



**HAL**  
open science

# L'ambidextrie comme mode de gestion du paradoxe individuel-collectif: le cas d'une grande banque française

Sylvie Jarnias, Vichara Kin, Ingrid Mazzilli, Oiry Ewan

## ► To cite this version:

Sylvie Jarnias, Vichara Kin, Ingrid Mazzilli, Oiry Ewan. L'ambidextrie comme mode de gestion du paradoxe individuel-collectif: le cas d'une grande banque française. 30ème congrès de l'AGRH, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-02387089

**HAL Id: hal-02387089**

**<https://hal.science/hal-02387089>**

Submitted on 24 Feb 2020

**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.

## L'AMBIDEXTRIE COMME MODE DE GESTION DU PARADOXE INDIVIDUEL/COLLECTIF.

### LE CAS D'UNE GRANDE BANQUE FRANÇAISE

Sylvie JARNIAS, Université Grenoble Alpes / CERAG, [sylvie.jarnias@iut-valence.fr](mailto:sylvie.jarnias@iut-valence.fr)

Vichara KIN, Aix Marseille Univ., CRET-LOG, Aix-en-Provence, [vichara.kin@univ-amu.fr](mailto:vichara.kin@univ-amu.fr)

Ingrid MAZZILLI, LEST UMR 7317 Aix Marseille Université – CNRS, [ingrid.mazzilli@univ-amu.fr](mailto:ingrid.mazzilli@univ-amu.fr)

Ewan OIRY, ESG-UQAM, [oiry.ewan@uqam.ca](mailto:oiry.ewan@uqam.ca)

#### Résumé

Cet article analyse la façon dont l'ambidextrie pourrait être considérée comme un mode de gestion du paradoxe individuel/collectif inscrit dans la GRH des entreprises. Les paradoxes constituent le cœur de nombreuses dynamiques organisationnelles. En particulier, en GRH, les politiques individualisantes et la segmentation de la GRH construisent souvent un paradoxe avec le travail en équipe et la collaboration. Cet article étudie la façon dont différentes formes de l'ambidextrie (structurelle, temporelle, de réseau et contextuelle) participent à la gestion de ce paradoxe. Les données (entretiens et observations) rassemblées dans une banque de détail permettent de mettre en évidence comment le paradoxe individuel/collectif se construit dans cette entreprise et comment les formes d'ambidextries identifiées parviennent – pour partie – à gérer ce paradoxe. Ces résultats permettent de développer des pistes de discussion avec la littérature existante, en particulier, sur le rôle que les politiques RH peuvent jouer dans le soutien de cette ambidextrie.

**Mots clés :** Management des paradoxes ; Ambidextrie ; Banque ; Organisation du travail.

#### Introduction

Comme dans de nombreuses activités de service, dans le secteur de la banque pour les particuliers (la banque de détail), les clients demandent de plus en plus une relation client multicanale. Sans abandonner le point de contact physique de l'agence, ils veulent pouvoir contacter leur banque par le biais de leur téléphone, par mail, par internet, etc. Cette digitalisation de la relation client déstabilise les politiques RH et les processus de création de la valeur dans les banques de détail.

Pour tenter de répondre à cette demande des clients, la banque dans laquelle nous avons recueilli nos données (analyse documentaire, entretiens et observations non participantes) a profondément transformé l'organisation du travail dans ses agences. Les conseillers ne sont plus isolés chacun dans leurs bureaux pour gérer le portefeuille

de clientèle qui leur est réservé, mais partagent tous les clients et travaillent dans un grand espace collaboratif. Un « animateur » (qui n'est pas le responsable hiérarchique) accueille et identifie les besoins des clients et les oriente vers les conseillers qui pourront mieux répondre à leurs besoins. Cette nouvelle organisation du travail produit de la valeur mais également de nombreuses tensions.

Nous analysons le management de ces tensions en utilisant les concepts de « paradoxe » et de « management des paradoxes » (Smith, Lewis, 2011). Le paradoxe désigne « *la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre »* (Quinn et Cameron, 1988). Ce concept est intéressant pour décrire les tensions qui émergent dans ce nouveau modèle d'organisation du travail. Ce modèle promeut une véritable vision collective du travail (clients partagés, bureaux partagés, apprentissages réciproques) mais, en même temps les politiques RH restent individualisantes et le modèle d'organisation, bien que centré sur le collectif, produit lui-même des logiques individualisantes.

Dans cet article, nous montrons que les différentes formes d'ambidextrie (en particulier, temporelle et contextuelle) apparaissent comme une solution pour manager ce paradoxe individuel/collectif. Le concept d'ambidextrie est issu des travaux de Duncan (1976) et désigne tantôt un état d'équilibre (Popadiuk, 2012) ou une capacité (Tushman et O'Reilly, 1996) à assurer des logiques d'exploration (innover en explorant de nouvelles opportunités) et d'exploitation (innover en exploitant les savoirs déjà existants). Nous analysons les compétences, les rôles, les politiques et les pratiques RH qui permettent ce management. Nos résultats nous permettent de dégager des pistes de discussion avec la littérature actuelle, en particulier sur les politiques RH qui permettraient de soutenir les différentes formes d'ambidextrie et le management des paradoxes.

## **1. Revue de la littérature – Les ambidextries pour manager les paradoxes ?**

### ***1.1. Le management des paradoxes en GRH ?***

Depuis quelques années, la gestion des paradoxes constitue un thème récurrent en sciences de gestion (Smith et Lewis, 2011 ; Erez et al., 2013 ; Brulhart et al., 2018). Dans un monde qui se complexifie, compétitif et incertain (Thomas et D'Aveni, 2004 ; Hermelo et Vassolo, 2010), le concept de paradoxe valorise la gestion contrainte par les organisations de logiques contradictoires. . Le paradoxe se définit en effet comme :

- « *un ensemble d'éléments contradictoires mais interreliés existant simultanément et persistant dans le temps* » (Smith et Lewis, 2011)
- « *la coexistence simultanée de deux états contradictoires, comme celle entre l'innovation et l'efficacité, la collaboration et la concurrence, le nouveau et l'ancien* » (Eisenhardt, 2000, p.703)
- « *une contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui s'excluent mais coexistent malgré tout* » (Arnoud et al, 2018, p. 166)

A la différence du dilemme, qui se situe dans une logique dichotomique entre les deux éléments contradictoires, le paradoxe suppose une logique dialogique poussant à composer avec ces éléments ensemble. En outre, le compromis conduit potentiellement à un affaiblissement mutuel des pôles contradictoires (Bollecker et Nobre, 2016). Puisqu'il est vain de venir à bout des paradoxes (Koenig, 1996), le management des

paradoxes devient un levier pertinent pour ne pas chercher à supprimer les paradoxes mais pour les prendre en compte en sciences de gestion pour une meilleure performance (Tahar, 2018 ; Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkowski et al., 2013), poussant alors l'organisation à s'engager activement dans la considération du paradoxe plutôt que de choisir le déni (Grimand et al, 2018).

