



Université de Strasbourg

Faculté des sciences économique et de gestion

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Frankreich Zentrum

*Mémoire de Master*

# Ambidextrie individuelle et motivation: une étude de cas du point de vue des salariés

Auteure: *Tauziède Sarah*

Responsable Pédagogique: *Marion Neukam*

*Master Management international de l'innovation*

Date de submission: 25/08/2025

## Declaration

I hereby declare, that I am the sole author and composer of my thesis and that no other sources or learning aids, other than those listed, have been used. Furthermore, I declare that I have acknowledged the work of others by providing detailed references of said work.

I also hereby declare that my thesis has not been prepared for another examination or assignment, either in its entirety or excerpts thereof.

Artificial Intelligence was used exclusively as a support tool during the preparation of this thesis. Specifically, it assisted me in improving the clarity, readability, and grammatical accuracy of the text, in reformulating and clarifying certain concepts when I encountered difficulties in expressing them, and in summarizing preliminary notes or proposing alternative formulations to increase productivity. The intellectual content, research, analysis, and conclusions presented in this thesis are entirely my own.

Duppigheim, 25/08/2025  
Place, date

Jauriede  
Signature

# Table des Matières

<b>Chapitre 1: Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2: Etat de l'art.....</b>	<b>7</b>
2.1. De l'innovation à l'ambidextrie individuelle.....	7
2.1.1. Exploration et Exploitation.....	7
2.1.2. L'ambidextrie organisationnelle.....	9
2.2. L'ambidextrie individuelle.....	11
2.3. Les facteurs d'influences.....	13
2.3.1. Facteurs organisationnels.....	13
2.3.2. Facteur de connectivité sociale.....	16
2.3.3. Facteurs individuels.....	17
2.4. L'importance de la motivation.....	21
2.5. Synthèse critique.....	23
<b>Chapitre 3: La méthodologie.....</b>	<b>25</b>
3.1. Présentation du terrain d'étude.....	26
3.2. Présentation de la méthode de collecte.....	27
3.3. Présentation de la méthode d'échantillonnage.....	28
3.4. Présentation de la méthode d'analyse.....	29
3.5. Limites de la démarche.....	30
<b>Chapitre 4: Les résultats.....</b>	<b>32</b>
4.1. Positionnement personnel sur l'échelle ambidextre.....	32
4.2. Différentes définition d'exploration.....	47
4.2.1. la veille et l'exploration sans application.....	47
4.2.2. l'exploration cadré.....	48
4.3. Les motifs de désengagement.....	49
4.3.1. Justification de désengagements.....	49
4.3.2. Manifestation du désengagement.....	50
<b>Chapitre 5: Discussion.....</b>	<b>52</b>
5.1. L'ambidextrie ne peut être comprise sans son contexte.....	53
5.2. Vers une redéfinition opérationnelle.....	54
5.3. La motivation et les expériences façonnent l'ambidextrie.....	62
<b>Chapitre 6: Conclusion générale.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre 7: Bibliographie.....</b>	<b>69</b>
<b>Annexe 1- Support de guide d'entretien utilisé.....</b>	<b>74</b>

## Table des figures

<i>Figure 1. Echelle Ambidextre</i>	<i>32</i>
<i>Figure 2. Champ d'actions ambidextre (incomplet)</i>	<i>55</i>
<i>Figure 3. Champs d'actions ambidextre (complet)</i>	<i>57</i>
<i>Figure 4. Champ d'actions ambidextre des interviewés</i>	<i>60</i>

# Remerciement

Je souhaite adresser mes sincères remerciements à ma responsable de master, Marion Neukam, pour son accompagnement bienveillant au cours de ces deux dernières années et tout au long de ce travail. J'ai particulièrement apprécié la richesse des connaissances transmises ainsi que la qualité de son enseignement. Son soutien a constitué une source précieuse de motivation.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mon responsable d'alternance, Marc Karnoukian, ainsi qu'à mon collègue, Benoît Comeau, pour leur bonne humeur infaillible et leur soutien constant dans le cadre de mon travail en entreprise et de mes recherches. Ils ont toujours pris le temps de répondre à mes interrogations et de m'accompagner dans mes démarches. Leur aide précieuse a constitué à la fois un soutien moral et un véritable levier pour faciliter mon intégration dans le monde professionnel.

Enfin, je remercie chaleureusement Thibault Villard, sans qui ces longs mois de travail auraient été bien plus difficiles. Merci de m'avoir permis de m'investir pleinement dans ce mémoire et d'avoir accepté avec patience d'être le cobaye de mes théories et de mes explications parfois incompréhensibles. Ton soutien constant et ta bienveillance ont été essentiels tout au long de ce parcours.

# Abstract

Dans un contexte économique caractérisé par l'incertitude et la complexité, la capacité des salariés à combiner exploration et exploitation, appelée ambidextrie individuelle, suscite un intérêt croissant. Pourtant, les recherches portent encore principalement sur l'échelle organisationnelle, laissant en partie de côté le point de vue des salariés. Ce mémoire s'attache à explorer le rôle de la motivation comme facteur pouvant parfois freiner l'adoption de comportements ambidextres. L'étude repose sur une enquête qualitative dont l'analyse des discours recueillis révèle une diversité de postures individuelles. Elle met en évidence que l'ambidextrie se manifeste plutôt comme un équilibre mouvant qu'un état stable, et que les conditions organisationnelles et la qualité de la motivation influencent fortement son expression. Les résultats suggèrent que la motivation peut être à la fois un levier et un obstacle. Cette recherche propose ainsi des pistes de réflexion pour mieux comprendre les freins rencontrés par les salariés dans leurs arbitrages quotidiens entre exploration et exploitation.

Mots-clés: Ambidextrie Individuelle - Salariés - Motivation

In einem von Unsicherheit und Komplexität geprägten wirtschaftlichen Umfeld stößt die Fähigkeit der Arbeitnehmer, Exploration und Nutzung zu kombinieren, die als individuelle Ambidextrie bezeichnet wird, auf wachsendes Interesse. Dennoch konzentriert sich die Forschung nach wie vor hauptsächlich auf die organisatorische Ebene und lässt die Sichtweise der Arbeitnehmer teilweise außer Acht. Diese Arbeit befasst sich mit der Rolle der Motivation als Faktor, der manchmal die Annahme ambidexter Verhaltensweisen hemmen kann. Die Studie basiert auf einer qualitativen Untersuchung, deren Analyse der gesammelten Aussagen eine Vielfalt individueller Haltungen offenbart. Sie zeigt, dass Ambidextrie eher ein fließendes Gleichgewicht als ein stabiler Zustand ist und dass organisatorische Bedingungen und die Qualität der Motivation ihren Ausdruck stark beeinflussen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Motivation sowohl ein Hebel als auch ein Hindernis sein kann. Diese Forschung bietet somit Denkanstöße für ein besseres Verständnis der Hindernisse, denen Mitarbeiter bei ihren täglichen Entscheidungen zwischen Exploration und Nutzung begegnen.

Schlüsselwörter: Individuelle Ambidextrie - Mitarbeiter – Motivation

# Chapitre 1: Introduction

***« L'actif le plus précieux des organisations au XXI<sup>e</sup> siècle,***

***ce sont les travailleurs du savoir et leur productivité »***

(Drucker, 1999, p. 79)

Les travailleurs du savoir sont les professionnels dont les missions consistent à créer, appliquer, combiner ou transmettre des connaissances (Drucker, 1999).

Dans un monde VUCA, les entreprises ne peuvent plus simplement s'en tenir à ce qu'elles savent faire. VUCA, ou VICA en français, est l'acronyme signifiant Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu, qui caractérise la situation économique du monde actuel (Mack et al., 2016). Dans ce contexte, l'innovation s'avère désormais constituer le principal défi stratégique des organisations. En effet, la volatilité des marchés et des technologies exige des organisations de s'ajuster rapidement et de renouveler inlassablement leurs offres, tandis que l'incertitude pesant sur les besoins des consommateurs et l'évolution des environnements réglementaires élimine le caractère pertinent des démarches classiques de planification au profit d'une plus grande place de l'exploration et de l'expérimentation. Par ailleurs, face à la complexité croissante, liée aux interdépendances grandissantes entre acteurs, entre chaînes d'approvisionnement, entre dynamiques géopolitiques, etc., de nouvelles formes de coopération et d'innovation organisationnelles sont nécessaires. Enfin, face à l'ambiguïté du marché, brouillant l'interprétation des signaux émis, les entreprises doivent développer des aptitudes d'apprentissage rapides et adaptatives. C'est pourquoi, dans un tel contexte, l'innovation ne constitue pas un choix stratégique parmi d'autres alternatives mais bien la compétence centrale permettant de transformer cette instabilité en opportunité et donc de renforcer la résilience des organisations face aux perturbations de l'environnement.

La diffusion des innovations s'accélère de façon remarquable. Une technologie qui mettait autrefois plusieurs décennies à atteindre 50 millions d'utilisateurs est aujourd'hui parfois adoptée par de telles masses en quelques mois, quand ce n'est pas en quelques jours. Ainsi, Disney+ a compté 50 millions d'abonnés en environ cinq mois en 2020, Pokémon Go en seulement dix-neuf jours, et l'application indienne Aarogya Setu en treize jours (Gaudiaut, 2022). Un tel raccourcissement des temps d'adoption réduit d'autant la fenêtre d'opportunité dont disposent les entreprises. Dès lors, à tout instant, les dirigeants et managers doivent prendre conscience que l'innovation, loin d'être une option stratégique différenciante, est aujourd'hui une condition de survie organisationnelle. Prendre le temps d'innover c'est, en effet, se priver de la capacité indispensable pour capter la valeur d'un marché émergent ou s'adapter au comportement de nouveaux consommateurs, et, au bout du compte, maintenir une position concurrentielle entre deux évolutions technologiques.

**« tant qu'elles ne sont pas mises en pratique,  
les inventions n'ont aucune signification économique »  
(Schumpeter, 1934, p. 88).**

Ainsi, à l'origine, une innovation naît souvent d'une idée ou d'une invention technique, mais elle ne peut véritablement être qualifiée comme telle que lorsqu'elle est appliquée et qu'elle produit de la valeur. Les travaux de l'économiste Joseph Schumpeter ont considérablement influencé les théories de l'innovation et l'impact des innovations sur le développement économique. Il propose cinq types d'innovations: 1) l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle qualité de produit ; 2) L'introduction d'une nouvelle méthode de production; 3) l'introduction d'un nouveau marché; 4) L'acquisition de nouvelles matières premières ou autres intrants; 5) La mise en place de nouvelles structures concurrentielles dans un domaine d'activité (Schumpeter, 1934, p. 66).



Cependant, sans contester l'apport fondateur de cette approche, il importe de reconnaître que l'innovation ne résulte pas uniquement d'une découverte technique, mais aussi d'un travail de connaissance, porté par les individus au sein des organisations. Le rôle des travailleurs du savoir, dont la mission est précisément de créer, combiner et appliquer des connaissances nouvelles afin de transformer des idées en solutions concrètes, est en ce sens central (Drucker, 1999). Cette perspective illustre que l'innovation a pour origine un processus cognitif et organisationnel, avant même d'être un résultat observable sur un marché.

De plus, l'innovation ne doit pas être comprise comme un événement unique, mais comme un processus d'enchaînement des activités allant de l'exploration d'opportunités à leur mise en oeuvre (Tidd & Bessant, 2014). Cela signifie que l'innovation repose sur la créativité et l'expérimentation, mais qu'elle nécessite aussi des choix stratégiques, des arbitrages et des dispositifs organisationnels pour rendre possible la mise en oeuvre des idées.

C'est à ce titre qu'une définition plus englobante et plus actuelle s'est progressivement imposée, notamment grâce au Manuel d'Oslo devenu référence internationale pour la mesure et l'étude de l'innovation. Dans sa quatrième édition, l'innovation est définie comme « un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en oeuvre par l'unité (processus) » (OCDE & Eurostat, 2019, p. 33). L'« unité » désigne ici l'acteur responsable de l'innovation, généralement l'entreprise, lieu privilégié où s'opère la transformation des idées en valeur économique et sociale.

Souvent décrite à un niveau organisationnel, l'innovation n'est pourtant portée que par les individus. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'un phénomène abstrait, imputable à une entité homogène qu'est « l'entreprise », mais bien de la somme des interactions, des décisions et des comportements des membres qui la composent. Considérer l'entreprise comme un tout plus que la somme de ses parties serait négliger le rôle fondamental des acteurs qui la constituent (Drucker, 1999). Ce sont les individus qui repèrent des opportunités, qui formulent des idées, qui prennent des initiatives et qui mettent en oeuvre les idées. L'entreprise n'est alors que le cadre

organisationnel qui rend possible, ou au contraire qui contraint, l'expression de ce potentiel innovant.

Dans cette configuration, deux concepts sont centraux pour saisir la manière dont l'innovation émerge au niveau micro pour se diffuser ensuite au niveau organisationnel : l'ambidextrie individuelle et la motivation.

L'ambidextrie individuelle est la capacité d'un salarié à articuler, sur de très courtes périodes, exploitation et exploration dans son activité quotidienne (Schultz et al, 2013). L'exploration est liée à la recherche de nouvelles opportunités, à l'expérimentation et à la prise de risque là où l'exploitation recoupe l'optimisation, l'efficacité et le développement incrémental des pratiques existantes (March, 1991). La capacité à articuler ces deux logiques a été largement investiguée au niveau organisationnel, notamment en lien avec le concept d'« ambidextrie organisationnelle », dans les travaux qui montrent que la capacité à articuler les deux logiques est clé pour la performance et la pérennité des entreprises (O'Reilly & Tushman, 2004). Transposée au niveau individuel, l'ambidextrie devient une compétence clé permettant aux salariés de concilier adaptation et continuité, créativité et efficience, dans la réalité concrète de leur activité professionnelle.

La motivation, quant à elle, est un des leviers explicatifs majeurs de l'ensemble du répertoire des comportements individuels au travail. Le terme provient du latin *motivus*, qui signifie « mouvoir », et renvoie à ce qui met l'individu en action. Elle peut être définie comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand & Thill, 1993, p. 18). Ceci nous éclaire sur le caractère dynamique de la motivation qui, non seulement est capable de faire agir, mais encore de réguler comment et combien de temps une personne va s'investir dans une activité. Elle est donc aussi un facteur essentiel pour expliquer pourquoi et comment certains salariés s'engagent dans des comportements innovants, en particulier lorsqu'il s'agit d'articuler exploration et exploitation dans leur quotidien.

Les concepts d'ambidextrie individuelle et de motivation constituent donc un prisme analytique essentiel pour replacer l'innovation au cœur des dynamiques humaines qui la rendent possible.

Ils permettent non seulement de comprendre les conditions d'émergence des comportements innovants, mais aussi les leviers organisationnels et managériaux susceptibles de les encourager (Tidd & Bessant, 2014).

De plus, l'ensemble des constats qui émergent de la littérature souligne l'intérêt de ramener l'étude de l'ambidextrie à l'échelle des salariés (Raisch et al., 2009), dans la mesure où même si les organisations mettent en place des dispositifs, ce sont bien les salariés qui la réalisent, subjectivement, dans leurs arbitrages quotidiens entre exploration et exploitation (Schultz et al., 2013). Comprendre ces arbitrages revient à s'intéresser aux situations vécues, aux contraintes perçues et aux choix effectués à une échelle micro, plus qu'aux structures organisationnelles ou managériales (Van der Borgh et al., 2017). Dans le même temps, si la littérature montre l'effet de divers facteurs activateur de l'ambidextrie individuelle tel que le soutien organisationnel, l'autonomie ou le leadership, les facteurs de blocage sont encore peu explorés (Joseph et al., 2023). Parmi les rares travaux consacrés à cette question, certains soulignent les très fortes exigences cognitives et motivationnelles de l'ambidextrie, sources de surcharge, d'épuisement ou de conflits (March, 1991). Des études mentionnent les coûts de l'accomplissement de rôles multiples ou les tensions entre objectifs, mais la question du blocage n'est souvent pas assez étudiée (Mom et al., 2019). Dans ce cadre, mieux identifier les freins apparaît aussi déterminant que d'inciter au déploiement d'attitudes ambidextres. La motivation émerge alors comme l'un des dispositifs explicatifs les plus pertinents, agissant comme une source d'activation mais également comme un obstacle aux comportements ambidextres si elle est mal orientée ou insuffisante (Vallerand & Thill, 1993).

C'est précisément à cette articulation que s'attache la présente recherche. L'objectif est de répondre à la question suivante : **en quoi la motivation des salariés peut-elle être un frein à l'ambidextrie individuelle ?** Cette interrogation vise à mieux comprendre le point de vue des salariés eux-mêmes, afin d'identifier de nouveaux facteurs explicatifs, de hiérarchiser ceux déjà repérés et, plus largement, de déterminer si l'effort pour instaurer un équilibre ambidextre doit se concentrer en priorité sur l'individu ou sur le collectif.

Pour répondre à cette problématique, il convient de suivre un raisonnement progressif allant de la revue de littérature à la discussion des résultats empiriques. L'objectif est d'articuler cadre théorique et investigation de terrain afin de mieux comprendre comment les salariés perçoivent leur propre ambidextrie et quels facteurs, en particulier motivationnels, peuvent limiter son expression. Dans un premier temps, il convient de définir un cadre théorique et conceptuel dans lequel nous précisons les notions d'innovation, d'ambidextrie organisationnelle et individuelle, mais aussi les principaux facteurs d'influence, notamment la motivation. Ce travail de synthèse critique permet de faire le point sur l'état des connaissances, mais aussi de montrer qu'aucune étude à ce jour ne se focalise véritablement sur les freins à l'ambidextrie individuelle. Dans un deuxième temps, est présentée la méthodologie de recherche qui a été retenue pour analyser cette problématique. On procède à la description du terrain d'étude ainsi que de la méthode de collecte et d'échantillonnage et de la démarche d'analyse avant d'ouvrir le débat sur les limites de cette démarche. Dans un troisième temps, l'analyse des résultats est exposée, au travers de la restitution des données recueillies avec les salariés. On fait apparaître leur positionnement par rapport à l'ambidextrie, leur définition de l'exploration ou leurs raisons de se désengager, autant d'éléments permettant d'identifier concrètement les freins à l'ambidextrie individuelle. Enfin, une discussion est menée afin de mettre en perspective ces résultats avec la littérature existante. Elle conduit à souligner le rôle central du contexte, à proposer une redéfinition opérationnelle de l'ambidextrie individuelle et à analyser comment la motivation et les expériences vécues façonnent cette capacité.

## Chapitre 2: Etat de l'art

Afin de comprendre le rôle de la motivation sur l'ambidextrie individuelle, il convient d'abord de présenter la notion d'ambidextrie individuelle. Nous commencerons par présenter l'origine de ce concept. Ensuite, nous montrerons les différentes définitions d'ambidextrie individuelle, les similarités ainsi que les différences selon les auteurs. Puis, nous discuterons des différents facteurs étudiés ayant une influence sur l'ambidextrie individuelle pour démontrer que la motivation est en réalité un thème central qui mérite plus d'attention. Pour finir, nous présenterons la problématique qui guide et justifie le reste de ce mémoire.

### 2.1. De l'innovation à l'ambidextrie individuelle

Cette première montre le contexte théorique à l'origine du concept d'ambidextrie individuelle. Pour cela, nous clarifions d'abord les deux logiques d'exploration et d'exploitation (March, 1991), puis nous passons des formes d'ambidextrie organisationnelle à leur ancrage individuel, en montrant pourquoi la performance collective dépend d'arbitrages situés au niveau des salariés.

#### 2.1.1. Exploration et Exploitation

Les entreprises évoluent dans un monde en perpétuel changement caractérisé par des périodes de stabilité relative et des périodes de rapide bouleversement (Tushman & O'Reilly, 1996). Ainsi, les entreprises qui perdurent sont celles capables de s'adapter lors des périodes de bouleversement et celles capables de profiter au maximum des périodes de stabilité. Ces deux capacités ont été introduites par James March (1991) et sont connues sous le nom d'exploration et d'exploitation. L'idée de logiques opposées trouve son origine dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel, défini comme la capacité d'une entreprise, ou organisation, à acquérir, partager et intégrer des connaissances afin d'adapter ses comportements collectifs et améliorer ses performances dans le temps.

Tout d'abord, l'exploration est définie par association d'idées comme la recherche, la prise de risque, l'expérimentation, la découverte ou l'innovation (March, 1991). L'exploration permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, et ainsi d'assurer une résilience dans des

contextes changeants (Levinthal & March, 1993). Surtout, l'exploration efficace favorise l'innovation de rupture, permettant de se démarquer tout en donnant à l'entreprise l'accès à un avantage concurrentiel considérable (Benner & Tushman, 2003). Bien que nécessaire à la survie et à l'innovation, l'exploration présente des dangers significatifs : elle mobilise des ressources importantes sans garantie de résultat, et donc introduit une incertitude élevée (March, 1991). Elle peut également conduire à un apprentissage inefficace et déconnecté de la performance réelle, connu sous le nom de myopie de l'apprentissage (Levinthal & March, 1993), à une trop grande dispersion, c'est-à-dire une perte de cohérence stratégique (O'Reilly & Tushman, 2013), et à des difficultés d'intégration des nouvelles connaissances dans les routines organisationnelles (Feldman & Pentland, 2003).

