



HAL
open science

Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance

Kévin Ronzon, Charles Gueye, Bastien Soulé

► To cite this version:

Kévin Ronzon, Charles Gueye, Bastien Soulé. Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance. *Question(s) de Management*, 2019, 25 (3), pp.27-44. 10.3917/qdm.193.0027 . hal-02331930

HAL Id: hal-02331930

<https://hal.science/hal-02331930v1>

Submitted on 4 Jun 2021

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

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

Ronzon, K., Gueye, C., & Soulé, B. (2019). Ambidextrie et pérennité organisationnelle : Le cas de l'ASUL, association sportive en croissance.

Question(s) de Management, 25(3), 27-44.

Ronzon Kévin (diplômé du Master Management du Sport)

Université Claude Bernard Lyon 1

Campus de la Doua – 27-29 Bld du 11 Novembre 1928

69022 Villeurbanne cedex

kevin.ronzon@gmail.com

Gueye Charles (Professeur Agrégé, Responsable du Département Management du Sport)

UFR STAPS de Lyon – Université Claude Bernard Lyon 1

Campus de la Doua – 27-29 Bld du 11 Novembre 1928

69022 Villeurbanne cedex

charles.gueye@univ-lyon1.fr

Soulé Bastien (Professeur des Universités, Directeur du L-ViS)

Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS – EA 7428)

Université Claude Bernard Lyon 1

Campus de la Doua – 27-29 Bld du 11 Novembre 1928

69022 Villeurbanne cedex

bastien.soule@univ-lyon1.fr

Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance

Résumé

La pérennité constitue une préoccupation légitime de toute organisation. L'Association Sportive Universitaire Lyonnaise (ASUL) connaît une phase de restructuration destinée à renforcer sa professionnalisation, maîtriser sa croissance et intégrer de nombreux changements (diversification, déménagement, etc.). Face à ce constat, l'ambidextrie, forme de *design* organisationnel et habileté particulière dont il faudrait doter les organisations, consiste à trouver un équilibre entre exploitation et exploration. En s'appuyant sur le cas de cette association sportive en développement, nous tenterons de démontrer que le renforcement de la capacité d'une organisation à devenir ambidextre, notamment sous sa forme contextuelle, s'avère déterminante pour réduire les risques et ainsi favoriser sa pérennité.

Mots clés

Ambidextrie, pérennité organisationnelle, risques, exploration, exploitation, croissance, association

Ambidexterity and organizational sustainability: the case of ASUL, a growing sports association

Abstract

Sustainability is a legitimate concern of any organization. The Association Sportive Universitaire Lyonnaise (ASUL) is experiencing a restructuring phase designed to reinforce its professionalization, control its growth and integrate many changes (diversification, moving, etc.). Faced with this observation, ambidexterity, a form of organizational design and the particular skill that organizations should have, consists in finding a balance between exploitation and exploration. Based on the case of this sports association in development, we will try to demonstrate that the strengthening of an organization's ability to become ambidextrous, especially in its contextual form, is decisive for reducing risks and thus favoring its durability.

Key words

Ambidexterity, organizational sustainability, risks, exploration, exploitation, growth, association

Introduction

La question de la pérennité organisationnelle est d'une acuité particulière au sein du secteur associatif, confronté depuis une dizaine d'années à une diminution sensible des subventions. Ce constat nous a conduits à nous intéresser aux récents changements qu'a connus une association sportive en croissance : l'ASUL (Association Sportive Universitaire Lyonnaise). Dans un contexte de restructuration et de diversification, ses dirigeants font preuve de prudence, qu'il s'agisse de gestion financière ou de préservation de l'identité de cette association historique. Pour autant, l'ASUL développe aussi des formes prudentielles d'innovation (Ben Mahmoud-Jouini & Mignon, 2016) qui lui ont permis de se renouveler, puis de se développer. Autant d'éléments faisant de ce cas un objet d'étude pertinent, notamment en problématisant autour du concept d'ambidextrie, cette forme de *design* organisationnel consistant à rechercher un équilibre entre exploitation et exploration. Nous tenterons de montrer en quoi l'ambidextrie s'avère déterminante pour réduire les risques et favoriser la pérennité d'une telle structure.

1. Les deux âges de l'ASUL, association sportive historique en mutation

Créée en 1935, l'ASUL a longtemps été un club omnisport ayant atteint son apogée dans les années 1970-1980, à travers un rayonnement national couronné de plusieurs titres de champion de France. A la fin des années 1980, d'importantes difficultés financières ont poussé les différentes sections sportives à prendre leur indépendance et à se rattacher, en tant qu'associations, à leurs fédérations respectives. L'ASUL n'a toutefois pas disparu : elle est devenue, en 1990, une association qui regroupe ces clubs sportifs autonomisés de l'agglomération lyonnaise. Ses missions principales consistent à soutenir¹, représenter et fédérer ce réseau de clubs juridiquement autonomes² ; et, plus largement, à promouvoir la pratique des activités physiques et sportives pour tous, aussi bien dans une logique compétitive que dans une démarche de santé, de loisir et d'éducation. Aujourd'hui, le réseau ASUL (c'est-à-dire l'ASUL, objet central de cet article, et l'ensemble des clubs affiliés) comprend 6500 adhérents. Depuis 2004, l'ASUL connaît une croissance et une professionnalisation soutenues. Au terme d'une récente diversification, ses domaines d'activité sont les suivants.

¹ Gestion (comptabilité, paye), communication, logistique ou conseil juridique aux clubs demandeurs.

² Pour un aperçu des clubs concernés, voir <https://www.asul.org/en-savoir-plus/presentation-11068>

Tableau 1 : les domaines d'activité stratégique de l'ASUL

DAS	Description	% CA (2015-16)
1. Vacances (Centre de loisirs sportifs)	Accueil de loisirs sportifs des 3-17 ans sans hébergement (mercredis et vacances scolaires) DAS historique et dominant Positionnement sur la découverte et l'initiation (concurrence directe faible)	67%
2. Animations périscolaires	Prestations périscolaires (en croissance suite à la réforme des rythmes scolaires : +163 % entre décembre 2014 et août 2016) Demande en expansion ³ Peu de charges : transfert de compétences de l'ASUL Vacances, pas d'infrastructures nécessaires	9%
3. Activités Santé	Gymnastique/ <i>fitness</i> , marche nordique, vélo, activités aquatiques pour des publics fragilisés ou appréhendant la pratique sportive Création = décision stratégique majeure <i>via</i> l'intégration en 2015 d'une autre association (<i>A Corps et Accord</i> , avec ses activités et ses 3 salariés, suite au départ en retraite de son fondateur) ; pôle restant à structurer Rentabilité actuellement négative mais marché porteur (forte demande notamment pour les seniors, peu de concurrence sur les activités piscine)	18% (dont 14% pour activités piscine)
4. Evènements sportifs	Prestations d'animations sportives (tournois, olympiades, démonstration, initiation dans une quarantaine de disciplines dont plusieurs innovantes) dans le cadre d'évènements sportifs, pour d'autres accueils de loisirs, des collectivités et en partenariat avec une entreprise L'ASUL organise aussi quelques manifestations (fête du personnel de l'Université Lyon 1, Raid ASUL) Développement envisagé vers les anniversaires enfants et CE	5%

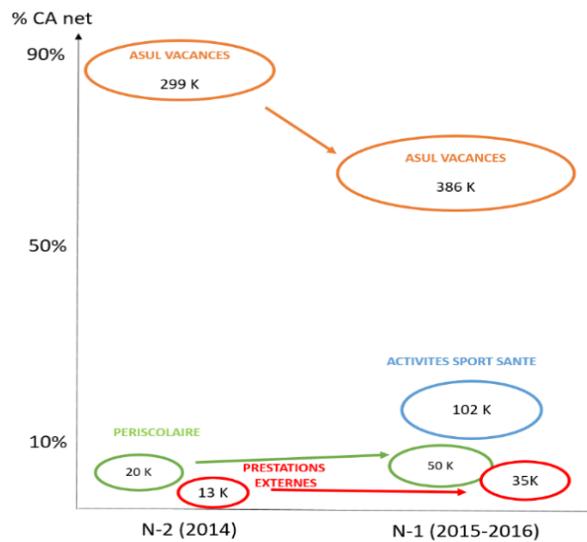
Avoisinant désormais le million d'euros, le CA net⁴ pour l'exercice 2016-2017 s'élevait à 620 000 €, soit deux fois plus qu'en 2012. L'augmentation est continue et fut particulièrement marquée entre 2014 et l'exercice 2015-2016⁵ (+70%), principalement sous l'effet de l'intégration des activités santé (DAS 3).