Il existe différents paradoxes. Smith et Lewis (2011) en identifient quatre : le paradoxe de l'apprentissage (entre ancien et nouveau, autour de l'innovation), de l'organisant (entre contrôle et flexibilité, collaboration et compétition, autonomie et centralisation, délibéré et émergent), de l'appartenance (entre les identités de chacun, nommé *belonging*) et de l'implémentation (*performing* – concurrence entre les objectifs de chacun). A ces travaux fondateurs s'ajoute une diversité de manières d'aborder les paradoxes en pratique. Sommer et al (2018) traitent du paradoxe de la durabilité dans le secteur agricole français pour étudier l'engagement responsable de petites entreprises amenées à agir collectivement pour solutionner les barrières pouvant exister du fait de la taille de ces entreprises. Tahar (2018) analyse la concomitance des logiques sociale et commerciale au sein d'un établissement public. Ancelin-Bourguignon (2018) aborde les doubles contraintes dans les organisations et intègre les paradoxes dans la continuité de cette notion en psychologie.

Arnoud et al (2018) analysent l'effet que certaines organisations paradoxantes ont sur les ressources humaines. Quelle que soit la modalité d'utilisation des ressources d'une organisation, la composante humaine apparaît intrinsèquement impactée par les diverses tensions, et donc par le management de paradoxes qui peut en découler. En effet, ces tensions, dites latentes, sont liées à la pluralité d'acteurs, le changement et la rareté des ressources (Smith et Lewis, 2011). La GRH possède ainsi en elle des clés pour le management de paradoxes (Brulhart et al, 2018).

## ***1.2. Le paradoxe individu-collectif en GRH***

Parmi les différents paradoxes identifiés dans la littérature, le paradoxe individuel/collectif semble particulièrement pertinent à étudier en GRH. Il peut s'assimiler dans une certaine mesure au *belonging* de Smith et Lewis (2011), qui met en exergue les tiraillements entre l'identité d'un individu et la nécessité de prendre en compte l'identité du collectif dans lequel il est intégré. Pourtant, la recherche en gestion sur les paradoxes étudie encore trop peu leurs effets sur les acteurs (Ancelin-Bourguignon, 2018).

Gueye et Marcandella (2018) mobilisent la théorie de l'activité pour étudier diverses tensions liées au paradoxe individu-collectif en lien avec l'appropriation. Cette recherche met en lumière l'articulation entre ce qui est prescrit et formalisé par l'organisation, et la façon dont l'individu s'inscrit dans cette démarche globale et se l'approprié, alors qu'il cherche dans le même temps à se réaliser et développer ses savoirs. Condomines et Hennequin (2018) abordent dans cette perspective la question de la performance d'un salarié considéré comme compétent, interrogeant l'adéquation entre le système d'évaluation de la performance de l'organisation avec le référentiel de compétences développées par un individu. Gartner et al (2018) montrent que la démarche d'auto-évaluation de compétences conduit à un effet de responsabilisation et d'autonomisation qui pourtant, sur le plan formel, peut entrer en contradiction avec une cartographie des compétences. Ce paradoxe individu-collectif peut être explicitement retrouvé dans les travaux de Valette et al (2018), qui proposent d'observer la façon dont des paradoxes organisationnels peuvent être délégués aux individus, et conduit à éclairer les démarches compétences d'individualisation du management (Gartner et al,

2018). Les organisations sont constamment tiraillées entre ces logiques individuelles et collectives et ne peuvent s'en défaire. Il s'avère ainsi nécessaire de comprendre comment les organisations peuvent les « gérer ».

### ***1.3. L'ambidextrie, mode de gestion du paradoxe individuel/collectif en RH ?***

Les travaux portant sur les modes de gestion de paradoxes demeurent rares (Brulhart et al., 2018). Smith et Lewis (2011) proposent néanmoins des premiers repères. Ils identifient trois modes de management des paradoxes :

- Le « management par le dilemme » consiste à choisir entre l'un des deux pôles du paradoxe. Ce choix apparaît comme très largement virtuel. Le second pôle du paradoxe, bien que nié, perdure puisque, par définition, dans les paradoxes, le choix entre une des deux alternatives n'est pas possible.
- Le « management par le compromis » entre les deux pôles du paradoxe. Ce compromis est lui aussi généralement insatisfaisant puisqu'il conduit le plus souvent à un affaiblissement mutuel des deux pôles (Bollecker et Nobre, 2016).
- Enfin, après avoir souligné que l'occultation des paradoxes (faire comme s'ils n'existaient pas) est la pire des menaces pour une organisation car ils produisent alors des effets destructeurs maximum (Clegg & al., 2002), ils évoquent le fait que les organisations doivent s'efforcer de faire émerger le « *potentiel positif* » des paradoxes.

Cette dernière alternative est bien évidemment la plus séduisante mais elle reste relativement peu opérationnalisée. Toutefois, Andriopoulos et Lewis (2009) et Smith et Lewis (2011) évoquent la notion d'ambidextrie comme pouvant constituer un mode d'opérationnalisation de la gestion des paradoxes. Nous proposons dans cet article de regarder en détail si la notion d'ambidextrie pourrait constituer un mode de gestion des paradoxes en l'appliquant, en GRH, au paradoxe individuel/collectif.

Le concept d'ambidextrie est issu des travaux de Duncan (1976) et désigne tantôt un état d'équilibre (Popadiuk, 2012) ou une capacité (Tushman et O'Reilly, 1996) à assurer des logiques d'exploration (innover en explorant de nouvelles opportunités) et d'exploitation (innover en exploitant les savoirs déjà existants).

La littérature a identifié 4 formes d'ambidextrie (Simsek et al., 2009) :

1. *L'ambidextrie structurelle* (O'Reilly et Tushman, 1996) correspond à une séparation organisationnelle des activités d'exploration et d'exploitation. Chacune est, par exemple, réalisée par deux divisions différents de la même entreprise. Elle implique des politiques RH adaptées : incitations au partage des connaissances, transferts de personnel, carrières inter-divisionnelles, projets multi-services, etc. (Collinson, 2001 ; Dhifallah & al. 2008).
2. *L'ambidextrie de réseau* (Mc Namara & Baden-Fuller, 1999) reprend cette idée de séparation organisationnelle des activités d'exploration et d'exploitation et l'accroît en proposant que celle-ci soit réalisée en externe, c'est-à-dire par deux entreprises différentes, via un réseau d'entreprises. Sur un secteur donné, les grandes entreprises se concentrent sur l'exploitation de leur cœur de métier tandis que les petites entités (ou start-up) assurent l'innovation d'exploration. Même si elle peut être particulièrement efficace (Tempelaar & al., 2008), ce type d'ambidextrie est toutefois considéré comme peu stable.