A l'inverse, l'exploitation se définit par l'optimisation, la mise en oeuvre efficace des connaissances existantes, la répétition maîtrisée, l'efficacité et le perfectionnement des routines (March, 1991). L'exploitation permet à l'entreprise d'assurer une performance immédiate en capitalisant sur l'expérience acquise, en stabilisant ses processus, et en réduisant les coûts par l'amélioration continue (Benner & Tushman, 2003). Elle est essentielle pour garantir la fiabilité opérationnelle, favoriser l'efficacité à court terme, et générer des rendements réguliers dans un environnement stable (Tushman & O'Reilly, 1996). Toutefois, une focalisation excessive sur l'exploitation présente des risques car elle peut engendrer une rigidité organisationnelle et un enfermement dans des routines devenues inadaptées face au changement (March, 1991). En somme, une exploitation poussée à l'excès peut compromettre la résilience et la viabilité future de l'organisation.

Les organisations doivent trouver un équilibre entre ces deux dimensions car trop d'exploration mène à beaucoup d'idées mais peu de compétences distinctives développées, ainsi que peu d'innovation et trop d'exploitation risque de piéger les organisations dans des équilibres sous-optimaux (March, 1991).

### 2.1.2. L'ambidextrie organisationnelle

Inspirées de la capacité à utiliser les deux mains avec la même aisance, les théories en management désignent l'ambidextrie organisationnelle comme « la capacité des organisations à exploiter leurs produits actuels tout en explorant simultanément de nouveaux modèles économiques » (Burkert & Grossrieder, 2025). Les concepts d'ambidextrie organisationnelle les plus mis en avant sont l'ambidextrie structurelle et l'ambidextrie contextuelle. Pour plus d'exhaustivité, nous intégrerons des concepts plus éloignés mais tout aussi intéressants comme l'ambidextrie séquentielle et l'ambidextrie de réseaux. Enfin, nous montrons comment l'ensemble de ces concepts d'ambidextrie organisationnelle repose en grande partie sur l'ambidextrie individuelle pour assurer la performance de l'entreprise.

La plupart des auteurs ne présentent pas le principe d'ambidextrie séquentielle car il repose sur l'alternance et non la simultanéité des activités d'exploration et d'exploitation. L'organisation adopte successivement des phases d'exploration (recherche, expérimentation) et d'exploitation (standardisation, optimisation), ce qui permet de limiter les tensions internes et de concentrer les ressources sur un objectif à la fois (Benner & Tushman, 2003). Ce mode de gestion s'inscrit dans une vision évolutive de l'organisation, qui ajuste son orientation stratégique en fonction de son environnement ou du cycle de vie de ses produits (Gupta et al., 2006).

Puis, l'ambidextrie structurelle désigne une forme d'organisation dans laquelle les activités d'exploration et d'exploitation sont confiées à des unités distinctes, chacune disposant de ses propres objectifs, processus et structures. Cette configuration repose sur deux principes fondamentaux. Le premier est la séparation spatiale, qui consiste à créer des entités organisationnelles spécialisées, l'une focalisée sur l'exploration et l'autre dédiée à l'exploitation (Tushman & O'Reilly, 1996). Le second principe est l'existence de mécanismes d'intégration, qui permettent la circulation des connaissances et la coordination stratégique entre ces entités séparées (Jansen et al., 2009). Ainsi, même si les logiques sont différenciées, l'ambidextrie structurelle assure une cohérence globale en orchestrant efficacement les tensions entre exploration et exploitation au sein d'une même organisation (O'Reilly & Tushman, 2004).

Ensuite, l'ambidextrie de réseau désigne une configuration dans laquelle l'exploration et l'exploitation sont réparties entre plusieurs organisations partenaires, chacune assumant un rôle complémentaire au sein d'un écosystème collaboratif (Ferrary, 2008). Par exemple, une start-up peut développer une innovation technologique (exploration), puis la transférer à un grand groupe industriel chargé de sa production et de sa commercialisation (exploitation). Ou encore la collaboration d'une entreprise avec un laboratoire universitaire.

Enfin, l'ambidextrie contextuelle repose sur la capacité d'une organisation à créer un environnement de travail flexible qui permet aux individus d'arbitrer eux-mêmes entre exploration et exploitation, en fonction des exigences de leur activité (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ce type d'ambidextrie repose sur quatre leviers managériaux, qui sont la discipline, c'est-à-dire la clarté des attentes et l'exigence de performance, la flexibilité, comprise comme la possibilité de réagir rapidement, l'engagement, défini comme l'implication individuelle dans les objectifs collectifs, et la coopération, soit les relations de confiance et de soutien au sein d'une entreprise. Lorsqu'ils sont réunis, ces leviers créent un contexte qui permet aux collaborateurs d'ajuster leurs comportements sans que l'organisation ait besoin de créer des structures séparées (Birkinshaw & Gibson, 2004). L'un des intérêts majeurs de cette forme d'ambidextrie est qu'elle réduit les coûts structurels associés à la séparation formelle des activités, tout en offrant une grande agilité comportementale. Elle suppose néanmoins que les collaborateurs disposent d'une marge de manoeuvre suffisante, d'un haut niveau d'autonomie, ainsi que de compétences transversales leur permettant de gérer la tension entre efficacité et innovation (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Nous voyons qu'il existe différentes façons d'accroître l'ambidextrie au niveau du groupe. Pourtant, quelle que soit la configuration retenue, qu'elle soit structurelle, contextuelle ou en réseau, il existe toujours des moments où la capacité d'un individu à combiner exploration et exploitation devient déterminante. Dans l'ambidextrie structurelle et de réseau, cette nécessité apparaît notamment lors du transfert des connaissances issues de l'unité exploratrice vers l'unité exploitante. La réussite du transfert de connaissances nécessite un rôle d'interface exigeant des acteurs capables de comprendre et de gérer simultanément les deux logiques (Mom et al., 2009). Avec l'ambidextrie contextuelle, la capacité individuelle à arbitrer entre



exploration et exploitation est au cœur même du dispositif (Gibson & Birkinshaw, 2004). La viabilité de l'ambidextrie repose, de ce fait, sur des arbitrages individuels (Dymyd, 2016). L'ambidextrie n'étant ni statique ni uniquement structurelle, prendre en compte les capacités ambidextries des individus permet de mieux comprendre comment ce concept peut être utilisé en management, et ce du top management aux opérationnels (ibid). Ainsi, dans toute organisation, l'ambidextrie individuelle demeure un maillon essentiel de la performance. C'est sur cette dimension, et sur les facteurs qui influencent la performance ambidextre des individus que se concentre la suite de notre analyse.

## 2.2. L'ambidextrie individuelle

L'ambidextrie individuelle désigne la capacité d'un individu à mobiliser simultanément des activités d'exploration et d'exploitation dans le cadre de ses tâches quotidiennes (Schultz et al., 2013). A l'échelle individuelle, l'exploration renvoie à la recherche d'idées nouvelles, de technologies émergentes ou de méthodes alternatives pour changer les pratiques établies au sein de l'entreprise et/ou dans le monde (March, 1991). Et, l'exploitation correspond à l'amélioration ou l'adaptation et l'application efficiente de savoirs existants (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Certains auteurs soutiennent que l'ambidextrie suppose la conduite simultanée d'activités exploratoires et exploitantes (Schultz et al., 2013). D'autres estiment qu'il s'agit plutôt d'une alternance très rapide entre les deux logiques, sans simultanéité stricte mais dans un laps de temps suffisamment court pour paraître concomitant (Schnellbacher et al., 2019). Dans cette perspective, l'ambidextrie repose moins sur l'exécution en parallèle que sur une capacité d'adaptation permettant de passer vite d'un registre à l'autre selon les exigences de la tâche (Mom et al., 2015).

Un deuxième débat porte sur le rôle de l'autonomie. Certains travaux décrivent l'ambidextrie comme une compétence individuelle fondée sur des ressources cognitives et la polyvalence de l'acteur (Schnellbacher et al., 2019). Néanmoins, les arbitrages entre exploration

et exploitation dépendent aussi du cadre de travail, des objectifs assignés et des ressources disponibles, ce qui situe l'ambidextrie dans une relation étroite au contexte (Mom et al., 2009).

La littérature tend par ailleurs à salarier la même définition pour les leaders, les managers et les salariés, alors que les marges de manoeuvre diffèrent selon les niveaux d'analyse et la position dans l'organisation (Raisch et al., 2009). Il convient donc de préciser ce que recouvre l'ambidextrie au niveau des salariés, pour lesquels les contraintes de processus, de priorités et de ressources pèsent plus fortement que pour les cadres ou les dirigeants (ibid).

Malgré ces débats, des points de convergence se dégagent. Tout d'abord, l'exploitation vise à perfectionner et adapter les savoirs existants pour accroître l'efficacité, tandis que l'exploration consiste à générer de nouvelles connaissances et à les intégrer progressivement dans la pratique (March, 1991). Concrètement, au fil d'une même journée, un salarié peut exploiter une procédure afin de tenir un délai, puis explorer une variante pour réduire un goulot d'étranglement lors du cycle suivant (Mom et al., 2015). Cette capacité d'articulation transforme des idées émergentes en solutions utilisables et utiles à la performance opérationnelle.

En résumé, l'ambidextrie individuelle renvoie à la capacité d'un individu à s'investir dans des comportements d'exploration et d'exploitation et à passer de l'un à l'autre de manière dynamique, en fonction des contraintes et des opportunités rencontrées (Dymyd, 2016). Elle constitue un atout stratégique pour l'organisation, mais représente aussi une exigence importante pour l'individu, qui doit faire preuve d'agilité cognitive, d'autonomie et d'une tolérance à l'incertitude pour gérer des objectifs parfois contradictoires, sans perdre de vue les priorités du collectif (Mom et al., 2009). Son efficacité peut enfin être limitée lorsque l'environnement de travail ne soutient pas ce type de comportements ou les contraint excessivement (Simsek, 2009).

## 2.3. Les facteurs d'influences

Cette section analyse les facteurs qui influencent l'ambidextrie individuelle. L'enjeu est d'identifier les leviers d'action dont disposent les managers pour orienter les comportements d'exploration et d'exploitation.

Nous présentons d'abord les facteurs organisationnels, qui agissent à travers la structure, le climat et les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous examinons ensuite la connectivité sociale et les réseaux, qui influencent l'accès aux connaissances et la circulation des savoirs. Enfin, nous abordons les attitudes et caractéristiques individuelles qui renforcent ou freinent l'ambidextrie selon les profils.

### 2.3.1. Facteurs organisationnels

Un environnement organisationnel propice constitue un levier déterminant pour favoriser l'ambidextrie des salariés, notamment dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle, qui vise à créer un contexte de travail permettant aux individus d'arbitrer entre exploration et exploitation (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Le soutien organisationnel perçu renvoie au sentiment que l'entreprise valorise la contribution des salariés et se soucie de leur bien-être. Il accroît la sécurité psychologique et rend les salariés plus enclins à prendre des initiatives tout en maintenant l'excellence dans leurs tâches actuelles (Affum-Osei et al., 2020). La plupart de ces résultats proviennent toutefois d'échantillons incluant des postes d'encadrement, ce qui invite à interroger leur transposabilité au niveau des salariés.

Au-delà du soutien perçu, des dispositifs structurels et relationnels peuvent faciliter l'articulation des deux logiques. Une étude de grande ampleur menée en Allemagne met en avant la séparation spatiale entre lieu d'exploration et lieu d'exploitation, combinée à des mécanismes d'intégration, comme des espaces d'échanges, pour réduire les exigences contradictoires tout en fluidifiant le partage des connaissances (Schnellbacher et al., 2019). Selon ces auteurs, c'est la combinaison de la séparation et de l'intégration qui crée des

opportunités concrètes d’ambidextrie au quotidien (ibid). Dans la mesure où ces aménagements accroissent la clarté des priorités et l’accès aux ressources, ils soutiennent des formes de motivation plus autonomes, ce qui facilite les arbitrages des salariés entre efficacité et nouveauté (Ryan & Deci, 2000). Cette étude sur le contexte structurel et relationnel de l’entreprise est particulièrement intéressante car elle ne se focalise pas uniquement sur une industrie, ni sur un profil de personne mais elle est transversale et généralisable. Néanmoins, ayant été menées uniquement en Allemagne, nous pouvons nous demander à quel point ces éléments sont transposables à d’autres cultures.<sup>1</sup>

Sur le plan relationnel, quatre leviers reviennent fréquemment dans la littérature. Le premier est le *stretch*, entendu comme l’encouragement à se dépasser ; viennent ensuite la discipline, qui renvoie au suivi des résultats et à leur évaluation, le soutien du supérieur, qui se traduit par du temps et des moyens, et la confiance entre pairs (Schnellbacher et al., 2019). Un équilibre entre exigences fonctionnelles, à savoir le *stretch* et la discipline, et ressources sociales, à savoir le soutien et la confiance, soutient durablement l’ambidextrie des salariés (ibid). Cet effet s’explique par la dynamique motivationnelle. Lorsque l’exigence n’est pas accompagnée de ressources, elle active plutôt une motivation contrôlée qui freine l’exploration, alors qu’une exigence appuyée par un soutien tangible nourrit la motivation autonome et facilite l’articulation des deux logiques (Ryan & Deci, 2000). La majorité des données disponibles concerne des contextes où les managers jouent un rôle pivot, d’où la nécessité de vérifier ces mécanismes au niveau des salariés.

Ensuite, une grande ancienneté organisationnelle liée à une faible ancienneté fonctionnelle favorise les comportements ambidextres (Mom et al., 2015). L’ancienneté organisationnelle fait référence au temps que le salarié a passé dans la même entreprise et l’ancienneté fonctionnelle met l’accent sur le nombre d’année consécutive qu’occupe une personne au même poste. L’ancienneté permet une meilleure connaissance des processus, des

---

<sup>1</sup> Les travaux de Geert Hofstede montrent que les cultures nationales structurent les pratiques au travail. Dès lors, un résultat empirique établi dans un pays n’est pas nécessairement généralisable à un autre, en raison de la variance des mesures et de la modération culturelle.

<https://www.theculturefactor.com>

réseaux informels, et des ressources internes ce qui renforce l'autonomie, la confiance, et l'efficacité dans la gestion simultanée d'activités exploratoires et exploitantes. Toutefois, les effets bénéfiques d'une ancienneté organisationnelle ne sont observables que si cela ne conduit pas à une rigidité fonctionnelle excessive, c'est-à-dire une moindre flexibilité et moins d'investissement dans des activités d'exploration, ce qui justifie la recommandation de favoriser les collaborateurs ayant une ancienneté organisationnelle élevée mais une ancienneté fonctionnelle modérée (Mom et al., 2015). Une telle situation peut-être illustrée par une évolution de poste.

Les pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers le développement et la participation élargissent les compétences et l'autonomie, ce qui renforce la capacité à gérer exploration et exploitation (Mom et al., 2019). Les formations diversifiantes couplées à un élargissement de poste stimulent l'initiative et la coordination transversale, tandis que l'évaluation des comportements, et non seulement des résultats, valorise l'apprentissage et l'amélioration continue (ibid). L'autonomie et le sens du rôle nourrissent l'intérêt pour l'activité et la persévérance dans l'ambiguïté (ibid). Cependant, l'étude porte sur des managers du secteur financier, et n'a pas été étudiée à différents niveaux hiérarchiques. Pourtant, il est possible d'anticiper des effets analogues lorsqu'une élévation des responsabilités induit des conduites ambidextres en contexte de ressources limitées, comme en PME (Reischl et al., 2022).

Le style de leadership constitue un levier déterminant dans le développement de l'ambidextrie au niveau individuel. En effet, les comportements d'ouverture, comme la tolérance à l'erreur et l'encouragement à l'expérimentation et à la prise de risque, stimulent l'exploration, tandis que les comportements de fermeture, comme le suivi, la fixation de règles et d'objectifs précis et la récompense des résultats, renforcent l'exploitation (Rosing et al., 2011). Ainsi, en alternant ces deux registres sur des temps distincts, un manager peut favoriser l'ambidextrie chez ses salariés (ibid). Par ailleurs, des travaux récents montrent qu'une combinaison d'ouverture, dite transformationnelle, et de fermeture, dite transactionnelle, accroît le voice behavior, c'est-à-dire l'expression volontaire d'idées, de suggestions ou d'alertes par un salarié afin d'améliorer le fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation, par une hausse conjointe de la motivation intrinsèque et extrinsèque (Ouyang et al., 2022). Toutefois, même si l'étude

n'aborde pas directement l'ambidextrie individuelle, le *voice behavior* peut en constituer une manifestation, la proposition d'idées nouvelles relevant de l'exploration et la suggestion d'ajustements relevant de l'exploitation (ibid). Néanmoins, l'influence managériale apparaît robuste au niveau des équipes mais variable selon les contextes, d'où l'intérêt d'études centrées sur les salariés pour mieux qualifier l'effet individuel (Rosing et al., 2011).

Pour conclure, les facteurs organisationnels qui renforcent l'ambidextrie individuelle sont particulièrement pertinents à l'échelle des équipes et des départements. Ils sont particulièrement adaptés à l'étude de l'ambidextrie contextuelle et permettent avant tout d'identifier les conditions favorisant l'émergence de comportements ambidextres chez les individus. Pour approfondir cette compréhension, il importe désormais de déplacer l'analyse vers le niveau micro en s'appuyant sur des travaux centrés sur les individus, en considérant leurs relations interpersonnelles ainsi que les caractéristiques directement liées aux comportements et aux profils psychologiques des salariés.

### 2.3.2. Facteur de connectivité sociale

La connectivité sociale et les réseaux professionnels externes constituent des leviers importants pour favoriser les comportements exploratoires, et donc potentiellement ambidextre, chez les managers. D'un point de vue théorique, la connectivité permettrait surtout de mieux équilibrer exploration et exploitation en facilitant l'accès aux savoirs (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Lors d'une étude sur les managers des départements de système informatique, Vidgen, Allen & Finnegan (2011) ont étudié l'impact du réseau sur les capacités d'exploration et d'exploitation. Les liens externes correspondent aux relations avec des pairs d'autres organisations, et les liens internes sont l'accessibilité des collègues, les interactions informelles ou encore la facilité de contacter d'autres départements. En particulier, les liens externes sont fortement et positivement associés à la capacité d'exploration, à l'inverse, les liens internes sont négativement corrélés à l'exploration (Vidgen et al., 2011). Autrement dit, les liens externes fort favorisent les capacités d'exploration alors que les liens internes fort inhibent l'exploration. En revanche, aucune corrélation entre lien interne ou externe n'a été faite avec l'exploitation (ibid).

Bien que menée, dans une seule entreprise, la méthodologie quantitative utilisée et l'étendue de l'échantillon, c'est-à-dire 92 manager senior, rend cette étude pertinente pour bien distinguer les influences respectives des réseaux interne et externe. Les liens entre réseau et ambidextrie n'ont pas été clairement montrés, mais identifier des leviers pour augmenter au moins l'un des deux aspects de l'ambidextrie est toujours utile pour influencer les capacités ambidextres des salariés. Dans ce cas précis, c'est particulièrement intéressant pour les salariés ayant une tendance naturelle pour les tâches d'exploitation.

En somme, une ouverture du réseau vers l'externe tend à stimuler l'exploration, tandis qu'une forte densité de liens internes peut la freiner, ce qui plaide ainsi pour une diversification des connexions au-delà du périmètre de l'équipe (Vidgen et al., 2011). Cependant, ces constats proviennent essentiellement d'échantillons managériaux, et la portée de ces effets au niveau des salariés demeure à établir. Par ailleurs, l'activation de ces leviers semble surtout s'opérer par le biais de la motivation. En effet, l'élargissement des sources d'information renforce l'autonomie perçue et le sentiment de compétence, facilitant ainsi l'articulation entre exploration et exploitation (Ryan & Deci, 2000).

### 2.3.3. Facteurs individuels

Dans cette section, nous examinons l'effet de l'identification d'un salarié à l'organisation ou à son équipe, des orientations de passage à l'action, des pratiques de recherche et de partage des connaissances, ainsi que de l'attitude face au risque sur l'ambidextrie individuelle. L'objectif est d'identifier les comportements qui favorisent l'exploration et l'exploitation afin d'aider les managers à encourager ou freiner certains comportements selon les besoins de performance de l'entreprise.