³ Le contexte politique (retour sur la réforme des rythmes scolaires) rend incertaines les perspectives de croissance liées à ce DAS.

⁴ Hors subventions (publiques et d'exploitation).

⁵ L'ASUL a changé d'exercice comptable, en passant de l'année civile à un calendrier scolaire. En conséquence, un exercice comptable a duré huit mois (de janvier à août 2015). Il a été laissé de côté pour faciliter la lecture comparative.

Figure 1 : volume et structure du CA

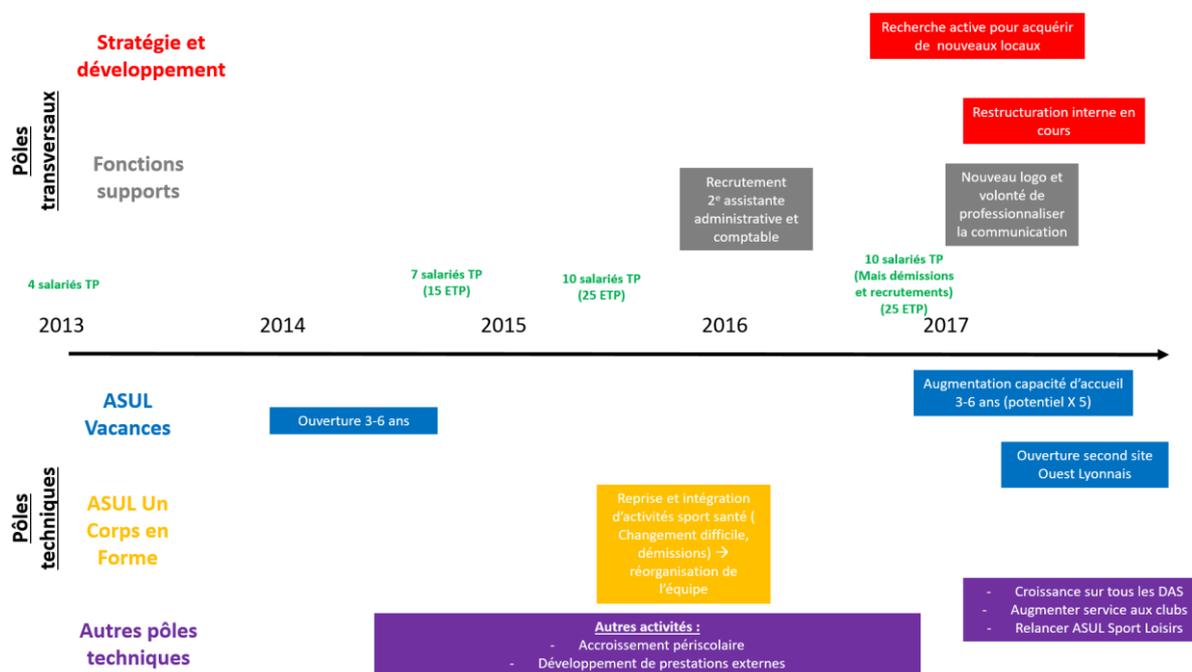


Les produits d'exploitation dépendent intégralement de l'ASUL Vacances et se caractérisent à 80% par une convention avec la Caisse d'allocations familiales (comprenant une part variable liée aux nombres d'adhésions) qui assure une récurrence annuelle des subventions d'exploitation. L'ASUL bénéficie par ailleurs de 8 000 € annuels de subventions publiques. Sa trésorerie très positive atteste de sa saine gestion financière, mais une hausse du CA s'avère cependant indispensable pour assurer et maintenir un taux de rentabilité satisfaisant car l'ASUL se situe dans une période de transition entre développement (croissance soutenue et augmentation du personnel, création de structures managériales) et consolidation (développement de la maturité organisationnelle). Le directeur de l'ASUL explique : « *On arrive à un cycle où il faut asseoir ce que l'on a construit depuis quelques années. Si on ne veut pas aller dans le mur dans les années à venir, il faudra que l'on soit capable de suffisamment se structurer et de se donner des objectifs qui sont un peu bornés pour ne pas partir dans tous les sens. L'opportunité peut devenir une menace, dans le sens où la diversification peut nous faire perdre le sens et l'essence de notre structure* ».

La diversification opérée depuis 2013 a nécessité une réorganisation. Les pôles transversaux connaissent notamment de profonds bouleversements. Tout d'abord, une augmentation du nombre de salariés pour supporter le développement et répondre au besoin de consolidation de certaines fonctions « support », comme la comptabilité ou la communication. L'intégration du

pôle Activités Santé s'est également avérée difficile, avec trois démissions successives (c'est le changement qui a engendré les répercussions les plus importantes). Suite à ces trois départs, le choix a été fait de se tourner vers des vacataires afin de limiter les risques financiers en cas de baisse d'activité. Enfin, l'ASUL emménagera dans de nouveaux locaux fin 2018 (achat et prêt financier), pour rassembler toutes ses activités et améliorer les conditions de travail.

Figure 2 : chronologie des décisions stratégiques depuis 2013



Pour résumer, entre la forte augmentation du CA, une restructuration interne, un développement sur différents DAS, de nombreux recrutements (9 permanents en 2017 contre 4 en 2013, pour une masse salariale de 250 000 €) et la recherche de nouveaux locaux, l'ASUL connaît simultanément plusieurs changements majeurs. Cette association professionnalisée semble rencontrer des problématiques semblables à celles d'une petite entreprise en croissance et en voie de structuration. La prégnance des enjeux économiques, la restructuration par pôles d'activités et la présence d'une hiérarchie opérationnelle constituent d'autres éléments rendant crédible cette comparaison. Cependant, les orientations de l'ASUL restent définies par un bureau composé de bénévoles sensibles à l'histoire et aux valeurs de l'association : « dans une organisation sans but lucratif, il y a coexistence entre une entreprise

et un mouvement. La première doit être gérée, se développer et faire des résultats ; le second est porteur de valeur sociétale » (Pépin, 1997).

2. Cadrage théorique

Comment l'ASUL peut-elle poursuivre son développement tout en minimisant les risques et en se consolidant dans un objectif de pérennité ? Déjà évoquée, la gestion financière prudente ne garantit pas l'absence de risque ; l'enjeu est dès lors d'identifier les principales menaces (choix d'investissement, perte d'identité, baisse de qualité, crise de croissance, recrutements, etc.) et de proposer des pistes visant à les prévenir.

La pérennité organisationnelle, définie par Mignon (2009) comme « *la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité* », a fait l'objet d'un nombre limité de travaux. Une organisation pérenne se distingue par sa durabilité et sa capacité à surpasser des périodes d'instabilité, ce qui implique une gestion adéquate des apparentes oppositions entre continuité (optimisation et exploitation des ressources à court terme) et changement (recherche de nouvelles compétences sur une temporalité longue).

Ce dilemme entre rentabilité immédiate et innovation correspond à la situation de l'ASUL. Confrontée à un important changement stratégique, cette association saisit en parallèle de nombreuses opportunités de dégager des ressources sans délai (engagement dans le périscolaire suite à la réforme des rythmes scolaires, par exemple). Aucune organisation n'échappe en fait à cette tension entre exploitation (exécution, efficacité opérationnelle pour satisfaire les clients d'aujourd'hui) et exploration (projection, prise de risque et flexibilité pour satisfaire les clients de demain) (March, 1991). Le concept d'ambidextrie (Duncan, 1976) prend ici toute son importance. Consistant à combiner au sein de la même entité organisationnelle ces deux « impératifs inconciliables » (Tushman, 2004 ; Mothe & Brion, 2008), elle peut prendre quatre formes (Grimand et al., 2014) :

- structurelle : conservation de l'exploration et de l'exploitation dans une même entité juridique, mais avec séparation stricte au niveau organisationnel. La politique managériale et des services transversaux, à l'image des ressources humaines, assurent l'intégration (Tushman & O'Reilly, 2004) ;

- temporelle : les projets d'exploration et d'exploitation font partie de la même structure mais sont alternés dans le temps (Nooteboom, 1999) ;
- en réseau : dans les structures de taille importante (Christensen, 1997), séparation des activités, les grandes entreprises se consacrant à l'exploitation et les plus petites à l'exploration (Mc Namara & Baden-Fueller 1999) ;
- contextuelle : alignement à court terme et adaptation à long terme du contexte organisationnel pour permettre simultanément l'exploration et l'exploitation (Gibson & Birkinshaw, 2004). Deux cultures sont dès lors intégrées au sein d'une même organisation (Le Loarne & Blanco, 2012).