3. *L'ambidextrie temporelle* (Noteboom, 1999) voit quant à elle alterner dans la même entreprise, avec les mêmes salariés de (généralement) longues périodes d'exploitation des capacités existantes et de (généralement) courts mais intenses moments d'exploration des nouvelles opportunités. O'Reilly & Tushman (2004) ont eux aussi montré la pertinence de ce type de découplage temporel.
4. Enfin, *l'ambidextrie contextuelle* (Gibson & Birkinshaw, 2004) propose elle une perspective plus exigeante. Considérant qu'il est le plus souvent impossible de séparer les activités d'exploration et d'exploitation, ces auteurs proposent qu'elles soient réalisées dans les mêmes unités par les mêmes personnes. Cette ambidextrie correspond alors à une capacité comportementale (et non structurelle) à réaliser l'alignement à court terme et l'adaptation à long terme du contexte organisationnel afin que celui-ci permette simultanément l'exploration et l'exploitation. Cette ambidextrie se caractérise en particulier par une capacité à reconfigurer rapidement les activités au sein d'un même centre de profit pour répondre aux changements de l'environnement. Elle est souvent très délicate à mettre en œuvre. Par exemple, dans ces organisations, les managers doivent gérer des buts contradictoires (Smith & Tushman, 2005), tenir de nombreux rôles différents (Flyod & Lane, 2000), avoir à la fois une orientation court terme et long terme (Raisch, 2009).

Les formes d'ambidextrie identifiées constituent un mode particulièrement intéressant de management des paradoxes en RH car elles cristallisent les tensions latentes évoquées : l'exploration et l'exploitation permettent de rechercher et assimiler le changement, de visiter et approfondir des voies avec une pluralité d'acteurs entre habitus et découverte, et de développer de nouvelles ressources au vu de celles qui sont déjà détenues, face à une rareté des ressources. Les travaux de Valette et al (2018), abordés précédemment, mettent en évidence une délégation des paradoxes organisationnels à un niveau individuel comparable à une forme d'ambidextrie contextuelle, et nous poussent à étudier la façon dont un mode de gestion spécifique de paradoxe peut constituer une solution à un paradoxe donné en GRH. Compte tenu des développements précédents, la problématique de la présente recherche est donc la suivante : **comment les ambidextries peuvent-elles constituer un mode de gestion du paradoxe collectif / individu en GRH ?**

## **2. Méthodologie et présentation du cas**

### ***2.1. Méthodologie***

Les résultats que nous présentons ici sont produits sur la base d'une étude de cas réalisée dans une grande banque coopérative en situation de profonds changements. Nous avons choisi une méthodologie qualitative centrée sur l'étude d'un cas, car elle nous est apparue comme adaptée au contexte de recherche exploratoire qui est le nôtre (Yin 2017).

Notre travail de recherche s'appuie sur des matériaux de recherche collectés dans plusieurs agences de cette banque, lors de plusieurs phases d'immersion depuis plus de cinq ans. Notre recherche présente donc l'intérêt de s'inscrire dans une approche longitudinale.

Cette étude de cas a été réalisée en articulant une étude documentaire et des entretiens semi-directifs (Miles et Huberman, 1994). L'étude documentaire a permis de

rassembler les principales informations formelles sur cette banque tant au niveau général (historique, chiffres clés etc..) que sur un plan plus précis, en lien avec ses méthodes d'organisation du travail et ses politiques de GRH.

Les données ont été recueillies sur une « longue » période, entre 2015 et le début de l'année 2019, lors de quatre phases d'immersion dans des agences bancaires. Tout d'abord, en 2015, lors d'une première recherche dans cette banque qui portait sur l'étude du déploiement du changement en agence et notamment sur ses conséquences organisationnelles et RH. Les premiers entretiens ont été menés avec le Directeur Général Adjoint (DGA) de la caisse régionale de cette banque coopérative. Puis, des réunions ont été organisées avec le DGA, le Directeur commercial de la caisse régionale, le responsable du projet de mise en place du nouveau modèle commercial dans les agences, ainsi que le DRH en charge du volet ressources humaines de ce projet.

A la suite de cette première immersion au niveau de la direction régionale de cette banque, 66 entretiens ont été menés dans différentes agences, organisations directement concernées par la mise en place du nouveau modèle d'organisation, avec 43 membres de l'équipe commerciale et 23 directeurs d'agence et directeurs d'agence adjoints (le contenu et les compétences de ces différents rôles sont détaillés ci-dessous dans la présentation du cas). Ces entretiens nous ont permis de recueillir leur ressenti sur leur nouveau rôle dans cette organisation totalement repensée. Ces entretiens nous ont également permis de mettre en évidence qu'avec la réorganisation, l'accent était mis sur le collectif : d'une approche de performance individuelle, les agences passaient à une approche de performance collective en mettant au centre de cette réorganisation, le travail en équipe. En 2016, nous avons approfondi notre recherche sur le terrain, par une immersion en agence pendant trois demi-journées. Nous avons ainsi pu observer le fonctionnement effectif de l'équipe commerciale et le rôle joué par les managers. Nous nous sommes également entretenus avec le directeur d'agence, le directeur d'agence délégué, le responsable clientèle ainsi que les membres de l'équipe commerciale. En 2018, du mois de février jusqu'au mois de juin, nous avons effectué une nouvelle immersion en agence de six demi-journées dans différentes agences :

- 2 jours dans une agence d'une grande ville.
- 2 jours dans une agence d'une plus petite ville. (Zone Urbaine)
- 1 jour dans une agence d'une plus petite ville. (Zone « Campagne »)

Cette nouvelle étape de collecte de données sur le terrain s'est appuyée sur des observations ainsi que sur des entretiens avec les différentes catégories d'acteurs présentes en agence : Directeurs d'agence, Directeurs d'agence délégués, Responsables de Clientèle (RCL), Spécialistes (le contenu et les compétences de ces différents rôles sont détaillés ci-dessous dans la présentation du cas). Au total, quinze entretiens ont été réalisés. Des échanges informels ont permis d'enrichir notre matériau de recherche.

Enfin, un nouvel accès au terrain, au début de l'année 2019, nous a permis de réaliser quatre entretiens complémentaires avec des Directeurs d'agence. L'objectif de cette nouvelle phase, était de collecter des matériaux de recherche complémentaires pour pouvoir enrichir notre travail de recherche orienté vers les paradoxes.

## ***2.2. Présentation du cas***

Le cas étudié est celui d'une grande banque coopérative française qui a initié, il y a cinq ans, un changement majeur dans sa stratégie commerciale. Comme tous les acteurs « historiques » du secteur bancaire, cette banque a été touchée par la crise financière et

subit une pression concurrentielle croissante émanant notamment des banques en ligne. En réaction à cette situation et en tenant compte des nouvelles habitudes des clients marquées par un usage intensif des NTIC, elle a imaginé un modèle commercial « original » ancré dans le digital et centré autour de l'agence bancaire. L'originalité de ce modèle est de proposer une approche combinée de la relation client ; si cette « approche multicanal » s'appuie sur internet (site institutionnel, réseaux sociaux, Facebook, Twitter, L'appli), l'agence bancaire garde une place de choix dans ce nouveau modèle ; ce modèle est qualifié de « phygital ». Pour marquer l'ampleur de cette évolution stratégique et commerciale, la banque utilise le terme de « Métamorphose du modèle commercial ».