Les résultats empiriques sur l'identification organisationnelle demeurent encore limités et très contextualisés, mais ils suggèrent que l'identification d'un salarié à l'organisation pèse parfois davantage que l'ambidextrie du supérieur hiérarchique sur ses propres conduites ambidextres (Van der Borgh et al., 2017). En parallèle, lorsque le manager s'identifie fortement à l'organisation, il adopte plus volontiers des comportements ambidextres et suppose qu'ils se

diffusent par exemplarité auprès des subordonnés (Lam et al., 2010). Toutefois, l'influence du manager s'atténue lorsque le salarié est lui-même fortement identifié à l'organisation, car il régule davantage ses actions de manière autonome (Van der Borgh et al., 2017). Ainsi, l'identification organisationnelle peut nourrir le sens et l'adhésion, donc soutenir une motivation plus autonome et, par ricochet, faciliter l'articulation exploration-exploitation (Ryan & Deci, 2000). À l'inverse, une identification à l'équipe trop marquée tend à freiner l'ambidextrie, la pression de conformité limitant la remise en question des pratiques et la critique constructive (Jasmand et al., 2012). En ce sens, l'identité d'équipe devrait intégrer et valoriser explicitement le double rôle attendu si l'on veut soutenir l'ambidextrie individuelle (ibid). Enfin, ces résultats reposent sur des échantillons spécifiques et gagneraient à être testés auprès des salariés dans des contextes variés.

Sur l'étude du passage à l'action, deux orientations ont été étudiées. D'une part, la locomotion renvoie à la tendance à initier et à poursuivre l'action rapidement, d'autre part, l'assessment renvoie à la propension à comparer des options et à vérifier leur adéquation avant d'agir (Kruglanski et al., 2010). Pris isolément, ces penchants comportent des risques. En effet, un excès de locomotion conduit à des mises en oeuvre précipitées, tandis qu'un excès d'assessment peut ralentir la décision au point d'aboutir à l'inaction (ibid). Pour l'ambidextrie, c'est surtout la complémentarité des deux orientations qui importe. Concrètement, la locomotion facilite le test d'idées nouvelles (exploration) et la mise en oeuvre rapide d'ajustements (exploitation), tandis que l'assessment aide à sélectionner les essais prometteurs et à aligner l'action sur les objectifs et contraintes de l'entreprise (Jasmand et al., 2012). Enfin, la double orientation soutient une motivation d'apprentissage, donc plus autonome, qui facilite les allers-retours entre exploration et exploitation (Ryan & Deci, 2000). Néanmoins, ces résultats restent circonscrits à un contexte de service client et appellent des validations dans d'autres environnements.

Ensuite, les activités de courtage de connaissances, c'est-à-dire chercher et offrir des savoirs issus de sources internes et externes, influencent directement le flux de connaissances partagées et jouent un rôle de médiation entre ambidextrie individuelle et résultats



organisationnels (Yap et al., 2020). Deux comportements sont importants. Premièrement, la recherche ambidextre de connaissance, qui combine la quête de connaissances nouvelles et de connaissances complémentaires à son propre répertoire. Deuxièmement, l'offre ambidextre de connaissance, qui met à disposition, pour autrui, des connaissances nouvelles et complémentaires (Schnellbächer & Heidenreich, 2020). À cet égard, « plusieurs auteurs reconnaissent l'ambidextrie individuelle [...] afin d'aboutir à une accumulation efficace de connaissances propice à la performance » (Schnellbächer & Heidenreich, 2020, p. 1537). Par ailleurs, la recherche de connaissances d'exploitation élargit la base disponible par des savoirs complémentaires aux processus établis, l'expérience préalable aidant à cibler une information réellement utile (Chen et al., 2018). De plus, l'expérience oriente la stratégie de recherche et accroît la probabilité d'identifier des informations permettant d'accroître la performance (Barrick & Spilker, 2003). Enfin, le seeking et le offering, qui correspondent respectivement au fait de chercher des nouveaux savoirs et au fait de partager ses savoirs, accroissent l'accumulation de connaissances au niveau du département, et cette accumulation médie l'effet sur la performance collective, ce qui relie concrètement l'ambidextrie individuelle aux résultats d'équipe (Schnellbächer & Heidenreich, 2020). Cette chaîne d'effets est cohérente avec l'idée que l'intérêt personnel pour l'apprentissage et la compétence perçue nourrissent une motivation autonome, laquelle facilite l'articulation exploration-exploitation (Ryan & Deci, 2000).

Pour finir, la tolérance au risque conditionne l'arbitrage entre exploration et exploitation, notamment parce que le coût relatif de l'exploration varie selon le temps, l'énergie, les moyens nécessaires et l'incertitude associée (Gupta et al., 2006). Dans une simulation à agent unique, des profils amateurs de risque s'engagent facilement dans l'ambidextrie lorsque les coûts d'exploration sont faibles, mais leur performance devient instable lorsque ces coûts augmentent (Hong et al., 2018). À l'inverse, des profils averses au risque privilégient l'exploitation et se détournent de l'ambidextrie, sauf si les coûts et l'incertitude sont fortement réduits (ibid). Entre les deux, des profils neutres réussissent mieux lorsque le coût relatif de l'exploration demeure modéré, ce qui illustre l'importance d'ajuster les exigences en fonction des préférences des individus (ibid). Ces effets peuvent s'entendre par la voie motivationnelle : lorsque l'exploration

est perçue comme maîtrisable et utile, elle renforce l'autonomie et la compétence perçue, soutenant ainsi la motivation et l'ambidextrie, alors qu'une exploration coûteuse active plus facilement une motivation contrôlée orientée vers l'évitement du risque (Ryan & Deci, 2000). Enfin, il convient de garder à l'esprit que ces résultats issus de simulation doivent être complétés par des observations de terrain auprès des salariés.

En somme, plusieurs comportements soutiennent directement l'exploration et l'exploitation, comme la combinaison locomotion-assessment ou les pratiques de recherche et de partage de connaissances, alors que d'autres effets demeurent ambivalents, notamment l'identification à l'équipe et la tolérance au risque (Jasmand et al., 2012). Par ailleurs, une partie significative de ces résultats provient d'échantillons spécifiques ou managériaux, ce qui appelle des analyses centrées sur les salariés en situation opérationnelle (Van der Borgh et al., 2017). Surtout, l'effet des facteurs individuels sur l'ambidextrie semble s'exercer via la motivation, selon que celle-ci est autonome ou contrôlée, ce qui justifie d'examiner de plus près la dynamique motivationnelle dans la section suivante (Ryan & Deci, 2000).

En conclusion, l'ambidextrie individuelle est façonnée par des leviers organisationnels, de connectivité et individuels, mais leurs effets demeurent hétérogènes et fortement contingents aux contextes étudiés (Simsek, 2009). Par ailleurs, la littérature repose majoritairement sur des échantillons de leaders et de managers, ce qui laisse en creux le point de vue des salariés et limite la transférabilité des résultats au niveau opérationnel (Raisch et al., 2009). Il apparaît dès lors nécessaire de développer des recherches centrées sur les salariés afin d'étudier leurs arbitrages et d'identifier, de leur point de vue, comment les facteurs qui facilitent ou freinent l'ambidextrie individuelle.

## 2.4. L'importance de la motivation

La littérature sur l'ambidextrie suggère que la motivation joue un rôle central comme médiateur entre différents antécédents et les comportements ambidextres. Ainsi, plusieurs travaux montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers le développement, la performance et la participation stimulent l'ambidextrie individuelle en renforçant la motivation des salariés (Mom et al., 2009).

La Self-Determination Theory (SDT), élaborée par Deci et Ryan (2000), constitue aujourd'hui l'un des cadres les plus influents pour comprendre la motivation humaine. Cette théorie part du postulat que tout individu est animé par trois besoins psychologiques fondamentaux, qui sont le besoin d'autonomie, c'est-à-dire la possibilité de se percevoir comme l'initiateur de ses propres actions, le besoin de compétence, qui renvoie au sentiment d'efficacité et à la capacité de maîtriser progressivement son environnement, et enfin le besoin de relation sociale, défini comme l'importance de se sentir accepté, connecté et soutenu par autrui. La satisfaction de ces besoins est essentielle, car elle conditionne non seulement le niveau mais surtout la qualité de la motivation.

À travers la SDT, les auteurs distinguent deux formes de motivation. Premièrement la motivation intrinsèque se caractérise par l'engagement dans une activité pour l'intérêt, le plaisir ou la curiosité qu'elle suscite et est favorisée par des environnements qui soutiennent l'autonomie et reconnaissent la compétence des individus, et conduit à un apprentissage en profondeur, à une forte curiosité et à un engagement créatif (Ryan & Deci, 2000). Deuxièmement, la motivation extrinsèque correspond à la réalisation d'une tâche en vue d'obtenir un résultat distinct de l'activité elle-même, comme une récompense, une reconnaissance ou une promotion (ibid). Deci et Ryan précisent toutefois que la motivation extrinsèque peut être internalisée plus ou moins fortement par les individus, allant de la simple régulation externe à une intégration complète dans le système de valeurs de l'individu, elle peut soit générer de la conformité superficielle, soit, au contraire, renforcer la persistance, la rigueur et la discipline nécessaires à la performance. Enfin, la théorie intègre également l'amotivation, état dans lequel l'individu ne perçoit plus de lien entre ses efforts et les résultats attendus, elle

survient lorsque les besoins psychologiques fondamentaux sont frustrés, par exemple en cas de perte de sens, de faible sentiment de compétence ou de manque de reconnaissance. Elle se traduit par l'inaction, le désengagement, la diminution de la curiosité et l'absence d'initiative (Ryan & Deci, 2000).

Ainsi, la SDT montre que ce ne sont pas seulement l'intensité ou la quantité de motivation qui comptent, mais bien sa qualité. Un environnement qui soutient l'autonomie, la compétence et la relation sociale favorise une motivation autonome, qui stimule la curiosité, l'apprentissage et la prise d'initiative, tout en consolidant la rigueur nécessaire à la performance. À l'inverse, des contextes contrôlants, rigides ou dépourvus de sens risquent de conduire à l'amotivation, au désengagement et à la perte de performance.

Bien que la Self-Determination Theory constitue un cadre théorique puissant pour comprendre la qualité de la motivation et ses effets sur l'apprentissage, la curiosité ou la prise d'initiative (Ryan & Deci, 2000), elle ne met pas directement en évidence le lien entre motivation et ambidextrie des salariés. Autrement-dit, la SDT éclaire les conditions sociales et psychologiques qui favorisent une motivation autonome, mais elle ne traite pas explicitement de la capacité des individus à combiner exploration et exploitation dans un contexte organisationnel. Elle offre un cadre conceptuel utile pour comprendre les mécanismes psychologiques par lesquels différents facteurs influencent l'équilibre entre exploration et exploitation. La motivation apparaît alors comme le chaînon manquant reliant les conditions organisationnelles aux comportements ambidextres.

## 2.5. Synthèse critique

En nous appuyant sur le cadrage défini en première partie, nous considérons l'ambidextrie individuelle comme la capacité d'un salarié à alterner et à combiner, sur de courtes périodes, des activités d'exploration et d'exploitation dans son travail quotidien (Schultz et al., 2013).

L'analyse de la littérature confirme que le contexte organisationnel joue un rôle central. Pour favoriser l'ambidextrie individuelle, de nombreux travaux se sont concentrés sur les facteurs activateurs tels que le soutien organisationnel perçu, le climat de confiance, les pratiques RH élargissant les compétences et l'autonomie, ou encore le leadership combinant ouverture et fermeture (Joseph et al., 2023). En revanche, les facteurs inhibiteurs demeurent largement sous-explorés (Schnellbacher et al., 2019). Les rares études évoquent des coûts liés à la surcharge de rôles, aux conflits d'objectifs ou à la fatigue décisionnelle, mais ces dimensions sont rarement opérationnelles et testées empiriquement (Mom et al., 2019). Comme le notent Burkert et Grossrieder (2025), la littérature privilégie les leviers permettant de stimuler l'ambidextrie plutôt que l'identification de ses freins.

Un second constat concerne l'hétérogénéité et la dépendance au contexte. Les résultats varient fortement selon les pays, les secteurs ou les profils étudiés, et aucune étude ne permet de hiérarchiser clairement les facteurs (Joseph et al., 2023). Les travaux disponibles se concentrent souvent sur des managers ou des échantillons restreints, limitant la généralisation. Plusieurs auteurs soulignent la nécessité de mener des recherches longitudinales et multi-niveaux afin de mieux saisir le caractère dynamique de l'ambidextrie (Dymyd, 2016).

Enfin, la littérature adopte encore trop rarement une perspective centrée sur les salariés. Or, comprendre ce qui pousse concrètement les individus à adopter des comportements ambidextres suppose de se placer au niveau de leurs arbitrages quotidiens et de leurs expériences vécues, plutôt qu'à travers le prisme des dispositifs organisationnels ou du comportement des managers (Van der Borgh et al., 2017).

Dans ce cadre, la motivation apparaît comme un mécanisme explicatif récurrent. La plupart des études la considèrent comme un médiateur reliant le contexte ou le leadership à l'ambidextrie

individuelle. Pourtant, peu de travaux explorent directement comment certaines formes de motivation peuvent constituer des freins à l'ambidextrie. Ce manque de recherche laisse ouverte la question suivante : les faibles résultats obtenus sur les inhibiteurs de l'ambidextrie ne seraient-ils pas liés à un mauvais niveau d'analyse, centré sur l'organisation ou le manager plutôt que sur l'individu lui-même ?

C'est à partir de ce constat que se positionne notre recherche. Nous proposons de nous concentrer directement sur les motivations mises en avant par les salariés dans leurs activités quotidiennes et d'examiner si certaines d'entre elles sont négativement associées aux comportements d'exploration, d'exploitation ou à leur alternance. En nous appuyant sur les théories de la motivation, nous cherchons ainsi à mieux comprendre les conditions dans lesquelles la motivation peut devenir un frein à l'ambidextrie individuelle, et à répondre à la problématique suivante :

**En quoi la motivation des salariés peut-elle être un frein à l'ambidextrie individuelle ?**

## Chapitre 3: La méthodologie

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la question suivante : *En quoi la motivation des salariés peut-elle être un frein à l'ambidextrie individuelle ?*

Cette interrogation vise à comprendre le point de vue des salariés. À travers cette étude, il s'agit d'examiner si leur perspective permet d'identifier de nouveaux facteurs, de hiérarchiser ceux déjà repérés, ou encore de mettre en évidence des associations qui n'ont pas encore été suffisamment étudiées. Nous cherchons également à savoir s'il est possible de créer un contexte organisationnel qui favoriserait l'ambidextrie de tout salarié, ou si certains profils ne pourraient jamais s'identifier à une telle posture. Dans une certaine mesure, il s'agit aussi de déterminer si l'effort pour instaurer un équilibre ambidextre doit se concentrer sur l'individu ou davantage sur le collectif.

Afin de saisir cette dynamique, il est nécessaire de mettre en relation les motivations individuelles avec la perception que les salariés ont de leur environnement organisationnel, incluant la culture d'entreprise, l'influence du management, ainsi que le rôle des collègues dans les interactions quotidiennes. Dans cette perspective, une étude de cas unique a été retenue. Ce choix méthodologique permet de comparer les approches individuelles de différents salariés au sein d'un même contexte organisationnel. Toutefois, bien que les acteurs appartiennent à la même entreprise, leurs perceptions de la culture d'entreprise peuvent diverger selon la taille de leur équipe, la fréquence des échanges, ou encore le style de management de leur supérieur hiérarchique direct. Ainsi une étude de cas unique permet de minimiser les divergences de contexte. Ce travail repose sur une démarche qualitative, qui apparaît la plus appropriée pour appréhender en profondeur le lien entre motivation et ambidextrie. Une telle approche permet de recueillir des discours riches, de confronter les représentations individuelles et de challenger les réflexions des salariés.

Les paragraphes suivants présentent respectivement le terrain d'étude, la méthode de collecte des données, la méthode d'échantillonnage, la méthode d'analyse et les limites de la démarche.

### 3.1. Présentation du terrain d'étude

Le terrain retenu pour cette recherche est une entreprise française de taille intermédiaire, évoluant dans le secteur de la mobilité, c'est-à-dire le transport de biens et de personnes, aussi bien routier que ferroviaire. Fondée dans les années soixante et toujours détenue par la même famille, elle s'est progressivement diversifiée au fil des décennies.

Sur le plan sectoriel et technologique, l'entreprise a élargi son champ d'activité. Initialement spécialisée dans le transport routier de véhicules, elle développe aujourd'hui des produits conciliant exigences environnementales et besoins sociaux. Elle s'oriente notamment vers des solutions de transport collectif durable, routier et ferroviaire, tout en continuant à innover dans son cœur de métier d'origine. Cette diversification s'est également traduite par une évolution de la clientèle, passant de clients exclusivement privés à une combinaison de clients privés et publics.

L'entreprise s'est aussi développée géographiquement. Elle compte désormais des clients en Europe, en Asie et en Amérique, ainsi que des usines et filiales réparties sur trois continents. Ses produits sont adaptés aux besoins spécifiques des différentes régions du monde. Malgré cette internationalisation, elle demeure une entreprise de taille intermédiaire, avec moins de 5 000 salariés.

L'organisation se définit comme innovante et spécialiste dans son domaine, mais aussi comme une entreprise familiale attachée à placer l'humain au centre de ses valeurs. Cette culture, qui associe volonté de performance et soutien social, laisse supposer un environnement de travail favorable à l'émergence de comportements ambidextres, tels que développé dans l'état de l'art

Ce terrain d'étude présente donc un contexte marqué par des ressources limitées, mais orienté vers la diversification et l'innovation, avec des valeurs d'excellence et d'attention aux individus. Il apparaît ainsi propice à l'observation et à l'analyse de comportements ambidextres, qu'ils soient autonomes ou induits par l'organisation.



### 3.2. Présentation de la méthode de collecte

Les données de cette recherche ont été collectées à travers onze entretiens semi-directifs, d'une durée comprise entre quarante-cinq minutes et une heure. Le choix de l'entretien semi-directif s'explique par la volonté de laisser une certaine liberté à l'interviewé et de pouvoir approfondir certains points soulevés au cours de la discussion. La technique de reformulation et de demande de confirmation a été utilisée pour garantir la clarté et la précision des propos recueillis.

Le guide d'entretien, présenté en annexe (Annexe 1- Support de guide d'entretien utilisé), était organisé en cinq parties.

La première partie portait sur le parcours professionnel d'un salarié et son intégration dans l'entreprise, en interrogeant notamment les motivations qui l'ont conduit à rejoindre l'organisation.

La deuxième partie concernait la question de l'innovation, afin de comprendre ce que ce concept signifiait pour l'interviewé. Il s'agissait d'identifier la manière dont il ou elle définissait l'innovation, caractérisait une personne innovante et percevait les innovations mises en place dans l'entreprise. Ces éléments permettaient de faire le lien avec la manière dont le salarié reliait son propre comportement au concept d'ambidextrie.

La troisième partie abordait les activités de travail et la motivation. L'accent était mis sur les prises d'initiative, leur reconnaissance ou leur encouragement dans l'entreprise, mais aussi sur les situations de désengagement, lorsque le salarié avait choisi de ne pas s'investir dans une tâche qui lui avait été confiée.

Ensuite, le concept d'ambidextrie était présenté et discuté avec l'interviewé. Il lui était demandé de se situer plutôt du côté de l'exploration, de l'exploitation ou d'un équilibre entre les deux. Afin de relier ces postures à la motivation et au contexte organisationnel, l'entretien se poursuivait sur les conditions que, selon le salarié, l'entreprise devait réunir pour favoriser l'adoption d'un comportement ambidextre.

Enfin, l'entretien se terminait sur une réflexion plus générale concernant l'impact du contexte organisationnel sur les comportements individuels.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Les propos des participants ont été anonymisés afin de garantir la confidentialité et le respect de la vie privée des personnes interrogées. Il est à noter que le guide d'entretien a servi de trame, mais que toutes les questions n'ont pas été posées à chaque participant. Les entretiens ont été adaptés en fonction du déroulement de la discussion et des réponses apportées par les interviewés.

### 3.3. Présentation de la méthode d'échantillonnage

L'échantillon a été constitué de manière raisonnée en cohérence avec les objectifs de la recherche. Dans une démarche qualitative il ne s'agit pas d'obtenir un échantillon représentatif de l'ensemble des salariés mais de cibler des profils pertinents pour éclairer la question étudiée. Le choix d'un nombre limité d'entretiens se justifie par la volonté d'aller en profondeur dans l'analyse, tout en sachant que ce type de recherche atteint rapidement un point de saturation où de nouveaux entretiens n'apportent plus d'éléments réellement différents.

