

International Journal Of Multi Research

Online ISSN: 3107 - 7676

IJMR 2026; 2(4): 74-85

2026 July - August

www.allmultiresearchjournal.com

Received: 13-06-2026

Accepted: 12-07-2026

Published: 22-07-2026

DOI: <https://doi.org/10.54660/IJMR.2026.2.4.74-85>

Ambidextrie Organisationnelle : Mythe Théorique ou Réalité Pratique

KHOUIF Ons ^{1*}, MZID Imen ²

¹ Docteur en Management, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Sfax, PRISME, Tunisia

² Professeur de Management, Institut des hautes études commerciales Université de Sfax, PRISME, Tunisia

Corresponding Author; KHOUIF Ons

Abstract

L'ambidextrie organisationnelle, fréquemment appréhendée comme une problématique paradoxale, constitue-t-elle véritablement une stratégie opérationnelle pertinente pour les entreprises contemporaines ou demeure-t-elle une abstraction théorique sans ancrage pratique? Cet article examine la question à travers une analyse détaillée de la théorie confrontée à la mise en œuvre de l'ambidextrie au sein d'une entreprise technologique tunisienne de taille moyenne. L'étude met en avant la gestion des tensions entre l'exploitation des ressources existantes et l'exploration de nouvelles opportunités et témoigne que l'ambidextrie n'est pas un mythe. L'entreprise étudiée illustre comment une dichotomie structurelle des activités, articulée autour de mécanismes de coordination transversale, permet d'harmoniser ces dynamiques contradictoires. Toutefois, cette approche n'est pas sans défis : des conflits liés à l'allocation des ressources et des divergences culturelles peuvent freiner son déploiement. Les conclusions tirées soulignent l'impératif d'une gestion stratégique des paradoxes organisationnels, corroborant l'idée que l'ambidextrie constitue une capacité opérationnelle incontournable pour évoluer dans un environnement marqué par une instabilité et une complexité accrue.

Keyword: Ambidextrie Organisationnelle, Exploration, Exploitation, Processus De Gestion, Structures Organisationnelles, Culture Organisationnelle

Introduction

L'ambidextrie organisationnelle, concept fréquemment exploré dans les revues académiques en sciences de gestion, émerge aujourd'hui comme un paradigme structurant et novateur de la théorie organisationnelle contemporaine. Pléthore d'auteurs la considère comme un domaine d'investigation d'une importance capitale, riche de potentialités et porteur de perspectives prometteuses (O'Reilly et Tushman, 2013 ; Girod *et al.*, 2023).

Face aux défis complexes générés par la mondialisation, l'essor rapide des technologies émergentes, la compétitivité accumulée et la pression constante à l'innovation (Smith et Lewis, 2011 ; Tamayo-Torres *et al.*, 2017), l'ambidextrie se présente comme une réponse stratégique fondamentale. De nombreuses études empiriques soulignent sa capacité à concilier la réalisation de performances à court terme tout en assurant une pérennité à long terme (Tarba *et al.*, 2020).

Malgré ce large consensus sur ses avantages, la question qui se pose est de savoir si l'ambidextrie organisationnelle est véritablement un mythe ou une réalité opérationnelle. Les travaux récents mettent en évidence le consensus autour de l'idée que les organisations ambidextres figurent parmi celles qui prospèrent le mieux. Les avantages de l'ambidextrie, matérialisée par la capacité à conjuguer simultanément l'exploitation et l'exploration, résident dans la pérennisation d'une performance durable (Jansen *et al.*, 2006 ; Lubatkin *et al.*, 2006), la consolidation d'un avantage compétitif distinctif (Gonzalez et De Melo, 2018 ; O'Reilly et Tushman, 2013) et le renforcement de la résilience et de la survie des organisations (Iborra *et al.*, 2020).

Dès lors, la question centrale de cette étude est la suivante : L'ambidextrie organisationnelle est-elle un mythe ou une réalité opérationnelle ? Notre objectif est de comprendre la réalité opérationnelle de l'ambidextrie organisationnelle, en

particulier dans un environnement dynamique et en constante évolution. Cependant, si l'ambidextrie organisationnelle est largement étudiée dans les multinationales ou les grands groupes, son application dans les PME technologiques, notamment dans des contextes émergents comme la Tunisie, reste sous-explorée. Cette étude comble un vide en analysant comment une entreprise de taille moyenne, confrontée à des ressources limitées et à un environnement dynamique, parvient à concilier exploitation et exploration. Ce contexte spécifique soulève des défis uniques (accès aux capitaux, culture hiérarchique, pression concurrentielle) qui justifient une investigation empirique approfondie.

Pour y répondre, nous commençons dans le cadre d'une première section, par une revue approfondie de la littérature relative à l'ambidextrie organisationnelle. Dans une seconde section, nous détaillons le cadre méthodologique de notre étude, qui repose sur un cas unique dont le but est d'explorer en profondeur les défis et les pratiques concrètes d'une organisation ambidextre. Enfin, avant de conclure, nous analysons les résultats obtenus, en mettant en avant les implications managériales de notre étude.

1. L'essor de la notion d'ambidextrie organisationnelle

L'ambidextrie organisationnelle, initialement définie par Duncan (1976) comme une structure double permettant d'articuler les phases d'initiation et d'exécution de

l'innovation, est aujourd'hui au centre des systèmes de management des organisations. Ce concept a été revisité plus-tard par March en 1991, en introduisant la dualité entre l'exploitation et l'exploration. L'ambidextrie organisationnelle a été ensuite élargie à des domaines tels que l'apprentissage organisationnel, l'innovation technologique et le management stratégique. Les recherches récentes montrent qu'au lieu de faire un choix entre l'exploitation et l'exploration, il est possible de les atteindre simultanément, une affirmation soulignée par Tushman et O'Reilly (1996) et Raisch *et al.* (2009). En particulier, Gibson et Birkinshaw (2004) ont introduit les concepts de l'ambidextrie structurelle et de l'ambidextrie contextuelle, tout en soulignant la nécessité pour les organisations de concilier les tensions contradictoires, permettant à la fois l'alignement et l'adaptabilité. Dans un environnement dynamique où 70 % des entreprises échouent dans leur transformation (Robinson, 2019), l'ambidextrie est perçue comme une solution stratégique pour intégrer à la fois l'innovation et l'exploitation des ressources existantes, dans le but d'atteindre une compétitivité à long terme (Tushman et O'Reilly, 1996).

Selon une étude systématique effectuée par Smara et Bogatyreva (2023), les principales théories mobilisées dans les recherches empiriques sur l'ambidextrie organisationnelle peuvent être synthétisées par le tableau suivant.

Tableau 1 : Récapitulatif des travaux sur les principales théories portant sur l'ambidextrie organisationnelle

Théorie	Exemples d'études	Description
Théorie basée sur les ressources (RBV)	Gibson, Birkinshaw (2004), Auh, Menguc (2005), Zouaghi, Sánchez (2018).	L'accent est mis sur les ressources internes (actifs, compétences, connaissances) permettant à une entreprise de développer des stratégies compétitives.
Théorie basée sur la connaissance	Birkinshaw, Gupta (2013), Gonzalez, De Melo (2018).	L'accumulation des savoirs internes permet à l'entreprise d'exploiter de nouvelles opportunités et d'optimiser ses capacités.
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Auh, Menguc (2005), Wei, Yi, Guo (2014), Božič, Dimovski (2019).	L'importance des processus d'apprentissage simultanés d'exploration et d'exploitation pour innover et concevoir de nouveaux produits est mise en avant.
Théorie des échelons supérieurs	Vera, Crossan (2004), Smith, Tushman (2005), Cao, Simsek (2010).	L'ambidextrie organisationnelle est étroitement liée aux actions, aux décisions et aux comportements des niveaux hiérarchiques supérieurs.
Théorie de la capacité d'absorption	O'Reilly, Tushman (2008), Lichtenthaler (2009), Božič, Dimovski (2019).	La théorie décrit comment les organisations exploitent la synergie entre connaissances internes et externes grâce à leur capacité à absorber de nouvelles informations.
Théorie organisationnelle des capacités dynamiques	Benner, Tushman (2003), He, Wong (2004), Božič, Dimovski (2019).	Les entreprises ajustent continuellement leurs connaissances via des capacités dynamiques pour favoriser à la fois l'innovation incrémentale et radicale.
Théorie du capital humain	Lin, McDonough (2011), Turner, Lee-Kelley (2013).	L'accent est mis sur l'impact du leadership, de la personnalité du dirigeant et des équipes de direction sur l'ambidextrie d'une organisation.

