un seul manager qui établit le lien entre les acteurs du projet et la direction générale. Ce manager – et responsable hiérarchique du Creative Lab – précise à ce propos que : « Creative Lab, sa mission principale [...] c'est de restaurer le bottom-up, le networking et la transversalité interne. » Il s'agit donc d'apporter une nouvelle vision, basée sur l'initiative salariale, permettant une considération plus profonde des sujets et idées habituellement restreints par les processus rigides et par les contraintes de retour d'investissement immédiat. D'ailleurs, le

FabLab interne a été conçu pour être accessible directement aux salariés, afin qu'individuellement, ils puissent mener des activités d'exploration concomitamment à leurs activités d'exploitation, c'est-à-dire développer leur ambidextrie individuelle.

2. Le développement de l'ambidextrie des salariés *via* le Creative Lab

Les pratiques favorisant l'ambidextrie des salariés au sein du Creative Lab

Considérer le FabLab interne comme une *quasi-structure* propice au développement de l'ambidextrie des salariés appelle à préciser les caractéristiques d'un tel dispositif. Nous nous sommes alors intéressés, au sein du Creative Lab, aux pratiques permettant aux salariés d'organiser à leur guise la conciliation entre leurs activités ordinaires et les activités d'exploration qu'ils souhaitaient mener. Nous avons pu mettre en avant quatre pratiques principales ([tableau 1](#)) caractérisant ce dispositif et expliquant l'émergence d'une telle dynamique : l'improvisation, la conception innovante, le bricolage et le prototypage rapide.

1) *L'improvisation* apporte une démarche heuristique dans les activités d'exploration. Cette pratique accompagne le bricolage. Il s'agit de conduire les activités de façon spontanée en se laissant guider par son intuition et sans suivre de processus construits en amont. Elle permet aux salariés de s'adapter aux circonstances (personnes, activités et matériels à disposition) et de rester flexibles dans l'interaction avec l'environnement. De plus, l'accessibilité pour tous les salariés donne une liberté à chacun de décider de façon autonome quand mener chaque type d'activité. Il

Tableau 1 – Les pratiques favorisant l'ambidextrie des salariés au sein du Creative Lab

Les pratiques au sein du Creative Lab	Favorise l'ambidextrie des salariés	Verbatims représentatifs
L'improvisation	En favorisant une démarche heuristique et offrant la possibilité aux salariés d'adapter leurs projets à tous moments	« Ah mais on n'avait pas de modèle... moi je te dis, je suis rentrée dedans convaincue qu'il fallait le faire, mais on a avancé en marchant, on est parti la fleur au fusil. »
La conception innovante	En proposant un accompagnement méthodologique aux salariés dans les activités de créativité et de conception innovante	« Il faut qu'il y ait des gens qui aient le temps de nous aider à creuser jusqu'au bout, et c'est là que je vois que c'est très complémentaire. Nous on est plus dans l'opérationnel, donc il y a des choses à côté desquelles on risque de passer sans les voir, avec les méthodes du Creative Lab, ils nous permettent de balayer plus large et plus profond, et du coup d'avoir d'autres idées différentes de ce qu'on a l'habitude de faire. »
Le bricolage	Par la manipulation et la réorganisation d'éléments disponibles, cette pratique permet de faire face au manque de ressources et de surmonter des obstacles conceptuels par le « faire »	« Les personnes qui expliquent ça avec des slides sans avoir touché les produits dont ils parlent, ils se racontent des histoires ! Il faut toucher, il faut voir, il faut mettre en pratique. Et le Creative Lab nous aide sur ça, à pouvoir faire des petites maquettes très vite, à pouvoir faire des petits process très vite, et de pouvoir matérialiser les idées... »
Le prototypage rapide	Au travers de ces activités qui matérialisent les idées et permettent d'accélérer le développement de projets innovants	« Et aussi ce qui s'est passé chez nous, c'est qu'on a un concept qui est un peu compliqué et qu'on n'arrive pas à faire murir, et là Éric est allé voir un responsable du FabLab, et ils ont fait un scénario et ils ont fait une maquette avec l'imprimante 3D pour dire voilà c'est ça qu'on veut faire. »

existe également une certaine permissivité se traduisant dans le rapport informel et flexible aux personnes et aux activités pour lesquelles, par exemple, toute idée de projet peut être envisageable.