Idéalement, une capacité d'innovation duale ou continue, ciblant autant les processus d'exploitation que d'exploration, doit être visée. Mothe et Chanal (2005) distinguent du reste les innovations d'exploitation, reposant sur l'efficacité du management de projet, et les innovations d'exploration, basées sur le renouvellement et la création de nouvelles compétences. Garel et Rosier (2008) distinguent trois régimes d'innovation : le renforcement suppose une maîtrise des compétences techniques et une connaissance du marché ; le renouvellement consiste à lancer des nouvelles offres ou de nouveaux produits pour des clients identifiés ; enfin, l'exploration constitue le régime au potentiel de valeur mais aussi au degré d'incertitude le plus important (on ne connaît pas nécessairement la demande). Cette classification permet d'affiner le concept d'exploration et de mettre en évidence différents degrés (et finalités) d'innovation.

Les petites structures doivent faire preuve d'agilité managériale (Le Loarne & Blanco, 2012) et organisationnelle (Shafer, 1997) afin de faire face aux variations et changements de l'environnement ; c'est l'ajustement harmonieux de leurs ressources et de leurs actions stratégiques qui développe une certaine capacité à faire face aux risques et à saisir les opportunités. C'est donc la condition de leur pérennité, ce « *maintien à long terme qui est lié à un processus de sélection interne des initiatives stratégiques (souvent abandon ou rétention)* » (Mignon, 2009). Un processus qui repose sur plusieurs filtres (fidélité du personnel, savoir-faire, traditions, prudence de gestion...) qui orientent les décisions et permettent de réduire les menaces, en favorisant notamment la préservation de l'identité⁶. S'ils sont efficaces, de tels processus peuvent être à l'origine de la pérennité

⁶ Mignon (2009) cite De Geus qui précise que les entreprises se maintenant à long terme sont celles qui parviennent à conserver une identité forte.

organisationnelle, en assurant « *la capacité d'exploiter les opportunités existantes tout en poursuivant les opportunités nouvelles* ».

Pour résumer, la littérature récente remet en cause les théories de l'équilibre ponctué, qui considèrent que le développement des organisations passe par des moments de stabilité et des temps de rupture. Dans le même ordre d'idée, elle prend ses distances avec les partisans d'une alternance entre changements incrémentaux et réorientations. Selon Gibson et Birkinshaw (2004), l'ambidextrie contextuelle est la plus à même de favoriser la pérennité d'une structure de petite taille, à travers un recours simultané à l'exploitation et à l'exploration.

Précisons enfin qu'en dépit des développements *supra*, le concept d'ambidextrie a surtout été mobilisé dans des recherches concernant de grandes entreprises, au détriment des applications à des PE-TPE (Abebe & Angriawan, 2014 ; Chang & Hugues, 2012). Il y a par conséquent un risque à « plaquer » les conclusions et recommandations émanant de ces travaux à des organisations de taille modeste. D'où l'utilité de travaux empiriques portant sur ces dernières, afin de tester la validité locale de cette grille de lecture, voire de l'adapter le cas échéant.

3. Problématique et méthode

A travers le cas de l'ASUL, nous tenterons de montrer que le renforcement de la capacité d'une organisation à devenir ambidextre, notamment sous sa forme contextuelle, s'avère déterminante pour réduire les risques et favoriser sa pérennité. Comme l'affirment Grimand et al. (2014), cette capacité rend en effet les organisations « *particulièrement performantes puisqu'elles sont à la fois compétitives dans les marchés matures (où les notions de coût, d'efficience et d'innovation incrémentale sont critiques) et innovantes en termes de développement de produits pour les marchés émergents (où l'expérimentation et la flexibilité sont clés)* ». Nous nous focaliserons sur l'ambidextrie contextuelle, adaptée au dimensionnement et aux caractéristiques de l'ASUL, sans pour autant écarter la forme structurelle dans la mesure où l'ASUL fait simultanément face à des situations d'exploitation (développement de l'ASUL Vacances, des animations périscolaires) et d'exploration (intégration du DAS Activités Santé, réorganisation des RH...). En résumé, l'enjeu est de concilier l'exploitation actuelle, l'intégration d'un nouveau DAS symbolisant la diversification, et la réorganisation stratégique pour assurer la pérennité de l'ASUL (qui suppose un renouvellement des compétences).

La démarche proposée est casuistique (Yin, 1994) : focalisée sur le fonctionnement d'une petite structure, elle nécessite l'obtention de données sur son historique, la stratégie adoptée, l'allocation de ressources, les processus décisionnels en vigueur et les menaces. Cette analyse de la stratégie et du développement de l'ASUL mobilise ainsi des données économiques, sociales, politiques, managériales et relatives aux ressources humaines. La prise en compte de son histoire « *un peu compliquée* » (dixit la présidente de l'association) s'imposait, tant les valeurs et le souvenir du rayonnement passé pèsent encore sur les décisions prioritaires. Une focalisation sur les relations informelles s'avère aussi indispensable, en contexte de structuration, pour comprendre en détail le fonctionnement interne et la teneur des échanges. Enfin, une étude des risques semble incontournable dans le cadre d'une réflexion sur la pérennité. Autant de catégories requérant une analyse en profondeur à laquelle se prête tout particulièrement une approche qualitative, ponctuellement enrichie d'informations de nature quantitative. Ces catégories d'analyse ont été déclinées en dimensions et indicateurs dans le but de guider le recueil de données.

Tableau 2 : le modèle d'analyse

Catégories d'analyse	Dimensions	Indicateurs	Sources
Histoire de l'ASUL	Valeurs et culture organisationnelle	Valeurs phares, missions de l'ASUL	Entretiens
	Statuts successifs	Evolution des statuts : avantage, limites, opportunités et risques	Entretiens, données internes (statuts)
	Moments de rupture	Les recenser et mesurer leur impact	Entretiens
Stratégie de développement	Exploitation vs exploration	Analyse pour chaque DAS et en transversal Définir, quantifier et répartir les activités	Entretiens, documents (projet réorganisation)
	Changements en cours	Principaux changements récents, degré de risque et anticipation des conséquences	Entretiens
	Opportunités et stratégie future	Axes de développement Stratégie future des dirigeants	Entretiens, données secondaires
	Innovation	Innovations concrètes et leurs effets Vision de l'innovation par les dirigeants	Entretiens
Fonctionnement informel	Relations interpersonnelles	Ambiance interne positive ou négative	Entretiens Vécu personnel
	Organisation interne	Processus décisionnels par DAS	Entretiens Vécu personnel
Organisation des ressources	Priorisation des DAS	Répartition des ressources par DAS Mode de répartition	Documents internes (projet réorganisation) et entretiens
	Organisation RH	Répartition des tâches, organigramme (notamment selon exploitation / exploration)	Documents internes (projet réorganisation) et entretiens
	Management	Mode de management et degré d'autonomie interne	Entretiens Vécu personnel
Risques et menaces	Évaluation des principaux risques	Menaces pesant sur l'ASUL Classement par catégorie et intensité Risques futurs anticipés	Entretiens, données secondaires
	Dispositifs de prévention des risques	Anticipation et modes de prévention adoptés	Entretiens, données secondaires
	Accidents de gestion	Crises passées et modes de résolution	Entretiens

Six personnes ont été interviewées : deux élus décisionnaires (présidente, vice-président), deux dirigeants salariés (le directeur général et son adjoint), deux salariés de terrain (les coordinateurs des pôles Animation Sportive et Activités Santé). Tous les entretiens ont été enregistrés puis synthétisés par thématique. La diversité des personnes interrogées a permis de mettre en exergue différents types de risques et de disposer de regards pluriels sur l'ensemble de la structure, de la part d'opérationnels comme de décideurs.