Source : Smara et Bogatyreva (2023), ajustée par nous même

Certains chercheurs intègrent également le concept d'ambidextrie organisationnelle dans les théories des ressources et des capacités, ainsi que dans l'approche des capacités dynamiques, en l'examinant sous l'angle de la gestion stratégique (Jiménez, 2009 ; 2011). Ces travaux ont permis de mieux comprendre comment les organisations peuvent gérer les tensions inhérentes à l'ambidextrie tout en renforçant leur capacité à innover et à s'adapter dans des environnements dynamiques. Ainsi, cette étude contribue à la littérature en consolidant le cadre théorique de l'ambidextrie organisationnelle tout en mettant en évidence ses implications pratiques pour le management stratégique.

2. Les définitions de l'ambidextrie organisationnelle

Le concept d'« ambidextrie organisationnelle » a été marqué par une ambiguïté persistante au fil du temps. Initialement centré sur la gestion des tensions fondamentales essentielles

à la pérennité des organisations, il s'est progressivement élargi pour s'appliquer à des phénomènes variés dans le champ de la recherche managériale, parfois en s'éloignant de son sens originel. Cette évolution a donné lieu à une pluralité de définitions, reflétant les différentes perspectives théoriques et pratiques associées à ce concept.

Initialement conceptualisé par Duncan (1976) comme une structure duale permettant de concilier innovation et exécution, il a été enrichi par March (1991) qui a introduit la dualité entre exploitation et exploration. Depuis, les définitions se sont multipliées, mettant l'accent sur différents aspects. Gibson et Birkinshaw (2004) y voient la capacité à équilibrer adaptabilité *et* alignement, tandis que Gupta *et al.* (2006) insistent sur la gestion simultanée de l'exploitation et de l'exploration par des unités distinctes. Beckman (2006) souligne l'importance d'accorder une égale attention aux deux activités, sans nécessairement chercher un compromis.

Raisch et Birkinshaw (2008) mettent en avant la nécessité de répondre aux défis actuels tout en restant flexible face aux changements environnementaux. Plus récemment, Turner et Lee Kelley (2012) ont mis l'accent sur la gestion des connaissances, Zimmerman *et al.* (2015) sur les processus de définition et d'exécution, et Jurksiene et Pundziene (2016) sur le rôle médiateur de l'ambidextrie entre capacités dynamiques et compétitivité. Tamayo-Torres (2017) insiste sur l'harmonisation des structures et cultures conflictuelles, tandis que Wu *et al.* (2020) et Sun *et al.* (2020) soulignent la capacité à mener des actions opposées, comme l'efficacité et la flexibilité, de manière simultanée. Cette pluralité de définitions, résumée par Ouniniss et Berrad (2023) comme oscillant entre un état d'équilibre, un mode d'organisation et une capacité, témoigne de la richesse théorique du concept tout en soulignant son importance pour la gestion des tensions organisationnelles dans des environnements dynamiques et déclarent qu'il « existe différentes façons de considérer la nature de l'ambidextrie dans la littérature ; l'ambidextrie est tantôt considérée comme une situation / un état d'équilibre, un mode d'organisation ou une capacité » (p.6).

Un large consensus souligne que l'ambidextrie organisationnelle constitue un levier stratégique clé pour les entreprises, leur permettant de tirer parti de l'innovation tout en consolidant un avantage compétitif durable (Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Chen et Liu, 2018). Selon Hwang *et al.*, (2021), l'ambidextrie organisationnelle permet de développer une compétence ambidextrie supérieure, facilitant des initiatives innovantes. Maintenir un équilibre entre exploration et exploitation est essentiel pour réussir une orientation ambidextrie (March, 1991), à travers la découverte de nouvelles opportunités tout en exploitant les capacités existantes et la durabilité et l'adaptabilité dans des environnements dynamiques (Zhang *et al.*, 2020).

3. Les dimensions de l'ambidextrie organisationnelle

Les travaux académiques portant sur l'ambidextrie ont longtemps entretenu une opposition avec les dynamiques d'exploitation et d'exploration, ces dernières étant perçues comme irréconciliables. Néanmoins, un consensus théorique s'est progressivement établi, soulignant la nécessité pour les organisations d'articuler ces deux stratégies de manière simultanée afin de garantir leur succès. March (1991) est unanimement reconnu comme le précurseur ayant évoqué les concepts de l'exploration et de l'exploitation dans l'entreprise. L'exploration, orientée vers l'innovation radicale, permet aux entreprises de pénétrer de nouveaux marchés et de stimuler la création de ruptures technologiques, tandis que l'exploitation, centrée sur l'amélioration incrémentale, vise à optimiser l'utilisation des ressources et des compétences existantes.

3.1 L'activité d'exploitation

L'exploitation est appréhendée comme la faculté d'une organisation à mobiliser ses ressources en vue d'affiner et d'étendre ses savoirs préexistants, afin de stimuler l'innovation touchant les produits, les compétences et les processus. Elle se manifeste par une forme d'innovation incrémentale, qui se concentre sur l'optimisation des ressources et la productivité des produits existants, tout en visant une continuation dans des domaines spécifiques (Rowley *et al.*, 2000). Selon March (1991), les entreprises orientées vers l'exploitation tirent pleinement partie de leurs

connaissances antérieures, dans le but de renforcer leur efficacité.

L'exploitation, selon plusieurs chercheurs, se fonde sur l'optimisation et la valorisation des ressources et connaissances préexistantes au sein de l'organisation. Lubatkin *et al.* (2006) l'analyse comme un apprentissage hiérarchique descendant (« top-down »), où les savoirs circulent du sommet vers les niveaux inférieurs. Gupta *et al.* (2006) insistent sur l'importance de raffiner et de mobiliser les connaissances internes, tandis que Vidgen et Wang (2009) soulignent les gains en productivité, l'amélioration des processus et l'enrichissement des produits existants. Newell (2015) précise que l'exploitation permet d'éviter la répétition des erreurs passées en accédant aux savoirs organisationnels. Ces approches convergentes démontrent que l'exploitation est essentielle afin d'assurer une efficacité organisationnelle, basée sur les ressources et les compétences disponibles.

Selon Peters *et al.* (2021), l'exploitation consiste en la capacité de l'organisation à perfectionner et enrichir ses produits et connaissances existants dans le cadre de ses activités actuelles et grâce à des dynamiques internes d'optimisation des ressources et des actifs, favorisant ainsi la réalisation d'économies d'échelle (Popadiuk *et al.*, 2018).

3.2 L'activité d'exploration

Contrairement à l'exploitation qui se concentre sur l'amélioration des connaissances et technologies existantes, l'exploration consiste à expérimenter de nouvelles alternatives. Elle se définit comme un processus dynamique visant à générer de nouvelles expériences et à innover. Lubatkin *et al.* (2006) assimilent cette notion à un apprentissage ascendant (« bottom-up »), alors que Gupta *et al.* (2006) y voient une solution à des problèmes inédits et un moyen de créer des savoirs disruptifs.

Pour résumer les dimensions de l'ambidextrie organisationnelle, remarquons qu'il n'existe pas de définition universelle de l'exploitation et de l'exploration, mais un consensus scientifique peut se dégager quant à l'impératif de maintenir un équilibre entre ces deux activités au sein des organisations (March, 1991). La littérature sur l'ambidextrie organisationnelle met en exergue l'interdépendance profonde de ces deux processus, tout en soulignant leur potentiel à se renforcer mutuellement (Sailer, 2019). Selon Turner *et al.* (2018), l'intégration harmonieuse de ces deux dimensions apparaît comme un impératif face à la complexité croissante des défis organisationnels. Toutefois, une focalisation exclusive sur l'une ou l'autre de ces dimensions peut engendrer des tensions stratégiques internes (He et Wong, 2004 ; Lavie *et al.*, 2010). Une exploitation excessive engendre une inertie paralysante, freinant l'adaptation et compromettant la performance à long terme, tandis qu'une exploration excessive, en négligeant les opportunités existantes, peut nuire à la performance immédiate (Lavie *et al.*, 2010 ; Senaratne et Wang, 2018). Une gestion équilibrée et avisée de ces processus devient dès lors indispensable pour éviter les pièges qu'ils génèrent : l'exploitation risquant de conduire à une inertie organisationnelle et l'exploration à un piège de l'échec (Günsel *et al.*, 2018).

De surcroît, les organisations véritablement performantes sont celles qui parviennent à concilier ces deux activités, un équilibre nécessaire pour obtenir des performances exceptionnelles tant au niveau opérationnel que stratégique

(Turner et Lee-Kelley, 2013 ; Schnellbacher et Heidenreich, 2020).