L'entreprise étudiée innovant particulièrement sur l'aspect technologique, nous avons privilégié des personnes occupant des postes en lien avec le développement de nouveaux produits. Un des critères retenus a donc été que les participants aient déjà travaillé sur le développement d'au moins un nouveau produit. Ce critère permet de s'assurer que les salariés puissent témoigner d'expériences concrètes et éclairer le lien entre motivation et comportements ambidextres. Dans la sélection des participants, le métier auquel la personne s'identifie a été privilégié plutôt que le seul intitulé de poste afin de rester centré sur les activités réellement exercées. Le nombre d'années d'expérience et l'ancienneté dans l'entreprise ont également été pris en compte.

Afin de compléter ce point de vue, quelques managers intermédiaires ont également été sollicités. L'objectif était d'estimer leur volonté d'encourager l'ambidextrie chez leurs subordonnés et de comparer leur perception à celle des salariés concernés. Une personne représentative du service des ressources humaines a également été interrogée afin de mettre en

perspective l'impact des politiques RH sur l'ambidextrie avec ce qui est effectivement perçu par les salariés.

Deux entretiens pilotes ont d'abord été réalisés pour tester le guide et affiner la démarche. La sélection a ensuite été complétée par un effet boule de neige, c'est-à-dire qu'à la fin de chaque entretien il était demandé aux participants de suggérer d'autres personnes qu'ils jugeaient pertinentes à interroger.

Cette méthode a permis d'accéder à des interlocuteurs que le chercheur n'aurait pas pu identifier seul. Et nous supposons que la recommandation par un pair a contribué à instaurer un climat de confiance favorable à l'entretien. Les personnes ainsi désignées ont été contactées par mail, en précisant qu'une personne de leur entourage avait conseillé de les contacter pour les inviter à participer sans que le nom de la personne ayant suggéré leur participation ne soit divulgué.

### 3.4. Présentation de la méthode d'analyse

L'analyse des entretiens s'est inspirée de la méthodologie proposée par Gioia, Corley et Hamilton (2012), qui vise à donner une place centrale à la voix des interviewés tout en organisant le travail d'interprétation du chercheur de manière systématique. Cette démarche consiste à distinguer, dans un premier temps, les termes utilisés par les participants, puis à les relier progressivement à des thèmes plus abstraits formulés par le chercheur, afin de dégager des dimensions théoriques plus larges (Gioia et al., 2012).

Après leur enregistrement, les entretiens ont été retranscrits à l'aide de l'outil Turboscribe. Toutefois, le logiciel ne produisant pas une transcription parfaite, chaque entretien a été réécouté et soigneusement revu afin de corriger les erreurs, compléter les passages imprécis et garantir la fidélité des propos. Ce travail de vérification et d'ajustement a été essentiel pour assurer la qualité et la fiabilité du matériau de recherche. Les transcriptions finales ont ensuite été anonymisées. Les noms des personnes, des produits et de l'entreprise ont été remplacés. Par exemple, un collègue est devenu [Nom collaborateur] et l'entreprise a été renommée WIR, en référence au nombre de fois où le premier participant employait l'expression « chez nous », *wir* étant la traduction allemande de « nous ».

Ensuite, l'analyse a été menée à l'aide du logiciel Excel. Pour chaque entretien, une première colonne contient la transcription intégrale, une seconde colonne sert aux commentaires du chercheur et une troisième colonne identifie les thèmes récurrents apparaissant à la lecture. L'ensemble des entretiens a ensuite été rassemblé dans une seule feuille de calcul afin de regrouper les thèmes indépendamment de leur entretien d'origine et de mieux mettre en évidence les convergences et divergences.

Il convient de préciser que la méthodologie de Gioia n'a pas été appliquée dans son intégralité, celle-ci impliquant des étapes plus complexes et un formalisme méthodologique qui dépassent le cadre de ce mémoire. L'analyse s'en est toutefois inspirée afin d'être structurée en plusieurs niveaux. Les paroles des participants ont d'abord été retranscrites et conservées, puis mises en perspective à travers des commentaires et interprétations, avant d'être regroupées en thèmes récurrents. Cette démarche a permis de rester fidèle au discours des interviewés tout en dégageant des dimensions plus abstraites et théoriques.

### 3.5. Limites de la démarche

Cette recherche présente plusieurs limites méthodologiques qu'il convient de souligner.

En premier lieu, le choix d'une étude de cas unique ne permet pas d'apporter de preuve empirique généralisable ni de démontrer la validité empirique de théories développées par d'autres auteurs. Les résultats doivent donc être interprétés comme des éclairages contextuels plutôt que comme des conclusions généralisables à l'ensemble des organisations.

L'échantillon retenu reste restreint, avec onze entretiens, ce qui est cohérent avec une démarche qualitative mais ne permet pas de couvrir toute la diversité des points de vue existants au sein de l'entreprise. De plus, la sélection des participants a été réalisée de manière raisonnée et complétée par un effet boule de neige. Si cette méthode a facilité l'accès au terrain et instauré un climat de confiance, elle peut également introduire un biais en favorisant des profils recommandés par leurs pairs. De plus, malgré l'anonymisation, certains interviewés ont pu conserver une certaine retenue lorsqu'il s'agissait d'aborder des sujets sensibles comme la motivation, le désengagement ou la perception du management.

Ensuite, l'analyse a été réalisée via Excel, ce qui permet de suivre clairement les étapes de codage mais ne fournit pas les fonctionnalités avancées de logiciels spécialisés.

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la démarche adoptée. Elles rappellent que l'objectif n'était pas de valider des théories existantes de manière empirique, mais plutôt d'explorer et de comprendre en profondeur la manière dont les salariés perçoivent le lien entre motivation et comportements ambidextres dans un contexte organisationnel spécifique.

## Chapitre 4: Les résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats de l'enquête qualitative menée auprès des onze personnes interviewées. Afin d'en faciliter la lecture et de garantir l'anonymat, chaque entretien individuel est codé selon la nomenclature suivante : **E** pour *entretien*, **I** pour *individuel*, suivi d'un numéro allant de 1 à 11 (EI1 à EI11). Ce système de codage permet d'identifier les extraits cités tout en distinguant les différents profils rencontrés.

L'analyse s'organise ensuite en trois volets principaux. Tout d'abord, les profils individuels sont replacés sur l'échelle ambidextre, révélant des trajectoires contrastées allant de la spécialisation exploitante à une ouverture marquée vers l'exploration. Puis, la diversité des définitions de l'exploration est mise en évidence, oscillant entre veille informelle, exploration cadrée et recherche appliquée. Enfin, l'attention se porte sur les formes et motifs de désengagement, qu'ils soient liés à l'intérêt pour la tâche, à l'utilité perçue ou encore à l'alignement avec les valeurs personnelles.

#### 4.1. Positionnement personnel sur l'échelle ambidextre

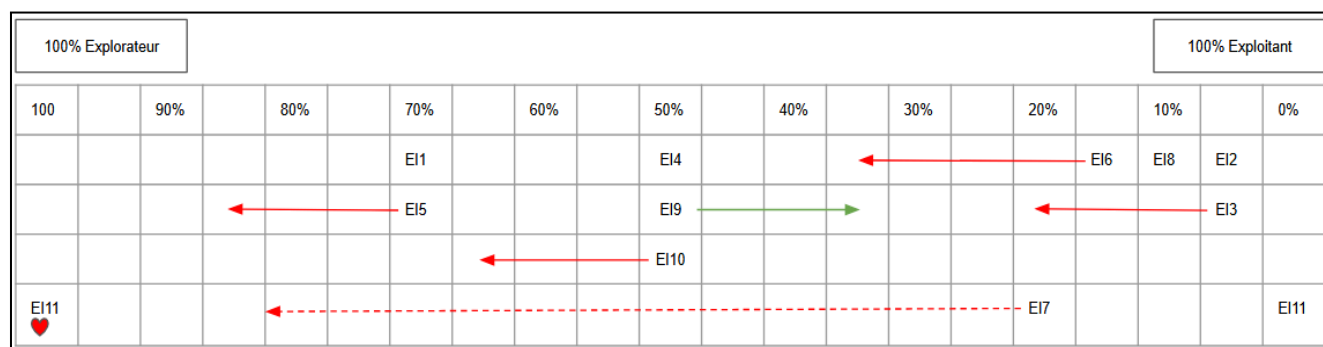


Figure 1. Echelle Ambidextre

Lors des échanges, il a été posé à chacun la question où ils situent leurs activités sur l'échelle de 100% exploitant à 100% explorateur. Les flèches, rouges vers explorateurs et vertes vers exploitants correspondent à une volonté exprimée par l'interviewé d'être davantage l'un ou l'autre. Les présentations des profils ambidextres des interviewés sont présentées selon

l'échelle ci-dessus. Les profils se positionnant comme plus exploitants sont présentés en premier et les profils les plus explorateurs sont présentés en dernier. On notera que EI11 apparaît dans les deux extrêmes et son cas sera présenté en dernier.

#### 4.1.1. EI2

EI2 se définit d'abord par une posture très majoritairement orientée vers l'exploitation. Il se décrit comme « plutôt un agrégateur de connaissances et de data », qui ne « va pas être quelqu'un qui va produire de l'exploration » (EI2), mais qui s'en nourrit pour « définir une roadmap produit ou des nouvelles façons de travailler » (EI2). À l'échelle individuelle, il se place à 95% exploitant et inclut même sa veille exploratoire dans l'exploitation car il ne le porte pas mais utilise ses relations pour explorer, c'est-à-dire « collecter peut-être les idées d'exploration qui [lui] remontent » (EI2). Il ajoute, à propos d'initiatives, que c'est « plutôt WIR qui a été dans l'exploration », d'où l'idée d'une exploration indirecte et sa conclusion : « je suis définitivement quelqu'un d'assez exploitant. »

Ses moteurs de motivation sont centrés sur le travail collectif et le plaisir au travail. Dans son activité, il opère surtout sur l'amélioration des processus et la gestion de projets (« clarifier les avec des horizons mêlant court terme et long terme. Il formule un besoin d'équilibre entre « le court terme qui permet de toucher très rapidement la valeur ajoutée » et des réflexions « moyen-long terme », notant que l'absence de court terme démotive car cela fait perdre la sensation de progrès d'où l'importance à ces yeux du projets comme conciliateur de court et long terme, il résume ainsi « même si le projet est long, tu sais quasiment chaque semaine ce que tu as accompli et quel point tu as traité » (EI2).

S'il se reconnaît peu dans une exploration portée par lui-même, il facilite le passage des idées exploratoires vers l'exploitation : « une très bonne idée qui sort de l'exploration, moi je vais être très bon pour la vendre aux gens... on va regarder comment le faire, on va convaincre les gens, on va faire un plan, on va faire une équipe et puis on déploiera sur les autres. ». L'interviewé relie sa faible propension à s'engager lui-même dans l'exploration à une disposition personnelle, indiquant qu'« avec le temps difficile d'aller contre son iné » (EI2). Enfin, les

conditions d'activation de son versant exploratoire passent par des opportunités internes et un climat de confiance.

En synthèse, IH1806V2 présente un profil fortement exploitant, orienté processus et coordination, qui agrège les apports exploratoires pour les traduire en méthodes, plans et déploiements. Sa motivation repose sur le collectif et la qualité d'exécution, avec une recherche d'équilibre temporel et un goût affirmé pour les projets complexes.

#### 4.1.2. EI3

EI3 décrit un contexte où l'exploration a nettement reculé par rapport au passé. Il indique avoir eu beaucoup de tâches d'exploration auparavant et constate que cela « s'est réduit à peau de chagrin » (EI3), la direction ne poussant plus la recherche et le nombre de projets ayant diminué. Il lie l'exploration à l'ouverture vers l'extérieur et à la capacité de faire émerger des projets. Son rapport à l'exploration est d'abord collectif, il emploie très souvent les termes « on » et « nous », rappelle qu'« on acceptait les idées extérieures » (EI3) et qu'« on écoutait ce que les autres avaient à proposer » (EI3), y compris pour des idées venues hors de l'entreprise qui étaient ensuite travaillées en interne. Il relie explicitement ces ouvertures passées à la volonté d'une personne au management, signalant que cette impulsion n'est plus portée aujourd'hui.

Il affirme la nécessité des deux logiques et cite un repère qu'il considère idéal à 80–20, mais reconnaît que le quotidien est « mangé par le 80 » (EI3) d'exploitation, avec « moins de marge » (EI3) pour « aller voir ailleurs » (EI3) et une difficulté à faire autre chose « en dehors du projet » (EI3). L'exploration n'est pas recherchée à l'équilibre avec l'exploitation ; elle est surtout perçue comme un moyen de diversifier momentanément le quotidien, « ce n'est pas du 50-50, mais l'exploration, ça permet de voir autre chose. Ça permet de s'oxygéner. » (EI3). Malgré la fermeture perçue de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur et le manque de soutien, il se ménage tout de même des cadres d'exploration, notamment via le recrutement de stagiaires et les occasions saisies lors de visites chez des partenaires de projet.

S'agissant des limites et conditions d'engagement, il précise que « de base, tout [l']intéresse » mais qu'il « préfère ne pas [s']engager » s'il estime ne pas pouvoir mener



correctement la tâche. Il met enfin en avant la dynamique des pairs, indiquant qu'« il y en a plein ici » qui font les deux et que ce sont « des personnes que [j']admire », avec un impact « très positif » sur le travail collectif.

Finalement, EI3 est aujourd'hui très exploitant, l'exploration ayant diminué faute d'impulsion managériale et de temps disponible. Quand elle existe, l'exploration reste essentiellement collective et tirée par des apports externes ou un cadrage organisationnel, plus que par des initiatives individuelles. Il cherche des respirations ponctuelles pour maintenir un minimum d'ouverture (stagiaires, visites partenaires), tout en privilégiant la faisabilité avant de s'engager. Sa motivation s'appuie fortement sur le collectif et l'influence positive de pairs ambidextres.

#### 4.1.3. EI8

EI8 est manager et situe son rapport au travail au regard d'une vie extra-professionnelle riche. Il relativise son implication en déclarant « Mon travail s'est fait pour faire bouillir la marmite » (EI8), tout en soulignant qu'il s'investit lorsque l'enjeu est clair pour l'équipe et le projet. Son panel d'activités est large et s'est étoffé depuis son intégration, « J'ai plusieurs activités » (EI8). Il choisit les technologies et la manière de les mettre en place sur des projets précis, met en place des architectures logicielles, coordonne et forme. Son service intervient à différents moments du cycle, en amont pour identifier les besoins technologiques puis plus tard pour l'implémentation, avec entre les deux un travail conséquent d'outillage et de recherche de façons de faire. Il cite une initiative qu'il relativise en expliquant qu'elle existait déjà ailleurs, « qu'il y a des choses qu'on ne faisait pas avant, mais qui se font communément, quoi. Je veux dire, dans d'autres entreprises » (EI8), démarche consistant à identifier ce qui fonctionne hors de WIR et à le transposer quand il y voit un intérêt opérationnel.

Il se dit ambidextre par métier et rappelle « Effectivement, on jongle toujours un peu entre les deux. » (EI8). Dans le même temps, il restreint ce qu'il appelle « exploration » à une fraction limitée de son activité, qu'il chiffre à environ 10–15 % et qu'il associe surtout à la veille, « la prospection sur des outils [...], benchmarker des choses, tenter des... » (EI8). Il n'identifie pas comme de l'exploration le fait de chercher la meilleure solution à un problème donné, même

lorsque cette solution n'a jamais été mise en oeuvre dans l'entreprise, qu'il considère relever du cœur de son rôle d'ingénierie et de mise en oeuvre.

Enfin, en tant que manager, il reconnaît avoir besoin des deux types de profils et d'embaucher en fonction des besoins quand il estime que la personne pourra compléter l'équilibre de son équipe, par exemple « des profils vraiment innovants. Je n'ai même pas regardé son cursus » (EI8) et ensuite de driver au cas par cas pour adapter le profils très explorateur ou très exploitant de son salariés aux besoins.

Au total, son versant exploratoire est présent mais cadré et principalement rattaché à la veille et à l'éclairage de décisions techniques, tandis que l'essentiel du temps reste orienté vers l'exploitation et l'industrialisation. Son investissement se renforce lorsque le cadre est clair, que l'utilité est tangible et que les choix d'implémentation peuvent être tranchés de manière argumentée.

#### 4.1.4. EI6

EI6 partage aujourd'hui son temps entre un poste d'ingénierie et une mission RSE. Deux jours par semaine sont consacrés à cette dernière, où EI6 « pilote un peu le début du bilan carbone » (EI6) et coordonne une activité nouvelle dans l'entreprise, tandis que les trois autres jours sont dédiés à l'ingénierie. EI6 décrit une activité d'ingénierie cadrée par des besoins concrets, avec un aller-retour permanent entre exigences de terrain et développement logiciel. La motivation repose d'abord sur l'apprentissage et la résolution de problèmes : « Juste apprendre des trucs c'est trop chouette », « coder, tester, voir que ça marche... investiguer un peu, creuser, devoir se creuser les méninges c'est chouette ». EI6 associe aussi fortement la motivation au sentiment d'utilité, « c'est gratifiant de savoir que tu aides quelqu'un » (EI6).

Sur l'équilibre ambidextre, EI6 se positionne à 85 % exploitant et souhaite faire davantage d'exploration, tout en ne percevant pas de véritable soutien : « [n'a] pas l'impression que l'entreprise... le demande vraiment » (EI6). EI6 ne se crée pas spontanément un cadre pour explorer mais se dit prête à s'investir si une opportunité cadrée est offerte. Selon l'interviewé, ce qui manque pour explorer, c'est un cadre d'orientation des recherches et de l'investissement —

la désorientation et l'absence de finalité sont freinantes : « J'ai l'impression d'avancer un peu sans cadre... si j'avais un cadre, un truc un peu plus précis, un peu plus carré, je saurais ce dont j'ai besoin » (EI6). Pour les activités liées à l'écologie, EI6 met en avant l'implication d'un collègue qui a permis d'identifier un besoin où trouver sa place. L'entrée dans la RSE illustre une exploration déclenchée par l'environnement social plutôt que par une veille personnelle : « [C'est] arrivé que [Nom collaborateur] il m'a lavé le cerveau [...] je m'y suis un peu investie ». EI6 confirme se renseigner surtout « quand [elle est] intéressée », en reconnaissant que, sur l'ingénierie, la recherche est plus difficile, « c'est un peu plus rare ... j'suis pas passionnée... j'irais pas forcément le faire non plus ». L'interviewé ne classe toutefois pas systématiquement ces engagements dans l'exploration lorsque l'information est jugée facilement accessible, d'où : « comme l'information est facile, j'ai peut-être moins ce ressenti d'exploration ». La définition de l'exploration apparaît ainsi restrictive, centrée sur des situations peu cadrées et incertaines.

La responsabilisation agit comme un véritable moteur. Dans la mission RSE, EI6 rapporte « une vraie responsabilité » et le fait qu'« on [la] laisse vraiment gérer », ce qui accroît la motivation. De même, l'accompagnement managérial apparaît comme un levier clair de motivation, y compris lorsque la tâche est perçue comme peu gratifiante. EI6 évoque un épisode d'apprentissage où peu motivée par une tâche son tuteur avait réussi à lui faire voir les choses autrement, elle précise que « [son] tuteur entreprise [...] a réussi à valoriser le truc, à [lui] faire sentir que c'était quand même quelque chose qui allait être utile » . Ainsi, lorsque l'encadrement rend visibles l'utilité et le sens de la tâche, même « pas très gratifiante », son investissement augmente, ce qui rejoint ses attentes d'un cadre plus précis et de feedbacks concrets pour orienter ses efforts. La valorisation de l'apprentissage est déterminante , EI6 avait envisagé de changer d'entreprise, puis est restée lorsque la possibilité de mettre en application son investissement sur un nouveau domaine a été donnée. À l'inverse, sur d'autres sujets, EI6 dit « ne [pas] se sentir... libre de choix » et note « une petite baisse d'investissement » lorsque l'accompagnement est sporadique ou que les objectifs ne sont pas révisés. EI6 exprime une attente claire de feedbacks pour progresser et le lie à son âge, comme dans « je suis jeune et je vais faire des conneries et très bien et dites le moi [...]. C'est con mais c'est utile en vrai. » (EI6)

Au total, E16 manifeste une volonté d'explorer davantage, mais sans soutien ni cadrage, se dit « dans le flou ». La position actuelle reste plutôt exploitante, avec un rapprochement de l'exploration rendu possible par les nouvelles responsabilités, et l'équilibre effectif dépend fortement du cadre fourni et de la clarté des attentes.

#### 4.1.5. E17

À son arrivée dans l'entreprise, E17 dit avoir perçu un espace important pour explorer et apprécie la dynamique de création sur certains sujets. Il décrit l'organisation comme un « diamant brut » et souligne l'appui de son N+1, « mon niveau 1 [...] accompagnait à fond », avec l'impression de pouvoir tenter davantage dans ce contexte d'ouverture.