Dans une perspective d'amélioration de la relation client avec pour objectif un renforcement de l'attractivité des points de vente, une nouvelle architecture organisationnelle a été conçue dans laquelle le rôle de l'équipe commerciale a été très largement repensé. Cette nouvelle organisation se développe selon deux axes : la digitalisation et une approche renouvelée de l'agence. Le digital devient une composante essentielle de la nouvelle organisation : au sein de l'agence, le client doit suivre « un parcours digital ». L'espace a été repensé avec, d'une part la création de zones dans lesquelles le client peut évoluer en toute autonomie en ayant un libre accès aux tablettes numériques mises à sa disposition, et d'autre part, la création de salons dans lesquels le client peut être reçu sur rendez-vous par un conseiller commercial spécialisé.

Pour répondre à cette exigence d'expertise attendue par les clients, le fonctionnement de l'équipe commerciale a été revu. Les conseillers clientèle « généralistes » ont laissé la place à des conseillers « Spécialistes ». Chaque client a donc, à faire, non plus à un seul et unique conseiller pour ses différentes opérations, mais il aura « à sa disposition » toute une équipe commerciale avec un collaborateur dédié pour chaque type d'opération, appelé « Spécialiste ».

La hiérarchie a également été modifiée. Si les managers (directeur d'agence principal et directeur d'agence délégué) occupent des fonctions qui existaient déjà dans les agences bancaires classiques, le contenu de celles-ci évolue. En effet, une dimension importante vient considérablement réorienter le rôle attendu des managers : il leur est demandé de se placer dans une posture de coach vis à vis de leurs équipes commerciales ; « la posture de chef » doit disparaître. Leur rôle doit être ancré dans de l'accompagnement fort aux équipes et aux collaborateurs ; les managers doivent orienter et guider l'action. Si la relation d'autorité entre les managers et leurs équipes existe toujours, elle doit s'exercer de manière la plus participative possible.

De plus, cette nouvelle organisation du travail a conduit à la création d'un métier, complètement nouveau, celui de « Responsable de clientèle » (RCL). Les titulaires de ces postes ne sont pas les superviseurs directs des conseillers clientèle (ces fonctions sont remplies par les directeurs d'agence). Ils servent eux-mêmes la clientèle. Ils orientent les clients en fonction de leurs demandes vers le Conseiller le plus compétent. Mais surtout, ils ont un positionnement de coach, ils animent des réunions et, au quotidien, ils soutiennent les conseillers clientèle dans l'atteinte de leurs objectifs.

Enfin, l'organisation spatiale a donc été revue pour être en cohérence avec le nouveau mode de fonctionnement de l'équipe commerciale ancré dans une approche collaborative. Deux espaces principaux ont été créés :

- Un espace collaboratif : en dehors de leur rendez-vous clientèle, les conseillers ainsi que leurs managers, travaillent ensemble dans cet espace collaboratif qui est donc un espace de travail partagé ouvert dans lequel, chacun a un poste de travail personnel rattaché à son ordinateur ;
- Des salons privatifs : ces salons aménagés pour être agréables et confortables sont digitalement très bien équipés et sont totalement dépersonnalisés : chaque conseiller apporte ses documents lors d'un rendez-vous et les récupère à la fin de ce dernier.

Ce modèle existe depuis cinq ans. Il met en jeu plusieurs évolutions complémentaires : celle de l'organisation spatiale ; celle des compétences du fait de l'évolution majeure des métiers, mais également sur l'évolution des rôles avec l'apparition de tensions de rôle. Nous avons choisi de développer une analyse sous l'angle des paradoxes qui, à notre sens, constitue un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour analyser ces différentes dimensions.

### **3. Résultats**

Les résultats mettent en exergue les effets paradoxalement individualisants du nouveau modèle commercial, centré sur le collectif de travail, et comment une gestion ambidextre de la situation, dans une certaine mesure, permet de faciliter le travail des équipes.

#### ***3.1. Le nouveau modèle : un discours et des pratiques qui mettent l'accent sur le collectif***

Le nouveau modèle répond à une nouvelle orientation stratégique et commerciale de cette banque coopérative, en réponse à une évolution majeure de son environnement, et la nécessité de trouver de nouveaux ressorts pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les clients. Comme évoqué précédemment, les nouveaux axes forts de la nouvelle stratégie sont le développement d'un travail collaboratif en agences entre les spécialistes dans le but d'apporter une réponse précise et de qualité aux clients et l'intégration forte du digital dans la relation client.

Grâce à notre immersion régulière en agences tout au long de ces cinq années, nous avons pu faire plusieurs constats. En premier lieu, dès le départ, ce nouveau modèle a fait l'objet de discours forts de la part de la direction. Ces discours ont concerné progressivement l'ensemble des collaborateurs de cette caisse régionale : les différents responsables tout au long de la ligne hiérarchique, les membres des assemblées générales, les élus, les représentants des salariés, puis l'ensemble des salariés qu'ils soient concernés directement ou plus indirectement par ce changement de fonctionnement des agences.

L'implémentation de ce modèle s'est faite de manière itérative par la méthode du « Test and learn », en procédant par différentes vagues de mise en place de ce modèle sur des « agences tests ». Ainsi, ce choix de mise en œuvre du nouveau modèle par une diffusion progressive de celui-ci sur une période d'un an demi, deux ans, a permis la réalisation des ajustements qui sont apparus comme nécessaires.

Dès le départ, les différents discours de la direction et de manière plus générale, toute la communication interne au sujet de ce nouveau modèle, ont mis l'accent sur l'importance « du collectif » qui en constitue réellement un des piliers majeurs.

Le nouveau modèle commercial est fondé sur une nouvelle vision de la relation client qui doit s'appuyer sur « une architecture client ouverte et collaborative ». Tous les supports de communication interne mettent en avant cette nouvelle orientation majeure :

*« La pièce maîtresse de ce nouveau modèle repose sur l'organisation commerciale en agence et la complémentarité de l'expertise des collaborateurs. (...) Désormais, ce n'est plus un conseiller généraliste qui accompagne seul le client, mais une équipe commerciale composée d'un Responsable de Clientèle et de Spécialistes, experts dans leur domaine. (...) Les managers se trouvent au cœur et à la tête d'une entité opérationnelle sur laquelle tout repose : L'Agence. Les managers ont un double changement à piloter : un changement de l'organisation commerciale en agence ; une évolution des métiers et de leur interdépendance au sein de l'unité commerciale. » (Book RH)*

Les principes mêmes de ce nouveau modèle commercial posent les bases d'une organisation devant favoriser le développement de compétences collectives. « *La spécialisation coordonnée de différents membres de l'unité commerciale : une nécessité* » (Book RH). En effet, le nouveau modèle prévoit un partage des dossiers clients entre les différents spécialistes : en fonction de ses demandes, un client X sera reçu par des conseillers clientèle différents. Pour que ce modèle fonctionne, une bonne coopération entre les différents acteurs est nécessaire. Les interactions entre les conseillers clientèle spécialistes donnent lieu à la confrontation de leurs représentations et de leurs savoir-faire conduisant à la création d'une compétence collective (Retour, Krohmer, 2006).