2) *La conception innovante* représente l'accompagnement méthodologique des salariés dans leurs activités d'exploration par les animateurs. Ces derniers sont formés en méthodes de créativité et de conception innovante⁶. Cet aspect donne l'opportunité aux salariés d'explorer en profondeur des sujets rompant avec les processus et modes de conception connus au sein de l'entreprise. Par ailleurs, bien que ces méthodes soient elles-mêmes flexibles et ouvertes, elles apportent un cadre structuré aux activités exploratoires qui ont lieu au sein du Creative Lab et limitent une dispersion incontrôlée des projets en cours.

3) *Le bricolage* permettant de manipuler des objets physiques, de créer des démonstrateurs, des maquettes, etc., est une activité fondamentale qui anime les activités exploratoires du Creative Lab. Cette pratique permet aux salariés de saisir des opportunités rompant avec les frontières conventionnelles de l'entreprise et de libérer les potentiels créatifs par le « faire ».

4) *Le prototypage rapide* possible au sein du Creative Lab permet une matérialisation des idées, facilite les discussions et stimule la créativité à l'aide, notamment, des outils et machines à commande numériques. Par exemple, l'accès libre à une machine à commande numérique permettant de fabriquer des objets conçus, par ailleurs, par des membres d'une communauté en ligne, est fondamental selon l'expérience des salariés. Ils y voient

une opportunité de faire avancer des idées qui seraient difficilement validées dans le processus de sélection ordinaire et ainsi d'accélérer le développement de projets innovants.

Ces pratiques d'exploration semi-ordonnées alliant, par leur nature, flexibilité et stabilité décrivent les activités menées au sein du Creative Lab. Chacune de ces pratiques, telles que décrites par les fondateurs et par les participants, fait référence à l'offre du lieu. Nous constatons que bien que l'improvisation soit une activité en soi, elle est présente dans chacune de ces pratiques et que, de même, le bricolage fait partie intégrante du prototypage rapide. Également, nous notons que ces quatre pratiques semi-ordonnées outillent les salariés des unités d'exploitation dans leur démarche de mener, en parallèle, des activités d'exploration. Le [tableau 1](#) suivant expose les propos des salariés membres d'unités d'exploitation, ainsi il montre en quoi ces pratiques d'exploration développées au sein du Creative Lab favorisent l'ambidextrie des salariés.

Une démarche autonome à l'origine de l'ambidextrie des salariés

Ces activités d'exploration au sein du Creative Lab prennent leur source dans les initiatives autonomes des salariés. Un salarié d'une unité d'exploitation s'est rendu au Creative Lab afin de murir une idée qu'il souhaitait mener en appui à ses missions ordinaires. Son association avec le désormais co-responsable du projet d'innovation qu'il a initié illustre leur autonomie qui a été nécessaire à l'avancée de leur projet :

6. Par exemple, les méthodes d'analyse et de conception issues de la théorie C-K ([Hatchuel et Weil, 2009](#)).

« Je pensais à développer une application mobile pour le tout nouveau service auto-lib'... Mais je voulais le faire rapidement. Le problème, c'est qu'il me fallait des compétences que je n'ai pas dans ma direction. [Puis,] je travaillais sur mon idée au FabLab et un gars me dit : "j'ai développé un prototype cet été dans mon coin et ça ressemble à ça..." et je regarde, et c'était exactement ce dont on avait besoin ! On l'a embarqué avec nous dans le projet. Sans ça, le projet n'aurait jamais vu le jour. »

