

**CYLIEN GIBERT<sup>1</sup>**

Toulouse School of Management

**SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI**

HEC Paris ; i3-CRG École polytechnique ; IP Paris



# « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année »

Les managers de labs d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance

*Les managers de labs d'innovation sont souvent placés face à une demande contradictoire : poursuivre le mandat d'exploration du lab, tout en respectant une gouvernance habituellement orientée vers l'exploitation. Les auteurs montrent, à travers deux études de cas, comment face à cette contradiction les managers recourent à des tactiques contrastées qui mobilisent les deux pôles d'une dialectique : conformisme et promotion. Cet article éclaire la nécessité de construire des modes spécifiques d'évaluation de la performance des labs d'innovation, en vue d'éviter des contradictions organisationnelles récurrentes.*

Ces dernières années, l'intensification de la compétition par l'innovation et la multiplication des « disruptions » qui transforment des secteurs entiers (comme le secteur hôtelier depuis l'arrivée des plateformes de location d'appartements entre particuliers) ont obligé de nombreuses entreprises établies à réagir. Nous assistons ainsi à un développement croissant, au sein de ces entreprises, d'entités internes dédiées à l'exploration de nouvelles opportunités, à l'accélération de l'innovation, à la diffusion d'un esprit intrapreneurial, ou à l'ouverture vers de nouvelles sources d'innovation. Dans un rapport<sup>2</sup> paru en 2017, sur 340 organisations étudiées (issues de 8 pays et de 5 secteurs d'activités, et réalisant toutes plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires) 87 % possédaient une telle entité (une augmentation de 27 % depuis 2016).

Dans cet article, nous nous focalisons sur les entités destinées à l'exploration de nouvelles opportunités, que nous désignons « labs d'innovation ». Depuis les travaux pionniers de Lewis et Moultrie (2005) puis de Magadley et Birdi (2009), la littérature académique sur ce thème s'est beaucoup développée (e.g. Ben Mahmoud-Jouini, 2015 ; 2016 ; Lô et Sacépé, 2016 ; Mérindol et Versailles, 2016 ; Schmidt et Brinks, 2017). Cependant, si les chercheurs ont mis en lumière les apports potentiels d'un lab d'innovation pour l'entreprise qui le lance, notamment en termes de renouvellement stratégique, moins de travaux ont exploré le management *in situ* de ces labs.

Or en tant que chercheurs étudiant les labs d'innovation (Ben Mahmoud-Jouini, 2016 ; Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2007 ; Gibert,

2017), nous avons constaté à de multiples reprises la séquence suivante. La création du lab est souvent soutenue par la direction générale de l'entreprise (DG). Dans cette première phase les managers responsables du lab bénéficient d'une importante autonomie dans le choix des moyens nécessaires à l'accomplissement de la mission d'exploration généralement identifiée par/avec la DG. À ce stade, peu de règles de management et de *reporting* sont précisées. Dans un second temps, généralement à l'occasion des premiers exercices de revue budgétaire, la DG commence à exiger que le lab se mette en conformité avec les règles de *reporting* de l'entreprise (notamment les indicateurs et outils de pilotage dédiés au développement ou à la recherche : retour sur investissement des projets, dépôts de brevets par an, etc.). Les managers des labs se trouvent alors placés face à une injonction contradictoire entre le mandat d'exploration initial, et les règles de gouvernance imposées.

Nous proposons dans cet article d'analyser la façon dont les managers des labs d'innovation font face à cette contradiction entre exploration et exploitation, et pour cela nous mobilisons le cadre dialectique. En effet, ce dispositif conceptuel permet d'investiguer, *in situ*, la façon dont des éléments contradictoires se manifestent à de multiples niveaux, et engendrent des processus politiques liés à la poursuite d'objectifs divergents par différents protagonistes. Nous aspirons ainsi à répondre à la question suivante : quelles sont les tactiques mobilisées par les managers de labs d'innovation afin de faire face aux injonctions contradictoires qu'ils rencontrent ?

2. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti\\_innovationcenter\\_report.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti_innovationcenter_report.pdf)

Nous commençons par la présentation des contradictions entre exploration et exploitation que les labs d'innovation soulèvent. Nous montrons ensuite en quoi le cadre dialectique est propice à l'analyse des réactions des acteurs face à une contradiction, et permet d'enrichir les travaux existants qui utilisent les cadres des tensions et des paradoxes. Nous poursuivons par la présentation des deux études de cas analysées afin de montrer empiriquement la façon dont les managers de labs font face aux contradictions qu'ils rencontrent. Nous caractérisons ensuite les tactiques adoptées par ces acteurs, et montrons comment elles prennent place autour d'une dialectique opposant conformisme (des managers du lab aux indicateurs et modes de gouvernance du groupe) et promotion (par les managers du lab de l'activité d'exploration et de critères de valorisation alternatifs). Ce faisant, nous montrons que l'exploration d'opportunités par le lab suppose que ses modes de gouvernance soient régulièrement renégociés et actualisés par son manager avec la direction. Nous concluons par une discussion et des préconisations managériales.

## I – LES LABS D'INNOVATION ET LEURS CONTRADICTIONS

### 1. Les labs d'innovation

Les motivations à la création d'entités organisationnelles internes, séparées et dédiées à l'exploration d'opportunités nouvelles (technologie, marché, modèle économique, etc.) ont déjà été évoquées dans plusieurs écrits fondateurs. Elles apparaissent dans les travaux de [Burgelman \(1983 ; 1985\)](#) sur l'*Internal Corporate Venturing* et la *New Venture Division*, dans ceux de

[March \(1991\)](#) sur la distinction entre les types d'apprentissage d'exploitation et d'exploration, dans ceux de [Christensen \(1997\)](#) sur le management des innovations disruptives et enfin, plus récemment, dans ceux de [O'Reilly et Tushman \(2008\)](#) sur l'ambidextrie structurelle.

Depuis, la littérature s'est développée et a mis en évidence l'émergence d'une grande variété d'entités dédiées à l'innovation et à la collaboration ([Cartel et al., 2018](#) ; [Ben Mahmoud-Jouini, 2015](#) ; [Crockett et al., 2013](#) ; [Magadley et Birdi, 2009](#) ; [Mérindol et Versailles, 2016](#) ; [Lô et Sacépé, 2016](#) ; [Schmidt et Brinks, 2017](#) ; etc.). Cette variété s'exprime au niveau des mandats des entités (exploration, *open innovation*, fabrication digitale, *coworking*, acculturation, intrapreneuriat, etc.), de leurs activités (identification de tendances, veille, idéation, prototypage, étude d'usages, showrooms, etc.), de leur rattachement institutionnel (entreprises, académiques, indépendants, collectivité territoriale, etc.), de leurs utilisateurs (collaborateurs, start-up, mixité interne/externe, travailleurs indépendants, entrepreneurs, bricoleurs, etc.), de leur modèle économique (centre de coûts, centre de profits, subventions publiques, etc.), et enfin au niveau de leur inscription spatiale et matérielle.