Nous observons que ce discours fort et volontariste se traduit par des pratiques, tant au niveau organisationnel qu'au niveau de la GRH, effectives ancrées dans le collectif.

L'organisation spatiale a été profondément revue. Le design organisationnel basé sur les bureaux individuels a laissé la place à une nouvelle architecture qui structure les agences en deux espaces de travail pour les membres de l'équipe commerciale :

- un espace collaboratif point d'ancrage des différents collaborateurs pour l'étude des dossiers clients, la gestion de la relation client par téléphone (appels entrants et sortants),
- des salons privés pour les rendez-vous clients. Ces salons doivent être réservés en amont d'un RDV.

Cette nouvelle organisation spatiale a été pensée pour favoriser le développement d'un travail collectif de l'équipe commerciale. Les échanges entre les membres de l'équipe sont favorisés par cette proximité :

*« Avant, il fallait aller frapper à la porte du bureau de notre collègue si on avait une question sur un dossier ; on ne le faisait pas tout le temps ; ce n'était pas automatique ; on avait peur de le déranger... Maintenant, on ne se pose même plus la question ; c'est un réflexe naturel que de demander à notre voisin une info, un renseignement sur un client. » (Monsieur R., Conseiller clientèle)*

La mise en place de cet espace collaboratif et la nouvelle approche commerciale basée sur la coordination et la complémentarité de l'équipe commerciale sont autant d'éléments structurants favorisant les échanges et plus globalement une approche collective de la gestion de la relation client. Les échanges entre les membres de l'équipe commerciale au sujet des dossiers client deviennent nettement plus fréquents. Nos

observations nous ont permis de voir et surtout d'entendre ces échanges. Nous avons relevé le caractère très direct de ces échanges : ils se concentrent sur l'essentiel, ils sont simples et efficaces.

L'analyse de ce modèle sous l'angle RH témoigne également de l'importance du collectif qui en constitue le fil directeur. Les différentes pratiques RH « sont imprégnées » du collectif, via le développement de nouvelles compétences, compétences en T (Guest, 1991), mettant l'accent sur les compétences d'un salarié à travailler avec les autres. Ces compétences, présentées dans le Book RH, ont été intégrées dans tous les dispositifs RH comme une dimension structurante : recrutement, référentiel de compétences, grille de support aux entretiens d'évaluation, évolution de carrière, formation.

De plus, ce nouveau modèle a un impact direct sur la rémunération. La partie variable de la rémunération (prime) n'est plus reliée à la performance individuelle. Elle prend en compte la performance mais à un niveau collectif : celui de la grappe (groupe d'agences) et de la région (chaque région est divisée en plusieurs « sous-régions commerciales »). Ce changement majeur mis en place lors de la première phase d'implantation du modèle, a fait l'objet de nombreux questionnements comme nous le verrons ultérieurement.

### ***3.2. Le nouveau modèle : un discours et des pratiques qui comportent également des dimensions individualisantes***

Si l'approche collective est au centre de ce modèle, les pratiques RH et certaines dimensions de ce modèle restent néanmoins individualisantes.

#### ***3.2.1 L'individualisation présente dans les pratiques RH***

Cette dimension individualisante peut même être considérée comme fortement structurante car elle accompagne un des piliers forts du nouveau modèle, à savoir, la « spécialisation coordonnée » de l'équipe commerciale. Cet axe implique de la coordination, coordination qui est essentielle car les conseillers sont devenus des spécialistes. Cette spécialisation va dans le sens d'une individualisation de la GRH. La spécialisation des conseillers induit une évolution de leurs compétences. Le travail dans les agences commerciales a été parcellisé : cette évolution organisationnelle s'est traduite, sous l'angle RH, par une évolution des métiers.

- Chaque conseiller est spécialisé dans un domaine particulier ; le spectre de ses compétences se rétrécit mais les exigences en termes de niveau de compétences détenues augmentent.

- Un nouveau métier a été créé, celui de « Responsable de clientèle ». Il est le référent privilégié mais pas unique du client, et il s'appuie sur des spécialistes. Son rôle est de faire un diagnostic client puis d'orienter ce dernier vers le spécialiste adéquat en fonction des demandes exprimées.

Les titulaires de ces postes de « Responsable de clientèle » ne sont pas les superviseurs directs des conseillers clientèle (ces fonctions sont remplies par les directeurs d'agence).

Ils servent eux-mêmes (à la marge) la clientèle mais en plus, ils ont un positionnement de coach, ils animent une réunion hebdomadaire et, au quotidien, ils soutiennent les conseillers clientèle dans l'atteinte de leurs objectifs.

- Le métier de manager a évolué sur deux aspects fondamentaux. D'une part, le manager est maintenant responsable d'un groupe d'agences (et plus d'une seule agence). D'autre part, la façon attendue de mettre en œuvre le métier a beaucoup évolué. Le manager doit éviter de mettre en œuvre un leadership trop autoritaire. Il doit, au contraire, développer un leadership plus participatif pour impliquer au maximum son équipe dans l'atteinte des objectifs. La posture de coach est celle qui doit inspirer le rôle de manager dans ce nouveau modèle. Le « Book RH » contient ainsi un chapitre : « *Devenir un manager coach : plus en accompagnement qu'en réaction !* »

Ce nouveau découpage de l'organisation en activités parcellisées, et notamment la spécialisation des conseillers clientèle, induit un recentrage sur les individus et développe l'individualisation.

Si le modèle prévoit que les pratiques RH doivent s'inscrire dans le cadre d'une approche collective, une analyse sur le terrain, montre le maintien d'un certain recours à l'individualisation dans les pratiques RH effectivement mises en place. Cette observation concerne notamment une pratique RH essentielle et déterminante pour l'ensemble de la gestion RH d'un salarié, à savoir : « l'entretien d'évaluation ». Le nouveau modèle insiste sur la place du collectif dans les compétences des collaborateurs à apprécier. Néanmoins, il est souvent délicat de distinguer ce qui ressort de l'individuel et ce qui est attribuable au collectif. Le modèle proscrit la prise en compte des performances individuelles dans le calcul des primes. Néanmoins, les managers insistent sur l'importance, lors des entretiens avec chaque collaborateur, de faire le point sur sa contribution individuelle à l'activité. Formellement, il ne doit pas être fait mention de la performance individuelle, mais, dans les faits, une partie de l'entretien d'évaluation s'attache toujours à évaluer (d'une manière plus ou moins formelle, plus ou moins directe) la contribution à l'activité de chaque membre de l'équipe commerciale. De plus, la présence même des managers au sein de l'espace collaboratif permet à ces derniers d'observer le comportement de l'équipe dans son ensemble, mais également, et surtout, d'observer de manière précise, le comportement de chacun de leurs collaborateurs tout au long de l'année. Ceci correspond à une nouveauté permise par ce nouveau modèle et qui conduit souvent les managers à développer une approche individuelle de chacun de leurs collaborateurs, notamment lors des entretiens d'évaluation.