Ces initiatives autonomes des salariés traduisent un besoin ou une volonté de mener des activités d'exploration considérées comme plus sophistiquées et plus complexes que les activités habituelles. Le Creative Lab représente alors un espace propice à la conciliation des activités ordinaires des salariés aux activités d'exploration :

« Il y a de la créativité, on en a besoin dans notre métier, on réfléchit entre nous, on se fait des réunions, on demande "qui a une idée ?", etc. Quand c'est plus complexe, on utilise des méthodes, on fait des post-it, on fait des chapeaux de toutes les couleurs, mais quand c'est trop complexe et qu'on ne sait vraiment plus quoi faire, on va au Creative Lab. »

Il faut souligner que ces activités d'exploration menées par les salariés des unités d'exploitation se font parfois – en plus – en contournant les règles établies de ces unités, cependant, dans une volonté d'améliorer les processus et la performance de l'organisation. Certains de ces salariés ambidex-tres revendiquent ce côté transgressif :

« Lui, on l'a rencontré au Creative Lab, mais il travaille dans une entité avec laquelle on ne travaille jamais, il aurait fallu des mois et plusieurs coups de tampons avant

que l'on puisse développer quoique ce soit ensemble. Donc moi là-dessus je me positionne comme un corsaire dans le chemin de conception de Renault. J'ai des trajectoires d'innovation pas du tout habituelle, par rapport à ce qui se fait chez Renault. »

Plusieurs salariés ayant mené des activités d'exploration au sein du Creative Lab ont su montrer la pertinence de leur projet et ont réussi à le réintégrer dans les processus d'innovation classique de Renault. Bien que les projets soient encore en cours, cette légitimation est vécue comme un succès par les salariés :

« Ben c'est quand même énormément de travail pour faire quelque chose de bien au sein du Creative Lab, il y avait quand même les deux responsables plus une stagiaire de haut niveau qui ont quand même fait un sacré boulot d'accompagnement, de process. La stagiaire elle était en full time dessus avec moi, et donc ça s'est très bien passé. On l'a présenté jusqu'au niveau Ghosn [le directeur général] quand même ! »

Toutefois, dans la pratique, il faut noter que le Créative Lab reste un projet en devenir. En effet, le cycle de renouvellement d'une gamme de véhicules automobiles étant de cinq à sept années, et le Creative Lab n'ayant que trois années d'ancienneté, il est difficile de juger de son impact direct sur des innovations finalisées ou commercialisées. Néanmoins, à ce propos, l'un des cofondateurs du Creative Lab précise « Plus que de créer des ampoules, il s'agit ici de créer des Thomas Edison. », pour souligner l'importance de la dynamique d'exploration chez les salariés en elle-même.

Le Creative Lab constitue un espace favorable aux activités d'exploration qui

accompagne les salariés souhaitant mener des projets innovants en parallèle de leurs activités habituelles d'exploitation. Incarné par un lieu physique favorisant les interactions sociales, il est ouvert à tous et à tous les types d'activités donnant l'opportunité aux salariés de s'organiser librement entre leurs activités habituelles d'exploitation et leurs projets d'exploration. À travers cette quasi-structure, les salariés bénéficient d'un accompagnement dans leurs activités d'exploration incarnées par les pratiques que nous avons mises en avant – bricolage, improvisation, prototypage et conception innovante. Le Creative Lab constitue alors un support complémentaire à l'activité ordinaire en répondant au manque d'activités d'exploration des salariés. Il constitue ainsi une quasi-structure permettant le développement de l'ambidextrie des salariés.

IV – DISCUSSION : FAVORISER L'AMBIDEXTRIE DES SALARIÉS VIA UNE FABLAB INTERNE

En mettant en place un FabLab interne, il s'agissait pour les fondateurs du Creative Lab, de stimuler les activités d'exploration à l'aide d'une quasi-structure afin de mieux équilibrer la conciliation de l'exploitation et de l'exploration au sein de l'entreprise. Suite à notre analyse et à nos résultats, nous montrons que le FabLab interne permet, en effet, aux salariés membres des unités d'exploitation de mener des activités d'exploration en parallèle de leurs activités ordinaires. Plusieurs projets sont en cours et suite à notre analyse, ils nous permettent de tirer des enseignements afin de développer la pratique de FabLab d'entreprise et favoriser le développement de l'ambidextrie des salariés.