4. Les types d'ambidextrie organisationnelle

Les travaux de recherche sur l'ambidextrie organisationnelle ont mis en évidence quatre mécanismes fondamentaux permettant de gérer les exigences contradictoires entre l'exploration et l'exploitation : l'ambidextrie temporelle, l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle et l'ambidextrie de réseau (Brion *et al.*, 2008 ; Léthielleux, 2017). Si l'ambidextrie temporelle, structurelle et de réseau repose sur une dissociation physique des activités opposées (Tushman et O'Reilly, 1999 ; Tempelaar *et al.*, 2008), l'ambidextrie contextuelle, cherche à intégrer simultanément l'exploitation et l'exploration. Néanmoins, l'ambidextrie de réseau demeure un domaine relativement inexploré, souvent déployé au-delà des frontières organisationnelles. Bien que chaque mécanisme exhibe à la fois des atouts et des contraintes, il demeure nécessaire de parvenir à un consensus entre les approches les plus pertinentes pour concrétiser l'ambidextrie organisationnelle (Smara et Bogatyreva, 2023).

4.1 L'ambidextrie temporelle (séquentielle)

L'ambidextrie temporelle, telle que définie par Raisch *et al.* (2009), se manifeste par une alternance périodique entre les phases d'exploration et d'exploitation. Selon les travaux de Tushman et Romanelli (1985), et d'autres chercheurs comme Gupta *et al.*, (2006), cette dynamique se distingue par des ruptures ponctuelles, où des transitions entre ces deux modes d'action se produisent au fil du temps. Duncan (1976) postule qu'un tel équilibre implique une révision continue des structures organisationnelles, en fonction de la phase stratégique choisie, qu'il s'agisse d'exploitation ou d'exploration. En d'autres termes, l'ambidextrie temporelle repose sur une alternance prolongée entre des configurations favorisant l'exploitation et l'exploration.

La littérature soutient abondamment la logique de l'ambidextrie séquentielle. Cheng et Van De Ven (1996) démontrent que les activités d'exploitation et d'exploration se succèdent dans le temps, avec une phase initiale marquée par la divergence et des résultats imprévus (exploration), suivie d'une phase plus cohérente et stable (exploitation). De même, Lee et Ryu (2002), adoptant une perspective schumpétérienne, révèlent que les entreprises allouent une partie de leur budget de recherche et de développement à l'exploration, réajustant cette répartition en fonction des résultats obtenus. Cette approche oscille entre des innovations incrémentales lors des périodes de stabilité et des innovations radicales pendant les phases de perturbation intense.

L'exemple de BMW illustre parfaitement l'ambidextrie temporelle : durant la période 2006-2010, les managers de première ligne étaient concentrés sur l'optimisation de la gamme de produits existants, tandis que les cadres supérieurs s'engageaient dans l'exploration de nouveaux modèles de mobilité. Cette alternance entre exploration et exploitation s'est concrétisée par une gestion différenciée des capacités organisationnelles, selon la phase stratégique en cours (Birkinshaw *et al.*, 2016).

Néanmoins, l'ambidextrie temporelle présente certaines limites, notamment dans des environnements volatils où la réactivité peut être compromise. En conclusion, bien que cette approche offre une gestion pragmatique de l'équilibre entre exploration et exploitation, elle comporte des défis,

particulièrement en termes de réactivité face aux fluctuations de l'environnement.

4.2 L'ambidextrie structurelle

L'ambidextrie structurelle, également désignée par d'ambidextrie simultanée, repose sur l'instauration de structures duales au sein de l'organisation et où deux sous-unités distinctes correspondant des objectifs contradictoires (Tushman et O'Reilly, 1996). Cette approche implique une segmentation rigoureuse des activités d'exploitation et d'exploration au sein de l'organisation, chaque domaine étant pris en charge par des entités distinctes. Selon les travaux de Tushman et O'Reilly (1996, 2004, 2013), une organisation ambidextrie est capable de conjuguer une compétitivité soutenue sur des marchés matures tout en cultivant l'innovation dans le développement de produits destinés aux marchés émergents.

Cette forme d'ambidextrie structurelle se distingue par la gestion concomitante de l'exploitation et de l'exploration, articulée autour d'unités autonomes et spécialisées, chacune développant des compétences et des processus différenciés. Les entités dédiées à l'exploration, souvent de petite taille, décentralisées et souples, sont orientées vers une innovation radicale, tandis que celles focalisées sur l'exploitation, généralement plus vastes, centralisées et rigides, se concentrent sur l'efficacité et la maximisation du contrôle (Benner et Tushman, 2003). Ces deux catégories d'entités, bien qu'opérant de manière parallèle, doivent fonctionner de façon intégrée, leur coordination stratégique étant essentielle pour garantir une utilisation optimale des ressources et favoriser les synergies internes (O'Reilly et Tushman, 2008). Le modèle de séparation structurelle repose sur l'établissement d'espaces d'innovation dédiés, tels que des départements de R&D ou des unités focalisées sur des prototypes avancés, où la créativité et l'expérimentation sont non seulement tolérées, mais activement encouragées (Zabiegalski, 2019). Toutefois, cette séparation ne saurait être absolue. Une coordination stratégique au sein de l'organisation est indispensable pour garantir l'intégration harmonieuse des deux types d'activités tout en préservant une cohésion organisationnelle (Smith et Tushman, 2005).

Les recherches empiriques démontrent que cette configuration améliore structurellement la performance tant opérationnelle que stratégique des entreprises, en facilitant une gestion plus souple de l'innovation tout en optimisant les processus établis (Jansen *et al.*, 2009). Cependant, ce modèle n'est pas exempt de risques, notamment lorsque les dirigeants échouent à maintenir les rôles distincts entre exploitation et exploration, ce qui peut entraîner une confusion des priorités et une dilution des efforts stratégiques (He et Wong, 2004).

L'ambidextrie structurelle s'affiche ainsi, comme un modèle pertinent pour réconcilier l'exploitation des compétences existantes et l'exploration de nouvelles opportunités. Toutefois, elle nécessite une gestion rigoureuse de l'intégration des unités afin de prévenir les tensions entre les activités d'exploitation et d'exploration. L'exemple de Munich Re (Dietl, 2020) illustre comment une telle organisation peut non seulement encourager l'innovation, mais aussi maintenir une efficacité opérationnelle, grâce à des équipes transversales et des structures flexibles, adaptées aux exigences du marché.

4.3 L'ambidextrie contextuelle

L'ambidextrie contextuelle, fondamentalement élaboré par Gibson et Birkinshaw (2004), se définit par la capacité d'une

organisation à gérer simultanément les dynamiques d'exploration et d'exploitation. À la différence de l'ambidextre structurelle, elle repose sur une approche ascendante (bottom-up) qui attribue aux employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, la responsabilité de concilier les tensions paradoxales à travers des processus collaboratifs. L'ambidextrie contextuelle s'inscrit ainsi dans une culture organisationnelle qui valorise à la fois l'autonomie, la créativité et la discipline. Dans ce cadre, les membres de l'organisation sont invités à gérer leur temps et leurs activités en fonction des exigences contextuelles liées à l'exploration de nouvelles opportunités et à l'exploitation des savoirs existants (Martin *et al.*, 2017).

L'ambidextrie contextuelle est perçue comme la forme d'ambidextre la plus ardue à atteindre pour une organisation (O'Reilly et Tushman, 2013). Lorsqu'une entreprise parvient à instaurer cette ambidextre contextuelle, il est fort probable que les autres typologies d'ambidextre se manifestent également de manière simultanée (Zabiegalski, 2019). Cette forme d'ambidextre peut être saisie à travers une métaphore, tout en imprégnant et façonnant la culture organisationnelle, créant ainsi un environnement homogène, à la fois productive et créative (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2013).

La société Trumpf, fondée en 1923, pionnière dans les secteurs des outils de machine, de la technologie laser et de l'électronique industrielle, illustre l'ambidextre contextuelle. Selon Hönl (2021), cette approche permet de concilier ingénierie traditionnelle et innovations en intelligence artificielle au sein d'équipes transversales. À l'inverse de l'ambidextre structurelle, l'ambidextre contextuelle favorise une dynamique agile, alliant exploration et exploitation de manière simultanée. Les « productowners » se concentrent sur les aspects techniques et leur faisabilité, tandis que les managers agiles créent un cadre flexible, stimulant l'apprentissage continu et la collaboration (Tracz-Krupa *et al.*, 2022). Duwe (2018) souligne que l'acquisition de nouvelles compétences doit se conjuguer avec la consolidation des savoirs existants, un aspect essentiel pour la transformation numérique. Ainsi, Trumpf ajuste en permanence les mentalités et les compétences de ses employés, naviguant entre exploration et exploitation, et créant ainsi un environnement innovant et agile. La leçon centrale réside dans la valorisation des capacités par une formation interdisciplinaire et une méthode agile (Tracz-Krupa *et al.*, 2022).