Les entretiens d'évaluation constituent le socle de la GRH applicable à un salarié. Réalisés, pour partie, dans une perspective individualisante, ils constituent donc le socle d'une GRH individualisante potentiellement dans toutes ses dimensions.

### *3.2.2 L'individualisation qui émerge des effets imprévus du modèle*

Au-delà des dimensions de la GRH qui restent individualisantes, le paradoxe individuel/collectif est alimenté par le modèle lui-même. L'objectif stratégique de ce modèle est de renforcer la qualité de la relation client en apportant une réponse précise à chaque problématique d'un client en s'appuyant sur la spécialisation coordonnée de l'équipe. Formellement, des outils, tant au niveau organisationnel (création d'un espace collaboratif) qu'au niveau RH (spécialisation des métiers) ont été mis en place dans cette perspective. Malgré tout, le modèle, du fait de ses évolutions sur ces cinq années, crée des effets qui perturbent l'atteinte de cet objectif. Les rôles des différents acteurs se sont précisés, le fonctionnement de l'équipe s'est progressivement mis en place, pourtant lors de nos périodes d'immersion, ainsi que dans les entretiens que nous avons menés, nous avons été conduits à percevoir, au-delà de l'aspect formel du modèle, certaines aspérités. La première d'entre elles, et la plus importante, concerne une

certaine tendance à la « déresponsabilisation » de l'équipe commerciale concernant la gestion de la relation client. En effet, chaque spécialiste tient son rôle et répond avec efficacité à la demande spécifique du client qui le concerne ; mais, aucun d'entre eux, ne se sent réellement « responsable » du client dans son ensemble.

Dans les organisations bancaires qui s'appuient sur des conseillers généralistes, ces derniers sont responsables de leur portefeuille clients et donc de chacun de leurs clients. Lors de deux réunions qui se sont tenues en septembre et décembre 2018 avec la direction régionale de cette banque, nous avons attiré leur attention sur ce point. Notre remarque a trouvé un écho particulièrement favorable car ils étaient eux-mêmes en plein questionnement à ce sujet... Nous leur avons suggéré de créer dans le groupe des spécialistes, « des ambassadeurs » qui seraient chacun « responsables » d'un groupe de clients. L'idée n'est pas de revenir sur le principe même du modèle, à savoir la spécialisation coordonnée, mais au contraire de l'optimiser, en ajoutant un maillon dans cette chaîne organisationnelle. Si le modèle basé sur le collectif était « de lui-même » arrivé à maturité, le groupe aurait perçu cette déresponsabilisation et surtout ses effets potentiellement néfastes pour la performance commerciale et aurait trouvé une solution pour y remédier, une forme d'auto-organisation. Nous n'avons pas constaté cela lors de nos observations.

Une autre aspérité majeure, inhérente au modèle, concerne le niveau d'intégration du collectif par les collaborateurs. Nous avons constaté lors de nos observations que certains comportements renvoient clairement à un ressort individuel. Par exemple, il existe un plafond à partir duquel un spécialiste épargne doit transmettre le dossier de son client à un conseiller en patrimoine. Nous avons constaté que certains spécialistes, pour garder leurs clients et donc pour enrichir leur activité commerciale, « *jouent avec les limites... et minorent l'engagement de leurs clients pour ne pas dépasser ce plafond* ». Nous avons identifié des comportements similaires pour plusieurs types d'opération. Ils restent marginaux mais ils démontrent que de nombreux comportements restent inspirés par des motivations individuelles. A l'extrême, et là aussi, de manière marginale, nous avons constaté qu'il existait des formes de concurrence entre les conseillers spécialistes. Le collectif porté par le modèle organisationnel est alors peu présent.

### ***3.3. Les ambidextries comme mode de management du paradoxe individuel/collectif***

Pris dans ce paradoxe individuel/collectif qui est de plus en plus présent dans l'organisation et dans sa GRH, les managers utilisent différentes formes d'ambidextrie pour tenter d'en limiter les effets les plus délétères.

#### ***3.3.1 L'ambidextrie contextuelle pour gérer le paradoxe individuel/collectif***

Dans ce modèle organisationnel qui promeut le collectif tout en contenant de nombreuses dimensions individualisantes, nous avons constaté que les managers tentent de mettre en œuvre une certaine ambidextrie contextuelle en intégrant les niveaux individuel et collectif. Leurs décisions tentent de s'inspirer simultanément de ces deux niveaux. Par exemple, s'agissant du développement de l'activité de l'agence, ils tentent de considérer l'équipe dans son ensemble mais également, de prendre en compte chaque collaborateur pour rendre leurs décisions les plus pertinentes et les plus cohérentes possibles. Ils prennent ainsi des décisions relatives à leurs collaborateurs en essayant de mesurer leur impact sur l'équipe. Dans leur posture de coach, ils s'efforcent

de faire grandir les équipes et de développer la solidarité au sein de celle-ci tout, en même temps, veillant à conserver une approche individuelle centrée sur chaque collaborateur.

L'action du « Responsable de clientèle » relève elle aussi de l'ambidextrie contextuelle. Il a la responsabilité de l'organisation de l'activité de l'agence au quotidien : c'est lui qui répartit « les motifs d'appels des clients » entre les spécialistes. Il réalise cette activité en tentant d'intégrer les niveaux individuel et collectif : la répartition des « motifs d'appels des clients » entre les spécialistes s'effectue en fonction de la nature de la demande du client et donc des compétences du conseiller. La décision se fait donc en considérant le niveau individuel. Mais cette décision intègre également le niveau collectif : plusieurs conseillers existent pour une même spécialité ; parfois, la demande du client n'est pas claire. Elle pourrait être adressée à plusieurs spécialistes. Le choix du spécialiste n'est donc pas si cadré. Enfin, le « Responsable de clientèle » peut également répondre lui-même au motif de l'appel. Il peut choisir cette option lorsqu'il sent que l'équipe est sous tension, notamment du fait d'une opération commerciale particulière. Au quotidien, il prend donc en compte les compétences individuelles tout en ayant un rôle central dans la régulation collective de l'activité de l'équipe.