L'hétérogénéité de ces entités, couplée à la vitesse de développement de la littérature académique, ont parfois conduit à des confusions entre les définitions ([Fabbrri et al., 2016](#)). Ainsi, plusieurs désignations sont mobilisées par les auteurs : espaces collaboratifs d'innovation, *open labs*, laboratoires d'innovation ouverte, innovation centers, *open creative labs*, *social tech labs*, *change labs*, *design labs*, *digital studio*, *digital factory*, start-up studio, etc.

Comme précisé précédemment, nous nous focalisons dans cette recherche sur les entités organisationnelles, créées par des entreprises établies, dans le but d'explorer de nouvelles opportunités (domaines, technologies, marchés, usages, offres, business models, méthodes, etc.). En accord avec [Magadley et Birdi \(2009\)](#) nous désignons ces entités par « labs d'innovation » (et parfois, plus succinctement, par « labs »). Les labs ont déjà été étudiés par la littérature académique laquelle a mis en lumière leurs apports au niveau organisationnel (e.g., [Magadley et Birdy, 2009](#)), stratégique (e.g., [Crockett et al., 2013](#)) et au niveau du champ institutionnel (e.g., [Cartel et al., 2018](#)). Plus récemment, certains travaux ont commencé à explorer les spécificités du management et de l'implémentation des labs, en mettant par exemple en avant le rôle primordial de leur légitimité ([Mérindol et Versailles, 2016](#)), la nécessité pour leurs membres de faire preuve d'ambidextrie individuelle ([Lô, 2017](#)), et les contradictions récurrentes entre exploration et exploitation qu'ils suscitent ([Zimmermann et al., 2018](#)).

## 2. Les contradictions entre exploration et exploitation

[March \(1991\)](#) et [Lewis \(2000\)](#) ont souligné les contradictions liées à la coexistence des deux modes d'apprentissage que sont l'exploration et l'exploitation. Nous définissons ces contradictions comme des interdépendances entre des éléments opposés, mutuellement exclusifs, qui sont pourtant intégrés ensemble dans « la connaissance humaine de la réalité, ou instanciées dans des pratiques, des arrangements, ou des artefacts » ([Hargrave et Van de Ven, 2017](#), p. 320, traduction de

l'auteur). Les contradictions ont été analysées au niveau stratégique de la DG de l'entreprise ([Smith et Tushman, 2005](#)). Elles se manifestent par exemple au niveau de : 1) la cannibalisation potentielle des produits ou des relations avec les clients ou fournisseurs existants par les offres nouvelles, 2) la sollicitation des mêmes ressources rares ([He et Wong, 2004](#)), 3) la poursuite simultanée du succès présent avec le développement de capacités pour le futur ([Lewis et al., 2014](#) ; [Smith, 2014](#)), ou 4) l'incompatibilité des métriques d'exploitation dans l'évaluation des activités d'exploration ([Maniak, 2018](#)).

Les contradictions entre exploration et exploitation ont jusqu'alors été éclairées principalement par les approches paradoxales (e.g., [Andriopoulos et Lewis, 2009](#)), qui supposent une incompatibilité fondamentale entre les deux activités. Ces travaux ont souligné le rôle de la DG face aux contradictions entre exploration et exploitation, en insistant sur la nécessité pour ces acteurs de s'accommoder sur le plan cognitif et comportemental des contradictions rencontrées plutôt que d'essayer de les résoudre. Ces travaux ont ainsi eu tendance à délaissé le niveau des managers, et ne permettent donc pas de comprendre le rôle de ces acteurs dans l'implémentation quotidienne d'activités d'exploration au sein d'entreprises établies ([Zimmerman et al., 2018](#)). De plus, si les approches paradoxales se sont révélées précieuses afin de comprendre sans chercher à les réduire des phénomènes complexes, elles s'essouffent rapidement en termes de préconisations managériales, de par l'agence limitée qu'elles reconnaissent aux acteurs face à des contradictions insolubles. Ainsi, nous proposons de mobiliser le champ des

dialectiques pour explorer, *in situ*, les tactiques mises en œuvre par les managers des labs pour faire face aux contradictions qui surviennent entre exploration et exploitation.

### **3. Mobiliser les dialectiques pour analyser les réponses aux contradictions *in situ***

Les approches dialectiques correspondent à une méthode d'enquête épistémique (Ben-son, 1977) qui permet d'étudier les processus à travers lesquels des « opposés interdépendants sont alignés avec des forces qui se tirent-poussent l'une et l'autre comme un élastique, et existent dans un entrelacement dynamique où chaque pôle implique l'autre. [Les approches dialectiques] se concentrent sur l'unité d'opposés et les forces ou processus qui les connectent » (Putnam *et al.*, 2016, p. 71, traduction de l'auteur).

Les perspectives dialectiques considèrent que les éléments opposés qui soutiennent la contradiction, la thèse et l'antithèse, peuvent se transformer (Bledow *et al.*, 2009) à travers la négociation et le conflit : « À travers les processus politiques les éléments contradictoires sont négociés par des acteurs qui vont chacun en promouvoir un plutôt qu'un autre. Le conflit libère la tension entre les éléments contradictoires et produit de nouveaux ensembles de pratiques et d'arrangements, la transformation » (Hargrave et Van de Ven, 2017, p. 325, traduction de l'auteur). Les perspectives dialectiques s'opposent sur ce point aux travaux sur les paradoxes qui postulent, eux, la coexistence d'éléments irréciliables que les acteurs doivent accepter, ou autour desquels ils doivent construire (Poole et Van de Ven, 1989).

Nous mobilisons ce cadre pour analyser comment les tensions entre exploration et exploitation se traduisent, au niveau des managers, par des jeux d'acteurs et des tactiques antagonistes liées à la poursuite d'objectifs divergents (e.g., Collinson, 2005). En comparaison des approches paradoxales, les perspectives dialectiques reconnaissent donc aux acteurs une agence supérieure sur les contradictions qu'ils rencontrent. Plutôt que de postuler exploration et exploitation comme mutuellement exclusives, les approches dialectiques nous permettent d'étudier dans la partie suivante les tactiques mises en œuvre, *in situ*, par les managers de labs pour faire face aux contradictions qu'ils rencontrent.

## **II – DEUX ÉTUDES DE CAS DE LABS D'INNOVATION**

Pour étudier les spécificités du management des labs d'innovation, il est nécessaire de montrer empiriquement comment les contradictions entre exploration et exploitation se manifestent *in situ*, de mettre en lumière les tensions qu'elles créent pour les managers de labs qui y sont confrontés, puis d'analyser les réactions de ces acteurs. Pour mener à bien cette recherche, nous avons donc conduit deux études de cas au sein de labs d'innovation : RIL et Eurolab.

Nous présentons dans la suite chaque étude de cas (cf figures 1 et 2 pour une vue d'ensemble, et la figure 3 pour des informations détaillées sur les analyses) en deux parties (Van Maanen, 1979). D'abord, un récit complété par des verbatims décrit le contexte du cas, l'émergence de la contradiction entre le mandat du lab et les règles de gouvernance, et la tension résultante. Nous poursuivons ensuite

---

MÉTHODOLOGIE

---

Nous avons sélectionné deux cas « contrastés » (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27). Les deux labs ont été lancés avec des mandats proches, et leurs managers font face à l'émergence de contradictions entre exploration et exploitation. Cependant chaque cas aboutit à un résultat radicalement différent en matière de maintien du mandat d'exploration et de son évolution dans le temps face aux contradictions rencontrées. Cette méthode est selon Gerring (2007) et Yin (2018) adaptée dans des champs conceptuels émergents, ce qui correspond bien au contexte des labs d'innovation.