Certaines recherches récentes mettent en évidence l'intérêt d'une approche combinatoire intégrant les formes d'ambidextre contextuelle, structurelle et temporelle afin d'aboutir à une adaptation flexible aux différentes stratégies organisationnelles. Par ailleurs, l'étude de l'interaction entre ces différentes formes d'ambidextre représente une voie prometteuse pour mieux saisir leurs impacts et optimiser les performances organisationnelles à long terme.

L'ambidextrie contextuelle, dans ses aspects positifs, se distingue par sa capacité à gérer simultanément des processus d'affaires variés dans des environnements dynamiques, où l'équilibre entre la consolidation des activités existantes et l'exploration de nouvelles opportunités est crucial (Gibson et Birkinshaw, 2004). Elle s'avère particulièrement efficace pour l'apprentissage organisationnel, surpassant d'autres formes d'ambidextre (Simsek *et al.*, 2009). Cette approche favorise une grande flexibilité, permettant aux employés de sortir de leurs routines pour explorer de nouvelles variantes qui améliorent

l'efficacité de leur travail (O'Reilly et Tushman, 2013). En outre, elle soutient une meilleure réactivité face aux opportunités émergentes et repose sur les expériences pratiques des employés, facilitant ainsi une contribution efficace à la fois dans les domaines de l'exploration et de l'exploitation (Brix et Peters, 2015). Par sa capacité à répondre simultanément à des demandes contradictoires, l'ambidextre contextuelle devient une ressource stratégique précieuse, difficilement imitable et un levier clé pour la compétitivité à long terme des entreprises.

Cependant, sa mise en œuvre n'est pas sans défis. En effet, l'une des principales difficultés réside dans le risque d'interactions destructrices entre les collaborateurs. Ces dernières sont dues à des priorités conflictuelles entre l'exploration et l'exploitation, ou encore à des défaillances dans l'exécution opérationnelle des stratégies définies. Pour que l'ambidextrie contextuelle soit pleinement efficace, il est impératif que l'organisation soit capable de maîtriser ces tensions et d'orienter ses équipes vers des objectifs convergents tout en préservant l'agilité nécessaire à l'innovation.

4.4 L'ambidextrie de réseau

L'ambidextrie de réseau, développée par McNamara et Baden Fuller (1999), se concentre sur la gestion des tensions entre les activités d'exploration et d'exploitation à travers des collaborations inter-organisationnelles. Elle repose sur la séparation de ces activités au sein des entités juridiques, où certaines organisations se consacrent à l'exploration et d'autres à l'exploitation (Garel et Rosier, 2008). Ce modèle valorise l'ouverture externe et l'adoption de diverses configurations organisationnelles pour concilier exploration et exploitation dans des réseaux de valeur.

L'ambidextrie de réseau se manifeste ainsi, par des alliances stratégiques qui varient selon les partenaires, chacun orienté soit vers l'exploration, soit vers l'exploitation. Ces alliances permettent d'étendre le réseau et d'enrichir l'offre, comme l'illustre l'alliance entre SEB et Heineken, qui a donné naissance au produit innovant « BeerTender » (Brion *et al.*, 2008). En ce sens, l'ambidextrie de réseau favorise l'innovation par l'intégration de compétences externes tout en exploitant des ressources internes existantes.

Cette forme d'ambidextrie postule sur le fait que les acteurs traditionnellement en concurrence coopèrent pour accroître la valeur. Dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, ce modèle se traduit par l'acquisition de petites entreprises pour explorer de nouveaux produits tout en se concentrant sur l'exploitation des produits existants.

L'ambidextre de réseau permet également d'externaliser les innovations d'exploration, tout en maintenant un focus interne sur l'exploitation. Les collaborations inter-entreprises visent à réduire les coûts de développement, à accélérer les cycles d'innovation et à renforcer l'apprentissage collaboratif (Tidd *et al.*, 2006). Cependant, bien que ce modèle offre de nombreux avantages stratégiques, son étude reste limitée, notamment en ce qui concerne la gestion des rôles, des responsabilités et des risques dans ces collaborations.

Plus spécifiquement, l'ambidextre structurelle et temporelle s'inscrit dans une logique de séparation des tensions paradoxales, tandis que l'ambidextrie contextuelle définit une gestion simultanée de ces tensions (Gibson et Birkinshaw, 2004). Ces dynamiques doivent néanmoins être modulées en fonction des spécificités structurelles et dimensionnelles des organisations. Les petites et moyennes entreprises ainsi que les start-ups tendent à privilégier l'ambidextrie contextuelle,

bénéficiant de leur agilité et de ressources limitées (Wu et Wu, 2016). À l'inverse, les grandes entreprises, tirant partie de leurs ressources managériales abondantes et de leur expertise institutionnalisée, adoptent plus facilement l'ambidextrie structurelle (Lubatkin *et al.*, 2006 ; Chang et Hughes, 2012).

Par ailleurs, la typologie élaborée par Simsek *et al.* (2009), qui différencie les ambidextre harmonique, cyclique, partitionnelle et réciproque, illustre la diversité des mécanismes permettant de gérer les tensions inhérentes à l'exploration et à l'exploitation. Cependant, ces schémas théoriques révèlent certaines limites, notamment dans leur capacité à intégrer les dynamiques inter-organisationnelles ainsi que le rôle des acteurs individuels (Caniëls *et al.*, 2017). Enfin, les recherches contemporaines s'emploient à articuler ces diverses approches, mettant en lumière le fait que les formes d'ambidextrie, loin d'être exclusives, tendent à coexister et à interagir de manière complémentaire pour répondre aux défis d'une complexité accumulée auxquelles sont confrontées les organisations modernes. D'ailleurs, certaines recherches rajoutent aux quatre formes d'ambidextrie, déjà détaillées, un cinquième type, apparu avec la pandémie de COVID-19 et qui est encore en voie de conceptualisation, connu sous la qualification d'« ambidextrie contrainte » ou « forcée » (Zabiegalski, 2020). Cette forme a été imposée par des événements imprévus d'une ampleur disruptive, se manifestant par un surgissement brusque et révolutionnaire qui défie les paradigmes organisationnels préexistants et exige une réactivité immédiate (Atiku et Randa, 2021). L'ambidextrie contrainte met réellement en exergue les interconnexions suscitées entre les divers types d'ambidextrie et la gestion des paradoxes organisationnels.

5. Les méthodes pour assurer l'ambidextrie organisationnelle

Les organisations qui prospèrent dans des environnements marqués par une grande dynamique sont souvent perçues comme étant ambidextres, aptes à maintenir un équilibre délicat entre les exigences présentes et futures, tout en optimisant leur performance sur le long terme (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Raisch et Birkinshaw, 2008). L'ambidextrie organisationnelle, qui repose sur la gestion simultanée des processus d'exploration et d'exploitation, s'avère être un facteur clé de performance soutenu, tant dans le secteur privé que public (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Cannaerts *et al.*, 2020). Atteindre cette ambidextrie nécessite une gestion stratégique minutieuse, une structure organisationnelle adaptée et une culture propice à l'innovation. Les équipes dirigeantes jouent un rôle primordial dans l'équilibre des tensions inhérentes entre ces deux dimensions, en facilitant à la fois l'intégration et la différenciation, afin de gérer les paradoxes sous-jacents à l'ambidextrie (Smith et Tushman, 2005 ; Koryak *et al.*, 2018).

Pour assurer l'effectivité de l'ambidextrie, les entreprises sont tenues d'instaurer des processus de gestion qui intègrent pleinement les dimensions de l'exploration et de l'exploitation, de renforcer les canaux de communication transversaux et de mettre en œuvre des mécanismes de gouvernance (Barlatier et Dupouët, 2010). Van de Ven et Poole (1989) ont identifié plusieurs approches pour gérer ces paradoxes. Il s'agit de l'acceptation des tensions ou la création de nouvelles perspectives englobantes. Bernard-Weil (1999), de son côté, propose une approche ag-antagoniste, différenciante coopération et opposition entre

forces contradictoires, et introduisant des mécanismes comme la « division constituante » pour éviter les conflits directs.

Les travaux récents complètent ces approches, en suggérant des solutions telles que la gestion par le dilemme, le compromis, ou l'exploitation du potentiel positif du paradoxe. L'ambidextrie elle-même pourrait même être une réponse à ces défis de gestion paradoxale (Smith et Lewis, 2011).