En parallèle, des données secondaires ont été mobilisées : données internes officielles (statuts, comptes de résultats, bilans financiers, documents de communication) ; documents internes moins structurés (documents de travail, comptes rendus de réunion, bases de données). L'accès à ces dernières a été facilité par la présence au sein de l'ASUL en tant que stagiaire, puis salarié, pendant plusieurs mois.

Enfin, une observation participante non formalisée, de longue durée, a été menée : un an d'expérience avec certaines missions transversales (communication, marketing ou en lien avec des pôles techniques). La présence lors de nombreux temps informels (repas, déplacements, moments conviviaux...) et la configuration des locaux (grand *open space*) ont permis d'apprendre beaucoup sur le fonctionnement informel de l'association.

4. Résultats

Dans une première partie, nous analyserons la dimension ambidextre de l'ASUL, en évoquant les atouts et faiblesses repérés. Nous mettrons ensuite en perspective les effets de l'ambidextrie sur le développement, mais aussi sur la préservation de l'identité et la maîtrise des risques, dimensions indispensables à la pérennité.

4.1. L'ASUL : une structure ambidextre penchant vers l'exploitation

À l'exception de 1994, année d'ouverture de l'ASUL Vacances, et de 2015, date de l'intégration des activités santé, la croissance de l'ASUL et la création d'emplois reposent majoritairement sur l'exploitation. La prudence financière, la nécessité de disposer de ressources dans les années 1990 (en période de « survie ») ou encore la volonté de

conditionner la création de chaque poste au développement d'une activité expliquent ce développement.

Tableau 3 : classification des décisions stratégiques de l'ASUL (1994-2016)

	Exploitation	Exploration
Création de l'ASUL Vacances (1994)		L'ASUL était une coquille vide et s'est inspirée d'autres clubs universitaires
Développement DAS périscolaire et animations sportives (2013)	Peu de prise de risque, optimisation du projet pédagogique et fonctionnement identique à celui de l'ASUL Vacances	
Ouverture aux 3-6 ans (2014)	Dans la lignée de l'ASUL Vacances	
Pénétration sur le marché des activités santé (2015)		Prise de risque, nouvelles connaissances nécessaires, évolution de culture d'entreprise à intégrer
Recrutement d'une 2^{de} assistante administrative et comptable (2016)	Amélioration du fonctionnement quotidien	

La prudence financière s'inscrit dans une culture de gestion « en bon père de famille ». Deux périodes difficiles (implosion des clubs ASUL en 1989, pertes financières sur la période 2001-2005) confortent cette priorité, illustrée au milieu des années 2000 par un souci d'évaluation et de diminution des charges fixes destiné à optimiser le fonctionnement quotidien. Il s'agissait alors de se rassurer, en relançant une dynamique, certes, mais en minimisant conjointement l'incertitude. « *Que ce soit les élus et moi-même, qui plus est après avoir connu une période difficile que je n'oublierai jamais (retards de paiements, conflits, départs de personnels)... Avec la présidente, on était tous les deux à relancer une dynamique, mais justement en étant dans du risque mesuré* » (directeur général). Une stratégie également justifiée par le souci de pérennisation des emplois, qui constitue une autre préoccupation centrale des élus.

Autre élément de preuve : la création d'un poste suit systématiquement le développement satisfaisant d'un projet, dès lors qu'existe la quasi-certitude de disposer des ressources financières nécessaires. Le directeur général justifie cette logique, tout en étant conscient de ses limites : « *une première limite apparaît : on a souvent associé un poste sur le terrain (éducateur, animateur) et des compétences transversales. Mais en même temps, c'est ce qui a fait notre force. Cela leur a permis de donner du sens à leurs compétences transversales* ».

Cette différenciation ténue entre postes de terrain et fonctions transversales pose un problème croissant, à la fois en termes d'efficacité à court terme et d'exploration. Le développement sur certains DAS a en effet considérablement augmenté la charge de travail des salariés, engendrant des dysfonctionnements : les heures de récupération ou des retards dans les délais d'exécution s'accumulent. Ce type de croissance adossé aux postes de terrain s'est aussi traduit par des faiblesses sur les fonctions transversales : « *Nous sommes très professionnels sur la partie technique et opérationnelle, mais encore assez amateurs sur la partie organisationnelle*⁷ » (propos d'un salarié). De fait, une seconde assistante administrative et comptable a été recrutée en juin 2016. Une amplification des besoins sur l'un des principaux points faibles de l'ASUL, à savoir la dimension communication et marketing, a aussi été observée. Cela peut avoir des effets sur l'exploration dans la mesure où le directeur et le directeur-adjoint ont eu à gérer des imprévus opérationnels alors qu'une partie de leurs missions concerne directement l'exploration. Le projet de réorganisation interne atteste d'une prise de conscience avec la fonction support « stratégie et développement », en partie dédiée à l'exploration.

Enfin, ce mode de fonctionnement constitue l'une des explications des difficultés d'intégration du pôle Activités Santé. En effet, les dysfonctionnements liés aux fonctions support (communication, gestion administrative, etc.) ont été accrus à cette occasion.

En résumé, l'ASUL a fondé son développement sur l'efficacité à court terme. Si cette stratégie est porteuse de limites, elle a aussi fortement contribué au développement de l'ASUL depuis 2005, augmentant par ailleurs les capacités de flexibilité et de réactivité. La transversalité des animateurs sportifs entre les activités Vacances, Animations Sportives et Périscolaire représente une réelle force en termes d'efficacité opérationnelle. L'ASUL mise également sur l'exploration, mais de manière contrôlée.

4.2. L'exploration principalement portée par des élus prudents

L'exploration a permis à l'ASUL de se réinventer au début des années 1990, suite à l'émancipation de l'ensemble des sections sportives. La présidente explique : « *la solution a été de reprendre ce qui existait dans les autres clubs universitaires, un centre de loisirs à*

⁷ Note des auteurs : procédures, anticipation relative à certains projets, etc.

vocation sportive, et de créer l'ASUL Vacances, qui nous a donné des moyens humains et financiers ». Le bureau de l'association indique les grandes orientations stratégiques et constitue le garant de l'exploration à l'ASUL. Les salariés les accompagnent.

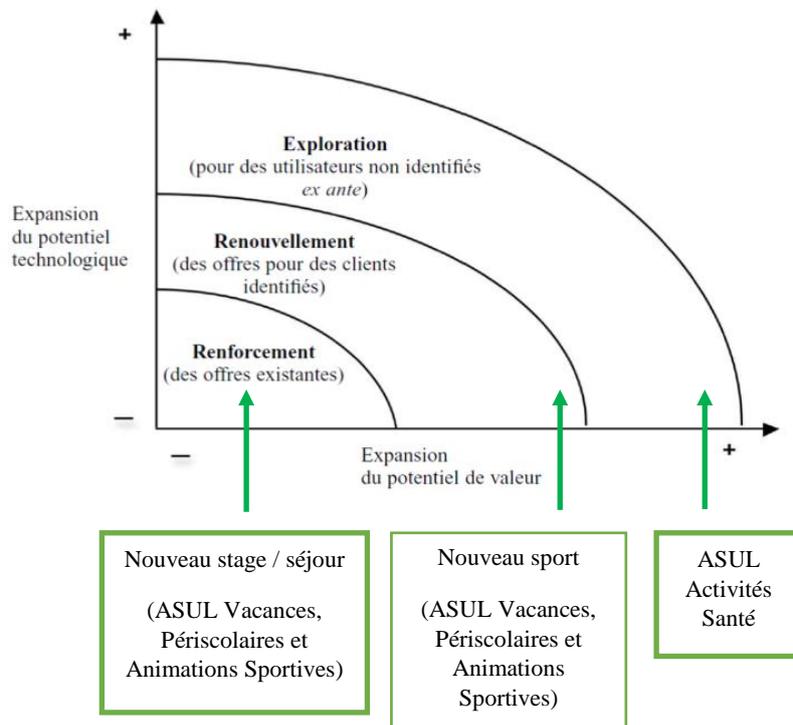
Récemment, l'ASUL s'est appuyée sur son réseau universitaire pour établir un partenariat privilégié avec le comité départemental des clubs universitaires, qui regroupe deux actions principales : un centre de formation d'animateurs sportifs et un pôle d'activités santé. Le centre de formation, créé il y a deux ans, pourrait constituer à terme une source d'animateurs pour les activités de l'ASUL.