D'un point de vue théorique, le FabLab d'entreprise semble représenter un oxymore dans la mesure où les FabLabs sont originellement des structures ouvertes à tous, or, en l'occurrence, en se situant au sein d'une entreprise industrielle, cette ouverture est restreinte par les frontières de l'organisation. Toutefois, en considérant les 10 000 salariés du Technocentre où le FabLab est implanté, la notion devient plus pertinente. Dans une logique similaire de recherche de paradoxes, nous proposons le champ de l'ambidextrie organisationnelle pour l'étude du dispositif d'innovation original que représente le FabLab d'entreprise. Cette perspective nous permet de reconsidérer le rôle monolithique des salariés membres des unités d'exploitation pour étudier leur capacité à concilier des activités d'exploitation et d'exploration. Notre cas montre qu'en combinant des aspects formels – comme les méthodes de conception innovante ou la charte à respecter – et des aspects informels – comme le contexte permissif – le FabLab interne constitue une quasi-structure. Cet espace de travail collaboratif offre alors le contexte et l'opportunité aux salariés appartenant à des unités d'exploitation au contexte peu favorable de concilier leurs activités ordinaires aux activités d'exploration de leur choix. Nous avons ainsi décrit le FabLab interne comme une *quasi-structure* favorisant le développement de l'*ambidextrie des salariés* qui s'avère être un phénomène peu étudié en sciences de gestion et pourtant déterminant en management de l'innovation (Bonesso *et al.*, 2014 ; Rogan et Mors, 2014). Nous enrichissons ainsi la perspective individuelle de l'ambidextrie organisationnelle qui se focalisait principalement sur les

managers et peu sur les salariés. Cette recherche montre que les salariés peuvent jouer un rôle important dans les activités d'exploration, de façon autonome. Nous avons également décrit les différentes pratiques semi-ordonnées – bricolage, improvisation, prototypage et conception innovante – prenant place au sein de cette quasi-structure et permettant d'instaurer une telle dynamique. Cet ancrage théorique est fondamental pour faire avancer le sujet du FabLab d'entreprise et permettre le déploiement des capacités d'un tel dispositif.

Du point de vue de la pratique, nous l'avons souligné, le rôle du FabLab interne consiste à faire face à la tension qui oppose les activités d'exploitation et les activités d'exploration. Dans cette perspective, les responsables de cet espace de travail collaboratif portent une grande responsabilité dans sa gestion. Nous considérons, effectivement, qu'il s'agit pour ces derniers de continuer à développer l'agilité indispensable pour accompagner les salariés dans les activités d'exploration, mais nous soulignons également l'importance de conserver une certaine stabilité nécessaire pour constituer une quasi-structure support aux unités organisationnelles dédiées à l'exploitation. Il s'agit donc pour les responsables du FabLab interne de maintenir ce dernier dans un équilibre continu – entre flexibilité et stabilité – en étant en dehors du processus d'innovation classique et normé, tout en constituant un support à ce dernier. Nous distinguons alors deux types de pilotage du FabLab d'entreprise : un pilotage interne dans lequel la priorité

serait donnée à l'accompagnement des initiatives autonomes des salariés et un pilotage externe au FabLab qui se chargerait principalement d'assurer le lien entre ces activités et les salariés appartenant aux unités d'exploitation régissant le processus d'innovation réglementé.