Les données longitudinales présentées ont été collectées en temps réel. Un des auteurs a maintenu une présence continue, l'autre intermittente, au sein des deux organisations durant des périodes étendues (2 ans et 4 ans) qui dépassent les deux récits. Nous avons eu l'opportunité d'accéder aux deux terrains en tant que chercheurs observateurs non participants. Le recueil des données a consisté en des enregistrements systématiques, des prises de notes lors des observations, des entretiens semi-directifs d'approfondissement et des discussions informelles avec les acteurs, ainsi qu'en la collecte de documents internes (cf tableau 1). L'objet d'étude affiché était plus large que la question de recherche traitée dans cet article : le management et l'évolution des labs d'innovation, et leur contribution à la stratégie. Ce matériau a ensuite fait l'objet d'un processus de codage sur la base des retranscriptions des enregistrements, des réunions, des entretiens et des notes d'observation. Cette méthode permet d'extraire des situations réelles qui cristallisent les contradictions entre exploration et exploitation, et d'en étudier l'évolution dans le temps.

---

chaque étude de cas par une analyse des réactions du manager du lab face à la contradiction, et des tactiques mises en place. Nous présentons ensuite les conséquences sur le lab et ses projets.

### 1. Le RIL chez Licorp

#### « Trouver le milliard à quinze ans » grâce au RIL

Licorp, important groupe industriel français, fait face à un ralentissement de la croissance de son chiffre d'affaires. Plusieurs brevets sont déposés mais le groupe a peu d'innovations de forte croissance en

perspective. Par ailleurs, la DG fait part de son inquiétude de voir venir une concurrence inédite portée par de nouveaux entrants, notamment digitaux. Cette perception du risque s'est accentuée suite à la *learning expedition* menée par la DG du groupe à la Silicon Valley, à l'instar de plusieurs autres groupes européens.

« De jeunes start-uppers se moquaient ouvertement de notre DG, et lui expliquaient “vous allez vous faire disrupter, comme Uber avec les taxis” ... ils se sont pris une grosse claque. » (directeur R&D de Licorp et sponsor du lab).

C'est dans ce contexte que le directeur R&D crée à la demande de la DG une entité dédiée

**Tableau 1** – Données collectées et principales caractéristiques des labs

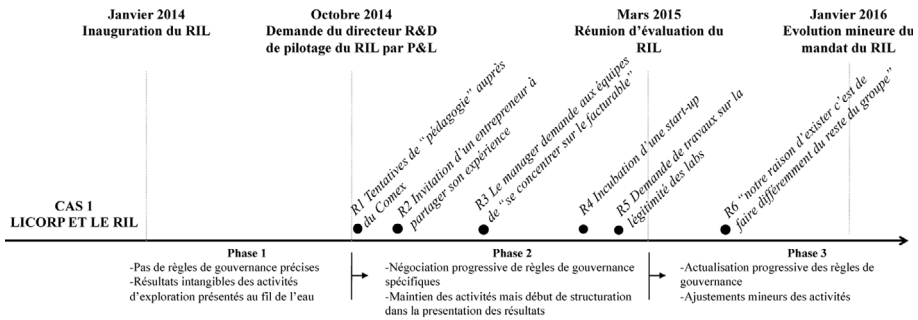
	Licorp	EuroEstat
<b>Données collectées</b>		
Réunions	9 (1 à 4 heures)	25 (45 min à 3 heures)
Interviews	35 (30 à 120 min)	22 (30 à 90 min)
Observations	112 demi-journées entre novembre 2014 et janvier 2016	71 demi-journées, entre avril et novembre 2015
Principaux documents	Fil Twitter, lettres de mission	Supports de présentation, prévision de rentabilité
Situation analysée	Premier exercice de reporting	Conduite de projet innovant
<b>Situation de l'entreprise et du lab</b>		
Secteur	Industriel	Services
Taille du groupe	50 000	3 000
Direction de rattachement du lab	Recherche & développement	Direction générale
Taille de l'équipe du lab	22	14
Année de lancement du lab	2014	2012
Profils de l'équipe du lab	Majoritairement recrutés en dehors du groupe	Majoritairement recrutés à l'intérieur du groupe
Mandat du lab	Initial : identification /génération d'opportunités + incubation de projets	Initial : identification /génération d'opportunités + incubation de projets
	Après 18 mois : <i>idem</i>	Après 18 mois : conseil interne + incubation de projets

à l'exploration de nouveaux champs de croissance : le RIL (Radical Innovation Lab). Le RIL a un mandat structuré autour d'une double mission : analyser les grandes évolutions sociétales et technologiques susceptibles de constituer des menaces ou des opportunités pour Licorp (les acteurs parlent de « trouver le milliard à quinze ans »), et soutenir des initiatives liées à l'innovation

dans le groupe (concours d'innovation interne, challenge externe, partenariats d'innovation ouverte, etc.). Le RIL est dirigé par un manager responsable, trois autres managers subordonnés, et 18 employés.

Après un lancement « en grandes pompes » et pendant presque un an, le RIL est l'objet d'une forte médiatisation externe (articles dans la presse spécialisée, invitations de

**Figure 1** – Chronologie récapitulative des principaux événements du premier cas



journalistes) et interne (comités exécutifs organisés dans le lab, visites de directeurs de Licorpp). Au bout de 12 mois, 24 nouveaux domaines d'exploration sont identifiés, six sont présentés au Comex qui en retient deux. Cette sélection se fait sur la base d'une présentation qualitative, et non pas à partir d'un *business plan* détaillé.

« Je dirais qu'on est plutôt jugés sur les présentations au DG à cause de notre statut long terme... On avance par 'go/no-go' du CEO en fait... oui sa réaction est ultra importante à chaque fois car elle peut impacter la suite du RIL et sa survie tout entière. » (manager du RIL).

Si le mandat du RIL semble clair, les modalités concrètes de sa gouvernance n'ont pas été précisées en amont. Après un an de fonctionnement, les premiers questionnements émergent à propos de l'évaluation de la création de valeur du RIL, et l'appréciation de ses performances. Si la structure « fait rêver », elle demeure couteuse. De plus le RIL dépend de la R&D et son responsable est un manager intermédiaire, subordonné au directeur de la R&D. C'est ainsi que ce dernier demande au manager du RIL de préparer une bascule vers un pilotage analogue à celui utilisé

dans le reste de la R&D, avec des critères tels que le retour sur investissement des projets ou le nombre de dépôts de brevets par an.

Cette demande implique une évolution majeure pour le RIL et son manager qui montrait jusqu'alors des résultats prometteurs, mais encore intangibles (nouvelles opportunités de marché ; analyse de l'écosystème de l'innovation ouverte en quête de technologies ou de start-up qui seraient susceptibles d'accélérer l'innovation au sein du reste de l'entreprise ; etc.). Ces premiers résultats, bien qu'ils soient totalement alignés sur le mandat du RIL, ne sont pas directement valorisables selon les critères de la R&D. De plus, le cadre traditionnel de *reporting* semestriel est trop court pour le type d'activités menées au RIL, qui visent à explorer des domaines totalement nouveaux pour l'entreprise. Une bascule complète vers ce type de gouvernance impliquerait pour le RIL de commencer à facturer des opérations commerciales à partir de ses projets, qui ne sont pas suffisamment matures. Le RIL risque d'être mal évalué s'il est jugé à l'aune des critères de développement traditionnels et par conséquent de perdre ses moyens.