Par ailleurs, l'une des spécificités du développement de l'ASUL est sa volonté de sortir d'une logique de concurrence directe en cherchant systématiquement à se démarquer. En effet, son positionnement sur l'initiation et la découverte du sport tend à différencier l'offre sur les DAS ASUL Vacances, ASUL Périscolaire et ASUL Animations Sportives. La création d'un réseau avec un centre de formation confirme également cette logique. L'ambition est similaire dans les activités santé avec, toujours, la volonté d'être précurseur et avant-gardiste.

L'ASUL semble avoir une capacité d'innovation duale (Mothe & Chanal 2005) ; elle a recours à des innovations d'exploitation, reposant sur « l'efficacité du management de projet », et d'exploration, basées sur le « renouvellement et la création de nouvelles compétences ». En reprenant la classification des régimes d'innovation de Garel et Rosier (2008)⁸, les innovations d'exploitation renvoient au renforcement et au renouvellement, alors que celles d'exploration se situent dans la dimension exploration.

Figure 3 : les régimes d'innovation à l'ASUL

⁸ Ce faisant, nous assumons une limite du transfert théorique proposé, puisque ce modèle est focalisé sur les innovations produits et marketing, en prenant en compte uniquement la valeur perçue pour le client. Sont ainsi omis d'autres types d'innovation, notamment organisationnelles.



En termes d'offre, l'ASUL propose chaque année des nouveautés à ses adhérents : combinaisons de stages⁹ (renforcement), nouveaux sports (*dodgeball*, *tchoukball* ou *poul-ball*) (renouvellement). Ces innovations font écho au registre de l'exploitation. Minimisant les prises de risque, l'ASUL n'a pas engagé d'innovation de rupture. Il est toutefois possible de considérer que l'innovation organisationnelle consistant à proposer des activités pour tous les publics, ainsi que la collaboration avec un centre de formation, constituent des innovations d'exploration.

L'ASUL a néanmoins choisi de renouveler ses connaissances en se positionnant sur le sport santé. Il s'agit là d'une réelle exploration (découverte d'un marché, intégration de nouvelles compétences *via* des recrutements). Les répercussions organisationnelles sont importantes car la transversalité des compétences sur laquelle misait, jusqu'alors, l'association n'est guère opérante sur ce nouveau DAS. La difficulté d'intégration de ce nouveau DAS n'a pas été complètement anticipée quand l'association « À Corps et Accord » a cédé une partie de ses activités à l'ASUL :

- culture organisationnelle et identité basées sur la santé plus que sur les loisirs sportifs : les débats sont fréquents entre salariés sur la notion de sport santé et une opposition émerge entre le personnel formé en activités physiques adaptées et les autres salariés.

⁹ Par exemple, « sports américains » et « sports collectifs innovants ».

- des modes de fonctionnement différents : les salariés de l'ASUL sont habitués à fonctionner de manière transversale et polyvalente avec une articulation autour de l'ASUL Vacances, alors que ceux du pôle Activités Santé se concentrent uniquement sur leurs tâches de terrain, amplifiant les déficits liés aux fonctions supports sur ce pôle (communication, coordination, procédures, suivi de performance, etc.).

Les trois salariés de ce pôle ont démissionné (deux au printemps 2016, un en juin 2017). Le dernier démissionnaire affirmait avant son départ : « *l'identité qu'on représentait n'était pas évidente à intégrer au sein de l'ASUL. C'est un gros changement (...) J'ai mis beaucoup du temps, j'ai encore du mal. On travaillait en petite équipe. Là c'est plus cloisonné, indirect, informatisé, moins dans la relation humaine* ». Une baisse importante du nombre d'adhérents (105 au printemps 2017 contre près de 300 en septembre 2015) et des recettes est à déplorer¹⁰.

Si l'ASUL s'est essayée à l'exploration, c'est l'exploitation qui lui a permis de se développer depuis 2005, puis de dégager des ressources pour explorer le domaine des activités santé et contribuer à la création d'un centre de formation. Sa spirale de succès démontre que l'ASUL a développé une forme d'ambidextrie, qui repose notamment sur la relation élus-salariés.

4.3. La relation élus-salariés, pilier de l'ambidextrie

À l'ASUL, l'ambidextrie est à première vue structurelle dans la mesure où les rôles sont bien définis : l'exploration est assurée par les élus (présidente et vice-président notamment), alors que les salariés non-dirigeants¹¹ s'occupent des fonctions liées à l'exploitation. Le directeur, et dans une moindre mesure son adjoint, interviennent sur les deux dimensions, assurant l'interface entre élus et salariés¹². Ils sont du reste conviés aux réunions de bureau, ajoutant une dimension contextuelle à l'ambidextrie en proposant des projets de développement aux élus. Ce rôle d'interface est symbolisé par le directeur général : présent dans la structure depuis 1996, il a connu la période difficile du début des années 2000 et bénéficie de toute la confiance de la présidente (délégation de signature, à titre d'exemple). « *Je suis un peu le*

¹⁰ Par ailleurs, l'ancien fondateur de l'association *A Corps et Accord* a décidé de relancer des activités dans le domaine de l'aquaphobie. Cette concurrence directe a fait de l'ombre à l'ASUL dans la mesure où *A Corps et Accord* maîtrise certains facteurs clés de succès (notoriété, légitimité) que l'ASUL doit acquérir.

¹¹ Toute l'équipe de salariés à l'exception du directeur et de son adjoint.

¹² Pour être plus précis, le directeur dispose d'une forte autonomie qu'il met à profit en s'impliquant de manière conséquente sur l'exploration ; son adjoint, disposant de moins de marge de manœuvre et de pouvoir, est plus en retrait sur le plan décisionnel et davantage positionné sur l'exploitation (DAS ASUL Vacances, essentiellement).

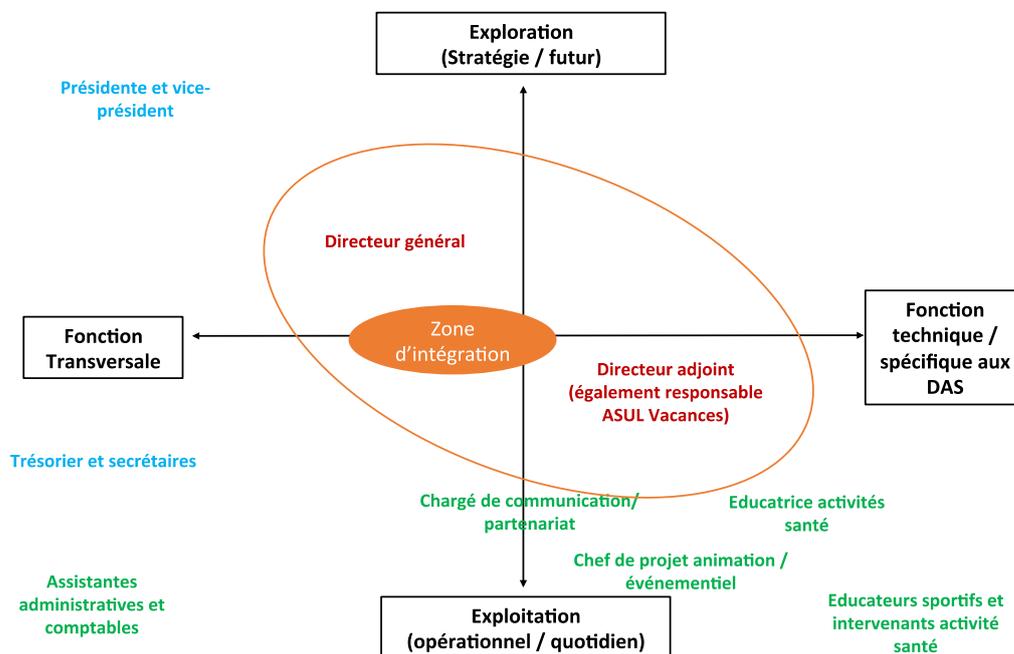
garant du projet par les élus ». Ainsi, la collaboration étroite élus-salariés, basée sur de solides relations de confiance, constitue la base de l'ambidextrie à l'ASUL.