Le responsable de clientèle mobilise aussi l'ambidextrie contextuelle lorsqu'il gère « *subtilement* » la ligne de démarcation entre l'individuel et le collectif. Par exemple, lorsqu'un spécialiste rencontre une difficulté technique, le responsable de clientèle évite d'intervenir en premier ; il doit, dans un premier temps, voir comment le collectif peut être en appui du conseiller en difficulté. Au début de la mise en place du modèle, ces collaborations n'étaient pas établies. Elles se sont progressivement inscrites dans les fonctionnements collectifs. Cela fait partie des réussites de ce modèle et du rôle du « Responsable de clientèle », d'avoir réussi à générer ces collaborations. Le « Responsable de clientèle » intervient lorsque cela est indispensable mais, le plus possible, il essaye de favoriser la collaboration au sein de l'équipe.

### 3.3.2 *L'ambidextrie temporelle pour gérer le paradoxe individuel/collectif*

Nos observations montrent également que le paradoxe individuel/collectif peut être géré par une ambidextrie temporelle.

Cette ambidextrie est très présente dans l'action des managers. En effet, si une approche globale de leur métier, nous a permis de montrer que leur action d'ensemble s'inscrit dans une forme d'ambidextrie contextuelle, de manière plus opérationnelle, il est possible de constater de nombreuses formes d'ambidextrie temporelle. Selon les aspects de leur rôle de manager à mettre en œuvre, ils inscrivent leur action présente soit au niveau individuel, soit au niveau du collectif.

Leur action essentielle consiste à animer le développement commercial de l'agence en se centrant sur la performance collective. Ce point clé de leur mission s'appuie sur la mise en œuvre, à certains moments, d'actions relevant du niveau collectif. Pour ce faire, ils doivent prévoir des temps d'échange à différentes fréquences avec l'équipe : des briefings quotidiens, des temps hebdomadaires d'échange sur l'activité, une réunion mensuelle. Dans le cadre du management participatif, il leur est par ailleurs conseillé d'installer des rituels managériaux qui doivent permettre à la fois aux collaborateurs de se motiver et d'être proactifs, et à l'équipe de développer son intelligence collective. Ces rituels managériaux sont également pensés comme des moments d'animation clés

de l'équipe notamment car ils doivent permettre d'organiser les décisions et les actions, et également car ils doivent permettre de libérer l'expression des collaborateurs.

D'autre part, une mission forte des managers est de permettre le développement de la performance individuelle, en mettant en œuvre des actions favorisant la montée en compétences de chaque collaborateur. Cela passe notamment par des temps d'accompagnements individuels sous forme d'entretiens et/ou de suivi lors de rendez-vous commerciaux.

L'action des « Responsables de clientèle » s'inscrit également dans une ambidextrie temporelle. En effet, dans le cadre de leur rôle d'accompagnement des collaborateurs, ils peuvent, à certains moments, apporter un soutien individuel lorsque des problématiques techniques se posent. A d'autres moments, ils ont une action collective, notamment lorsqu'ils organisent et animent, de manière hebdomadaire, la réunion de l'unité commerciale (Groupe d'agences rattaché à une agence centre). Cette réunion est l'occasion d'une rencontre entre les collaborateurs des différentes agences de la grappe autour d'un thème défini et préparé par les « Responsables de clientèle ». Les managers ne participent pas à cette réunion. Ce sont les « Responsables de clientèle » qui animent ces réunions. L'objectif est d'apporter certaines informations sur un thème donné, en lien avec l'activité commerciale, mais surtout de permettre un échange. L'absence des managers doit permettre de favoriser cet échange ; les collaborateurs sont plus libres de s'exprimer car les « Responsables de clientèle » ne sont pas leur supérieur hiérarchique. Le rôle de ces derniers est alors vraiment de travailler sur le collectif : animer ce collectif, créer une cohésion entre les collaborateurs, leur permettre de se sentir plus impliqués dans leur action.

## 4. Discussion

Nos résultats illustrent l'émergence, dans le temps, d'un paradoxe individuel/collectif, induit par un changement d'organisation au sein des agences d'une grande banque coopérative. Plus largement, ces résultats nous conduisent à discuter les deux contributions majeures de cette recherche. Tout d'abord, ce travail éclaire le management du paradoxe individuel/collectif par la mise en place d'ambidextries contextuelle et temporelle. Son analyse a été centrée sur les pratiques managériales et les pratiques de GRH qui ont progressivement construit ce paradoxe. Les résultats permettent d'éclairer plus finement les dynamiques individuelles et collectives d'émergence de ce paradoxe et les ambidextries contextuelle et temporelle déployées pour le gérer.

La deuxième contribution de cette recherche porte sur le soutien à la gestion du paradoxe individuel/collectif, ou plutôt, les difficultés rencontrées pour développer une GRH humaines adaptée aux pratiques ambidextries. Si la littérature en management stratégique reconnaît que l'ambidextrie constitue une caractéristique organisationnelle qui s'incarne dans les actions des individus, en revanche, le rôle que peuvent tenir les politiques RH dans le soutien de cette ambidextrie demeure encore peu exploré. Nos résultats nous permettent ainsi de discuter la gestion « paradoxale » des ressources humaines au regard de la littérature sur l'ambidextrie.

### ***4.1. L'ambidextrie « contextuelle » et « temporelle » comme mode de gestion du paradoxe individuel/collectif***

Au sein des agences bancaires, le changement d'organisation a induit l'émergence d'un paradoxe individuel/collectif. Celui-ci est partiellement pris en charge par le développement d'une ambidextrie contextuelle qui conduit à combiner des formes d'exploration (les agents doivent désormais travailler de manière collective et s'adapter à ces nouvelles formes d'organisation de leur activité) et des formes d'exploitation (les agents doivent aussi continuer à développer une relation avec leurs clients de manière individuelle tout en se spécialisant sur certaines tâches, au détriment de leur polyvalence).

Au sein de l'organisation étudiée, les formes d'ambidextrie contextuelle et temporelles ont été observées. La littérature sur l'ambidextrie, majoritairement issue du management stratégique, a étudié et discuté les paradoxes et leurs effets. Gibson et Birkinshaw (2004) avaient déjà indiqué que « bien que l'ambidextrie soit une caractéristique de la *'business unit'* dans son ensemble, elle se manifeste dans les actions spécifiques des individus au sein d'une organisation » (p.211). Toutefois, cette littérature est restée peu développée sur les modalités de son organisation et de son déploiement.

Nos résultats montrent que l'ambidextrie contextuelle se construit concrètement sur la base de nouveaux rôles où l'individu (le « Responsable de clientèle », en particulier) « absorbe » les tensions induites par le paradoxe individuel/collectif. Nos observations enrichissent ainsi celles de Valette et al. (2018), qui avaient montré que les chefs de pôles au sein des hôpitaux paraissent relativement fragiles dans leur capacité à endosser sur le plan individuel la gestion des paradoxes. En effet, tant la « réception » des paradoxes que leurs « traitements » se manifestent par des postures différenciées chez les individus, elles-mêmes produits de l'interaction des caractéristiques individuelles et organisationnelles (p. 37). Au sein des agences bancaires étudiées, les risques associés à ces tensions sont aussi à prendre en compte par un soutien organisationnel.