La structure organisationnelle, quant à elle, joue un rôle central dans la facilitation de l'ambidextrie, nécessitant des ajustements spécifiques pour encourager l'innovation à tous les niveaux hiérarchiques, avec une attention particulière portée aux managers intermédiaires, véritables catalyseurs de l'innovation au sein des organisations (Randhawa *et al.*, 2021). Ces managers servent de lien entre les équipes opérationnelles et la direction, facilitant ainsi l'innovation (Heyden *et al.*, 2018). De plus, l'échange de connaissances entre managers intermédiaires et équipes dirigeantes influence l'efficacité de l'ambidextrie organisationnelle (Chen et Liu, 2019).

Une structure ambidextre permet de concilier l'exploitation des ressources existantes et l'exploration de nouvelles opportunités. La séparation en unités distinctes dédiées à l'exploitation et à l'exploration est essentielle pour maintenir cette dualité. La flexibilité organisationnelle joue également un rôle clé, permettant aux entreprises de s'adapter à un environnement dynamique et de répondre aux mutations rapides (Feliipe *et al.*, 2017).

Selon Jansen *et al.* (2005), les unités avec des relations sociales décentralisées et interconnectées sont plus aptes à gérer l'ambidextrie. Duncan (1976) et d'autres chercheurs (Tushman et O'Reilly, 1996) ont suggéré qu'une structure ambidextre doit combiner des caractéristiques organiques et mécanistes pour assurer l'innovation à long terme tout en optimisant l'efficacité à court terme. L'étude d'O'Reilly et Tushman (2004) a montré que les organisations structurées de manière ambidextre sont les plus performantes, parvenant à innover tout en maintenant des performances sur les marchés existants.

L'ambidextrie organisationnelle se conçoit souvent comme l'agencement subtil entre une structure mécaniste, centralisée et rigide, et une structure organique, décentralisée et flexible. Ce compromis complexe vise simultanément l'efficacité immédiate et l'innovation à long terme. L'enjeu majeur réside dans l'intégration harmonieuse de ces deux paradigmes organisationnels au sein d'une même entité, où la juxtaposition de la rigidité de la structure mécaniste et de la souplesse de la structure organique favorise l'émergence d'une dynamique propice à des innovations tant performantes que durables.

La culture organisationnelle représente un levier essentiel pour assurer l'ambidextrie. Selon Kwon et Farndale (2020), la culture influence directement les valeurs internes et les politiques d'une organisation, ce qui impacte sa performance globale. Elle est au cœur des études sociologiques et anthropologiques, ayant été théorisée depuis les recherches de Westinghouse dans les années 1920 et continuant de susciter des débats parmi les chercheurs (Kroeber et Kluckhohn, 1952).

La culture organisationnelle revêt un rôle fondamental dans la stimulation de la créativité et de l'innovation, deux éléments incontournables à la compétitivité de l'entité (Hermida *et al.*, 2019). Elle doit veiller à instaurer un juste équilibre entre les contraintes qui entravent la créativité et la flexibilité stratégique. Une culture organisationnelle

véritablement ambidextre se caractérise par la coexistence de valeurs et de comportements propices tant à l'exploration qu'à l'exploitation (Moreno-Luzon *et al.*, 2014). Les leaders ambidextres, qui fusionnent des rôles de managers, d'entrepreneurs et de dirigeants, se révèlent indispensables à cette dynamique (Dover et Dierk, 2010). Par conséquent, la culture et le leadership doivent fonctionner en harmonie afin de favoriser une ambidextre orientée vers l'innovation, tout en assurant son efficacité et sa durabilité (Gibson, Birkinshaw, 2004 ; Tushman, O'Reilly, 1996).

Afin de garantir une véritable ambidextre organisationnelle, il est essentiel d'adopter des méthodes stratégiques qui maintiennent la flexibilité et l'équilibre dans la gestion des paradoxes. Cette démarche nécessite l'instauration d'un processus de gestion organisationnelle où les deux dimensions de l'ambidextre — exploitation et exploration — sont intégrées de manière cohérente et complémentaire. À cet égard, la structure organisationnelle doit être élaborée de façon à conjuguer la stabilité et l'agilité, tout en assurant une gestion efficace des activités contradictoires. Parallèlement, il convient de promouvoir une culture de l'innovation qui s'étend à tous les niveaux hiérarchiques. En somme, c'est par une synergie subtile entre la structure et la culture que l'on parvient à garantir la pérennité de l'ambidextre, en forgeant un environnement propice à une innovation durable tout en optimisant l'efficacité immédiate.

6. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative pour explorer la question de l'ambidextre organisationnelle. Elle repose sur une étude de cas unique, approfondie d'une entreprise technologique, opérant dans le domaine des solutions logicielles pour l'industrie manufacturière. Menée en juin 2024, cette étude se focalise sur une organisation reconnue pour sa capacité à innover tout en optimisant ses produits existants, offrant ainsi un cadre pour analyser la mise en œuvre de l'ambidextre organisationnelle.

Échantillon et collecte des données

La collecte des données repose sur **trois sources complémentaires**, permettant une triangulation méthodologique :

- ✓ Entretiens semi-directifs menés avec trois acteurs stratégiques : la directrice de l'innovation et de la stratégie (15 ans d'expérience), le directeur opérationnel et le chef de projet R&D. Ces entretiens, centrés sur les dimensions conceptuelles, opérationnelles et paradoxales de l'ambidextre, ont été enregistrés, transcrits et analysés.
- ✓ Documents internes : rapports stratégiques (2020–2024), comptes-rendus de réunions, budgets et présentations du comité d'innovation.
- ✓ Observation participante lors de trois réunions, captant les dynamiques décisionnelles en temps réel (arbitrages stratégiques, tensions inter-équipes).

La triangulation a été mobilisée pour renforcer la crédibilité et la profondeur de l'analyse. En croisant entretiens, documents et observations, cette méthodologie hybride essaye d'assurer une validité accrue des résultats. Elle révèle non seulement des logiques communes, mais aussi des divergences subtiles, comme l'écart entre les discours officiels (rapports stratégiques) et les pratiques observées. Cette approche systémique, alliant richesse empirique et ancrage théorique, offre une compréhension nuancée des

défis et leviers de l'ambidextre, tout en soulignant son caractère dynamique et contextuel.

Analyse des données

L'analyse des données, réalisée avec le logiciel NVivo 10, a combiné une codification mixte (inductive et déductive) pour catégoriser les verbatims selon les dimensions théoriques identifiées dans la littérature (exploration, exploitation, structures organisationnelles, culture, impacts, défis). Cette approche a permis à la fois de structurer l'analyse autour de concepts préétablis (March, 1991 ; Tushman & O'Reilly, 1996 ; Raisch & Birkinshaw, 2008) et de faire émerger des thèmes inattendus. Cette analyse thématique, croisant discours, traces écrites et interactions, a révélé des paradoxes inhérents à la gestion de l'ambidextre, tout en ancrant les pratiques observées dans les cadres théoriques existants, notamment sur les tensions structurelles (Smith & Lewis, 2011).

En systématisant le croisement des sources, cette méthodologie assure une compréhension nuancée des dynamiques d'ambidextre. Elle permet d'équilibrer la richesse des données qualitatives avec la rigueur d'une analyse ancrée dans la littérature, tout en essayant de minimiser les biais liés aux limites d'une source unique.

7. Analyse et Discussion

L'ambidextre organisationnelle, bien que théoriquement définie comme une capacité stratégique visant à équilibrer exploitation et exploration (March, 1991), reste complexe à appliquer dans la pratique. En croisant les résultats empiriques avec la littérature, il est possible d'analyser comment les concepts théoriques se traduisent en réalité opérationnelle et de mettre en évidence les tensions, réussites et limites rencontrées par les organisations contemporaines.

● La compréhension générale de l'ambidextre organisationnelle

Les données empiriques révèlent que l'ambidextre est perçue par l'entreprise comme une séparation structurelle entre les activités d'exploitation et d'exploration. La directrice de l'innovation la décrit comme « *la capacité à gérer simultanément l'exploitation des produits et services existants tout en investissant dans l'exploration de nouvelles opportunités, technologies et produits* ». Cette vision s'aligne avec la définition de Tushman et O'Reilly (1996), qui conceptualisent l'ambidextre structurelle comme une organisation duale, où des unités distinctes sont dédiées à des objectifs contradictoires. Elle rejoint également les travaux de Gibson et Birkinshaw (2004), qui insistent sur l'équilibre entre alignement opérationnel (efficacité à court terme) et adaptabilité stratégique (préparation à long terme).