Faire état de cette relation constructive ne suffit pas à caractériser l'ambidextrie à l'œuvre. Selon Mignon (2009), une organisation ambidextre « combine une intégration du management entre les unités tout en reconnaissant la spécificité de chaque domaine d'activité ». Tushman (2004) insiste aussi sur l'importance de l'intégration pour contrebalancer la séparation exploitation-exploration. Le rôle des dirigeants et managers dans ce processus est crucial, car susceptible de mener à l'agilité managériale (Le Loarne & Blanco, 2012).

Aux côtés de l'axe exploitation-exploration, nous avons identifié un second axe fonction technique-fonction transversale, dont les enjeux s'avèrent fondamentaux en contexte de diversification et de restructuration.

Figure 4 : la matrice de l'ambidextrie appliquée à l'ASUL (basée sur la matrice d'Ulrich)

Légende : élus en bleu, salariés dirigeants en rouge et salariés non-dirigeants en vert



Cette figure montre que les élus, qui ont une posture analytique doublée d'une expérience au sein d'autres structures fédérales et ligues sportives, donnent le cap. Ils sont très peu actifs dans l'opérationnel, à l'exception de leur mission de représentation. Les salariés non-

dirigeants sont essentiellement des techniciens focalisés sur l'exploitation de leurs pôles d'activités. Cela s'explique en partie par le développement tardif de certaines compétences transversales (à l'image de la communication ou des partenariats). La structuration récente de l'ASUL sur plusieurs fonctions support tend à générer un changement qui reste en cours. Enfin, le directeur général se situe à l'interface, quand son adjoint est très mobilisé sur le DAS principal de l'association.

La priorisation de l'exploitation apparaît clairement. La présence de managers dans la zone centrale d'intégration renforce toutefois l'idée d'une agilité managériale propice à la conciliation entre exploitation et exploration ; d'autre part, elle souligne l'articulation entre les fonctions techniques et transversales, qui constitue un dilemme au sein de l'ASUL. En effet, pour la première fois, le plan de restructuration interne identifie clairement des fonctions techniques et des fonctions transversales (communication, développement, etc.), ce qui ne va pas sans générer des craintes liées à la séparation terrain/bureau. En d'autres termes, plusieurs interviewés redoutent une forme strictement structurelle d'ambidextrie, impliquant une stricte séparation et un rôle d'intégration assuré par les dirigeants. Ce qu'explique le directeur général : « *A terme, je n'aimerais pas avoir des personnes qui ont uniquement des compétences transversales et qui les mettent à profit à des « artisans » de terrain. Le risque, c'est ce que cela créerait peut-être une distance entre ces deux personnels* ». Une argumentation confirmée par le vice-président : « *On souhaite garder le bon esprit, ne pas instaurer une distance entre les élus et chacun des salariés* ».

Dans les faits, au-delà de cette menace d'un fossé entre compétences transversales et techniques, l'opposition est très concrète entre activités liées aux pratiques sportives et activités santé. Ces dernières, intégrées en 2015 par voie d'exploration, se trouvent « balkanisées », comme en atteste ce *verbatim* du chef de projet animation/événementiel sportif, qui a également la compétence de directeur de centre de loisirs : « *La structure devra continuer à se professionnaliser, notamment sur les animateurs sportifs polyvalents, pour pouvoir assurer l'ensemble des actions qu'on mène. Des contrats réguliers, une reconnaissance du travail effectué* ». L'activité santé semble de fait exclue des pistes de développement pour ce salarié non-dirigeant. Les deux salariés non-dirigeants du pôle santé ont une vision de l'ASUL très focalisée sur leur activité. Le mal-être ayant provoqué les démissions successives de ces salariés est structurel. Ce clivage se traduit également par le poids accordé à l'histoire et aux clubs affiliés. Pour la présidente, le vice-président ou encore

le directeur général, l'ASUL représente un grand club historique qui ne doit pas perdre de vue l'objectif de reconnaissance sportive. Le directeur adjoint considère plutôt le rôle de l'ASUL comme celui d'un office municipal des sports qui « *fédère des clubs et a ses propres évènements* ». Enfin, les clubs affiliés ne sont même pas mentionnés dans les entretiens des salariés non-dirigeants. Si pour les élus et salariés-dirigeants, l'ambidextrie est perçue comme un levier et le développement comme une opportunité, les deux salariés non-dirigeants semblent plus méfiants et évoquent des risques de « *perte d'identité* », « *d'éparpillement* » ou encore de « *menace pour la qualité* ».

Tout en conservant une ambidextrie structurelle qui semble adaptée à l'organisation de l'ASUL, l'enjeu consiste à développer, simultanément, une forme contextuelle d'ambidextrie basée sur les fonctions transversales dévolues à certains salariés (pour, par exemple, remédier à l'absence de référent Activités Santé dans la zone d'intégration). Pour synthétiser, le défi actuel pour l'ASUL est d'adapter cette forme hybride d'ambidextrie à sa nouvelle structuration ; plusieurs enjeux sont dès lors à prendre en considération.

4.4. Les enjeux liés à la pérennité

Le premier enjeu consiste à se structurer en poursuivant le développement et la professionnalisation. Suite à sa diversification et à sa forte croissance, l'ASUL est en phase de consolidation, ce que confirme le directeur : « *il y a quinze ans, j'avais tendance à me dire on ne peut pas refuser des projets, car on a besoin de ressources, de se faire connaître... Si on ne veut pas aller dans le mur dans les années à venir, il faudra que l'on soit capable de suffisamment se structurer et de se donner des objectifs qui sont un peu bornés pour ne pas partir dans tous les sens* ». Le vice-président développe : « *un club qui marche, c'est toujours un équilibre fragile. Si on n'arrive pas à convaincre certains partenaires, on verra les subventions baisser et très vite, nos ressources vont diminuer. L'équilibre stable, c'est très difficile à obtenir, pour être dans une dynamique positive, on est un peu contraint de se développer* ».

L'ASUL doit par ailleurs continuer à se développer pour réduire les risques et notamment éviter la crise de croissance, c'est-à-dire une hausse des charges supérieure au développement économique. En effet, l'intégration de l'activité santé et le développement sur les autres DAS

ont eu pour conséquence d'augmenter les charges (aussi bien la masse salariale que les charges d'exploitation) d'environ 60% entre 2014 et 2016.

Le second enjeu consiste à préserver l'identité de l'ASUL. Il est d'autant plus déterminant que les dirigeants de l'association sont très attachés à son histoire et ses valeurs. Le directeur alerte : « *l'opportunité peut devenir une menace, dans le sens où la diversification peut nous faire perdre le sens et l'essence de notre structure* ». Un profond questionnement interne a ainsi émergé autour de l'intégration du pôle Activités Santé, jugée à la fois cohérente (volonté de travailler auprès de tous les publics) et à l'origine de tensions culturelles (sport et jeunesse vs activité physique adaptée et séniors ; polyvalence et transversalité vs autonomie et forte spécialisation). Les filtres axiologiques sont puissants et impactent le processus de sélection interne : c'est un atout déterminant pour favoriser la pérennité organisationnelle, en facilitant la préservation et la stabilisation de l'identité. Cette situation est néanmoins susceptible de générer des menaces, à long terme, en freinant le renouvellement des connaissances, le changement et plus largement l'adaptation aux évolutions de l'environnement.

Le troisième enjeu consiste à se développer en limitant les risques. Pour ce faire, il convient d'identifier ces derniers, d'analyser leur impact potentiel et de mettre en place des dispositifs censés les atténuer. Le tableau 4 synthétise la nature des menaces, leur criticité et une anticipation des conséquences à deux ans. Réalisé en appui sur l'observation participante, les entretiens et les données secondaires collectées, il permet de classer les risques tout en intégrant la dimension d'ambidextrie. D'un point de vue méthodologique, il est basé sur le diagramme de Farmer (matrice à deux variables : impact potentiel du risque sur la structure et probabilité de survenance).