« Nous sommes une petite équipe centrée sur nos missions : le reporting prend du temps et le format standard ne met pas en valeur notre travail... Le mandat n'est pas le même mais on nous demande de faire du reporting standard (...) Il y a une distorsion entre les mandats, les projets et les actions. » (manager du RIL).

### *Analyse des actions du manager du RIL*

Le manager du RIL doit faire face à cette décorrélation entre le mandat d'exploration du RIL et la gouvernance imposée par la direction de la R&D. À cet effet, il défend le mandat d'exploration du lab, tout en temporisant la mise en œuvre des modalités de gouvernance susceptibles de menacer ce mandat (cf [figure 3](#)).

Dans un premier temps, le manager du RIL essaye de gagner du temps en montrant que le lab se met bel et bien « en ordre de bataille » afin d'intégrer les demandes du directeur de la R&D, c'est-à-dire d'être en mesure de bientôt présenter des projets capables de générer des transactions financières. À cet effet, des projets de start-up externes sont présentés comme des projets venant du lab « afin de pouvoir montrer des projets qui facturent » en échange de la mise à disposition, pour les entrepreneurs, des locaux du RIL et de financements.

Par ailleurs, le manager du RIL partage avec ses collaborateurs, en réunion plénière : « ce que veut le directeur R&D c'est progressivement passer dans une logique plus classique de P&L et de facturation... (...) disons que le reporting va petit à petit se tourner vers des sujets plus financiers. Donc charge à nous d'intégrer ça... Attention hein je dis pas non plus que tout ce qui ne se

facture pas on laisse tomber hein... ou disons juste que je le chuchote. »

Cette posture lui permet de temporiser la demande du directeur R&D, mais il est à noter qu'elle implique un changement dans le périmètre des activités du lab. Un des managers subordonnés explique : « on achète du délai le temps de pouvoir débarquer avec les vrais projets, ceux qui feront du cash... et oui, c'est vrai que quelque part c'est peut-être un peu cynique comme méthode... mais il faut voir qu'ici tu dois montrer des projets pour être crédible, sinon on t'écoute même pas en fait, on nous demande de créer le prochain Uber et d'être rentables d'ici la fin de l'année... donc oui on prend les trucs dispos sur l'étagère, on jette des paillettes (...), le temps qu'on débarque avec les vrais projets... Chez Licorp on te demande de délivrer. C'est ce qu'on nous demande à nous : montrer des trucs. On a commencé par montrer notre activité sur du non-tangible, en termes de nouveauté, de provocation, de prototypage rapide, de nouvelles méthodologies comme du design thinking et là, maintenant, on se met en format "regardez on est capable de générer du cash !" »

Parallèlement à la tentative de réponse aux règles de gouvernance, le manager du RIL revendique les spécificités de l'activité d'exploration, et met en lumière l'incompatibilité entre ces spécificités et un pilotage traditionnel :

« Il faut faire de la pédagogie vis à vis du Comex. Qualifier la nature de notre apport. Expliciter pourquoi on ne fait pas comme d'habitude, notamment avec la R&D. Il faut les rassurer. Il faut trouver des exemples "B to B" comme nous. » (manager du RIL).  
L'équipe de direction invite ainsi des entrepreneurs à succès à présenter leur

expérience lors d'une réunion avec le Comex, pendant laquelle ils soulignent la nécessité de ne pas monétiser trop tôt et de se concentrer sur le développement de connaissances sur l'usage, la technologie et le *business model*.

Enfin, le manager du RIL cherche à montrer la variété des sources de valeur créées par le RIL pour le groupe, par exemple à travers l'assistance ponctuelle aux employés de la R&D sur des expérimentations ou des prototypages rapides, afin de développer la légitimité du lab. Il se lance également dans des tactiques de justification : « Notre raison d'exister c'est quand même de faire différemment du reste du groupe et de la R&D, c'est pour ça qu'on a décidé d'utiliser des méthodes inédites ethnographiques et innovantes qui prennent plus de temps. » (manager du RIL au directeur R&D).

Il résulte de ces tentatives de respect partiel des règles, de revendication des spécificités de l'activité, de pédagogie et de démonstration de création de valeurs alternatives menées par le manager du RIL une inflexion dans la position du directeur de la R&D.

« La R&D avec la direction financière réfléchissent pour renouveler les critères

classiques : d'une mesure de la performance de la R&D vers la performance de l'innovation. La période est favorable. Nos interlocuteurs perçoivent l'intérêt mais ça doit encore être objectivé. » (directeur de la R&D).

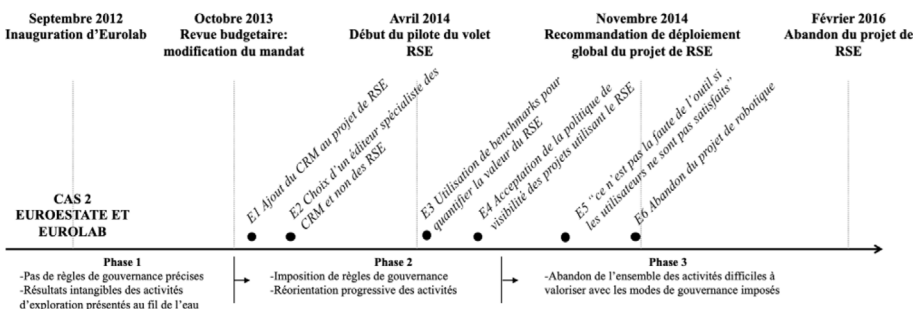
« On est passé devant le Comex pour obtenir un budget et valider la méthode d'exploration. On a gagné du temps jusqu'à la prochaine échéance. » (manager du RIL). C'est ainsi que dans les mois qui suivent, capitalisant sur l'adaptation progressive des modes de gouvernance aux activités d'exploration, le manager du RIL parvient à s'assurer que les activités du lab demeurent adaptées aux besoins d'innovation *corporate* tout en veillant à ce qu'elles conservent leurs finalités d'exploration.

## 2. EuroEstate et Eurolab

### *Développer l'innovation chez EuroEstate*

La DG d'EuroEstate décide de créer Eurolab en réaction à la menace potentielle que représente son principal concurrent qui lance son propre lab (cf. figure 2). Le mandat est le suivant : identifier des opportunités à long

**Figure 2** – Chronologie récapitulative des principaux événements du second cas



terme (notamment à partir de l'étude des tendances technologiques et sociétales dans le cadre d'un *Think Tank*) pour en incuber certaines, et développer une culture d'innovation interne. À cet effet, Eurolab est composé d'un manager responsable, secondé par un manager subordonné, et par une équipe de douze employés.