## ***4.2. La GRH comme soutien organisationnel à l'ambidextrie contextuelle***

Nos résultats indiquent que les ambidextries contextuelle et temporelles se traduisent dans la pratique par le fait de confier à des individus la responsabilité de « faire avec » les tensions liées au paradoxe individuel/collectif. Ainsi, l'étude longitudinale documente le positionnement des politiques RH face au changement d'organisation. Au départ faiblement alignées à la nouvelle stratégie de coopération et de travail en équipe, les politiques RH font désormais partie des points de discussion à l'ordre du jour, car les incohérences ont émergé au fil des années. Les politiques RH qui sont restées individualisantes (comme l'entretien annuel d'évaluation, par exemple), ont renforcé le paradoxe individuel/collectif et ont imposé une gestion encore plus difficile de celui-ci, faisant appel à davantage d'ambidextrie...et complexifiant encore la situation. Cela illustre la difficulté pour la GRH d'accompagner le développement de l'ambidextrie contextuelle. Les freins sont sans doute en partie liés à la complexité de l'environnement de travail où les paradoxes interagissent. Cette complexité contribue à opacifier les problématiques de GRH.

Nos résultats montrent que le développement de l'ambidextrie gagnerait à un rôle actif des politiques RH. En effet, les organisations et les individus qui déploient des formes d'ambidextrie contextuelle dans le cadre de leur stratégie d'innovation ont besoin de mettre en place des politiques et des pratiques RH qui permettent de développer la flexibilité des salariés, pour la réalisation d'activités associées aussi bien à l'exploration qu'à l'exploitation (Faisal Ahammad et al. 2015). Une gestion des compétences et des carrières adaptées au contexte ambidextrie permet d'acquérir, par le recrutement (Valette et al. 2018), et de développer, des profils « mixtes » voire originaux (Dhiffalah et al. 2008), tandis que les « systèmes de travail à haute performance » (Patel et al. 2013) sembleraient quant à eux constituer un levier nécessaire au déploiement de l'ambidextrie. La GRH, peu mobilisée au départ, s'avère, avec le temps, constituer un allié crucial pour soutenir le nouveau modèle organisationnel et la gestion du paradoxe individuel/collectif qu'il a induit.

## **Conclusion**

Basée sur le cas d'une banque qui a mis en place un nouveau modèle d'organisation du travail mettant le collectif au centre de son projet stratégique, notre recherche montre que les ambidextries contextuelle et temporelle apparaissent comme des solutions pour gérer le paradoxe individuel/collectif qui y émerge. Ces ambidextries sont, au départ, principalement endossées par les individus. Des politiques et des pratiques de GRH adaptées sembleraient pourtant en mesure de soutenir efficacement les individus dans le développement de ces différentes formes d'ambidextrie.

Cette recherche comporte plusieurs implications managériales : tout d'abord, au niveau organisationnel, nos résultats invitent les responsables RH à porter attention aux effets individualisants et paradoxaux des modes d'organisations en collectif, afin de considérer ces dimensions pour soutenir la montée en compétence des collaborateurs. Il semble également intéressant de regarder au plus près les compétences des managers et leurs formations, car ils prennent en charge une grande partie de la gestion ambidextrie des paradoxes individuels-collectifs. Cette recherche ouvre d'une part, sur de nouvelles pistes de recherche, de manière à repérer, empiriquement, d'autres modalités de prise en charge du paradoxe individuel-collectif par l'organisation et plus particulièrement par la GRH. D'autre part, ces travaux pourraient être approfondis dans

une perspective théorique, afin de mieux cerner les effets générés par un type de paradoxe sur d'autres paradoxes.

## Bibliographie

- Ancelin-Bourguignon, A. (2018). La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 143-157.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Arnoud, J., Krohmer, C., & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue Française de Gestion*, (5), 165-177.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 43-62.
- Brulhart, F., Grimand, A., Krohmer, C., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Management des paradoxes. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 65-69.
- Collinson, S. (2001), Knowledge management capabilities in R&D: a UK-Japan company comparison, *R&D Management*, 31, 335-347.
- Condomines, B., & Hennequin, É. (2018). Un salarié compétent est-il nécessairement performant ?, *Revue Française de Gestion*, 44(270), 71-85.
- Dhifallah, S., Chanal, V., Defélix, C. (2008), Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?, *Revue Française de Gestion*, 187, 161-175.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M., Smith, W., & Tracey, P. (2013). Paradox, tensions and dualities of innovation and Change. *Organization Studies*, 34(10), 1575-1578.
- Flyod, S., Lane, P. (2000), Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Gartner, J. B., Lemaire, C., & Merdinger-Rumpler, C. (2018). Impacts de l'auto-évaluation des compétences dans un hôpital luxembourgeois. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 87-99.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gibson, C., Birkinshaw, J. (2004), The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue Française de Gestion*, (5), 71-75.
- Guèye, K., & Marcandella, É. (2018). Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs-Étude longitudinale du projet SIRUS. *Revue Française de Gestion*, 44(274), 147-164.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1457-1473.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Koenig, G. (1996). Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan

- Mc Namara, P., Baden-Fuller, C. (1999), Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organisational Renewal, *British Journal of Management*, 10(4), 291-307.
- Miles, M., Huberman, M. (1994). Analyse des données qualitatives, Bruxelles, De Boeck.
- Nooteboom, B. (1999), The combination of exploitation and exploration: how does it work?, *EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track*, Warwick, 3-6 juillet
- O'Reilly, A., Tushman, M.L. (2004), The ambidextrous organisation, *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.
- Raisch, S. (2009), Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ralandison, G., Milliot, É., & Harison, V. (2018). Les paradoxes de l'intégration coopérative-Une approche fondée sur la sociologie de la traduction. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 127-142.
- Retour, D. Krohmer, K. (2006), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (Eds), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 149-183.
- Simsek, Z. (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes, *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Sommer, M., Gauche, K., & Temri, L. (2018). Petites entreprises en système de management collectif-Vers une gestion constructive des paradoxes de la durabilité?. *Revue Française de Gestion*, 44(274), 111-125.
- Tahar, C. (2018). Des recettes marchandes pour un service public, une stratégie paradoxale?-Une recherche intervention au sein d'un Crous. *Revue Française de Gestion*, 44(274), 77-90.
- Tempelaar, M., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. (2008), 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.
- Thelisson, A. S., Meier, O., Missonier, A., & Guieu, G. (2018). Comment gérer une intégration post-fusion?. *Revue Française de Gestion*, (5), 127-145.
- Thomas, L. G., & D'Aveni, R. (2004). The rise of hypercompetition in the US manufacturing sector, 1950 to 2002. *Version*, 2(3).
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Valette, A., Diochon, P. F., & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe. *Revue Française de gestion*, (1), 115-126.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. New-York: Sage publications.