Nature de la menace	Description	Exploitation/ exploration	Impact	Probabilité	Projection dans le futur (n+2)
Perte de qualité	Risque lié à la production en cas de manque de RH dans l'animation sportive et/ou de recrutements tardifs	Exploitation	Très grave. La qualité et les compétences de l'ASUL dans le domaine sportif constituent l'un de ses atouts majeurs, d'autant que le « bouche à oreille » est le principal outil de communication de l'ASUL Vacances ¹³	Peu probable. La qualité a toujours constitué un vecteur déterminant à l'ASUL.	Risque toujours acceptable qui pourrait disparaître en cas de renforcement du réseau d'animateurs ¹⁴
Absence de RH	Risque lié à la production : congés maladie de longue durée, congé maternité engendrant des indisponibilités Départ d'un salarié	Exploitation	Grave. Le manque de procédures augmente la dépendance aux personnes. Toutefois, cela ne semble pas rédhibitoire	Probable. Cela peut survenir d'autant que l'équipe de salariés est globalement jeune et pratique régulièrement un sport	La restructuration en cours avec mise en place de procédures devrait atténuer l'impact (à peu grave)
Non rentabilité des Activités Santé	Risque financier : depuis septembre 2015, une activité à perte alors que l'objectif stratégique de l'ASUL est de se diversifier pour réduire la dépendance à l'ASUL Vacances	Exploitation et exploration	Grave. Un impact financier, mais non rédhibitoire car pertes (inférieures à 10 000 € en 2016) compensées par les autres DAS (notamment Vacances)	Probable à court terme. En 2017, ce risque pourrait se reproduire même si les pertes devraient se réduire	L'intégration en cours de ce pôle passera par l'établissement d'un réel positionnement et d'une communication plus efficiente afin de le rendre rentable et de faire disparaître ce risque
Risque d'image	Dégradation de l'image suite à un accident sur un public sensible (enfants, seniors...) Problème d'identification au domaine de la santé	Exploitation et exploration	Très grave. Risque de pertes financière conjoncturelles importantes en cas d'image dégradée (accident) ou d'identité floue (Activité Santé)	Probable. Probabilité non négligeable et potentiellement en hausse avec le développement de la structure (plus d'adhérents sur les DAS Vacances et Activités Santé)	Un renforcement des procédures de contrôle et une professionnalisation de la communication constituent deux actions en cours pour tenter de prévenir et atténuer ce risque
Risque juridique	Le développement de la structure engendre une hausse de la survenance des risques juridiques (conflits avec salariés, litige dans un contrat, procédures et normes, responsabilité si accident...)	Exploitation	Très grave. Conséquences variables mais potentiellement très élevées, notamment en cas de non-respect des normes de sécurité	Probable. Risque pouvant toujours se matérialiser même si l'ASUL se caractérise par sa prudence	Ce risque devrait augmenter mais l'ASUL se professionnalise dans ce domaine et fait fréquemment appel à un avocat
Spirale de succès	Risque stratégique ¹⁵ : le succès par l'exploitation peut freiner la volonté d'explorer, pourtant	Exploration (manque)	Fatal. A long terme, renouvellement non effectif des connaissances et adaptabilité	Peu probable. L'ASUL a toujours su se réinventer et se	Renforcer la dimension « exploration » atténuerait l'impact de ce risque

¹³ 39% des adhérents ont choisi l'ASUL Vacances suite au « bouche à oreille ». Source : base de données interne avec un échantillon de réponses de 50%.

¹⁴ Voir menace liée au manque d'animateurs sportifs.

¹⁵ « Favoriser l'exploitation peut mettre en péril l'organisation à long terme dans la mesure où l'organisation se focalise sur ses recettes au lieu de la création de nouvelles idées » (March, 1991).

	nécessaire		réduite au marché	projeter à moyen terme	
Crise de croissance	Risque financier : hausse des charges plus rapide que la croissance économique, ce qui peut empêcher une structure de financer la croissance et provoquer de graves difficultés de trésorerie	Exploitation	Fatal ¹⁶ . Le risque financier majeur, car l'ASUL va devoir rembourser un prêt lié à l'investissement de nouveaux locaux	Peu probable. Même si les charges ont fortement augmenté, la gestion financière prudente de l'ASUL permet de contrôler ce risque	Une mesure de la performance, notamment de la rentabilité, permettrait à terme de réduire ce risque
Fin des partenariats de location des locaux sportifs	Risques liés à l'activité : si le SIUAPS ¹⁷ ne met plus les locaux de l'UFR STAPS à disposition de l'ASUL pendant les vacances scolaires ; idem avec la Mairie de Villeurbanne et une école primaire	Exploitation	Fatal pour le SIUAPS (baisse considérable des recettes sur le DAS principal ¹⁸) et très grave concernant les écoles maternelles (frein au développement)	Peu probable. Convention non bornée avec le SIUAPS depuis plus de 20 ans, récemment renouvelée pour 5 ans	Pour empêcher ce risque : Ouvrir d'autres centres de loisirs pour l'ASUL Vacances ; réduire le poids du DAS ASUL Vacances dans le CA
Perte d'identité	Risque lié à la diversification et à la croissance	Exploration	Fatal. En cas de perte d'identité de la structure et de trop forte diversification	Peu probable. « Processus de sélection interne » très présent	Une identité à trouver dans le domaine de la santé. Professionnaliser la communication renforcerait l'identité de l'ASUL.
Manque d'élus	Risques liés aux RH ¹⁹ (bénévoles effrayés par leurs responsabilités) Le bureau de l'ASUL est vieillissant ²⁰ et insuffisant quantitativement en contexte de développement	Exploration	Fatal. Risque de ne pas absorber le développement avec un nombre insuffisant de bénévoles dans le comité directeur. Frein à l'exploration.	Probable. Lors des dernières élections, peu de membres des clubs ASUL se sont manifestés	Renforcer la cohésion entre les clubs du « réseau ASUL » permettrait de réduire l'impact de ce risque et sa probabilité de survenance
Manque d'animateurs sportifs	Risques liés aux RH : épuisement du réseau des animateurs sportifs face à une hausse des projets ²¹	Exploitation	Très grave. Frein au développement si l'ASUL doit refuser des contrats. Impact sur la qualité	Fort probable. L'ASUL est pour le moment à flux tendu même si sa base de données interne lui permet une grande flexibilité	Pour réduire ce risque dans le futur : pérennisation d'un ou deux emplois d'animateurs sportifs ; relance des partenariats avec les centres de formation

¹⁶ Le bilan financier met en évidence de faibles immobilisations corporelles. Malgré la précaution financière des dirigeants, le résultat net devra légèrement augmenter pour réduire ce risque financier.

¹⁷ Service Inter-Universitaire des Activités Physiques et Sportives (propriétaire des installations sportives universitaires).

¹⁸ 66% du chiffre d'affaires net sur l'exercice 2015-2016 (hors subventions d'exploitation).

¹⁹ « Depuis quelques années, on nous dit attention vous êtes chef d'entreprise, vous avez des employés, des responsabilités et il y en a à qui cela fait peur... » (vice-président).

²⁰ Plus de 70 ans de moyenne d'âge.

²¹ Le coordinateur du Périscolaire et des Evénements explique : « on sent que sur les dernières périodes, on est à flux tendu. Sur les dernières vacances, on est resté jusqu'à 21h30 le jeudi pour du recrutement alors que ça démarrait le lundi. On a la chance d'avoir un gros réseau mais il peut s'épuiser [...] Un recrutement au dernier moment entraîne moins d'axes de formation, moins de qualité et plus de risques ».

La majorité des risques peuvent être considérés comme acceptables, ce qui résulte de la volonté des dirigeants de l'ASUL de prévenir et limiter leurs conséquences. L'absence de risque particulièrement critique et le faible nombre de risques significatifs confirment cet argument. Cependant, les menaces vont s'accroître avec le développement, d'où la nécessité d'avoir la ferme volonté de les réduire au maximum, et ce dès l'apparition de signes précurseurs. Les préconisations proposées en conclusion vont dans ce sens.