De façon similaire à Licorp, la gouvernance d'Eurolab n'a pas été spécifiée lors de la création et, après une première année de fonctionnement, Eurolab reçoit le même appel à la conformité aux normes *corporate*. Encore plus que dans le cas précédent, le lab est soumis à une revue budgétaire stricte, qui conduit à son repositionnement comme un service transverse de consulting interne en innovation, support aux métiers. Son mandat d'exploration et d'identification d'opportunités est supprimé, celui de développement d'une culture d'innovation est en revanche maintenu.

Suite à cette réorientation et dans le cadre du mandat de diffusion d'une culture d'innovation interne, Eurolab propose un projet de réseau social d'entreprise (RSE) de nature à favoriser l'innovation participative et la communication sur les initiatives innovantes en interne. L'outil proposé serait développé sur mesure par un intégrateur boutique. Le projet est cependant refusé par la DG qui met en avant que les apports d'un outil collaboratif sont difficilement traduisibles en économies financières dans un contexte de « rigueur budgétaire sur les investissements hors cœur-de-métier ».

En réaction à ce refus d'investissement, le manager du lab greffe au projet une

composante plus facilement valorisable selon les critères du groupe : un volet CRM<sup>3</sup>. En effet, un tel outil est valorisable en termes d'amélioration de la marge opérationnelle ou d'efficacité de la mise en concurrence entre fournisseurs, par exemple. Il est décidé de faire appel à un prestataire, leader mondial des solutions de CRM, dont le service commercial a fourni des *benchmarks* ambitieux sur le retour-sur-investissement de son outil. Si l'outil CRM de ce prestataire est considéré comme le plus développé du marché, il n'en va pas de même pour sa solution de RSE qui, elle, est jugée peu mature, austère et limitée en termes de fonctionnalités. Or c'est ce volet collaboratif qui correspond à la première finalité du projet d'Eurolab.

Cette seconde version du projet, bien plus onéreuse que sa première mouture, est acceptée par la DG. Afin de ne pas superposer les chantiers, les ressources du lab et du département informatique étant limitées, le pilote du RSE aura lieu durant les premiers six mois, à l'issue desquels sera décidée son extension à l'intégralité d'EuroEstate (un passage de 400 à 3 000 utilisateurs). Le pilote du CRM suivra ensuite.

« C'est aussi une question de cohérence avec la culture en fait... Ici tout le monde est en mode OCD<sup>4</sup> sur les chiffres, et sur tout ce qui touche au business. La première question qu'on nous a posée c'est "c'est quoi le ROI<sup>5</sup> du projet ?" On aurait pu l'anticiper je suppose, mais bon on l'a pas assez fait, et la première version du projet s'est fait dégager illico par notre CEO. Là le simple fait de mettre l'accent sur le ROI en

3. Gestion de la relation client.

4. *Obsessive Compulsive Disorder* (trouble obsessionnel compulsif), dans le sens d'« obsédé par les chiffres ».

5. Retour sur investissement.

ayant greffé un CRM fait que le board a été convaincu presque immédiatement... au final que ce soit innovant c'était pas la question, ils voulaient juste que ça "fit" avec leur KPIs et voir qu'il y avait potentiellement du cash à faire derrière. » (manager du lab).

Lors de la phase pilote du RSE, l'outil est rapidement critiqué négativement par les premiers utilisateurs. Son développement est plus compliqué que prévu, son utilisation est parasitée par de nombreux bugs, et les utilisateurs ne se l'approprient pas. Une décision du comité exécutif complète ce constat négatif : il impose la non-confidentialité des initiatives d'innovation partagées sur le RSE pour que « ça reste un outil business et que ça ne devienne pas du Facebook au bureau ». Sans cette limitation, des documents de travail non terminés, des idées, des pistes deviennent visibles à l'ensemble de la ligne hiérarchique. Insatisfaits de cette version, les collaborateurs délaissent le RSE et se reportent sur le mail. La DG ayant eu vent des retours mitigés sur le RSE annule le futur déploiement du CRM (alors que c'est la greffe du CRM qui avait conduit au choix de cette solution). Au final le lab se retrouve à piloter un projet critiqué avec une solution technique inadaptée.

« Ben là c'est sûr on se rend compte qu'on s'est un peu planté dans l'histoire. Comment on explique ça au board ? Il nous faut une recommandation sur ce qu'on dit au Comex... Et aussi qu'est-ce qu'on dit aux utilisateurs du pilote ? C'est un vrai enjeu ça, beaucoup de monde a été intégré au pilote. Le projet a pris une dimension publique c'est pas neutre si on laisse tomber. » (manager du lab).

Le projet de RSE, malgré ses limites, est finalement lancé à l'ensemble du groupe. Il

sera abandonné environ 18 mois plus tard car trop peu adapté aux attentes des utilisateurs. Un nouveau membre du lab expliquera : « Franchement je n'arrive juste pas à comprendre la logique qu'il y a eu derrière le choix de ce prestataire pour notre RSE. L'outil (...) est trop cher, et clairement pas adapté aux besoins de nos utilisateurs. Il y a plein d'autres solutions qui auraient été moins chères et plus directement en ligne avec ce qu'il nous fallait (...) Pour moi c'est de la science-fiction ce truc. »

### *Analyse des actions du manager d'Eurolab*

La première contradiction entre le mandat d'exploration de nouvelles opportunités et les règles de gouvernance a été résolue par l'abandon de ce volet du mandat. Ensuite, le manager d'Eurolab a continué à faire face aux contradictions entre le mandat de développement de l'innovation collective du lab, et les règles de gouvernance centrées sur le retour sur investissement prévisionnel des projets du lab. À la différence du manager du RIL, le manager d'Eurolab modifie progressivement les activités du lab afin de s'adapter aux règles de gouvernance et indicateurs imposés par la DG (cf. figure 3).

La greffe du volet CRM et le choix du prestataire sont réalisés non pas pour servir le projet d'innovation collective, mais pour quantifier son retour sur investissement, condition *sine qua non* de son lancement. C'est cette même pression sur le retour sur investissement qui fait qu'à la fin du pilote il est difficile pour le manager du lab de recommander l'abandon du projet (même s'il s'avère très insatisfaisant), sans se mettre lui-même en danger : le coût du

RSE avorté serait perçu, à l'aune des indicateurs imposés par la direction d'EuroEstate, comme un gaspillage, et le manager d'Eurolab comme fautif. La réaction de ce dernier s'apparente à une forme de cynisme, car il déconnecte ses enjeux personnels des enjeux d'innovation pour l'organisation, ce qui l'amène à recommander le lancement du RSE à l'ensemble du groupe en sachant que cette solution n'est pas satisfaisante. Le manager du lab essaie ce faisant de justifier l'outil sans relever les insuffisances de la solution technique retenue : « Le projet est un succès, car au final on voit bien que les freins sont surtout liés à des problèmes de mentalités trop classiques au sein du groupe. Les gens attendaient un outil business, alors qu'on leur proposait un RSE, c'est à dire du collaboratif... On a essayé d'assigner à l'outil des cas d'usages qui n'étaient pas pour lui, c'est normal qu'il ait fallu du temps mais petit à petit les utilisateurs vont continuer à découvrir le RSE et se l'approprier. » (manager du lab).

Le manager du lab respecte les demandes de la DG et adopte une posture de conformité en orientant les activités de manière à privilégier ce qui peut être valorisé par les modes de gouvernance du groupe (par exemple l'utilisation des logiciels standards des leaders mondiaux pour lesquels il existe des *benchmarks*).