Cependant, les documents internes révèlent une révision trimestrielle des budgets pour ajuster les priorités entre exploitation et exploration, une pratique qui semble s'éloigner du modèle structurel pur pour intégrer des éléments cycliques (Raisch *et al.*, 2009). Cette hybridation suggère que l'entreprise cherche à combiner rigidité structurelle et flexibilité opérationnelle, une approche pragmatique mais théoriquement ambiguë. La déclaration de l'entreprise, « *L'ambidextre organisationnelle fait partie intégrante de notre stratégie depuis environ cinq ans* », témoigne d'une mise en œuvre délibérée, conforme aux préconisations théoriques (Tushman et O'Reilly, 1996), mais soulève des questions sur la cohérence entre théorie et pratique.

● La mise en œuvre de l'ambidextrie organisationnelle

L'entreprise interviewée a adopté une structure ambidextre, séparant les activités d'exploitation et d'exploration, tout en favorisant la collaboration transversale à travers un comité exécutif et des outils de gestion agiles. Cette organisation s'inscrit dans le cadre du modèle d'ambidextrie structurelle, où des unités distinctes sont dédiées à ces activités complémentaires (Tushman et O'Reilly, 1996). Cette séparation, documentée dans le rapport stratégique 2023, vise à spécialiser les équipes pour maximiser l'efficacité dans chaque domaine. Pour harmoniser ces activités, un comité transversal a été mis en place, composé de managers des deux divisions, afin de favoriser la collaboration et l'alignement des objectifs.

Cependant, malgré ces mécanismes, des tensions persistantes émergent, notamment autour de l'allocation des ressources. Le budget 2024 alloue 70 % des ressources à l'exploitation contre 30 % à l'exploration, un déséquilibre critiqué par la directrice de l'innovation « *Les équipes d'exploration manquent de fonds* ». Ces tensions se manifestent lors de réunions, comme le débat animé entre le chef de projet R&D et le responsable logistique sur la priorisation d'un contrat client, illustrant le paradoxe fondamental de l'ambidextrie (Smith & Lewis, 2011).

La littérature met en garde contre les risques de cloisonnement inhérents à l'ambidextrie structurelle (Jansen *et al.*, 2009). Bien que l'entreprise ait instauré des mécanismes de communication transversale « *Nous avons mis en place des outils pour garantir que les deux sphères puissent partager des informations* », les observations montrent que les échanges entre divisions restent formels et peu fructueux. Ce risque entrave l'intégration des innovations issues de l'exploration dans les processus existants, soulignant les défis pratiques de la séparation structurelle.

● La Culture organisationnelle et le soutien à l'ambidextrie

La culture organisationnelle de l'entreprise soutient l'ambidextrie grâce à des initiatives telles que les hackathons, qui encouragent la créativité et l'implication des employés dans des projets innovants. Cependant, ces initiatives sont parfois perçues comme « *éloignées des priorités opérationnelles* » par les équipes d'exploitation, révélant des tensions persistantes entre les équipes d'exploitation et d'exploration.

Les documents internes montrent une augmentation de 25 % des brevets déposés entre 2022 et 2024, témoignant d'une capacité à innover. Ces résultats corroborent les travaux de Gibson et Birkinshaw (2004), qui soulignent l'importance d'une culture ambidextre favorisant à la fois l'autonomie et la discipline. Cependant, les résistances internes, comme les frictions entre les cultures orientées efficacité et celles privilégiant le risque, illustrent un défi majeur de l'ambidextrie (O'Reilly & Tushman, 2013). Pour Lavie *et al.* (2010), ces tensions culturelles reflètent la difficulté d'intégration horizontale entre des équipes aux logiques opposées.

En somme, bien que l'entreprise démontre une capacité à innover, elle peine à instaurer un dialogue harmonieux entre exploitation et exploration. Une culture ambidextre réussie, selon Gibson et Birkinshaw (2004), transcende ces clivages en créant un environnement où les employés perçoivent à la fois la légitimité de l'exploitation et la nécessité de l'exploration. Pour y parvenir, l'entreprise doit renforcer les

mécanismes de collaboration et d'alignement culturel, tout en gérant activement les tensions inhérentes à cette dualité.

● Les impacts de l'ambidextrie organisationnelle

Les impacts de l'ambidextrie structurelle dans l'entreprise étudiée sont doubles. D'une part, les unités d'exploitation ont amélioré leur rentabilité à court terme grâce à une optimisation des processus existants. Cette efficacité opérationnelle est confirmée par les entretiens, où le directeur opérationnel souligne : « *À court terme, nous avons observé une augmentation de la rentabilité grâce à une gestion optimisée des produits existants* ». D'autre part, les unités d'exploration ont permis une diversification stratégique à long terme, avec une augmentation de 25 % des brevets déposés entre 2022 et 2024 et le lancement de trois nouvelles lignes de produits innovantes en 2023. Comme le souligne un répondant, « *l'ambidextrie a permis une diversification de notre portefeuille* », mettant en évidence l'impact des efforts d'exploration. Ces résultats valident les prédictions théoriques selon lesquelles l'ambidextrie renforce à la fois la performance immédiate (via l'exploitation) et la résilience à long terme (via l'exploration) (March, 1991 ; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Cependant, ces bénéfices masquent des limites structurelles. La séparation rigide des activités a engendré des silos organisationnels, limitant le transfert de connaissances entre les divisions. Par exemple, une innovation développée en R&D a tardé à être intégrée aux lignes de production en raison de divergences de priorités entre les équipes. Ces défis illustrent les tensions inhérentes à l'ambidextrie structurelle, où la spécialisation des unités peut entraver la collaboration et la fluidité des processus. Ainsi, bien que l'ambidextrie structurelle permette de concilier exploitation et exploration, son efficacité dépend de mécanismes d'intégration robustes pour éviter les cloisonnements et maximiser les synergies.

● Les défis et les limites

L'un des principaux défis rencontrés dans cette entreprise réside dans la tension liée à l'allocation des ressources entre exploitation et exploration. Le budget 2024 alloue 70 % des ressources à l'exploitation, ce qui reflète une priorisation déséquilibrée au détriment de l'exploration. Cette asymétrie budgétaire, critiquée par la directrice de l'innovation « *Les équipes d'exploration manquent de fonds* », menace la durabilité de l'innovation et accentue les conflits internes. Comme l'illustre un témoignage recueilli : « *Les équipes d'exploitation demandent souvent plus de ressources [...] tandis que les équipes d'exploration cherchent à obtenir des fonds pour leurs projets novateurs.* » Cette tension, caractéristique des paradoxes fondamentaux de l'ambidextrie (Smith et Lewis, 2011), doit être gérée avec précaution pour éviter des déséquilibres préjudiciables (He et Wong, 2004).

Un autre défi majeur concerne l'intégration limitée entre les divisions. Malgré la mise en place d'un comité transversal visant à faciliter les synergies entre exploitation et exploration, les échanges restent largement formels et peu productifs. La résistance des équipes d'exploitation lors des ateliers d'idéation témoigne de la difficulté à instaurer une véritable collaboration. Ce cloisonnement risque d'accentuer l'inertie organisationnelle et de limiter l'adaptabilité de l'entreprise face aux disruptions technologiques, un danger souligné par Lavie *et al.* (2010).

Pour surmonter ces obstacles, l'entreprise a mis en place des efforts de formation et de gestion du changement, suivant ainsi les recommandations de Smith et Tushman (2005).

Le tableau suivant synthétise les convergences et divergences entre les données empiriques (entretiens, documents internes,

observations) et les théories académiques sur l'ambidextrie organisationnelle. Cette triangulation permet d'éclairer les tensions, les réussites et les limites rencontrées par l'entreprise dans sa mise en œuvre de l'ambidextrie, tout en confrontant ces pratiques aux modèles théoriques établis. Les

résultats montrent que, malgré une volonté affirmée de concilier exploitation et exploration, des défis structurels et culturels persistent, soulignant la complexité de l'équilibre entre efficacité opérationnelle et innovation.