Il nuance toutefois en indiquant que, malgré cet appui, « ça bloquait au niveau de dessus » et que « tu coupais l'herbe sous le pied ». Certains sujets restaient aussi hors du champ d'exploration attendu. E17 explicite la trajectoire personnelle qui en découle, « Initialement, en tant qu'homme, et comment j'ai grandi, plutôt explorateur. 80-90% explorateur. Aujourd'hui, 80% inverse. » et ajoute « Mais je suis trop longtemps... Je suis trop souvent rentré dans les carcans ». Au fil du temps, la mise en cadre de l'exploration et les blocages ressentis ont généré de la frustration, au point que « j'ai ravalé ce côté innovant ».

E17 met en garde contre un apprentissage qui se ferait sans comparaison avec l'extérieur et qui se limiterait aux façons de faire internes, « tu apprends dans un vase clos, c'est hyper intéressant. Tu apprends plein de choses, mais tu apprends une certaine vision des choses ».

Devenu manager, E17 dit vouloir permettre aux autres de sortir de leur zone de confort et de devenir force de proposition, précisément parce qu'il a « ravalé » son côté innovation et espère faire la différence par le management. Il observe que « j'ai quand même des personnes dans le service qui sont capables de proposer des choses nouvelles et aller. Mais à mon goût, aujourd'hui, pas assez ». Pour celles et ceux qui ne proposent pas, il avance deux explications : des personnes « ramenées dans le cadre » au fil du temps, et « il y a des profils pour lesquels c'est vraiment compliqué. C'est comme ça ».

Enfin, compte tenu d'une structure qui impose beaucoup d'exploitation et « la tête dans le guidon », E17 privilégie l'identification de profils assurant la baseline afin de libérer du temps aux ambidextres : « des gens, qui font des choses et qu'ils les maîtrisent,[...] Tu sais que c'est fait, propre. [...], il y a les innovants qui vont pouvoir passer un peu plus de temps sur l'innovation si tu sais que la baseline, elle est assurée. »

#### 4.1.6. E14

E14 décrit un quotidien dense et pourtant il maintient des fenêtres dédiées à l'ouverture. Il reconnaît que la charge peut imposer des priorités, « Si bien sûr, ça arrive effectivement que je zappe complètement l'autre en fonction de la charge de travail » (E14), mais il ajoute revenir vite vers l'exploration car « c'est des choses qui m'intéressent quand même » (E14). Pour cela, il formalise des routines qui entretiennent le lien avec l'extérieur. Il dit « J'essaie toujours de me garder des créneaux pour ça, de l'exploration » (E14) et précise « on essaie de se voir au moins une fois tous les trimestres pour présenter les nouveautés » (E14), puis « Je me suis inscrit à plein de mail list » (E14) afin de « garder un petit lien » (E14) même lorsque le temps manque.

Son périmètre favorise cette alternance car il cumule des responsabilités amont et aval. E14 se présente « à la fois responsable programme, mais aussi ingénieur méthode » (E14) et souligne un intérêt marqué pour le suivi intégral des sujets. Il formule ainsi sa préférence « J'ai ce côté un peu maniaque où j'aime bien avoir la main sur tout [...] j'aime bien le dérouler sur le flux en entier » (E14). Cette posture soutient le passage de la veille à la mise en oeuvre concrète.

Les exemples d'initiative se nourrissent d'un réseau actif et d'un environnement permissif. À propos d'un logiciel de contrôle, E14 explique « c'est des choses que j'ai eu via des contacts » (E14) et pour une technologie, il évoque « un peu de veille sur internet, linkedin et autres sites web » (E14). Côté contexte, il résume « c'est génial parce qu'on n'a pas de bride » (E14) et raconte avoir obtenu très vite un accord d'essai pour une machine malgré l'enjeu budgétaire, « 5 minutes sur un coin de table suffisaient pour convaincre » (E14).

L'équilibre avec l'exploitation s'appuie sur une volonté de stabiliser quand c'est nécessaire. E14 observe que « le bureau d'études [...] a pour ADN effectivement cette innovation

» (EI4) et qu'il faut parfois « les freiner » (EI4) afin d'assurer une base maîtrisée. Il confirme « En tant que responsable du programme, je suis obligé de les freiner à un moment donné » (EI4) et relate des « batailles [...] montées très très haut » (EI4) où l'arbitrage peut rester favorable à la poursuite d'évolutions techniques.

Ses ressorts personnels sont explicités sans détour. Il met en avant le besoin de stimulation et de défi « j'ai besoin d'être stimulé [...] j'aime bien ce côté un peu compétitif, ce côté un peu challengeant » (EI4), tout en exprimant un rejet de la routine « Je m'ennuie vite dans la routine » (EI4) et même une appétence pour « un peu de bon stress » (EI4). Il relie aussi ses initiatives à un rapport décomplexé à l'essai et à l'échec « j'ai toujours osé faire les choses [...] Très tôt, je me suis planté [...] tant qu'on tire une leçon, ça va » (EI4) et note avoir été « quelqu'un de téméraire » (EI4).

Cette ouverture demeure cependant bornée par un cadre de valeurs et des priorités personnelles. EI4 rapporte un cas où la mission heurtait ses convictions et ses contraintes de vie « Éthiquement parlant, j'y adhèrais un peu moins [...] J'y suis allé peut-être un peu plus à reculons. Après, il y avait un vrai intérêt pour le groupe, il y avait un vrai intérêt pour l'entreprise » (EI4). Il peut aussi contester certains choix et le dire « je n'adhère pas à ça, je pense que ce n'est pas la bonne décision » (EI4) tout en poursuivant le travail lorsque l'arbitrage managérial est pris, ce qui illustre un engagement pragmatique dans le cadre donné.

Enfin, EI4 inscrit ses initiatives dans une culture technique qui encourage largement la proposition. Il affirme « C'est dans l'ADN WIR » (EI4) que chacun puisse « chercher de nouvelles idées » (EI4) et rappelle qu'« on est plutôt enclin à tester de nouvelles choses » (EI4). Il mentionne aussi la contrepartie d'une dispersion des énergies lorsque « on lance trop de projets d'envergure en même temps » (EI4), d'où l'intérêt d'une priorisation et d'une orchestration plus nettes pour transformer l'essai en résultats durables.

Au total, le profil d'EI4 repose sur des routines d'ouverture entretenues dans la durée, une polyvalence qui relie exploration et industrialisation, des leviers personnels fondés sur la curiosité et le défi, ainsi qu'un ancrage éthique qui oriente les engagements. La combinaison de confiance managériale et d'accès rapide aux décideurs facilite l'essai et accélère la mise en

application, tandis que l'attention portée à l'efficacité permet de retenir l'essentiel sans renoncer à l'idée suivante

#### 4.1.7. EI9

EI9 alterne exploration et exploitation parce que les missions confiées l'y amènent. Il se situe d'abord autour de 50 % d'exploitation, puis précise en aparté « Je sais que je suis un technicien dans l'âme » (EI9) et admet une préférence qui peut monter à 70 % d'exploitation. Son engagement grandit quand la tâche est claire et tournée vers un résultat tangible. Il dit « si on me dit tout de suite tu fais ça ça ça je vais le faire en deux secondes » (EI9) et ajoute « procédurier je préfère » (EI9). À l'inverse, l'ouverture exploratoire s'accompagne d'une phase d'errance qui pèse sur la motivation, « j'ai une première phase où je tourne en rond ça me saoule » (EI9), puis un déclic survient, « il y a un truc qui vient et ça part et j'ai une motivation » (EI9). Il se définit comme « plus ingénieur technique » et préfère « créer le système pour qu'il réponde aux exigences » plutôt qu'« analyser un truc déjà fait » (EI9) ou « définir le cahier des charges » (EI9), qu'il associe à un travail amont qu'il n'aime pas faire. Ainsi, bien qu'il ait une préférence nette pour le procédurier et les tâches bien cadrées, il ne rejette pas complètement les tâches d'exploration qui lui sont confiées et pendant lesquelles il doit chercher une solution face à un problème.

Son organisation reste simple et réactive, « je fais au feeling » (EI9), avec un pilotage par priorités et échéances, bien que le service ait « peu de deadlines » (EI9) au quotidien. Sur la proactivité et le désengagement, EI adopte une posture d'exécution. Il formule « je pars du principe où on me paye donc je fais tout ce qu'on me demande » (EI9) et dit n'avoir « pas vraiment » refusé, tout en reconnaissant des formes d'évitement discrètes, « être plus lent et arrêter officiellement » (EI9) ou « s'éloigner du truc pour ne pas qu'on me demande » (EI9), tout en affirmant « si je dis que je fais un truc généralement je le fais » (EI9).

La motivation est liée au concret et aux échéances. Voir le produit présenté au client est motivant, les deadlines apportent « une bonne pression » (EI9) et le sentiment d'utilité de la tâche, que « le truc qu'on te demande de faire on l'attend vraiment » (EI9), renforce

l'investissement. En miroir, la documentation « c'est chiant » (EI9) et faire un livrable « que personne ne va regarder ou utiliser » (EI9) n'est pas motivant. EI9 décrit aussi un cadre perçu comme contraignant qui alimente un sentiment de présentéisme et de perte d'autonomie, « je pourrais faire beaucoup plus rapidement si on me laissait un peu tranquille » (EI9) et « il y a beaucoup de présentéisme » (EI9), ce qui joue sur sa motivation et donne parfois l'impression d'être moins efficace que ses capacités.

En somme, l'ambidextrie d'EI9 apparaît contextuelle et réactive plus que volontaire. Il alterne parce que « c'est ce qu'on [lui] demande de faire » (EI9) et se place « procédurier » (EI9) par préférence personnelle, avec un pic d'engagement lorsque le cadre est net et l'utilité visible. L'exploration est acceptée pour les déblocages qu'elle finit par produire après une phase d'errance, mais elle n'est pas recherchée pour elle-même et reste largement dépendante des sujets confiés et des conditions de réalisation.

#### 4.1.8. EI10

EI10 se présente comme juriste de formation puis DRH. Il précise que, pour lui, le rôle d'un juriste n'est pas seulement d'appliquer les textes, mais de répondre aux besoins de l'entreprise, c'est-à-dire permettre d'agir tout en restant dans le cadre légal prévu par les lois, c'est « faire en sorte de répondre aux besoins des entreprises en faisant tout pour que l'entreprise ne soit pas en risque » (EI10).

Dès l'origine, EI10 dit avoir été poussé à chercher des solutions plutôt qu'à opposer des impossibilités. Il rapporte que le fondateur et les partenaires sociaux se retournaient régulièrement vers lui avec l'injonction implicite « [EI10] va trouver la solution » (EI10) et il commente que « trouver une solution, c'est aussi innover » (EI10), pour mettre en oeuvre l'idée portée par la direction. Il raconte également un apprentissage marquant dès son premier emploi, lorsqu'il a dit « on ne pourra pas faire » (EI10) et que la réponse a été « ce que je vous demande, c'est de me dire comment je fais [...] de trouver le moyen qu'on y arrive » (EI10). « Il fallait trouver » (EI10), conclut-il. Ces épisodes décrivent une trajectoire où l'on attend de lui des moyens d'action et bousculer les habitudes.



Cette manière de faire s'est prolongée chez WIR dans la pratique quotidienne des RH. EI10 explique « la capacité à innover au travers des règles » (EI10), par exemple en réorganisant les instances, ce qui consiste à « aller au-delà de ce que la loi nous demande » (EI10) quand l'intérêt de l'entreprise le justifie. Il assume un respect du cadre normatif et, en même temps, la recherche du « petit truc » qui permet une bascule utile dans une négociation. Cette posture montre un usage de l'exploration au service d'un résultat opérationnel.

Aujourd'hui encore, il transpose cette logique à la gestion des embauches et de l'intérim. Il cite un dispositif négocié sans accepter le modèle d'implant classique des agences et décrit l'alternative proposée pour sécuriser les besoins tout en gardant la flexibilité nécessaire. Ces exemples montrent une innovation de procédé dans la fonction RH, née d'un problème concret et d'une volonté d'éviter les ornières habituelles.

Enfin, EI10 situe son équilibre personnel entre exploration et exploitation. Il confie « j'aimerais beaucoup être beaucoup côté explorateur » (EI10) mais reconnaît que « sur le métier, on est peut-être 50-50 » (EI10). Autrement dit, une préférence mentale pour l'ouverture, encadrée par les exigences récurrentes du rôle, avec une pratique de l'exploration orientée solution et légalité.

#### 4.1.9. EI5

EI5 se positionne comme un profil très orienté exploration tout en assumant une part régulière d'exploitation lorsque le contexte l'exige. Il relie sa motivation au défi et à la curiosité, « C'est le challenge. Challenge technique surtout. » (EI5) et décrit une curiosité « limite enfantine » (EI5). Il situe son équilibre « 70 % dans l'exploration » et « 30 % dans l'exploitation » tout en rappelant que l'entreprise « n'est pas un labo de recherche » et qu'il faut tout de même livrer des résultats (EI5).

Dans le déroulé du travail, EI5 indique que les pics d'engagement apparaissent en amont de projet. Il précise être « très content le matin quand je suis en phase d'avant-projet ou de pré-études » car il y a « pas mal de recherches, d'itérations » (EI5). Il décrit « beaucoup » d'allers-retours entre des tâches d'« innovation » et des tâches plus industrielles au format attendu, ce qui témoigne d'une alternance fréquente selon les besoins (EI5). Pour franchir les

obstacles concrets, il développe des outils maison. Il donne l'exemple d'un simulateur d'équipements conçu « de [son] propre chef » afin de tester des idées en l'absence de véhicule disponible, en soulignant que le logiciel offre « beaucoup de liberté » et permet d'avancer plus efficacement sur les essais (E15).

E15 précise par ailleurs pratiquer une veille technologique hors temps de travail. Il suit des experts et s'informe via des « vidéos YouTube qui présentent » de nouvelles approches (E15). Cette ouverture externe est rapidement réinjectée dans le quotidien sous forme d'essais ciblés et d'outillage ad hoc pour faciliter le travail, ce qui renforce l'efficacité des tâches d'exploitation sans rompre avec la dynamique d'exploration.

Les conditions d'expression de cette ambidextrie tiennent fortement au cadre managérial. E15 insiste sur la confiance donnée par l'encadrement, « Ça passe par la confiance » (E15). Il met en avant le temps protégé comme levier décisif, en soulignant que la latitude allouée au repérage et aux essais conditionne la qualité des solutions retenues (E15). Il distingue aussi les ressorts de motivation selon les registres, en associant l'exploitation à « l'image de la carotte » et l'exploration à une « valorisation personnelle » (E15).

Le contexte récent se caractérise par une raréfaction des nouveaux sujets. En parlant de la quantité de nouveau projet E15 observe que « ce nombre-là il décroît » et que l'entreprise se concentre sur « ce qui ramène de l'argent » (E15). Cette évolution déplace mécaniquement une part de son activité vers l'exploitation, même si l'intéressé exprime l'espoir de pouvoir rouvrir des marges d'exploration lorsque la situation le permettra.

Les limites d'engagement sont formulées clairement. E15 explique qu'il lui arrive d'être sollicité pour donner un avis parce que son intérêt pour un sujet est visible, mais qu'il se retient lorsqu'il estime dépasser son rôle. Il rappelle qu'« on [lui] demandait de prendre des décisions qui ne [lui] incombaient pas », ce qui peut conduire à « refuser » ou à « lever le pied » (E15). Le retrait peut aussi tenir à la charge, « clairement, je n'ai pas le temps » (E15), et non à un désintérêt. Dans ce cadre, il accepte d'augmenter sa contribution aux tâches d'exploitation lorsque le portefeuille se resserre, tout en maintenant des bornes, d'une part parce qu'il ne considère pas

que certaines décisions relèvent de sa responsabilité, d'autre part parce que ce n'est pas ce qu'il préfère, lui qui se situe « 70 % dans l'exploration » et « 30 % dans l'exploitation » (E15).

En synthèse, E15 présente une ambidextrie étendue qui va de la veille personnelle hors temps de travail à la mise en pratique par essais et outillage maison, puis à l'optimisation des tâches courantes. Cette ambidextrie se déploie pleinement lorsque la confiance est accordée et que du temps est réservé. Elle se rétracte lorsque les projets se raréfient et que la charge d'exploitation augmente, tout en conservant un horizon d'ouverture dès que les conditions s'améliorent.

#### 4.1.10. E11

E11 apparaît fortement tourné vers l'exploration, avec une recherche en profondeur sur de nombreux sujets. Il assume le décalage entre rythme visible et progression cognitive en disant « je sais que de l'extérieur ça donne l'impression que ça n'avance pas mais dans ma tête ça avance... » (E11). Il exprime le « besoin de [se] stimuler la tête » (E11) et organise son travail en conséquence, il se ménage des plages dédiées à la réflexion, notamment le matin ou en télétravail pour s'isoler, en réservant la fin de journée à des tâches d'exploitation faciles à enchaîner, « exploitation je peux faire 3-4 tâches d'exploitation et switcher, commencer, m'arrêter et reprendre il n'y a pas de problèmes » (E11). Pour cet interviewé, sortir de sa zone de confort et élargir ses connaissances n'est pas un problème, il s'appuie sur une base de compétences large, « j'ai toujours fait des trucs qui sont pas mon métier [...], mais j'ai un bagage scientifique qui fait que t'arrives un peu à te recycler ailleurs quoi » (E11). Il exprime toutefois une difficulté à basculer vers l'exploitation et mettre en application, surtout lorsqu'il n'est pas convaincu de la pertinence ou de la bonne façon de faire, en formulant à plusieurs reprises ses doutes, « Moi je me pose la question [...] mais on en a vraiment besoin ? [...] théoriquement oui, mais [...] je me pose encore la question. » (E11). Cependant, son efficacité en exploitation augmente lorsqu'elle sert l'exploration ou lorsqu'il peut travailler de bout en bout sur un périmètre précis, avec des tâches courtes et cadrées. Il évoque ainsi s'investir pleinement dans une tâche pour pouvoir faire autre chose ensuite « on le faisait en 2 jours » et « on disait que ça nous prenait 2 semaines en réalité ça nous prenait 3 jours et le reste du temps, on pouvait faire de la vraie explo » (E11). Il contribue aussi à fluidifier le travail collectif, « il y a des

moments où je sens que je les bloque ou ils auraient besoin d'un truc et je sais que j'ai déjà lu quelque chose sur le sujet qui pourrait les aider » (EI1), et son engagement est rythmé par des points d'étape, « En gros je taff que si j'ai des jalons. » (EI1).

L'ensemble dessine un profil explorateur menant à la fois une exploration large de veille technologique et une exploration plus orientée sur des sujets précis. À mesure que l'exploration doit être appliquée à un sujet déterminé, il se désengage peu à peu et son rythme s'aligne davantage sur celui de ses collègues ou sur des jalons.

#### 4.1.11. EI11

EI11 situe sa trajectoire entre deux pôles et décrit des bascules selon les phases de projet. Certaines périodes ont été happées par l'exploitation au point que l'exploration se réduisait fortement. Il formule ainsi le vécu d'un projet où la production prenait le dessus, « il y a des problèmes, ça nous prend, c'est chronophages [...] on va peut-être passer 20% de temps sur l'innovation ou sur les nouveautés » (EI11). La dynamique change lorsque la direction décide de créer un espace à part pour la recherche et la conception d'un prototype, ce qui permet de se concentrer pleinement sur l'amont. EI11 exprime alors le cœur de sa préférence et le lieu principal de son plaisir au travail, « Non, là où j'étais vraiment le mieux c'était 100% explorateur » (EI11).

Sur le versant exploitation, EI11 associe surtout ces activités au suivi de la fabrication et à la résolution de problèmes en production ou en réparation. Il n'expose pas de chantiers d'« exploitation pure » au sens d'une recherche systématique d'efficience ou de maximisation du rendement. Son récit met plutôt l'accent sur la nouveauté et sur l'énergie dégagée par les séquences de conception intensive qui se réactivent dès que le cadre libère l'équipe.

EI11 mentionne par ailleurs des pratiques de veille. Il se rend à des salons et lit des articles sur des nouvelles technologies puis relaie ce qu'il repère lorsqu'il y voit un intérêt pour le collectif. Il précise « si je pense que ça va les intéresser, j'envoie l'info par mail » (EI11). La veille apparaît ainsi ancrée dans la dynamique d'équipe et le partage d'information, plus tournée vers l'utilité pour le groupe que structurée comme une routine personnelle et collective.

Ce rapport à l'exploration est fortement collectif. EI11 insiste sur l'importance d'un cadre qui libère plutôt que de brider, « ne pas la brider. Il faut faire confiance à ces gens » (EI11). Il souligne que l'innovation se construit rarement seule et met en avant la force du groupe quand chacun apporte ses idées et que la confiance est donnée. Il valorise les moments où l'objectif est clair, avec la liberté d'avancer jusqu'au résultat, y compris lors de périodes de travail très intenses qui ont renforcé la cohésion avec des collègues qu'il considère comme des amis, pour lui « c'était les gros challenges, les beaux challenges. C'était mes meilleurs amis » (EI11).