Conclusion

Au final, l'ASUL privilégie et tire en grande partie ses ressources de l'exploitation (efficacité opérationnelle et retombées directes sont privilégiées), en profitant d'opportunités (mise à disposition de locaux, réforme des rythmes scolaires, etc.). La prudence financière, la transversalité des compétences en animation sportive et la volonté de maîtriser les risques incitent l'ASUL à privilégier ce versant. De fait, les recettes annoncées dans le budget prévisionnel sont presque assurées, ce qui signifie qu'elles se situent généralement en dessous des résultats atteints en fin d'exercice comptable. Cela peut parfois freiner l'exploration, sans toutefois menacer la pérennité de la structure et sa viabilité à long terme. L'investissement pour acquérir des nouveaux locaux et surtout l'intégration du DAS Activités Santé montrent que l'ASUL explore également. En guise de synthèse, le tableau 5 énumère les principales forces et faiblesses de l'ambidextrie à l'œuvre au sein de cette association.

Tableau 5 : forces et faiblesses de l'ambidextrie au sein de l'ASU

Forces	Faiblesses
Relation de confiance entre élus et salariés Autonomie du directeur général Efficacité opérationnelle (exploitation) Relations globalement positives entre l'ensemble des membres Ouverture à de nombreuses opportunités (explorer tout en exploitant) par des personnes différentes (exploration : élus et directeur vs exploitation : directeur adjoint et techniciens)	Rôles multiples de certaines personnes (ex : directeur adjoint également responsable du DAS principal ASUL Vacances) Ralentissement de l'efficacité opérationnelle sur certaines périodes Exploitation freinée du fait de fonctions support en phase de consolidation, rendant indépendant le fonctionnement des DAS Triple risque : diminution de l'efficacité à court terme ; éloignement vis-à-vis de la mission de l'ASUL (de la part des dirigeants non salariés) ; développement privilégié par rapport à la consolidation

Il semble indispensable de séparer l'exploitation et l'exploration tout en conservant une zone d'intégration à propos de laquelle les managers ont un rôle clé afin de faire le lien entre les activités d'exploration et d'exploitation. Concernant l'ambidextrie par DAS, notre analyse montre la nécessité d'une certaine prudence pour éviter la séparation et une éventuelle « balkanisation des ressources ». Par ailleurs, si l'exploitation s'avère indispensable pour l'ensemble des DAS, cela ne semble pas le cas pour l'exploration sur un DAS déjà très consolidé, où le marché évolue peu : sur le DAS Vacances, l'ASUL réalise ainsi des innovations d'exploitation mais aucune exploration, ce qui n'empêche pas son développement régulier.

Dans les associations sportives, l'attention portée à la préservation des ressources (notamment financières) fait redouter une éventuelle défaillance et freine souvent les velléités exploratoires. Le cas étudié souligne la nécessité d'une gestion attentive des tensions : outre la crainte évoquée *supra*, l'existence d'intérêts plus ou moins contradictoires et l'apparition de divergences fragilisent la recherche d'équilibre. Ainsi, au sein de l'ASUL, un paradoxe identitaire émerge sur fond de conflits de valeurs révélés à travers les changements conduits. La crainte d'une dilution du modèle culturel fondateur apparaît ainsi comme un facteur limitant l'incitation aux activités d'exploration. Maintenir ces dernières nécessite une régulation notamment fondée sur l'appartenance des individus à un même système de valeurs. L'éthos associatif présente en la matière une particularité notable : le recours à un référentiel commun de valeurs cohésives permet de justifier, puis conduire le changement à condition de ne pas s'écarter de certains piliers culturels (mission, raison d'être de l'organisation, etc.).

Les incitations managériales qui favorisent l'ambidextrie organisationnelle doivent par ailleurs s'accompagner d'une attitude favorisant l'apprentissage et l'alignement stratégique de la gestion des ressources humaines. Le besoin de rationalisation et de structuration des compétences doit inciter à tenir compte de la recommandation de Schreuders et Legesse (2012) : attirer et conserver des employés pouvant s'impliquer à la fois dans des activités relevant de l'exploitation et de l'exploration. Les PE-TPE étant rarement en mesure d'embaucher des salariés spécialisés dans l'une ou l'autre de ces tâches, l'encouragement à la polyvalence et à la pluri-activité semble de mise.

Sur le plan conceptuel, cette approche en termes d'ambidextrie organisationnelle est à notre connaissance inédite dans le domaine du management des organisations sportives. Ce prisme

analytique appliqué au cas d'une association sportive dévoile un enseignement central. Les associations sportives semblent tout d'abord à même de gérer au mieux la tension entre exploitation et exploration, grâce à un management basé sur les valeurs et à une proximité relationnelle entre les membres de l'organisation. Sans nécessairement aller jusqu'à une instrumentation des ressources humaines par le biais des valeurs sportives, cette proximité également culturelle constitue un ingrédient clé de la pérennité organisationnelle.

Pour conclure, le cas de l'ASUL semble assez proche des entreprises familiales étudiées par Ben Mahmoud-Jouini et Mignon (2016). Idéalement, selon ces auteurs, les caractéristiques propices à l'exploration et celles favorables à une exploitation optimisée doivent non seulement coexister dans l'organisation, ne pas se neutraliser, mais à l'inverse se renforcer mutuellement pour espérer concilier, sur le long terme, continuité et renouvellement.

Références

- Abebe M.A. & Angriawan A. (2014), Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms, *Journal of Business Research*, vol. 67, n° 3, 339–345.
- Autissier D., Giraud L. & Johnson K. (2015), *Les 100 schémas du management*, Paris, Eyrolles.
- Barlatier P. & Dupouët O. (2016), Entre adaptation et changement stratégique, quelle organisation pour l'innovation ?, in Burger-Helmechen T., Hussler C., Cohendet P et al. (éd.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, EMS.
- Ben Mahmoud-Jouini S. & Silberzahn P. (2016), Clayton M. Christensen. Les innovations de rupture : défis et principes de management, in Burger-Helmechen T., Hussler C., Cohendet P. et al. (éd.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, EMS.
- Ben Mahmoud-Jouini S. & Mignon S. (2016), L'ambidextrie des entreprises familiales : comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité ?, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 19, n° 1. En ligne: <http://journals.openedition.org/fcs/1755>
- Chanal V. & Mothe C. (2005), Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 154, p 173-191.
- Chang Y.Y. & Hughes M. (2012) Drivers of innovation ambidexterity in small to medium-sized firms, *European Management Journal*, vol. 30, 1-17.

- Duncan R.B. (1976), The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, in Kilmann R.H., Pondy L.R. & Slevin D. (éd.), *The management of organizations*, New York, North Holland, p. 167-188.
- Garel G. & Rosier R. (2008), Régimes d'innovation et exploration, *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 187, p. 127-144.
- Grimand A., Oiry E. & Ragaine A. (2014), *L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes : une étude comparative de cas*, Paris, AIMS.
- Lambert G. (2016), James March. Le plombier – poète de l'organisation innovante, in Burger-Helmechen T., Hussler C., Cohendet P. et al. (éd.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Paris, EMS.
- Le Loarne S. & Blanco S. (2012), Chapitre 9 : Intégration de l'innovation et choix d'organisation, in *Management de l'innovation*, 2^e édition, p. 215-238.
- McNamara P. & Baden-Fuller C. (1999), Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal, *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, p. 291–307.
- March J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Mignon S. (2009), La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction, *Revue Française de Gestion*, vol. 9, n° 192, p. 73-89.
- Mothe C. & Brion S. (2008), Innovation : exploiter ou explorer ?, *Revue Française de Gestion*, vol.7, n°187, p. 101-108.
- Nooteboom B. (1999), Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy, *Research Policy*, vol. 28, n° 8, p. 793-805.
- O'Reilly C.A & Tushman M.L. (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- Pépin J.F. (1997), *Management et stratégie des OSBL*, Paris, CPA Management.
- Raisch S. & Birkinshaw J. (2008), Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, vol. 34, n° 3, p. 375-409.
- Schreuders J. & Legesse A. (2012) Organizational Ambidexterity: How Small Technology Firms Balance Innovation and Support, *Technology Innovation Management Review*. February, 17-21.
- Shafer R.A. (1997), *Creating organizational agility: The human resource dimension*. Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.
- Yin R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publications.