Le pilotage interne. Nos résultats en concours avec la littérature montrent qu'un contexte favorable aux initiatives autonomes est nécessaire au développement de l'ambidextrie des salariés. Il s'agit donc d'une priorité dans le pilotage interne d'un FabLab d'entreprise. En l'occurrence, les responsables devront chercher à enrichir ce contexte favorable aux pratiques semi-ordonnées qui attribuent une valeur ajoutée importante au lieu. En effet, les pratiques d'improvisation et de bricolage conjuguées aux méthodes de créativité et de conception innovante sont déterminantes dans son évolution. Dans cette perspective, il s'agira d'inciter les salariés à « transgresser⁷ » dans le sens positif et non pathologique du terme (Babeau et Chanlat, 2011), afin d'amener les salariés à mener des activités différentes de leurs missions initiales. En effet, l'implantation d'un tel dispositif vise à impulser une logique rompant avec les activités habituelles.

Le pilotage externe. Le Creative Lab a émergé par la volonté de quelques employés. L'un des co-fondateurs de la quasi-structure précise, par ailleurs : « [On nous] laisse faire, mais [on ne nous] donne pas de moyens pour faire. », montrant la liberté dont bénéficie la structure, mais aussi l'isolement qu'elle subit. Dans ce

7. Le terme de transgression rejoint ici l'idée selon laquelle « l'écart à la règle peut être interprété comme le reflet d'un processus de négociation entre forces antagonistes dans l'organisation. » (Babeau et Chanlat, 2011).

contexte, le Creative Lab devra arriver à s'intégrer, auprès des salariés et de la hiérarchie, en tant que quasi-structure visant à organiser et systématiser les activités d'exploration, en complément de l'activité principale et de façon transversale à l'entreprise. Pour ce faire, les responsables du lieu devront se préoccuper en priorité d'attirer les salariés. En effet, bien que les ressources nécessaires soient en partie d'ordre matériel et financier, les ressources humaines sont primordiales : les salariés sont au centre de l'activité du FabLab interne. De plus, afin de conserver une certaine autonomie et d'éviter de devenir dépendantes de la hiérarchie au même titre que des *business-units* ordinaires, les activités du FabLab devront provenir d'initiatives autonomes de salariés.

CONCLUSION

Le FabLab interne constitue une opportunité pour les entreprises de s'appuyer sur la révolution numérique afin de faire face et de s'adapter à l'environnement transformant continuellement les marchés et les pratiques d'innovation. Nous l'avons vu, en offrant l'opportunité aux salariés des unités d'exploitation de mener des activités d'exploration, le FabLab interne a le rôle d'un outil favorable et d'un potentiel support à l'émergence de l'ambidextrie des salariés. Il s'incarne dans un lieu d'accueil des activités exploratoires et offre l'opportunité aux salariés de gérer eux-mêmes leur temps entre exploitation et exploration, et ainsi de devenir ambidextres. À notre connaissance, l'objet de recherche du FabLab interne était absent de la littérature en sciences de gestion. En ancrant

théoriquement cette pratique de plus en plus répandue, puis en proposant des recommandations aux difficultés rencontrées par Renault – un pionnier de cette pratique –, notre travail a pour objectif d'accompagner les managers et les salariés confrontés à des tensions entre exploitation et exploration. Dans cette perspective, nous avons tiré trois enseignements principaux : 1) Le FabLab gagnerait à chercher à organiser et systématiser les pratiques semi-ordonnées – bricolage, improvisation, prototypage et conception innovante – au sein de l'entreprise et à inciter la transgression positive des salariés afin de favoriser l'ambidextrie des salariés. 2) Le management du FabLab interne repose sur la capacité des responsables à concilier les caractéristiques flexibles de la quasi-structure à la nécessité de conserver une certaine stabilité pour l'intégration des connaissances et des projets innovants dans le processus d'innovation traditionnel de l'entreprise. 3) Ce papier invite également les chercheurs à s'intéresser de plus près à ce sujet d'actualité. Le champ de l'ambidextrie organisationnelle que nous avons emprunté semble propice à l'approfondissement des connaissances à ce sujet, à travers une perspective centrée sur les salariés, notamment. Toutefois, d'autres champs de la littérature non investigués ici permettraient d'éclairer les phénomènes et pratiques accompagnant l'émergence des nouveaux espaces collaboratifs. Par exemple, l'innovation ouverte serait potentiellement un sujet pertinent à étudier afin de mieux appréhender ce dispositif de management de l'innovation que représente le FabLab – en entreprise ou non. En effet, ce dernier pourrait