En synthèse, EI11 décrit une ambidextrie qui se déplace dans le temps entre exploitation et exploration selon la structuration des projets et la protection d'espaces dédiés. L'exploitation domine lorsque les urgences de production s'accumulent et consomment l'énergie disponible. L'exploration redevient centrale dès que le cadre offre du temps, de la confiance et un objectif précis, avec un plaisir explicitement associé à l'état « 100% explorateur » (EI11).

Au total, les profils montrent des ambidextries de nature différente. Certaines sont proactives et outillées, d'autres sont contextuelles et réactives, plusieurs restent fortement conditionnées par le cadrage, le temps et la confiance. L'ouverture progresse lorsque l'utilité est visible, que la responsabilité est donnée et que l'accès aux décideurs est direct. Elle se rétracte lorsque la production absorbe l'énergie, que le cadre manque ou que les signaux organisationnels découragent la veille et l'essai. Enfin, certains se créent leurs propres cadres d'exploration même lorsque le contexte ne l'autorise pas officiellement, en aménageant des fenêtres de travail, des routines et des outils pour tester et apprendre dans les interstices de l'activité.

## 4.2. Différentes définition d'exploration

### 4.2.1. la veille et l'exploration sans application

Premièrement, les interviewés mettent en avant une forme ouverte d'exploration, motivée par la curiosité personnelle. Certains vont jusqu'à mettre en place des stratagèmes pour ne jamais « perdre le fil ». EI4 explique par exemple qu'il s'est « inscrit à plein de mail list pour

avoir les nouveautés » et qu'il réserve des créneaux pour cette activité, tandis que EI1 dit qu'il essaie parfois de finir une tâche plus tôt pour s'ouvrir une fenêtre d'exploration et « le soir [il va] lire » pour nourrir sa curiosité. D'autres déportent cette veille hors du travail, comme EI5, qui s'informe chez lui après la journée. D'autres encore la pratiquent à l'occasion, lorsqu'un thème surgit dans l'entourage. C'est le cas de EI6, qui raconte ne « pas [avoir] caché à un moment donné [qu'elle cherchait] à faire du RSE ailleurs », montrant qu'elle s'est engagée dans cette exploration sans cadre organisationnel ni soutien formel, simplement parce que le sujet l'intéressait et qu'un collègue l'y avait sensibilisée. Dans tous les cas, il s'agit de se tenir en éveil, sans injonction et sans visée opérationnelle immédiate, mais cette veille entretient un fond de connaissances et une disponibilité d'esprit.

#### 4.2.2. l'exploration cadré

Ensuite, l'exploration peut être orientée vers une mise en oeuvre identifiable et elle peut être demandée par l'entreprise, notamment lors de nouveaux projets. Elle démarre lorsqu'une idée doit être évaluée avec un usage précis en tête, puis transformée en manière de faire au sein des activités courantes, avec l'objectif d'anticiper un changement.

Côté outillage et choix techniques, EI8 illustre ce registre par des séquences d'essais et de comparaison avant déploiement. Il décrit « le développement des outils [...] pour générer du code, extraire des boîtes noires, faire des interfaces machine [...] Outils diagnostiques » (EI8) et précise avoir « benchmarké plusieurs [...] outils développement » (EI8) pour ensuite choisir puis « le mettre en place » (EI8). EI8 rattache aussi cette exploration cadrée à son rôle de sélection et d'intégration, « mettre en place des architectures logicielles » (EI8), « choisir les composants » (EI8), « sourcer » (EI8) et « aller consulter » (EI8) des équipements « sur étagère » (EI8) avant de trancher sur ce qui sera implémenté.

Pour EI9, l'exploration cadrée renvoie au fait de chercher comment faire pour produire un résultat attendu sur un sujet défini. Il parle de « chercher des trucs » (EI9), de « comprendre le fonctionnement » (EI9) d'un automate existant, de « voir si le code [...] est fiable » (EI9) et de «

faire des tests » (EI9), ce sont ces fameux moments où parfois il tourne en rond jusqu'à trouver comment faire.

Chez EI2, très exploitant au quotidien, l'exploration cadrée apparaît ponctuellement sur des thèmes transverses comme l'écologie, avec une attention explicite à l'impact sur l'activité. Il situe l'exploration autour de l'apprentissage d'un sujet potentiellement déstabilisant car cela peut « remettre en cause du business » (EI2) tout en étant « hyper enrichissant intellectuellement » (EI2). Il précise se situer « 95% exploitation » et parfois même « 100% d'exploitation » lorsque l'initiative ne vient pas de lui.

Au final, dans l'exploration cadrée, l'idée est faite pour être appliquée, qu'il s'agisse d'outils et de technologies sélectionnés pour des projets (EI8), de recherches ciblées pour apprendre à réaliser une tâche donnée (EI9), ou d'investigations sur un sujet émergent en vue d'en mesurer l'effet sur les pratiques existantes (EI2). Cette exploration cadrée permet de se rapprocher de la mise en œuvre, puis l'exploitation et l'amélioration.

### 4.3. Les motifs de désengagement

#### 4.3.1. Justification de désengagements

D'abord, lorsque la tâche n'intéresse pas, l'engagement baisse. « si je considère que je m'épanouis pas....je...voilà. » (EI2) et « les métiers qui m'intéressent moins, ça, je vais [...] dire justement que c'est en dehors de mes compétences » (EI3). Ainsi, ce n'est pas toujours la mission entière qui pose problème, parfois une étape jugée peu stimulante tire l'ensemble vers le bas, « les tâches pour y arriver, c'est le truc que j'ai le moins de motivant à faire » (EI1). Ensuite, le manque de compétences perçu conduit aussi à réduire l'effort. « je préfère ne pas le faire que mal le faire. » (EI3). De même, le sentiment de ne pas être à sa place pèse sur l'investissement, « je délaisse mes compétences et du coup on perd un petit peu en qualité » (EI8). Par ailleurs, ne pas connaître la véritable utilité de la tâche dé motive. EI8 indique se sentir moins motivé quand « On ne sait pas du tout comment ça va être utilisé. » et EI9 résume l'effet ressenti, « tu dois le faire mais personne ne va le regarder ou personne ne va l'utiliser, ce n'est pas motivant. Ça, ça me saoule » (EI9). En outre, l'alignement avec les valeurs personnelles sert

de borne. « Éthiquement parlant, j'y adhèrais un peu moins » (EI4). Et, certaines décisions entrent en conflit avec les envies de vie et conduisent à ne pas s'engager, « ce n'était pas forcément compatible avec la vie [...] que je voulais construire ».

Au total, les motifs avancés relèvent principalement de l'intérêt pour la tâche, de la compétence perçue, de l'utilité attendue, de l'alignement éthique et de la compatibilité avec les priorités personnelles.

#### 4.3.2. Manifestation du désengagement

Les manifestations de désengagement prennent plusieurs formes qui vont du refus explicite à des retraits plus discrets. Dans certains cas, la personne annonce clairement sa décision et l'assume, « et j'ai refusé » (EI4). Plus souvent, le retrait reste officieux et se traduit d'abord par des stratégies d'évitement, comme « s'éloigner du truc pour ne pas qu'on me demande » (EI9). Il passe aussi par une dépriorisation assumée, menée « de manière informelle » (EI6) ou énoncée a posteriori, « objectivement c'était pas sur ma liste des priorités » (EI6), et parfois par un ralentissement volontaire, « être plus lent et d'arrêter de le faire officieusement » (EI9).

Ce retrait n'est pas nécessairement de mauvaise foi, il résulte souvent d'arbitrages lorsque plusieurs sujets arrivent en parallèle et que les ressources sont limitées, « on n'a pas les ressources ou volontairement je mets sous la pile des choses. » (EI8). Il arrive également que l'on accepte d'abord une tâche en pensant y trouver de l'intérêt, puisque l'attrait faiblit au fil de l'exécution, « c'est plus quand je commence à le faire où je me dis «ouais, c'est chiant » (EI9). Le désengagement n'est d'ailleurs pas toujours total, certains maintiennent un effort minimal tout en reconnaissant une baisse de cadence, « Mais du coup, je suis lent mais je ne me suis jamais vraiment désengagé. » (EI9), et d'autres rappellent qu'« il y a des trucs auquel t'échappes pas. » (EI6). Cette situation peut s'accompagner d'un malaise et d'un effet de compensation, l'investissement se déplaçant vers des sujets jugés plus motivants, « je me suis investi sur les autres et les autres ont avancé et peut-être un plus vite du coup » (EI6). Enfin,



parfois la prise de conscience de ce retrait peut être différée, « avec du recul, à un moment donné je l'aurais peut-être dit » (E18).

Pour conclure, les résultats mettent en évidence une grande diversité de positionnements face à l'ambidextrie. Les entretiens font ressortir cinq comportements principaux. Une curiosité proactive, qui passe de la veille à l'approfondissement pour déboucher sur un apprentissage. Une ambidextrie contextuelle et réactive, qui se reconfigure en fonction des missions confiées et du cadrage organisationnel. Un comportement d'ouverture, qui consiste à importer ou adapter des solutions éprouvées ailleurs. Une ambidextrie collective, rendue possible par des espaces de partage et de coopération. Enfin, une ambidextrie de traduction, qui convertit les apports exploratoires en roadmaps, plans et industrialisation. Ces formes ne s'excluent pas et constituent un répertoire de gestes, activé de manière différenciée selon les profils et les situations. En miroir, la typologie des parcours éclaire les modes d'engagement dans ce répertoire. On trouve des exploitants-traducteurs qui sécurisent la baseline, structurent et déploient. On observe aussi des régulateurs ambidextres qui orchestrent les bascules. Enfin, des Explorateurs-outilleurs, Explorateurs-cognitifs et Explorateurs-collectifs ouvrent le champ, outillent l'essai et transforment l'environnement en terrain d'apprentissage.

Ces différentes formes d'exploration montrent la non-perméabilité des notions d'exploration et d'exploitation et la difficulté d'identifier et de comparer les comportements explorateurs, exploitants et ambidextres des salariés. Autrement dit, l'ambidextrie ne se traduit pas par une frontière claire entre deux registres d'action mais par des combinaisons situées, dont la lecture varie selon le contexte et les individus.

Les motifs de désengagement rappellent que l'investissement des individus est étroitement lié à leur intérêt pour la tâche, à la perception de leur utilité et à l'alignement avec leurs valeurs et priorités personnelles.

Ces constats ouvrent la voie à une discussion plus large sur la définition de l'ambidextrie individuelle et sur les conditions qui favorisent ou freinent cette dernière.

## Chapitre 5: Discussion

Dans leur article «Decoding salariée ambidexterity» (2023), Joseph, Firmin, Oseni & Stranieri utilise la définition d'ambidextrie des salariés suivante « La capacité des salariés à utiliser les fonctionnalités du système d'information qu'ils connaissent, appelées activités d'exploitation, tout en explorant simultanément de nouvelles fonctionnalités, appelées activités exploratoires, est décrite comme de l'ambidextrie. » (Joseph et al., 2023, p. 1). Cependant, nous avons vu avec les entretiens que l'ensemble des salariés interrogés sont capables de donner des exemples d'activités exploratoires et d'activités d'exploitation dans leurs expériences professionnelles. Bien que la plupart des salariés interrogés puissent citer des exemples d'exploration et d'exploitation, cela ne signifie pas nécessairement que tous sont ambidextres. Certains décrivaient faire de l'exploration en dehors de leur temps de travail, d'autres se dégageaient du temps sur le temps de travail pour le faire, d'autres encore considéraient certaines tâches confiées comme de l'exploration et enfin certains mettent en avant l'exploration sur occasion. Tous ont mis dans l'exploitation les tâches quotidiennes qui leur incombent, leurs missions qui font partie de leurs descriptif d'emplois et les tâches qui en découlent. On a aussi pu voir les disparités entre différentes personnes quant à leur autonomie et leur prise d'initiatives. Si nous considérons la définition d'ambidextrie individuelle comme la capacité à gérer la tension entre recherche de l'innovation et efficacité, de façon autonome (Schnellbacher et al., 2019), alors ceux qui ne le font pas de manière autonome ne sont pas ambidextres. Pour autant, celles et ceux qui sorte de leur zones de confort quand nous le leur demande, qui apprennent et cherchent en plus de leurs activités quotidienne sont considérés comme ambidextre selon la définition d'ambidextrie comme la capacité d'un individu à conduire simultanément des activités d'exploration et d'exploitation dans le cadre de ses tâches quotidiennes (Schultz et al., 2013).

Sur la base des résultats obtenus, dans cette partie nous allons d'abord voir, à l'aide de deux exemples précis, les limites des définitions d'ambidextrie individuelles lorsque l'on prend en compte le point de vue des salariés. Puis, nous proposons une définition de l'ambidextrie des salariés. Enfin nous montrons comment les motivations s'articule dans cette proposition de définition.

## 5.1. L'ambidextrie ne peut être comprise sans son contexte

A l'échelle des salariés, le fait d'explorer et d'exploiter ne peut jamais être complètement autonome et indépendant du contexte. D'ailleurs, l'ambidextrie contextuelle qui cherche les configurations permettant l'expression de l'ambidextrie individuelle montre bien qu'il n'est pas possible d'étudier ce concept indépendamment du contexte qui entoure les individus. À travers les entretiens, nous voyons que les comportements d'exploration et d'exploitation se font avec un soutien plus ou moins important des managers. Lorsque confronté au sujet de l'écologie, EI6 s'est investi sans soutien de son manager dans l'apprentissage et le développement de compétences lié au sujet, puis a fait en sorte de l'intégrer à ses missions et travail actuellement sur la façon dont les exigences en matières de développement durable impactent les activités de l'entreprise. On ne peut pas dire qu'EI6 exploite déjà ses compétences car la création de nouvelle mission de RSE est très récentes, mais l'interviewé est en transition de l'exploration vers l'exploitation en plus de ses missions d'ingénierie, et en ce sens, nous pourrait dire qu'EI6 est une personne ambidextre selon la définition d'ambidextrie individuelle en tant la capacité d'un individu à conduire simultanément des activités d'exploration et d'exploitation dans le cadre de ses tâches quotidiennes (Schultz et al., 2013). Pourtant EI6 admet avoir été d'abord confronté à l'écologie et la RSE par un collègue qui lui a montré l'importance de ce sujet. Ainsi ce n'est pas en totale autonomie qu'EI6 a découvert le sujet et y a développé un intérêt. Néanmoins, l'interviewée s'est montrée ouverte et curieuse puis s'y est investi de manière proactive. On voit donc les limites de la notion d'indépendance et d'autonomie quant à l'investissement des individus dans des activités d'exploration et d'exploitation.

De plus, EI2 se décrit comme exploitant, préférant les activités cadrées dont nous pouvons maîtriser l'avancé vers un objectif défini. Mais, il se décrit aussi comme ouvert et curieux, étant capable de sortir de sa zone de confort et de diversifier ses compétences quand le cadre le lui permet. Ainsi il s'investit épisodiquement dans l'apprentissage pour élargir ses connaissances et pouvoir s'investir différemment et mieux dans ses tâches. Bien que l'amélioration des connaissances sur un sujet déjà bien maîtrisé soit considéré comme une

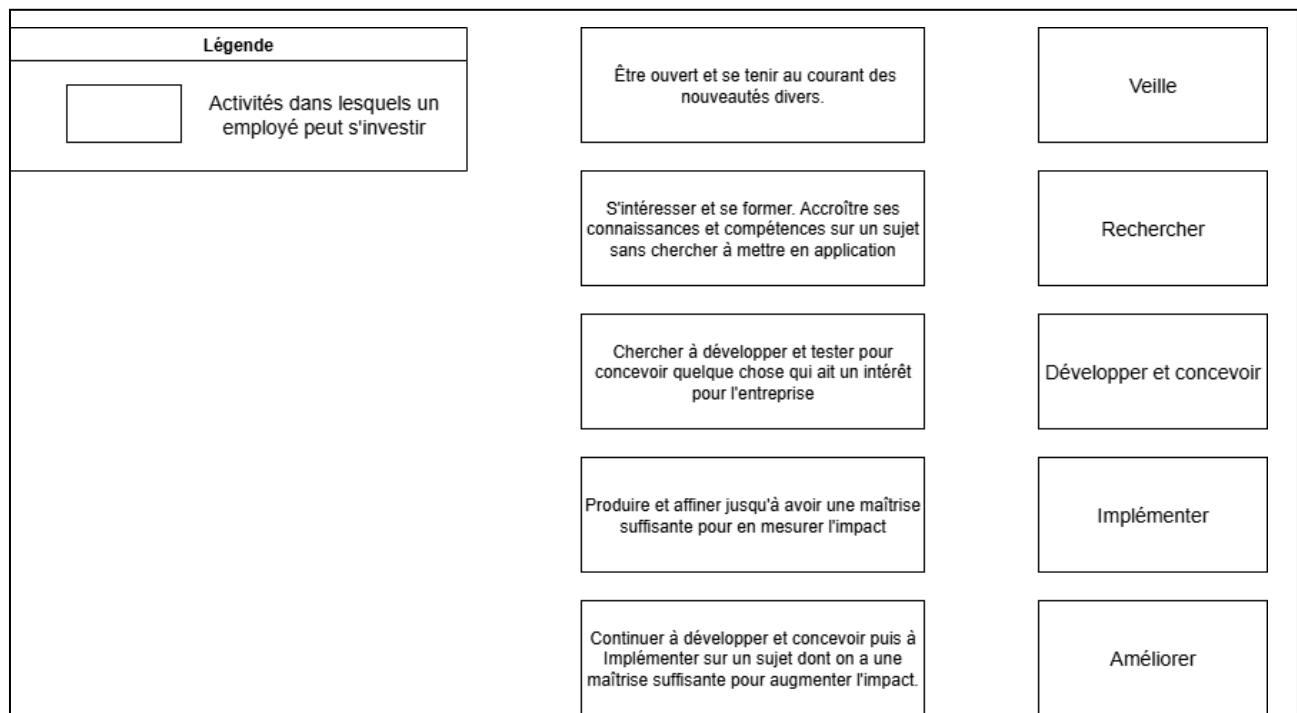
activité d'exploitation, quant est-il lorsque le nouveau sujet est éloigné des compétences et donne lieu à de nouvelles compétences, simplement ici les nouvelles compétences sont mobilisés et mises en application dans le contexte des tâches principales. EI2 adapte ses compétences bien maîtrisées, il les fait évoluer en intégrant des nouvelles connaissances éloignées de son sujet principal. L'interviewé met en avant le fait qu'il ne sera pas celui qui aura l'idée d'intégrer une nouveauté de produit ou de process dans l'entreprise mais il saura la promouvoir et l'intégrer dans les pratiques s'il estime l'idée bonne. Ainsi, une personne capable d'être proactive dans la mise en oeuvre de nouvelles idées et qui accepte d'accroître son éventail de compétences pour anticiper un changement n'est-elle pas aussi ambidextre ?

Ces résultats confirment les travaux de Gibson & Birkinshaw (2004) sur l'ambidextrie contextuelle, qui soulignent que l'équilibre exploration/exploitation dépend largement du contexte organisationnel. De même, Mom, van den Bosch et Volberda (2009) mettent en évidence l'importance du soutien managérial dans l'expression de comportements ambidextres. Nos données prolongent ces apports en montrant que même lorsque les salariés initient eux-mêmes des activités exploratoires, celles-ci émergent souvent à partir d'interactions sociales, en particulier avec des collègues, ou d'un climat de confiance instauré par le manager.