On retrouve deux mois plus tard une posture similaire du manager du lab lorsque le Comex d'EuroEstate refuse de soutenir un projet d'innovation de robotique et de réalité virtuelle en collaboration avec une start-up car il s'éloigne du cœur de métier actuel du groupe, alors même que ce projet aurait permis d'apprendre sur des évolutions potentiellement à fort impact pour le groupe.

À chaque fois, le manager du lab met au second plan les activités et enjeux d'exploration, et favorise le respect des modes de gouvernance imposés par la DG plutôt que la négociation de modes alternatifs.

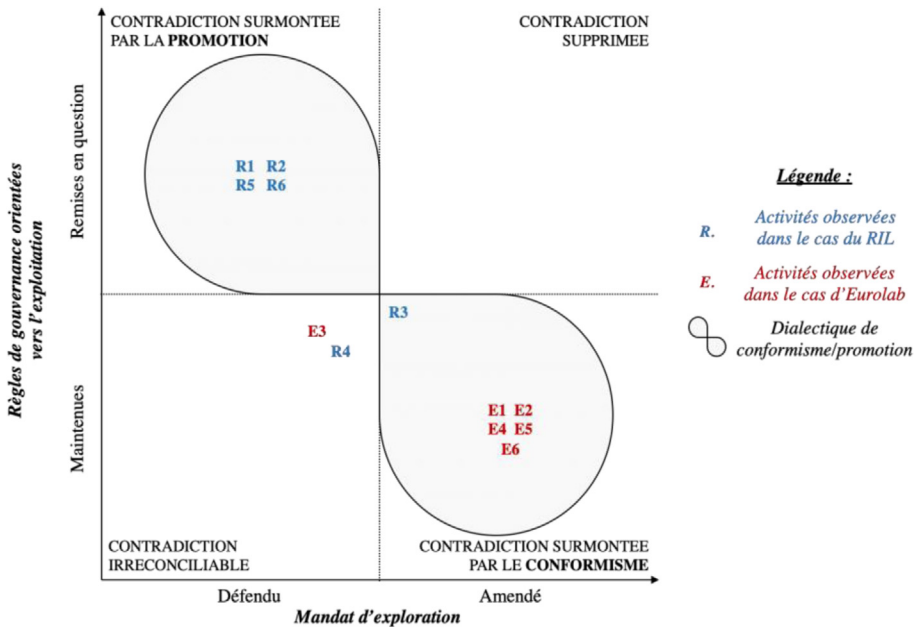
### III – ENTRE PROMOTION ET CONFORMISME

Notre posture d'observateurs non participants nous a permis d'identifier, à travers l'analyse des données recueillies, six actions principales entreprises par les managers de chaque lab face aux contradictions entre mandat et gouvernance rencontrées. Nous avons ensuite différencié ces actions par rapport aux deux dimensions principales de notre analyse, à savoir le mandat d'exploration du lab, et les modes de gouvernance imposés (cf. [figure 3](#) et [tableau 2](#)).

On constate que la plupart des activités observées chez les managers peuvent se regrouper en deux tactiques principales qui constituent, chacune, un pôle opposé d'une dialectique commune.

Un premier ensemble d'actions (R1, R2, R5, R6) consiste, pour les managers des labs, à surmonter la contradiction en négociant avec la direction de l'entreprise un système de gouvernance qui serait plus adapté à la poursuite et au maintien du mandat d'exploration. Nous désignons cette tactique par « la promotion ». Les principales activités impliquées dans la tactique de promotion consistent à promouvoir les spécificités des activités d'exploration, à intégrer lorsque c'est possible les attentes de la direction sans modifier le cœur du mandat du lab, et à essayer de développer la légitimité du lab au sein de l'entreprise et/ou dans son environnement. La promotion va de la négociation subtile au conflit ouvert.

**Figure 3 – La dialectique de conformisme et promotion**



C'est, par exemple, ce qu'essayent de faire les managers du RIL lorsqu'ils invitent (R2) des entrepreneurs à succès à venir s'exprimer devant le Comex. La tactique de promotion demande une "mobilisation générale" qui accapare ainsi une partie importante des ressources du lab pour des tâches liées à la négociation d'un sursis. Ceci a pour conséquence l'abandon de certaines activités d'innovation, jugées secondaires dans le mandat, comme par exemple le dispositif d'*open innovation* au service de la R&D (R3). Cette tactique, chronophage pour les équipes dirigeantes du lab, vise à maintenir le mandat tout en essayant de décaler les modalités de gouvernance. Elle a cependant pour effet secondaire de renforcer les attentes du groupe envers les résultats du lab. Par

exemple dans le cadre du RIL lorsque l'équipe dirigeante prétend ne pas encore posséder de projets matures sur le plan financier car elle utilise des méthodologies ethnographiques innovantes plus lentes mais plus adaptées (R6), elle renforce les attentes du Comex envers les futurs résultats du lab.

Un second ensemble d'actions (E1, E2, E4, E5, E6) consiste, pour les managers des labs, à surmonter la contradiction en acceptant les règles de gouvernance prescrites par le groupe, et en adoptant les registres normatifs valorisés dans l'entreprise. Nous désignons cette tactique par « le conformisme ». Les principales activités impliquées dans la tactique de conformisme consistent à donner la priorité aux attentes de la DG, à mettre au second

**Tableau 2** – Caractérisation des principales activités des managers des deux labs

	Principales activités du manager du lab	Mandat d'exploration	Gouvernance imposée
<b>RIL</b>			
R1	Tentatives de « pédagogie » du directeur du lab auprès du Comex	Défendu	Remise en question
R2	Invitation d'un <i>startupper</i> à succès à présenter son retour au Comex	Défendu	Remise en question
R3	Demande du manager aux équipes de se concentrer sur « le facturable »	Amendé	Maintenue
R4	Incubation d'une start-up pour démontrer la capacité à générer des transactions	Défendu	Maintenue
R5	Demande à un doctorant de travailler sur la légitimité du lab face au groupe	Défendu	Remise en question
R6	Justification « notre raison d'exister c'est de faire différemment du reste du groupe »	Défendu	Remise en question
<b>Eurolab</b>			
E1	Modification du projet de RSE et ajout d'un CRM	Amendé	Maintenue
E2	Choix d'un éditeur spécialiste des solutions CRM et non RSE	Défendu	Maintenue
E3	Utilisation de <i>benchmarks</i> pour quantifier le ROI des projets de RSE	Amendé	Maintenue
E4	Acceptation de la politique de visibilité des projets développés sur le RSE	Amendé	Maintenue
E5	Justification « ce n'est pas la faute de l'outil si les utilisateurs ne sont pas satisfaits »	Amendé	Maintenue
E6	Abandon du projet de robotique	Amendé	Maintenue

plan les activités d'exploration lors des arbitrages avec les activités liées à l'exploitation, et à essayer d'éviter les potentiels blâmes et réprimandes. Le conformisme suppose le reformatage de certaines activités du lab, en vue de les

« rendre compatibles » avec les attentes de la direction du groupe.