également être considéré comme un nouvel intermédiaire d'innovation ouverte (Barlatier *et al.*, 2016 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016) qui participe directement à la création, au transfert et à l'absorption de connaissances de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. et Labatut J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p. 5-37.
- Andriopoulos C. et Lewis M.W. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, vol. 20, n° 4, p. 696-717.
- Babeau O. et Chanlat J.F. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 33-50.
- Barlatier P.-J., Giannopoulou E. et Penin J. (2016). « Les intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances : le cas de la valorisation de la recherche publique », *Innovations*, vol. 49, n° 1, p. 55-77.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (2012). « La collecte de données et la gestion de leurs sources. » *Méthodes de recherche en management*.
- Bonesso S., Gerli F. et 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*, vol. 32, n° 3, p. 392-405.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, p. 1-34.
- Chanal V. et Mothe C. (2005). « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 154, p. 173-191.
- Chesbrough H. (2012). "Open innovation: where we've been and where we're going", *Research-Technology Management*, vol. 55, n° 4, p. 20-27.
- David A. (1998). « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, p. 44-59.
- Dupouët O. et Barlatier P.J. (2011). « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF Suez », *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 15, n° 4, p. 95-108.
- Fabbri J. et Charue-Duboc F. (2016). « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, p. 163-180.
- Gershenfeld N. (2012). "How to make almost anything", *Foreign Affairs*, vol. 91, n° 6, p. 43-57.

- Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, p. 209-226.
- Gulati R. et Puranam P. (2009). "Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization", *Organization Science*, vol. 20, n° 2, p. 422-440.
- Gupta A.K., Smith K.G. et Shalley C.E. (2006). "The interplay between exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 4, p. 693-706.
- Hatchuel A. et Weil B. (2009). "CK design theory: an advanced formulation", *Research in Engineering Design*, vol. 19, n° 4, p. 18-192.
- Hill S.A. et Birkinshaw J. (2014). "Ambidexterity and survival in corporate venture units", *Journal of Management*, vol. 40, n° 7, p. 1899-1931.
- Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.
- Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J. et Volberda H.W. (2006). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators", *Management Science*, vol. 52, n° 11, p. 1661-1674.
- Jelinek M. et Schoonhoven C. (1990). *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*, London: Basil-Blackwell.
- Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, vol. 9, p. 4-17.
- March J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87. <http://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mom T.J.M., van den Bosch F.A.J. et Volberda H.W. (2009). "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms", *Organization Science*, vol. 20, n° 4, p. 812-828.
- Moorman C., Miner A.S. (1998). "Organizational improvisation and organizational memory", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 698-723.
- O'Reilly C.A. et Tushman M.L. (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present and future", *The Academy of Management Perspectives*.
- Raisch S. et Birkinshaw J. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", *Journal of Management*, vol. 34, n° 3, p. 375-409.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. et Tushman M.L. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing Exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, vol. 20, n° 4, p. 685-695.
- Rogan M. et Mors M.L. (2014). "A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations", *Organization Science*, vol. 25, n° 6, p. 1860-1877.

- Tushman M., Smith W.K., Wood R.C., Westerman G. et O'Reilly C. (2010). "Organizational designs and innovation streams", *Industrial and Corporate Change*, vol. 19, n° 5, p. 1331-1366.
- Vaujany F.X. (de) (2016). Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers lieux ? *Livre blanc RGCS*, version Alpha.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Yin R. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.), Sage.
- Zimmermann A., Raisch S. et Birkinshaw J. (2015). "How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process", *Organization Science*, vol. 26, n° 2, p. 1-21.