## 5.2. Vers une redéfinition opérationnelle

D'après les résultats, nous montre qu'il existe plusieurs types d'activités dans lesquelles les salariés s'engagent de manière proactive ou dans lesquelles ils acceptent de s'engager selon l'occasion et le contexte. Par exemple, EI1 et EI4 montrent explicitement qu'ils se créent des cadres de veille. Ils se réservent des temps pour faire de la veille et ne déroge qu'exceptionnellement à cette activité de veille. EI6 s'investit dans une activité de recherche sans savoir si le sujet sur lequel elle se forme donnera lieu à une mise en application dans l'entreprise. EI8 et EI11, se sentent le plus motivé lorsqu'il s'agit de chercher comment créer une nouveauté sur la base d'une idée plus ou moins claire. EI9, préférerait faire davantage de tâche cadré dans lesquelles il faut implémenter quelque chose de nouveau mais dont la description et le principe sont déjà assez maîtrisés. Enfin, EI2 se considère comme un agrégateur de connaissance sur le domaine de la gestion de projet et cherche comment améliorer les

méthodes déjà en place. Ainsi, du point de vue des salariés, l'exploration va de faire de la veille de manière complètement autonome à chercher comment mettre quelque chose en application dans l'entreprise, en passant par un intérêt personnel sur le sujet et accroître ses connaissances et compétences sans chercher à le faire dans l'entreprise. A l'inverse, l'exploitation va de chercher à mettre en oeuvre et en application quelque chose à continuellement chercher l'amélioration et l'efficacité de ce qui est déjà en place dans l'entreprise. Nous pouvons expliquer les activités par le schéma suivant:



*Figure 2. Champ d'actions ambidextre (incomplet)*

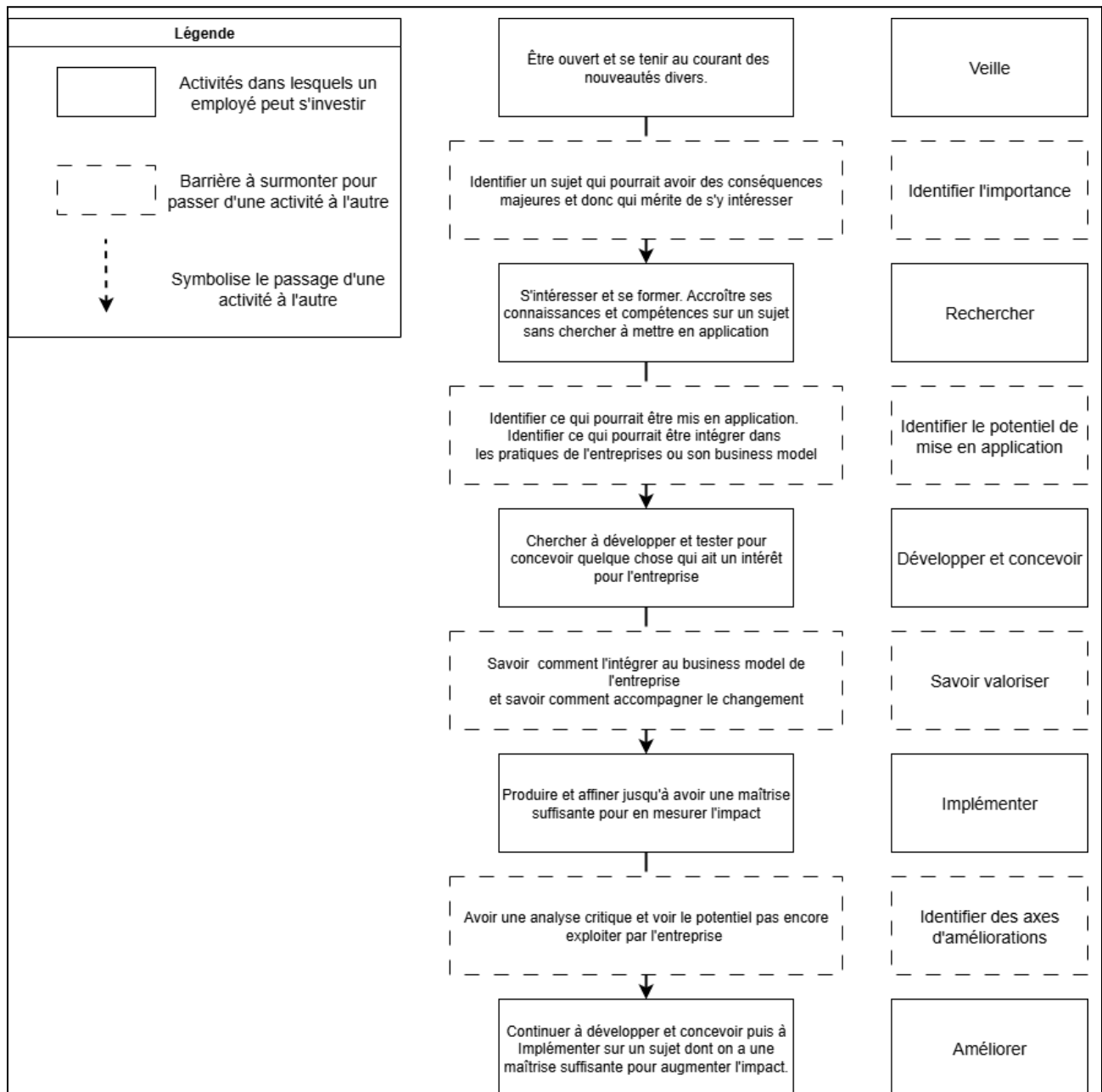
L'activité de veille renvoie au fait d'être ouvert et de se tenir au courant des nouveautés diverses. L'activité de recherche correspond au fait de s'intéresser et se former sur un sujet pour accroître ses connaissances et ses compétences dans ce domaine sans pour autant chercher à mettre en application les nouvelles connaissances. Ensuite, l'activité développer et concevoir fait la bascule vers une exploration plus cadrée et utilisable par l'entreprise car cette activité renvoie au fait de chercher à mettre en application d'une manière ou d'une autre des connaissances nouvelles, c'est-à-dire chercher à développer et tester pour concevoir quelque

chose qui ait un intérêt pour l'entreprise. C'est lors de cette activité que l'idée ou la découverte devient une invention. Puis, l'activité d'implémenter renvoie à tous ce qui permet de produire et mettre en application concret un concept, ainsi que affiner les connaissances jusqu'à avoir une maîtrise suffisante pour mesurer l'impact de ce qui a été produit ou mis en oeuvre sur l'entreprise ou sur le marché. C'est lors de l'implémentation que l'invention ou le concept devient véritablement une innovation. Enfin, l'amélioration sont les activités qui permettent de continuer à développer, concevoir et implémenter pour augmenter la maîtrise et rechercher l'efficience, c'est-à-dire pour augmenter l'impact de l'innovation.

Il y a trois façons dont une personne s'investit dans une ou plusieurs activités. Premièrement, de son propre chef, une personne peut décider de s'investir dans une activité, soit car elle estime que cela est nécessaire dans le cadre de ses activités, soit par intérêt personnel. Ensuite, une mission ou une tâche peut être donnée à l' salarié et requiert de lui qu'il s'engage dans une ou plusieurs activités, dans ce cas là la personne ne s'y engage pas de son propre chef, mais elle s'investit plus ou moins fortement, et avec une plus ou moins grande indépendance. Enfin, la personne s'engage dans une activité car elle se voit imposer de le faire mais ne s'investit que peu dans l'activité. Le quantité d'activités différentes dans lesquelles une personne s'investit d'elle-même est son champ d'actions ambidextre , et ce champ d'actions peut être agrandi lorsque la tâche requiert d'un salarié qu'il s'engage dans une activité qu'il ne fera pas de son propre chef. Ainsi, la notion d'autonomie n'est pas binaire, mais ce qui différencie les personnes les unes des autres, c'est tout d'abord le nombre d'activités dans lesquelles elles s'engagent et s'investissent sans qu'on le leur ait demandé, mais c'est aussi leur capacité à s'investir dans des activités qui sont en dehors de leur champ d'actions ambidextre .

L'ambidextrie des salariés peut être alors comprise comme la capacité des salariés à s'engager de leur propre initiative dans les différentes activités. Mais nous pouvons nous demander ce qui conditionne le passage d'une activité à l'autre. Quelles sont les raisons pour lesquelles certains peuvent facilement passer de l'un à l'autre et d'autres non ? Quelles sont les barrières qui empêchent le passage fluide de l'engagement vers l'une ou l'autre des activités ?

Pour répondre à cela, nous pouvons nous appuyer sur le schéma suivant:



*Figure 3. Champs d'actions ambidextre (complet)*

Les barrières sont ce qui réduit le champ d'actions ambidextre dans lesquelles une personne peut s'investir de son propre chef.

La première barrière, entre les activités de veille et de recherche, est la capacité d'une personne à identifier l'importance d'un sujet. Identifier l'importance d'un sujet c'est être capable de mesurer l'impact que pourrait avoir ce sujet dans les années à venir, autrement dit c'est anticiper le potentiel et les conséquences qu'un sujet pourrait avoir. Une personne qui fait de la veille, c'est-à-dire qui se tient au courant des nouveautés, et qui arrive à identifier qu'une nouveauté ait plus d'importance que les autres peut plus facilement s'engager dans une activité de recherche dans laquelle elle développe des nouvelles connaissances. A l'inverse, quelqu'un qui souhaite savoir ce qui aura un impact sur ces activités se doit de se tenir au courant des nouveautés.

La deuxième barrière, entre les activités de recherche et les activités développer et concevoir, est la capacité d'une personne à identifier le potentiel de mise en application. Une personne qui prend connaissance d'un nouveau sujet et qui sur la base de ses connaissances à une idée de concept à développer, puis intégrer aux pratiques de l'entreprise ou à son business plan, alors cette personne pourra plus facilement s'engager dans une activité de développement pour concevoir cette idée en la rendant tangible. Il s'agit alors de transformer ses connaissances en principe applicable et pouvant être intégré dans les pratiques de l'entreprise. Cette deuxième barrières est cruciale, car pour un salarié c'est le fait de présenter son idée qui est intéressant pour l'entreprise. Le fait de développer et concevoir de son propre chef sous-entend avoir eu une idée, c'est-à-dire avoir identifié le potentiel de mise en application d'un sujet. A l'inverse avant d'avoir une idée, la personne s'engage dans une activité de recherche de son propre chef est plus facile lorsque la personne souhaite avoir des idées. c'est par exemple le cas avec EI4 qui a «à cœur de révolutionner le monde.» (EI4).

La troisième barrière correspond au fait de savoir valoriser ce qui a été conceptualisé. Pour pouvoir implémenter, il faut savoir comment intégrer aux pratiques et au business model de l'entreprise. C'est à cette barrière qu'il faut convaincre autour de soi que changer a un intérêt pour l'entreprise. En tant que salarié, pour pouvoir implémenter, il faut convaincre ses supérieurs hiérarchiques de la valeur de votre concept. A l'inverse, pour quelqu'un qui implémente s'engager dans une activité de développement, la personne doit anticiper la valeur ajoutée que représente la nouvelle idée.

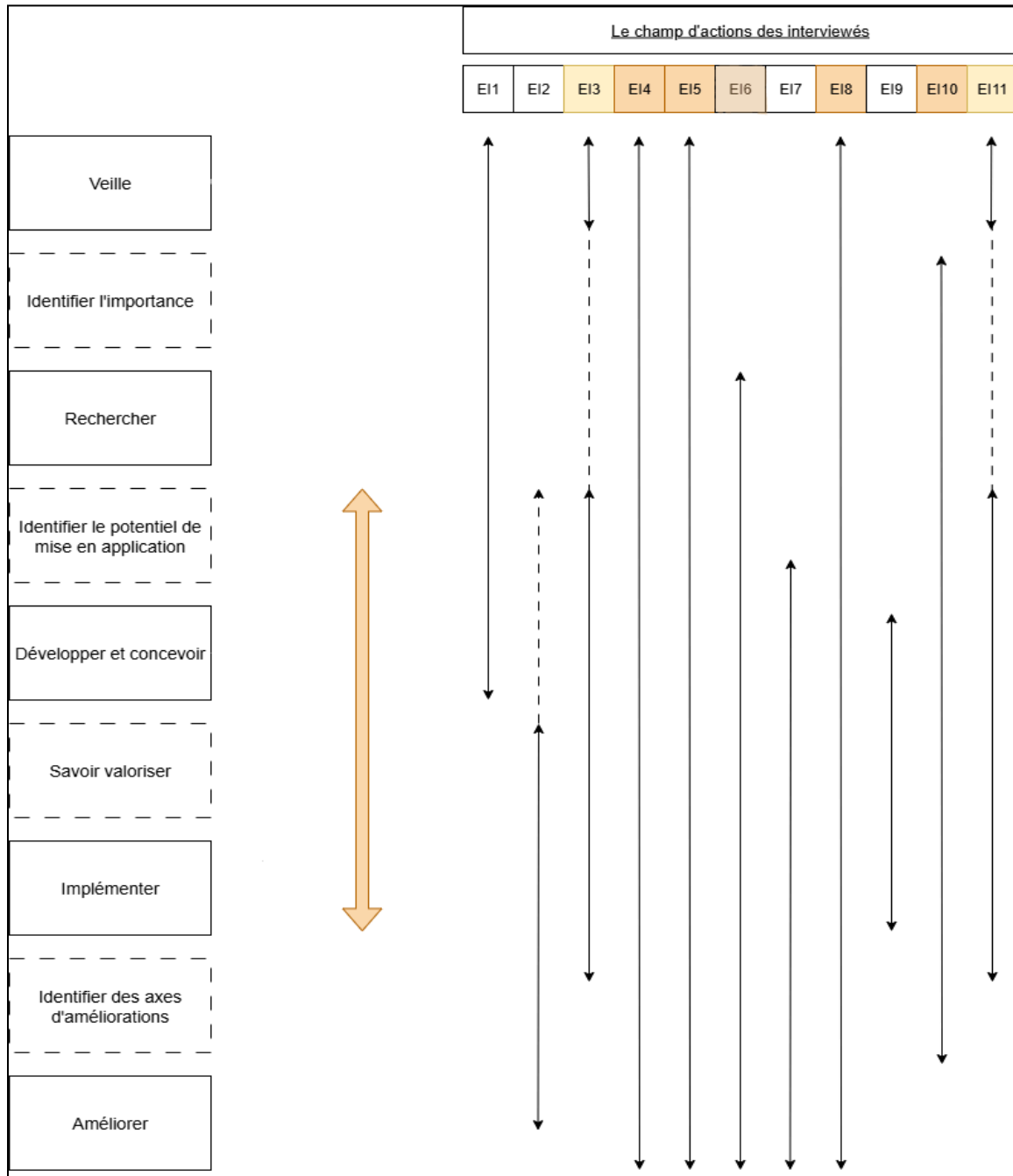


Enfin la quatrième barrière, entre les activités d'implémentation et d'amélioration correspond à la capacité d'une personne à être critique envers l'existant et identifier des axes d'améliorations pour augmenter l'impact, maximiser le rendement ou accroître l'efficacité.

Donc, une personne qui arrive à identifier l'importance d'un sujet, qui identifie le potentiel de mise en application, qui sait valoriser un concept puis qui identifie les axes d'améliorations, peut alors s'engager de son propre chef dans l'ensemble des activités de veille, de recherche, de développement et conception, d'implémentation et d'amélioration. On peut alors dire que son champ d'actions ambidextre est complet. Ainsi les capacités ambidextres d'un salarié dépendent de la facilité qu'il a à s'engager et s'investir dans différentes activités, et la facilité dépend de l'aisance de la personne à passer les barrières.

Nos résultats suggèrent que certaines activités, notamment le développement, la conception et l'implémentation, ne relèvent pas exclusivement de l'exploration ou de l'exploitation mais peuvent être vécues comme l'une ou l'autre selon les individus et le contexte. Cette observation rejoint la perspective de Gupta, Smith et Shalley (2006), pour qui exploration et exploitation ne doivent pas être considérées comme des catégories exclusives mais comme les pôles d'un continuum. Elle confirme également les travaux de Forest, Micaëlli et Perrin (1997), qui mettent en avant l'existence d'activités de transition permettant de passer de l'exploration pure à l'exploitation pure. Dans ce cadre, notre proposition de champ d'actions ambidextre ne décrit pas une séparation stricte entre exploration et exploitation, mais un enchaînement d'activités au sein duquel certaines jouent un rôle de liaison.

Pour illustrer cette idée de champ d'actions ambidextre et mieux comprendre ce qui permet de caractériser une personne d'ambidextre ou non, nous pouvons nous appuyer sur une représentation des champs d'actions des interviewés.



*Figure 4. Champ d'actions ambidextre des interviewés*

EI4, EI5 et EI8, ont présenté un panel large d'activités dans le cadre de leur missions et n'ont pas démontré un désengagement autre que ne pas avoir le temps. Éventuellement, EI8 a mentionné avoir déjà travaillé au-delà de ses compétences mais il ne s'est pas désengagé de lui-même pour autant. EI10 dit avoir longtemps été poussé à chercher des solutions et avoir des idées pour résoudre des problèmes identifiés par autrui, au point où aujourd'hui il identifie de lui-même des problèmes qui ont un impact ou pourraient avoir un grand impact sur l'entreprise puis à chercher une solution, mais il n'a pas mis en avant le fait de faire de la veille comme participer à des salons ou être abonné à des revues. Ensuite EI3 et EI11, ont mis en avant le fait de faire un petit peu de veille, mais ils ont beaucoup mis en avant l'aspect collectif de la veille. Dans le cas d'EI3, il dit ne jamais avoir été à l'initiative de proposer quelque chose de nouveau et EI11 met surtout en avant la résolution de problème dans le cas du développement d'un nouveau projet. Ainsi les tirets représentent l'incertitude quant au fait qu'ils aient déjà au moins une fois dans leur expérience professionnelle dépassé la première barrière. EI6 n'a pas mis en avant le fait de faire de la veille, mais entre ses missions de RSE et ses missions d'ingénieurs elle démontre sa capacité de s'investir dans un champ d'actions ambidextre assez large. Ensuite, EI7 répète plusieurs fois qu'il n'est plus capable de s'investir dans des activités de recherche et de proposer des nouvelles idées, ainsi son champ d'action se limite au fait d'identifier le potentiel de mise en application d'une idée qu'on lui propose et en tant que manager, d'allouer des ressources et soutenir ses salariés dans les activités de développement. Enfin EI1 et EI2 sont à l'un et l'autre des extrêmes, le premier se démotivait et s'engageant de moins en moins à mesure qu'il s'agit d'implémenter, le second acceptant de sortir momentanément de sa zone de confort le temps du développement mais EI2 met surtout en avant que son point fort est réussir à valoriser et accompagner le changement lors de l'implémentation. Ainsi, plus la flèche représentant le champ d'actions ambidextre d'une personne est grande, plus cette personne est ambidextre.

De plus, la flèche orange représente le minimum nécessaire pour innover dans un contexte d'entreprise, c'est-à-dire avoir des idées en identifiant le potentiel de mise en application, pouvoir développer cette idée, savoir la valoriser et être capable de l'implémenter. Ainsi, nous pouvons dire qu'à minima, une personne innovante est quelqu'un capable d'identifier

le potentiel de mise en application puis de s'engager dans des activités jusqu'à réussir à implémenter l'innovation.

Cette définition fait le lien avec l'importance du contexte comme pouvant abaisser les barrières. Par exemple, pour de nombreux interviewés les éléments les plus importants étaient la confiance de leur supérieur hiérarchique direct. Notamment pour EI4, cette confiance lui permet de proposer de tester une nouvelle machine pour potentiellement l'intégrer dans les pratiques de l'entreprise. Il met en avant que la confiance de ses managers lui a permis de présenter l'idée sans trop devoir argumenter et de passer dans le développement et la conception pour évaluer l'impact de cette nouvelle machine et réfléchir à comment l'intégrer dans l'entreprise. Alors que March (1991) conceptualise l'ambidextrie comme une tension entre exploration et exploitation, nos résultats permettent d'opérationnaliser cette tension en une séquence d'activités allant de la veille à la recherche, puis au développement, à l'implémentation et enfin à l'amélioration, chacune étant séparée par des barrières spécifiques. Cette proposition complète la définition de Schultz, Schreyögg et von Reitzenstein (2013) qui décrivent l'ambidextrie comme la conduite simultanée d'activités exploratoires et exploitatives. Nos données suggèrent que cette simultanéité est en réalité conditionnée par la capacité de l'individu à franchir les barrières successives.

### 5.3. La motivation et les expériences façonnent l'ambidextrie

Nos résultats montrent que les motivations personnelles constituent à la fois un levier et un frein potentiel à l'ambidextrie individuelle. La question de la motivation apparaît centrale car, même si les salariés disposent des compétences nécessaires, leur volonté de s'engager dans des activités d'exploration ou d'exploitation dépend de leur intérêt pour le sujet, de leurs expériences passées et de leur perception de l'utilité de l'activité. Autrement dit, la motivation détermine la largeur du champ d'actions ambidextre de l'individu.

Plusieurs entretiens illustrent comment le manque de motivation peut restreindre la capacité ambidextre. EI1, par exemple, se montrait intéressé par la recherche de solutions à des problèmes identifiés mais se désengageait progressivement lorsque l'implémentation exigeait un

changement des pratiques établies. Dans ce cas, la curiosité initiale, moteur de l'exploration, ne suffisait pas à maintenir l'engagement dans l'exploitation. De manière plus radicale, EI7 expliquait avoir perdu l'habitude de chercher et de proposer de nouvelles idées en raison de mauvaises expériences passées, déclarant ne plus être capable de s'investir dans des activités de recherche. Ces cas illustrent la manière dont une démotivation durable peut constituer une barrière infranchissable, limitant le passage d'une étape à une autre dans le processus ambidextre. Ces observations rejoignent Kauppila et Tempelaar (2016), qui identifient la motivation individuelle comme un déterminant central des comportements ambidextres.

Nos données suggèrent que la motivation est fortement conditionnée par les expériences antérieures. EI6 et EI9, relativement jeunes dans leur parcours professionnel, expriment une relation ambivalente à l'exploration. EI6 expliquait s'être sentie découragée par certaines tâches d'implémentation, mais retrouvait un intérêt lorsque son tuteur lui montrait l'utilité de la tâche. De son côté, EI9 disait se démotiver dans des phases de développement trop longues ou incertaines, mais se remotiver lorsqu'il trouvait une piste concrète à exploiter. Ces exemples montrent que les expériences, positives ou négatives, façonnent la persistance de l'individu et son degré d'autonomie dans l'exploration et l'exploitation.