Par exemple, lorsque les managers d'Eurolab greffent un volet CRM au projet de RSE (E1), c'est pour améliorer l'indicateur « retour sur investissement », condition

nécessaire au financement du projet selon les règles de gouvernance imposées. Les membres du lab ne cherchent pas à défendre leur mandat, mais à valoriser leurs activités pour qu'elles deviennent compatibles avec les règles de gouvernance. Cette tactique conduit les managers du lab à abandonner certaines activités de leur mandat initial pour en privilégier d'autres, mieux valorisées par le système de gouvernance *corporate*.

Quatre tactiques archétypiques de gestion des contradictions rencontrées par les labs d'innovation émergent ainsi (figure 3). La dialectique de conformisme/promotion que nous avons mise en lumière concerne les deux situations où la contradiction est « travaillée » par les managers des labs : soit les règles de gouvernance orientées vers l'exploitation sont renégociées (promotion), soit le mandat d'exploration est amendé (conformisme). Deux autres situations, non observées dans nos cas, sont possibles.

Si les managers du lab défendent leur mandat d'exploration sans arriver à faire évoluer les modalités de gouvernance qui sont de ce fait maintenues, c'est une situation de contradiction irréconciliable qui pourra être qualifiée de paradoxale. Dans ce cas, le manager du lab se retrouve face à une situation intenable de double contrainte, que certains interviewés qualifient de « schizophrénique ». Ces situations sont susceptibles d'aboutir à la dissolution du lab.

Si la DG accepte d'adapter les modes de gouvernance à la spécificité des activités d'exploration du lab, et que le manager du lab ajuste son mandat et ses activités aux besoins *business*, alors la contradiction est susceptible de disparaître. Cette situation de double négociation et d'ajustement réciproque peut

aboutir à des résultats très différents d'un cas à l'autre, en particulier en suivant la nature des évolutions du mandat qui sont consenties par le manager du lab. Cet amendement peut impliquer une modification mineure des activités d'exploration, par exemple au niveau des horizons temporels prévus, tout comme il peut impliquer une modification profonde des missions du lab, pour porter sur des sujets spécifiques comme le digital, par exemple.

Les seules situations qui permettent l'exploration de nouvelles opportunités sont celles où les règles de gouvernance sont renégociées. Ce sont l'ampleur de l'exploration et sa nature qui varient selon l'ampleur de la modification du mandat.

#### IV – DISCUSSION ET IMPLICATIONS

L'enjeu de cette recherche est important aujourd'hui. En effet, après l'éclosion d'un grand nombre de labs d'innovation ces dernières années, l'heure du bilan arrive pour la plupart d'entre eux. Or, nous avons souligné comment la gestion par les managers des labs des contradictions émergentes était susceptible de conditionner la survie de ces entités dans le temps.

À travers cette recherche, nous contribuons à la mise en lumière des spécificités du management des labs d'innovation. D'abord, grâce à l'utilisation du cadre conceptuel des dialectiques, nous soulignons que les contradictions entre exploration et exploitation ne sont pas nécessairement immuables, mais qu'elles peuvent être travaillées, gérées, négociées par les acteurs. De plus, nous montrons que la gestion de ces contradictions n'est pas que l'affaire de la DG : elle se joue aussi au



niveau tactique et quotidien des managers des labs. Enfin, nous insistons sur l'importance du choix des modalités de gouvernance des activités d'exploration en vue de permettre aux labs de se développer.

Nous soulignons que les entreprises tendent à reporter sur les managers des labs d'innovation la gestion de l'écart ontologique qui sépare le pilotage de ces entités de leurs finalités exploratoires. C'est aussi un présupposé qu'adoptent implicitement plusieurs champs théoriques. Plus spécifiquement, la littérature sur les paradoxes (e.g., [Smith et Lewis, 2011](#)) postule des contradictions irréconciliables entre les enjeux du groupe et ceux des entités d'exploration, tensions autour desquelles les acteurs sont supposés construire des solutions *ad hoc*. On retrouve ce même postulat dans les travaux sur le leadership paradoxal ([Lewis et al., 2014](#)) et ceux sur l'agilité stratégique face aux contradictions et aux dilemmes ([Smith, 2014](#)) qui soulignent comment le management est supposé s'accommoder des contradictions intrinsèques aux environnements complexes globaux et dynamiques pour maintenir l'agilité stratégique. C'est invariablement aux managers des labs qu'il incomberait dans ces travaux de jouer ce rôle d'interface entre enjeux contradictoires, et de trouver le moyen de conquérir leur légitimité, dans un contexte où les rapports de pouvoir entre le groupe et le lab sont pourtant souvent déséquilibrés ([Lô et Diochon, 2019](#)). Si la détermination des modalités de gouvernance du lab au fil de l'eau permet pour la DG de maintenir un contrôle évolutif sur les managers des labs, elle est aussi susceptible d'entraver les activités d'exploration de l'entité et donc l'ambidextrie de l'organisation toute entière.

En termes de recommandations, il est à noter que si ces contradictions entre exploration et exploitation ont déjà été pointées dans la littérature, peu de réponses concrètes ont toutefois été apportées au niveau des managers. À l'aune de cette recherche, trois principales préconisations émergent.

Premièrement, il semble crucial de reconnaître la spécificité du mandat d'exploration des labs, et des activités qu'il implique sa poursuite. Il s'agit si possible de construire les règles de gouvernance et d'évaluation de la performance du lab progressivement plutôt que d'adopter des règles existantes. L'évaluation de la valeur créée par les labs d'innovation apparaît comme un processus déterminant de l'ambidextrie à long terme, ce qui suppose une réflexion poussée sur les indicateurs de mesure les plus adaptés ([Maniak, 2018](#)). Avec le développement de recherches ultérieures sur les entités d'exploration, des préconisations supplémentaires pour la négociation des horizons de *reporting* adaptés pourront être formalisées.

Secondement, étant donné le caractère intrinsèquement inédit de l'activité d'exploration pour les entreprises qui lancent un lab d'innovation, une démarche constante de communication de la part du management du lab est nécessaire, en particulier à destination de la DG (surtout lorsque cette dernière n'est pas experte du management des activités d'exploration).

Troisièmement, il semble nécessaire que le lab maintienne un portefeuille de projets variés en termes de niveaux d'exploration et de temporalités. Il s'agit d'être en mesure de démontrer la progression des activités d'exploration grâce à l'atteinte de succès rapides, tout en développant des initiatives

plus ambitieuses à long terme. Cette nécessité de maintenir une pluralité d'horizons a déjà été soulignée par [Lenfle \(2008\)](#) dans sa caractérisation des projets d'exploration par rapport aux projets de développement.

Nous pouvons esquisser des hypothèses sur les déterminants du type de tactique adoptée par les managers des labs d'innovation face aux contradictions qu'ils rencontrent, d'abord en rapport au niveau de maturité du lab, et ensuite en rapport aux caractéristiques individuelles de ces acteurs. Ces hypothèses et leurs implications restent à approfondir et à tester.

Premièrement, on constate dans les deux cas que les trajectoires des labs sont marquées par certains points d'inflexion similaires, qui semblent provoquer un changement dans le type de tactique mobilisée par les managers des labs. Dans les deux cas, les labs sont lancés sans que de véritables réflexions, ou du moins accords *a priori*, quant à leur gouvernance n'aient été menés, ce qui induit ensuite un ajustement mutuel entre managers du lab et DG lors des premiers comités d'évaluation. Ce n'est ensuite que dans le cas où les attentes mutuelles sont progressivement ajustées que le lab peut à nouveau poursuivre son mandat d'exploration. Ce constat appelle à des investigations complémentaires afin d'explorer la question de potentielles trajectoires, ou de cycles de vie, des labs d'innovation.