Tableau 2 : Triangulation des résultats – Convergences et divergences entre données empiriques et théories sur l'ambidextrie organisationnelle

Thème	Entretiens	Documents	Observation	Confrontation théorique
Conflits de ressources	« Les équipes réclament plus de moyens » (Directeur opérationnel).	Budget 2024 : 70 % exploitation vs 30 % exploration.	Débats animés sur la priorisation client vs innovation (Réunion 1).	✓ Paradoxe de l'ambidextrie : Smith et Lewis (2011) ✓ Risques de cloisonnement : Jansen <i>et al.</i> (2009)
Leadership ambidextrie	« Jongler entre deux logiques » (Directrice de l'innovation).	Création d'un comité transversal (2023).	Arbitrage stratégique en faveur de l'exploitation (Réunion 2).	✓ Rôle des dirigeants dans la gestion des paradoxes : Smith et Tushman (2005)
Culture d'innovation	« Les hackathons stimulent la créativité » (Chef de projet R&D).	Augmentation de 25 % des brevets (2022–2024).	Résistances des équipes d'exploitation lors des ateliers.	✓ Culture ambidextrie : Gibson et Birkinshaw (2004) ✓ Tensions d'intégration : Lavie <i>et al.</i> (2010)

Cette triangulation offre une base pour analyser comment l'ambidextrie organisationnelle se traduit concrètement dans l'entreprise étudiée. Elle révèle à la fois des alignements avec les modèles théoriques, comme la séparation structurelle prônée par Tushman et O'Reilly (1996), et des écarts, notamment dans la gestion des tensions et l'intégration des activités d'exploration et d'exploitation.

L'entreprise étudiée a instauré une ambidextrie organisationnelle en séparant structurellement l'exploitation (efficacité opérationnelle) et l'exploration (innovation), suivant les modèles théoriques, tout en développant des mécanismes de collaboration transversale pour harmoniser ces activités. Cependant, la triangulation des données met en lumière un paradoxe central : si les discours stratégiques promeuvent un équilibre entre exploitation et exploration, 70 % des ressources restent captives de l'exploitation, révélant un décalage entre intentions et réalités. Ce déséquilibre budgétaire, associé à des cloisonnements organisationnels et des tensions culturelles, interroge la pérennité du modèle ambidextrie, notamment dans les PME aux ressources limitées.

Pour atténuer ces tensions, l'étude souligne la nécessité de renforcer les mécanismes d'intégration (projets hybrides, équipes interfonctionnelles) et d'instaurer une gouvernance stratégique capable d'arbitrer les priorités. Bien que des initiatives comme les hackathons ou l'augmentation des brevets déposés témoignent d'une capacité à innover, un alignement culturel plus profond est indispensable pour transcender les clivages entre exploitation et exploration. En somme, l'ambidextrie, bien que complexe et paradoxale, peut devenir un levier de compétitivité durable, à condition de gérer activement ses contradictions et de s'adapter aux contraintes opérationnelles, notamment dans les contextes où les ressources sont rares.

Conclusion

Cette étude confirme que l'ambidextrie organisationnelle, loin d'être un mythe, constitue une réalité opérationnelle pour les entreprises évoluant dans des environnements dynamiques et compétitifs. Toutefois, bien qu'elle représente une approche stratégique pertinente, sa mise en œuvre demeure complexe et exigeante, en particulier dans les PME aux ressources limitées. En analysant le cas d'une PME technologique tunisienne, l'article met en évidence les tensions inhérentes à la coexistence des activités d'exploitation et d'exploration, notamment la captation asymétrique des ressources par l'exploitation, en décalage

avec les discours stratégiques prônant un équilibre entre ces deux dynamiques. Ce paradoxe, observable dans la répartition budgétaire et les interactions organisationnelles, interroge la pérennité du modèle ambidextrie dans un contexte de contraintes financières et structurelles.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans la mise en lumière des défis pratiques liés à l'ambidextrie en contexte PME. La centralisation des décisions peut freiner l'agilité, tandis que la pression sur les ressources restreint les investissements exploratoires. De plus, l'écosystème d'innovation tunisien, encore émergent, limite les possibilités d'externalisation de l'exploration. L'adoption d'une structure ambidextrie, couplée à des dispositifs de coordination transversale, apparaît comme une solution efficace pour atténuer ces contradictions, bien que confrontée à des obstacles majeurs tels que la résistance culturelle et le cloisonnement des unités. Par ailleurs, l'étude souligne le rôle fondamental de la culture organisationnelle et du leadership dans la réussite de cette démarche, en montrant que l'ambidextrie ne peut être effective sans une intégration stratégique des deux dynamiques.

Cependant, cette étude présente certaines limites méthodologiques, notamment l'analyse d'un seul cas et le nombre restreint d'entretiens, ce qui restreint la généralisation des résultats. La conceptualisation de l'ambidextrie demeure partielle, laissant en suspens l'exploration des dimensions comportementales individuelles et des formes hybrides combinant approches structurelle et contextuelle. Ces contraintes ouvrent des perspectives pour de futures recherches comparatives et multiniveaux, explorant l'évolution des pratiques d'ambidextrie dans des contextes organisationnels variés, y compris internationaux et multiculturels.

Enfin, cette étude invite à repenser l'ambidextrie non comme un état figé, mais comme un processus évolutif nécessitant des ajustements continus. La gestion proactive des tensions entre exploitation et exploration, soutenue par une gouvernance stratégique efficace, apparaît comme un levier essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité des organisations dans un monde en perpétuelle mutation.

References

1. Andriopoulos C, Lewis MW. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organ Sci.* 2009;20(4):696-717. doi:10.1287/orsc.1080.0406

2. Atiku SO, Randa IO. Ambidextrous leadership for SMEs in the COVID-19 era. In: Handbook of Research on Sustaining SMEs and Entrepreneurial Innovation in the Post-COVID-19 Era. Vol 1. Hershey (PA): IGI Global; 2021. p. 19-39.
3. Barlatier PJ, Dupouët O. Ambidextrie organisationnelle et structure de la firme: une approche dynamique. Talence: Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg et BEM Bordeaux Management School; 2010.
4. Benner M, Tushman M. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Acad Manage Rev.* 2003;28(2):238-256.
5. Bernard-Weil E. La théorie des systèmes ago-antagonistes. *Le Débat.* 1999;106:106-120.
6. Birkinshaw J, Gupta K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Acad Manag Perspect.* 2013;27(4):287-298.
7. Birkinshaw J, Zimmermann A, Raisch S. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *Calif Manage Rev.* 2016;58:36-58.
8. Brion S, Favre-Bonté V, Mothe C. Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration? *Manag Int.* 2008;12(3):0-34.
9. Brion S, Mothe C, Sabatier M. L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. *Rev Fr Gest.* 2008;187:177-194. doi:10.3166/RFG.187.177-194
10. Brix J, Peters LS. Exploring an innovation project as a source of change in organization design. *J Organ Des.* 2015;4(1):29-43. doi:10.7146/jod.16660
11. Caniëls MC, Neghina C, Schaetsaert N. Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *J Knowl Manag.* 2017;21(5):1098-1119. doi:10.1108/JKM-10-2016-0463
12. Cannaerts N, Segers J, Warsen R. Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. *Public Perform Manage Rev.* 2020;43(3):688-712. doi:10.1080/15309576.2020.1730916
13. Chang YY, Hughes M. Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *Eur Manag J.* 2012;30(1):1-17. doi:10.1016/j.emj.2011.08.003
14. Chen Q, Liu Z. How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Trans Eng Manage.* 2019;66(2):156-169. doi:10.1109/TEM.2018.2877305
15. Chen Q, Liu Z. How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? The mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Trans Eng Manage.* 2018;66(2):156-169.
16. Cheng Y, Van De Ven A. Learning the innovation journey: order out of chaos? *Organ Sci.* 1996;7:593-614.
17. Beckman CM. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Acad Manage J.* 2006;49(4):741-758.
18. Dietl W. Im Auge des Wirbelsturms. *OrganisationsEntwicklung.* 2020;4:21-27.
19. Dover PA, Dierk U. The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *J Bus Strategy.* 2010;31(5):49-58.
20. Duncan RB. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: Kilmann RH, Pondy LR, Slevin D, editors. *The Management of Organization.* Vol 1. 1976. p. 167-188.
21. Duwe J. Beidhandige Führung. Berlin: Springer Gabler Verlag; 2018.
22. Felipe CM, Roldan JL, Leal-Rodriguez AL. Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability.* 2017;9(12):2354.
23. Garel G, Rosier R. Régimes d'innovation et exploration. *Rev Fr Gest.* 2008;187:127-144.
24. Gastaldi L, Lessanibahri S, Tedaldi G, Miragliotta G. Companies' adoption of smart technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with SEM. *Technol Forecast Soc Change.* 2022;174:121187. doi:10.1016/j.techfore.2021.121187
25. Gibson CB, Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Acad Manage J.* 2004;47(2):209-226. doi:10.5465/20159573
26. Girod SJ, Birkinshaw J, Prange C. Business agility: key themes and future directions. *Calif Manage Rev.* 2023;65(4):5-21. doi:10.1177/00081256231187019
27. Gonzalez RVD, De Melo TM. The effects of organizational context on knowledge exploration and exploitation. *J Bus Res.* 2018;90:215-225. doi:10.1016/j.jbusres.2018.05.019
28. Günsel A, Altındag E, Keçeli SK, Kitapçı H, Hızıroğlu M. Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes.* 2018;47:186-207. doi:10.1108/K-02-2017-0039
29. Gupta AK, Smith KG, Shalley CE. The interplay between exploration and exploitation. *Acad Manage J.* 2006;49(4):693-706. doi:10.5465/amj.2006.22083026
30. He ZL, Wong PK. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organ Sci.* 2004;15(4):481-494. doi:10.1287/orsc.1040.0078
31. Hermida Y, Clem W, Güss CD. The inseparable three: how organization and culture can foster individual creativity. *Front Psychol.* 2019;10:2133. doi:10.3389/fpsyg.2019.02133
32. Heyden MLM, Sidhu JS, Volberda HW. The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *J Manage.* 2018;44(4):1505-1529. doi:10.1177/0149206315614373
33. Kwon B, Farndale E. Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Hum Resour Manag Rev.* 2020;30(1):100653. doi:10.1016/j.hrmr.2018.06.002
34. Lavie D, Stettner U, Tushman ML. Exploration and exploitation within and across organizations. *Acad Manag Ann.* 2010;4(1):109-155. doi:10.5465/19416521003691287
35. Lee J, Ryu YU. Exploration, exploitation and adaptive rationality: the Neo-Schumpeterian perspective. *Simul Model Pract Theory.* 2002;10:297-321.
36. Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF. Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioural integration. *J Manage.* 2006;32(5):646-672.
37. March J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci.* 1991;2(1):71-87.
38. Martin A, Keller A, Fortwengel J. Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strateg Organ.* 2017;17(1):38-61.
39. McNamara P, Baden-Fuller C. Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organisational renewal. *Br J Manage.* 1999;10(4):291-307.