À l'inverse, EI10 illustre comment une accumulation d'expériences valorisantes peut stimuler la motivation. Poussé à chercher des solutions créatives par ses supérieurs, il a progressivement intégré ce réflexe dans son travail et, en gagnant en responsabilités, a pu tester de nouvelles pratiques, par exemple en matière de recrutement. Ces trajectoires contrastées montrent que la motivation et la capacité ambidextre évoluent conjointement au fil du temps.

Ces résultats complètent les apports de Mom, Chang, Cholakova et Jansen (2019, qui soulignent que l'élargissement des responsabilités favorise l'ambidextrie individuelle. Nos données suggèrent que ce mécanisme agit notamment par le renforcement de la motivation et du sentiment d'efficacité personnelle.

La motivation apparaît ainsi comme un construit évolutif, façonné à la fois par le sujet de l'activité et par le contexte organisationnel. L'exemple d'EI6 montre que le soutien managérial peut compenser une baisse d'intérêt initial, tandis que l'expérience d'EI7 illustre comment des

échecs répétés peuvent engendrer un désengagement durable. Ces observations invitent à dépasser une conception statique de la motivation et à l'envisager comme une ressource dynamique, susceptible de fluctuer selon les opportunités, les réussites et l'accompagnement reçu.

Cette perspective rejoint les travaux de Bledow, Frese, Anderson, Erez et Farr (2009), qui décrivent l'ambidextrie comme le résultat d'un équilibre en mouvement permanent. Dans ce cadre, la motivation n'est pas seulement une variable explicative parmi d'autres : elle constitue le moteur qui permet ou non de franchir les barrières identifiées entre les différentes activités du champ d'actions ambidextre.

Ces résultats invitent à reconsidérer l'idée qu'il faudrait chercher à rendre chaque salarié « parfaitement ambidextre ». En effet, nos données suggèrent que la motivation dépend fortement des préférences individuelles et des expériences vécues. Dès lors, il semble plus pertinent pour les managers de chercher à stimuler la motivation sur des sujets porteurs de sens pour le salarié, et de constituer des équipes ambidextres par agrégation de profils complémentaires. Comme l'exprimait EI8, le confort d'un manager réside dans le fait de pouvoir s'appuyer à la fois sur des salariés très autonomes dans un champ d'action large, et sur d'autres dont le champ d'action est plus restreint mais maîtrisé. L'enjeu pour les organisations n'est donc pas nécessairement de transformer chaque individu en « ambidextre idéal », mais plutôt de créer un environnement où la motivation peut s'exprimer, se renouveler et se consolider dans le temps

Pour conclure ce chapitre, cette discussion a permis de confronter nos résultats à la littérature existante et de dégager trois lignes principales d'argumentation. Tout d'abord, nos données confirment que les comportements exploratoires et exploitatoires des salariés s'expriment rarement en totale autonomie. Ils dépendent du soutien managérial, des interactions avec les collègues et plus largement du climat organisationnel, ce qui rejoint les travaux sur l'ambidextrie contextuelle. Ensuite, nous avons proposé une contribution conceptuelle originale avec la notion de champ d'actions ambidextre. Ce modèle met en évidence une séquence d'activités allant de la veille à l'amélioration, mais il montre également que certaines, comme le développement, la conception ou l'implémentation, peuvent être vécues comme de l'exploration ou de l'exploitation selon les individus et le contexte. Ces activités de transition soulignent que l'ambidextrie ne relève pas d'une opposition stricte entre exploration et exploitation mais bien d'un continuum dynamique reliant les deux pôles. Enfin, la motivation personnelle apparaît comme un facteur décisif, jouant à la fois le rôle de levier et de frein. Les expériences positives favorisent l'élargissement du champ d'actions ambidextre et renforcent l'autonomie, tandis que les expériences négatives ou le désintérêt pour certains sujets peuvent conduire au désengagement. La motivation se révèle ainsi évolutive et contextuelle, confirmant qu'elle conditionne la capacité des individus à franchir les barrières qui séparent les différentes activités. En résumé, cette recherche enrichit l'état de l'art en confirmant l'importance du contexte, en proposant une conceptualisation dynamique et nuancée de l'ambidextrie individuelle et en soulignant le rôle ambivalent de la motivation. Ces apports théoriques et pratiques ouvrent la voie à de nouvelles pistes de réflexion qui seront approfondies dans la conclusion générale, notamment autour des limites de notre étude et des perspectives pour de futures recherches.

## Chapitre 6: Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question suivante : en quoi la motivation des salariés peut-elle être un frein à l'ambidextrie individuelle ?

L'ensemble des réflexions menées s'exprime en effet dans un contexte où les organisations sont de plus en plus confrontées à la nécessité à la fois d'innover, mais aussi de s'adapter à un environnement instable, incertain, complexe voire ambiguë (naturellement connu sous l'appellation de contexte VUCA). L'ambidextrie au sens de capacité à concilier exploration et exploitation n'apparaît donc plus comme un avantage mais comme une condition pour la réussite.

L'analyse menée permet d'abord de confirmer que l'ambidextrie individuelle ne peut être appréhendée en dehors de son contexte organisationnel.

Un premier enseignement majeur de ce travail réside dans la nécessité de clarifier la définition de l'ambidextrie individuelle au niveau des salariés. En effet, la littérature existante s'est surtout concentrée sur l'ambidextrie organisationnelle ou managériale, en laissant largement de côté la réalité quotidienne des salariés. Or, ceux-ci disposent de marges de manoeuvre beaucoup plus restreintes que les managers ou les dirigeants et leurs arbitrages entre exploration et exploitation s'inscrivent dans des contraintes immédiates de processus, de ressources et de priorités. Il est donc apparu indispensable d'élaborer une définition plus précise, capable de rendre compte de la spécificité de leurs pratiques. Cette redéfinition met en lumière l'ancrage micro de l'ambidextrie, son caractère éminemment dynamique, ainsi que sa dimension subjective, dans la mesure où elle est façonnée par le vécu des salariés, leur motivation et leurs expériences passées.

En parallèle, l'étude a permis de dégager la notion originale de champ d'actions ambidextre. Celui-ci correspond à une séquence d'activités allant de la veille à l'amélioration, en passant par la recherche, le développement ou la conception et l'implémentation. Si certaines de ces activités relèvent clairement de l'exploration ou de l'exploitation, d'autres constituent de



véritables zones de transition, susceptibles d'être interprétées différemment selon les individus et les situations. Cette observation conduit à dépasser une conception strictement binaire de l'ambidextrie pour l'envisager comme un continuum, où les deux logiques coexistent et se nourrissent mutuellement. L'ambidextrie apparaît ainsi non pas comme une alternance rigide entre deux pôles opposés, mais comme un mouvement fluide dans lequel les salariés naviguent en fonction des contextes, des opportunités et des contraintes.

Par ailleurs, l'analyse a mis en évidence le rôle central et ambivalent de la motivation. Lorsqu'elle est stimulée par un environnement favorable, par un climat de confiance et par un soutien managérial adapté, elle agit comme un véritable moteur qui élargit le champ d'actions et favorise l'autonomie. Les salariés parviennent alors plus aisément à articuler exploration et exploitation et à franchir les barrières qui séparent les différentes étapes du champ d'actions. À l'inverse, lorsque la motivation s'affaiblit en raison d'un manque de sens perçu, d'échecs répétés ou d'une inadéquation entre les tâches confiées et les aspirations des individus, elle devient un frein qui réduit la capacité des salariés à s'engager dans des comportements ambidextres. Le désengagement qui en résulte limite alors la fluidité du passage d'une activité à l'autre et restreint les possibilités de combiner exploration et exploitation de manière efficace.

Enfin, les résultats ont souligné que l'ambidextrie ne s'exprime pas de façon homogène chez tous les salariés. Certains profils, tels que les exploitants qui se considèrent curieux, contribuent de manière indirecte à l'équilibre global, en valorisant, en adaptant ou en intégrant des idées issues de l'exploration. Pourtant, lorsque ces formes de contribution ne sont pas reconnues, la motivation tend à s'éroder et conduit à un désengagement progressif. Les expériences négatives laissent alors une empreinte durable sur la trajectoire motivationnelle des individus, réduisant leur disposition à s'engager dans de nouvelles phases exploratoires et renforçant ainsi le rôle de frein joué par la motivation. L'étude met donc en lumière l'importance de reconnaître et de valoriser l'ensemble des formes d'ambidextrie, directes comme indirectes, afin d'éviter que des dynamiques de démotivation et de retrait.

Pour conclure, la motivation peut assurément constituer un obstacle à l'ambidextrie, dans la mesure où elle conditionne à la fois l'engagement et l'investissement des salariés dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées et surtout leur capacité à donner du sens au-delà du périmètre strict de ces tâches. Lorsqu'elle fait défaut, les individus tendent à se limiter à ce qui est attendu, sans chercher à replacer leur action dans une perspective plus étendue. Or, l'ambidextrie implique précisément que chaque tâche ne soit pas seulement accomplie de façon isolée, mais comme partie d'une chaîne d'actions reliant ce qui vient avant à ce qui suit. C'est donc la motivation qui rend possible cette implication réflexive, en donnant au salarié la capacité de percevoir son activité comme un maillon d'un ensemble plus large où exploration et exploitation se nourrissent mutuellement. À l'inverse, lorsque cette dynamique motivationnelle est affaiblie, le lien entre les étapes successives du champ d'actions se relâche et la possibilité d'adopter un comportement véritablement ambidextre s'en trouve compromise.

### Limites de l'études et pistes de recherches

Toutefois, les résultats de ce travail doivent être interprétés avec prudence au regard de certaines limites. Le recours à une étude de cas unique a permis de faire émerger et d'affiner de nouveaux concepts, mais il ne permet pas de les valider ni d'en démontrer la portée généralisable. La taille restreinte de l'échantillon, composée de onze entretiens, constitue une autre limite : bien qu'elle ait fourni une richesse qualitative indéniable, elle ne permet pas d'assurer une représentativité statistique et a pu être influencée par des biais liés à l'échantillonnage par effet boule de neige.

Enfin, bien que l'usage d'Excel ait assuré une bonne traçabilité du codage, il s'avère moins performant que des logiciels spécialisés d'analyse qualitative, pouvant diminuer la finesse de certaines explorations. De plus, les données recueillies traduisent une photographie ponctuelle de la dynamique motivationnelle, alors qu'une approche longitudinale aurait permis d'en observer les fluctuations dans le temps.

Ces limites ouvrent ainsi des pistes de recherche intéressantes. D'une part, la reproduction de l'étude dans d'autres organisations permettrait de tester la robustesse des hypothèses

formulées, notamment l'idée que la motivation conditionne le franchissement de certaines étapes critiques du champ d'actions. D'autre part, une approche longitudinale permettrait d'observer l'évolution de la motivation au cours du temps et de comprendre de quelle manière des expériences positives ou négatives ont des effets durables sur la trajectoire ambidextre des salariés.

## Chapitre 7: Bibliographie

Affum-Osei, E., Adom Asante, E., Kwarteng Forkouh, S., & Abdul-Nasiru, I. (2020). Career adaptability and ambidextrous behavior among customer-service representatives: the role of perceived organizational support. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 4–18.

<https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1594241>

Barrick, J. A., & Spilker, B. C. (2003). The relations between knowledge, search strategy, and performance in unaided and aided information search. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 1–18. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00002-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00002-5)

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238.

<https://doi.org/10.2307/30040711>

Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). *Building an Ambidextrous Organisation* (SSRN Scholarly Paper No. 1306922). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1306922>

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>

Burkert, M., & Grossrieder, S. (2025). Individual ambidexterity and management controls: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00493-w>

- Chen, C.-J., Lin, B.-W., Lin, J.-Y., & Hsiao, Y.-C. (2018). Learning-from-parents: exploitative knowledge acquisition and the innovation performance of joint venture. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 228–258. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9676-2>
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Dymyd, L. (2016). *Organizational ambidexterity : a fractal and dynamic case* [Phdthesis, Université de Strasbourg]. <https://theses.hal.science/tel-01585560>
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Ferrary, M. (2008). L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées. *Revue Française de Gestion*, 34(187), 108–125. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.109-125>
- Forest, J., Micaëlli, J.-P., & Perrin, J. (1997, September 3). *Innovation et conception : Pourquoi une approche en termes de processus ?* 2ème Congrès International Franco-Quebecois : Le Génie Industriel dans un monde sans frontière. <https://shs.hal.science/halshs-00674467>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hong, K., Yu, G. J., & Hyun, E. (2018). Understanding ambidexterity at the individual level: task assignment perspective. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 24(1), 34–50. <https://doi.org/10.1007/s10588-017-9245-5>

- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. van den, & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://ideas.repec.org//a/inm/ororsc/v20y2009i4p797-811.html>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>
- Joseph, J., Firmin, S., Oseni, T., & Stranieri, A. (2023). Decoding Employee ambidexterity: Understanding drivers, constraints, and performance implications for thriving in the evolving work landscapes - A scoping review. *Heliyon*, 9(12), e22493. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22493>
- Kauppila, O., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Kruglanski, A. W., Orehek, E., Higgins, E. T., Pierro, A., & Shalev, I. (2010). Modes of Self-Regulation: Assessment and Locomotion as Independent Determinants in Goal Pursuit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of Personality and Self-Regulation* (1st ed., pp. 375–402). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444318111.ch17>
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearne, M. (2010). The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1584646>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>

- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21663>
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. <https://www.jstor.org/stable/25614694>
- OCDE, & Eurostat. (2019). *Manuel d'Oslo 2018: Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*, 4ème édition. OECD. <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004, April 1). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- O'reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: PAST, PRESENT, AND FUTURE. *Academy of Management Perspectives*, 27(No. 4), 324–338. <http://www.jstor.org/stable/43822033>
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous Leadership and Employee Voice Behavior: The Role of Work Motivation and Ambidextrous Culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2899–2914. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S385033>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://www.jstor.org/stable/25614687>
- Reischl, A., Weber, S., Fischer, S., & Lang-Koetz, C. (2022). Contextual Ambidexterity: Tackling the Exploitation and Exploration Dilemma of Innovation Management in SMEs. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(02), 2250006. <https://doi.org/10.1142/S0219877022500067>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity – A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.002>
- Schultz, C., Schreyögg, J., & von Reitzenstein, C. (2013). The moderating role of internal and external resources on the performance effect of multitasking: Evidence from the R&D performance of surgeons. *Research Policy*, 42(8), 1356–1365. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.008>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.  
<http://archive.org/details/theoryofeconomic0000schu>
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley.
- Tristan Gaudiaut. (2022, May 20). *Infographie: Comment la diffusion des innovations s'accélère*. Statista Daily Data.  
<https://fr.statista.com/infographie/20003/duree-necessaire-innovation-technologie-service-pour-atteindre-50-millions-utilisateurs>
- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. In *Introduction à la psychologie de la motivation* (Editions études vivantes-Vigot, p. p.3-39). Laval (Québec).
- Van Der Borgh, M., De Jong, A., & Nijssen, E. J. (2017). Alternative Mechanisms Guiding Salespersons' Ambidextrous Product Selling. *British Journal of Management*, 28(2), 331–353.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12148>
- Vidgen, R., Allen, P., & Finnegan, P. (2011). Towards “Open” IS Managers: An Exploration of Individual-Level Connectedness, Ambidexterity, and Performance. *2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2011.445>

Yap, C. S., Ahmad, R., Jalaludin, F. W., & Hashim, N. A. (2020). Managerial Ambidexterity and Firm Performance: The Mediating Role of Knowledge Brokerage. *International Journal of Knowledge Management*, 16(3), 52–69. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020070104>

## Annexe 1- Support de guide d'entretien utilisé

Le symbole ★ signifie que la question est jugée plus importante que les autres et a donc été posée à l'ensemble des interviewés.

### Guide d'entretien

Objectif: À travers cet entretien, j'aimerais mieux comprendre ce qui motive les individus dans leur travail, et comment cette motivation peut influencer les choix qu'ils font au quotidien : les tâches qu'ils privilégient, la manière dont ils s'engagent, ou au contraire, ce qu'ils ont tendance à éviter.

L'idée est ensuite de leur présenter le concept d'ambidextrie individuelle, comme une capacité à naviguer entre des tâches d'exploitation (c'est-à-dire des activités bien cadrées, souvent répétitives, orientées vers l'efficacité ou l'amélioration de compétences déjà maîtrisées) et des tâches d'exploration (nouvelles, incertaines, créatives, qui demandent d'innover ou de sortir de son cadre habituel).

Ce qui m'intéresse, c'est de voir si ce concept fait écho à leur vécu, à leurs pratiques, et s'ils aimeraient ou non développer davantage cette posture dans leur travail. Cela me permettra de mieux saisir comment la motivation personnelle peut freiner ou favoriser cette forme d'ambidextrie.

Durée visé: 30 - 45 minutes

---

#### 1. Présentation de l'interviewé

1.1. ★ Pouvez-vous vous présenter rapidement ?

1.1.1. Quel est votre parcours professionnel ?



1.1.2. ★ Qu'est-ce qui vous a motivé à venir travailler dans cette entreprise ?

2. Perception de l'interroger sur l'innovation à l'échelle de l'individu et de l'organisation:

2.1. En quelques mots, comment définiriez-vous l'innovation ?

2.2. ★ Comment une personne peut-elle être innovante ?

2.3. En quoi diriez-vous (dirais-tu) que l'entreprise est innovante ?

2.4. Comment définiriez-vous (définirais-tu) la stratégie d'innovation de l'entreprise ?

#### Retour focus sur la personne

1. Questions sur les tâches de l'interrogé et la place de l'exploration:

1.1. Pouvez-vous décrire plus précisément ce que vous faites ?

1.2. ★ Pouvez-vous me décrire une situation où vous avez pris l'initiative de tester quelque chose de nouveau dans votre travail ?

1.3. ★ Comment votre environnement de travail vous encourage-t-il (ou non) à expérimenter ?

2. Questions sur la motivation:

2.1. ★ Qu'est ce qui vous motive au travail ?

2.2. ★ Depuis que vous êtes chez [Nom entreprise], avez vous observé une variation de votre motivation ?

2.2.1. Quelles en sont, selon vous, les raisons ?

2.3. parmi les tâches que vous avez à faire

2.3.1. ★ Pensez-vous qu'un type de tâches influence votre motivation ? (tâche répétitive, nouvelle tâche). Si oui, Si non, Pourquoi ?

2.3.2. Pensez-vous que l'horizon temporel ait une influence sur votre motivation ? (court terme/long terme)

2.4. ★ Vous est-il déjà arrivé de refuser ou de vous désengager d'une mission ? Pour quelles raisons ?

3. Ambidextrie individuelle :En management, on parle d'ambidextrie individuelle quand une personne

arrive à alterner entre des tâches d'exploitation (c'est-à-dire des activités bien cadrées, souvent répétitives, orientées vers l'efficacité ou l'amélioration de compétences déjà maîtrisées, innovation incrémentale) et des tâches d'exploration (nouvelles, incertaines, créatives, qui demandent d'innover ou de sortir de son cadre habituel, innovation disruptive).

3.1. ★ Quel lien faites-vous entre ce concept et votre expérience professionnelle ?

3.2. ★ Sur une échelle de 100% exploitant à 100% explorateur, où vous placeriez-vous ? Pourquoi ?

3.3. Comment le fait de passer fréquemment d'une logique à l'autre (exploitation/exploration) influence votre motivation ?

3.4. ★ Dans quelle mesure cet équilibre entre exploitation et exploration est-il recherché dans votre environnement de travail (ou au sein de votre équipe) ?

3.5. (Pour Manager) Pouvez-vous me parler d'une situation où vous avez cherché à accompagner un membre de votre équipe dans l'une de ces deux dimensions : l'exploitation ou l'exploration ?

3.6. Dans votre entourage professionnel ou non, auriez-vous un exemple de personnes qui vous semble ambidextre (à la fois exploiter et explorer) ? Et quel effet cela a-t-il eu sur leur travail ou leur entourage ?

#### 4. Questions sur l'ambidextrie:

4.1. Comment la direction vous soutient pour travailler de manière ambidextre ?

4.2. Comment les politiques RH (évaluation, primes, carrière, formation) influencent-elles, selon vous, l'engagement des employés dans des tâches d'exploitation ou d'exploration ?

#### 5. Conclusion

5.1. Qu'est-ce que, aujourd'hui, vous permet de travailler de cette manière

5.2. ★ Selon vous, quel rôle joue la motivation personnelle dans le fait d'être ambidextre ?

5.3. Merci pour vos réponses et votre temps. Est-ce que vous avez des questions ou des choses que vous voudriez ajouter ?