Secondement, le type de tactique adoptée par les managers des labs semble aussi dépendre de caractéristiques personnelles, ce qui rejoint la discussion sur l'ambidextrie individuelle des salariés (e.g., [Lô, 2017](#)). Un premier facteur touche aux profils des membres des équipes qui composent les

labs. Il semble plausible qu'une équipe composée d'une majorité d'externes aura une facilité plus forte à promouvoir des normes et des activités différentes, tandis qu'une équipe composée d'internes aura plus tendance à mobiliser le conformisme dans la mesure où elle est habituée aux modalités de gouvernance du groupe. Une autre caractéristique du profil correspond à l'expérience des managers dans des activités d'exploration que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Enfin, leur capacité à soutenir des comportements déviants, une ambiguïté et une non-conformité aux règles et aux normes, semble aussi constituer un élément important.

Ces hypothèses invitent au développement, grâce à de futures recherches, d'une perspective systémique élargie autour des entités d'exploration, en multipliant les niveaux d'analyse. Notamment, ces recherches pourraient développer un suivi longitudinal des labs non seulement au niveau des entités elles-mêmes, mais en intégrant les tactiques et rôles adoptés depuis la DG de l'entreprise-mère jusqu'aux équipes de terrain. Un chantier prometteur consisterait, dans ce cadre, à analyser la façon dont les enjeux de légitimité irriguent tous ces processus, en intégrant à la fois le développement de la légitimité du lab aux yeux de la direction de l'entreprise qui l'a lancé, du lab dans son environnement externe, et de l'équipe dirigeante du lab par rapport aux communautés qui l'entourent.

Finalement, en extrapolant hors du champ des labs d'innovation, on peut supposer que la dialectique conformisme/promotion décrite dans cette étude puisse s'appliquer à de nombreux contextes organisationnels, dès lors qu'une entité est dédiée à des activités

qui s'écartent du cœur de métier et des règles dominantes au sein du reste de l'entreprise. Ce travail vient ainsi compléter la littérature sur les autres dialectiques organisationnelles : leaders et suiveurs, contrôle et

résistance, refus et consentement, etc. (Collinson, 2005). Des recherches ultérieures permettront d'étudier les éventuelles spécificités de cette dialectique dans des situations organisationnelles alternatives.

## BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc F. et Fourcade F. (2007). « Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 3, p. 5-41.
- Ben Mahmoud-Jouini S. (2016). « Le numérique au service des entités dédiées à l'innovation de rupture », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, p. 65-87.
- Ben Mahmoud-Jouini S. (2015). "Innovation units within established firms. Towards a cartography", *IPDMC Conference*, June 14-16, Copenhagen.
- Benson J.K. (1977). "Organizations: A dialectical view", *Administrative Science Quarterly*, p. 1-21.
- Bledow R., Frese M., Anderson N., Erez M. et Farr J. (2009). "A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, n° 3, p. 305-337.
- Burgelman R.A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, p. 223-244.
- Burgelman R.A. (1985). "Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, p. 39-54.
- Cartel M., Boxenbaum E. et Aggeri F. (2018). "Just for fun! How experimental spaces stimulate innovation in institutionalized fields", *Organization Studies*, vol. 40, n° 1, p. 65-92.
- Christensen C.M. (1997). *The Innovator Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts.
- Collinson D. (2005). "Dialectics of leadership", *Human Relations*, vol. 58, n° 11, p. 1419-1442.
- Crockett D.R., McGee J.E. et Payne G.T. (2013). "Employing new business divisions to exploit disruptive innovations: The interplay between characteristics of the corporation and those of the venture management team", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n° 5, p. 856-879.
- Eisenhardt K.M. et Graebner M.E. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.

- Fabbri J., Glaser A., Gaujard C. et Toutain O. (2016). « Espaces collaboratifs d'innovation : au-delà du phénomène de mode, de quoi parle-t-on ? », *Entreprendre & Innover*, 4, p. 5-7.
- Gerring J. (2007). "Is there a (viable) crucial-case method?", *Comparative Political Studies*, vol. 40, n° 3, p. 231-253.
- Gibert C. (2017). « Étude in situ de la justification dans l'organisation : grandeurs et petitesse de l'action managériale. Le cas des laboratoires d'innovation », Thèse de doctorat, novembre.
- Hargrave T.J. et Van de Ven A.H. (2017). "Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations", *Organization Studies*, vol. 38, n° 3-4, p. 319-339.
- He Z.L. et Wong P.K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 481-494.
- Lenfle S. (2008). "Exploration and project management", *International Journal of Project Management*, vol. 26, n° 5, p. 469-478.
- Lewis M.W. (2000). "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 760-776.
- Lewis M. et Moultrie J. (2005). "The organizational innovation laboratory", *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, n° 1, p. 73-83.
- Lewis M.W., Andriopoulos C. et Smith W.K. (2014). "Paradoxical leadership to enable strategic agility", *California Management Review*, vol. 56, n° 3, p. 58-77.
- Lô A. et Diochon P.F. (2019). "Unsilencing power dynamics within third spaces. The case of Renault's Fab Lab", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 35, n° 2, p. 101039.
- Lô A. et Sacépé K. (2016). "Innovation Labs 2037: Back to the future!", *Entreprendre & Innover*, 4, p. 62-69.
- Lô A. (2017). « Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés-Étude de cas chez Renault », *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 264, p. 81-99.
- Magadley W. et Birdi K. (2009). "Innovation labs: an examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity", *Creativity and Innovation Management*, vol. 18, n° 4, p. 315-325.
- Maniak R. (2018). *Shifting scopes : L'évolution des périmètres de management de l'innovation*, Habilitation à diriger des recherches, novembre.
- March J.G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Mérindol V. et Versailles D.W. (2016). « Les laboratoires d'innovation ouverte comme dispositif entrepreneurial », *Entreprendre & Innover*, vol. 4, p. 52-61.
- O'Reilly C.A. et Tushman M.L. (2008). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, 28, p. 185-206.
- Poole M.S. et Van de Ven A.H. (1989). "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.

- Putnam L.L., Fairhurst G.T. et Banghart S. (2016). "Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach", *Academy of Management Annals*, vol. 10, n° 1, p. 65-171.
- Schmidt S. et Brinks V. (2017). "Open creative labs: Spatial settings at the intersection of communities and organizations", *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, n° 3, p. 291-299.
- Smith W.K. (2014). "Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 6, p. 1592-1623.
- Smith W.K. et Lewis M.W. (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 381-403.
- Smith W.K. et Tushman M.L. (2005). "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 522-536.
- Van Maanen J. (1979). "Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 4, p. 520-526.
- Yin R.K. (2018). *Case Study Research: Design and Methods* (6th ed.), Sage publications.
- Zimmermann A., Raisch S. et Cardinal L.B. (2018). "Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity", *Journal of Management Studies*, vol. 55 n° 5, p. 739-769.