40. Moreno-Luzon MD, Gil-Marques M, Arteaga F. Driving organisational ambidexterity through process management: the key role of cultural change. *Total Qual Manag Bus Excell.* 2014;25(9-10):1026-1038. doi:10.1080/14783363.2013.776768
41. Newell S. Managing knowledge and managing knowledge work: what we know and what the future holds. *J Inf Technol.* 2015;30(1):1-17.
42. O'Reilly CA, Tushman ML. The ambidextrous organization. *Harv Bus Rev.* 2004;82(4):74-81.
43. O'Reilly CA, Tushman ML. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Res Organ Behav.* 2008;28:185-206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
44. O'Reilly CA, Tushman ML. Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Acad Manag Perspect.* 2013;27(4):324-338.
45. Ouniniss M, Berrad J. La relation entre orientation entrepreneuriale et ambidextrie: analyse bibliométrique et aperçu sur la littérature. *J Integr Stud Econ Law Tech Sci Commun.* 2023;1(2):1-x. Available from: <https://icosmem23.sciencesconf.org>
46. Poole MS, Van de Ven AH. Using paradox to build management and organizational theories. *Acad Manage Rev.* 1989;14(4):562-578.
47. Popadiuk S, Luz ARS, Kretschmer C. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? *Rev Adm Contemp.* 2018;22(5):639-660.
48. Przytuła S, Rank S, Tracz-Krupa K. Ambidexterity as the response of smart Industry 4.0 – towards better HR practices. In: *Smart Industry - Better Management. Adv Ser Manage.* Vol 28. 2022. p. 51-67. doi:10.1108/S1877-636120220000028006
49. Raisch S, Birkinshaw J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *J Manage.* 2008;34(3):375-409.
50. Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, Tushman ML. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organ Sci.* 2009;20(4):685-695.
51. Randhawa K, Nikolova N, Ahuja S, Schweitzer J. Design thinking implementation for innovation: an organization's journey to ambidexterity. *J Prod Innov Manage.* 2021;38(6):668-700. doi:10.1111/jpim.12599
52. Robinson H. Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson. McKinsey & Company; 2019 Jul 10.
53. Rowley T, Behrens D, Krackhardt D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strateg Manage J.* 2000;21(3):369-386.
54. Sailer P. Project management methods as a way to ambidexterity. *Int J Manag Proj Bus.* 2019;12(4):1061-1078. doi:10.1108/IJMPB-05-2018-0094
55. Schnellbacher B, Heidenreich S. The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *J Technol Transf.* 2020;45(5):1535-1561.
56. Senaratne C, Wang CL. Organisational ambidexterity in UK high-tech SMEs: an exploratory study of key drivers and barriers. *J Small Bus Enterp Dev.* 2018;25(6):1025-1050. doi:10.1108/JSBED-04-2018-0110
57. Simsek Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *J Manage Stud.* 2009;46(4):597-624.
58. Simsek Z, Heavey C, Veiga JF, Souder D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *J Manage Stud.* 2009;46(5):864-894.
59. Smara R, Bogatyreva KA. Moving to ambidextrous organization: a systematic literature review. *Vestn St Petersburg Univ Manage.* 2023;22(2):191-225. doi:10.21638/11701/spbu08.2023.203
60. Smith WK, Lewis MW. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Acad Manage Rev.* 2011;36(2):381-403.
61. Smith WK, Tushman ML. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organ Sci.* 2005;16(5):522-536.
62. Sun X, Zhu F, Sun M, Müller R, Yu M. Facilitating efficiency and flexibility ambidexterity in project-based organizations: an exploratory study of organizational antecedents. *Proj Manage J.* 2020;51(5):556-572.
63. Tamayo-Torres J, Roehrich JK, Lewis MA. Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *Int J Oper Prod Manage.* 2017;37(3):282-299.
64. Tarba SY, Jansen JP, Mom JM, Raisch S, Lawton TC. A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: critical review and research directions. *Long Range Plann.* 2020;53(6).
65. Tempelaar M, Jansen JJP, Van Den Bosch FAJ. Knowing your clients: the joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity. *Conférence annuelle sur le management stratégique des sociétés; Cologne, Allemagne; 2008.*
66. Tidd J, Bessant J, Pavitt K. *Management de l'innovation.* Bruxelles: De Boeck Éd; 2006.
67. Turner N, Lee-Kelley L. Unpacking the theory on ambidexterity: an illustrative case on the managerial architectures, mechanisms, and dynamics. *Manag Learn.* 2013;44(2):179-196. doi:10.1177/1350507612444074
68. Turner N, Dickel H, Lee-Kelley L. Going for gold: knowledge management and learning at the London Olympics. *Manag Learn.* 2012.
69. Tushman ML, O'Reilly CA. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *Calif Manage Rev.* 1996;38(4):1-23.
70. Tushman ML, Romanelli E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: *Research in Organizational Behavior.* 1985. p. xx-xx.
71. Van Lieshout JWFC, Van der Velden JM, Blomme RJ, Peters P. The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities, and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *Eur J Manag Stud.* 2021;26(2/3):39-62. doi:10.1108/EJMS-01-2021-0007
72. Vidgen R, Wang X. Coevolving systems and the organization of agile software development. *Inf Syst Res.* 2009;20(3):355-376.
73. Wu J, Wood G, Chen X, Meyer M, Liu Z. Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: the role of managerial capability. *Int Bus Rev.* 2020;29(6):101652.
74. Wu Y, Wu S. Managing ambidexterity in creative industries: a survey. *J Bus Res.* 2016;69(7):2388-2396. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.008
75. Zabiegalski E. *The Rise of the Ambidextrous Organization: The Secret Revolution Happening Right Under Your Nose.* Business Research Consulting; 2019.

76. Zabiegalski E. The New Disrupter. LinkedIn; 2020. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/new-disrupter-dr-eric-zabiegalski/>
77. Zhang MJ, Zhang Y, Law KS. Paradoxical leadership and innovation in work teams: the multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Acad Manage J.* 2022;65(5):1652-1679.
78. Zhang Q, Pan J, Feng T. Green supplier integration and environmental performance: do environmental innovation and ambidextrous governance matter? *Int J Phys Distrib Logist Manag.* 2020;50(8):693-719.
79. Zimmermann A, Raisch S, Birkinshaw J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organ Sci.* 2015;26(4):1119-1139.

How to Cite This Article

Ons K, Imen M. Ambidextrie Organisationnelle: Mythe Théorique ou Réalité Pratique. *International Journal of Multi Research.* 2026; 2(4): 74-85.

Creative Commons (CC) License

This is an open access journal, and articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License, which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially, as long as appropriate credit is given and the new creations are licensed under the identical terms.