



HAL
open science

Le triangle d'or de l'ambidextrie organisationnelle

Verena Hess

► **To cite this version:**

Verena Hess. Le triangle d'or de l'ambidextrie organisationnelle. Management & Data Science, 2024, 10.36863/mds.a.39858 . hal-04855611

HAL Id: hal-04855611

<https://hal.science/hal-04855611v1>

Submitted on 25 Dec 2024

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.

Le triangle d'or de l'ambidextrie organisationnelle

Résumé

L'élection de Donald Trump n'a pas seulement provoqué une hausse du prix du bitcoin, elle a également souligné l'importance de la technologie sous-jacente et émergente de la blockchain pour les entreprises de différents secteurs. L'exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation de l'existant ne sont pas faciles à concilier pour ces entreprises. Cet article cherche à éclaircir le lien entre la gestion d'innovation et l'organisation d'une entreprise en mettant l'accent sur le travail d'équipes de projet. Il pose la question suivante : quel est le modèle organisationnel permettant d'optimiser la création de valeur dans un contexte d'afflux de technologies émergentes ? A partir des résultats d'une thèse de doctorat, l'article développe ensuite une nouvelle compréhension d'une structure d'entreprise ambidextre.

Introduction

La réélection de Donald Trump en 2024 et un Congrès à majorité républicaine ont, avant même la prise de fonction officielle, déclenché une extraordinaire flambée du marché des crypto-monnaies, le Bitcoin dépassant pour la première fois les 100 000 dollars. Cela a provoqué une poussée majeure pour l'ensemble du secteur blockchain, faisant du sujet une priorité pour les entreprises hautement spécialisées, natives du numérique, mais aussi pour les entreprises traditionnelles, qui identifient la nécessité d'intégrer cette technologie dans leurs activités pour rester compétitive. Si la blockchain et ses différents cas d'usages étaient encore considérés avec un certain scepticisme, la perception que les entreprises de différents secteurs doivent se pencher plus concrètement sur cette nouvelle technologie afin d'assurer leur pérennité s'est imposée au plus tard depuis les élections.

Ceci n'est qu'un exemple parmi d'autres qui montre que les entreprises de différents secteurs sont aujourd'hui amenées à agir dans un environnement caractérisé par un niveau élevé d'incertitude, de volatilité et de complexité, induit par l'émergence et le développement rapide des nouvelles technologies. Ces conditions exercent un effet déstabilisant et exigent la modification des stratégies de création de valeur et ainsi l'adaptation des business models existants afin d'assurer la pérennité de ces entreprises. Cet impact se manifeste notamment dans les entreprises dites traditionnelles qui existent depuis de longue date et ont établi des processus, des structures et un mode de fonctionnement relativement stables ([Christensen, Bartman, & Van Bever, 2016](#) ; [Markides, 2006](#)).

Le concept de la transformation numérique décrit ce processus d'amélioration de la proposition de valeur à l'aide de l'usage des nouvelles technologies et appuyé par la stratégie organisationnelle, la mobilisation des ressources et les compétences clés ([Gong et Ribiere, 2021](#)). Néanmoins, une entreprise ne peut pas se concentrer uniquement sur les activités de transformation, qui en grande partie sont de nature

exploratoire et ont pour objectif de découvrir des nouvelles opportunités sur le marché afin de les intégrer dans l'entreprise ultérieurement. En effet, une entreprise doit également mener ses activités du quotidien, les tâches et processus pour créer de la valeur au présent. Cette nécessité de mener les deux types d'activités en même temps constitue un défi majeur pour les entreprises, car ils obéissent tous les deux à des principes différents, voire opposés, et sont pourtant en concurrence pour les mêmes ressources au sein de l'entreprise. La littérature propose différents modèles d'ambidextrie organisationnelle pour résoudre ce dilemme. Dans notre article, nous nous penchons plus particulièrement sur les deux modèles les plus courants, à savoir le modèle d'ambidextrie structurelle et le modèle d'ambidextrie contextuelle.

L'objectif de cet article est d'éclaircir le lien entre la gestion d'innovation et l'organisation / la structure d'une entreprise en mettant l'accent sur le travail d'équipes de projet. Nous comprenons les équipes et leur fonctionnement comme le mécanisme opérationnel, réalisant à la fois les activités de transformation (exploration) et les activités du quotidien (exploitation). De ce point de vue, l'article pose la question suivante : quel est le modèle organisationnel permettant d'optimiser la création de valeur dans un contexte d'afflux de technologies émergentes ?

A partir des résultats d'une thèse de doctorat, l'article développe une nouvelle compréhension d'une structure d'entreprise ambidextrie et en déduit des propositions théoriques pour de futurs travaux de recherche ainsi que des approches pratiques pour une mise en œuvre dans la gestion d'entreprise.

État de l'art

Ambidextrie organisationnelle dans un contexte en évolution constante

La littérature montre que dans un contexte volatile, caractérisé par l'incertitude et la complexité, le défi pour les entreprises consiste à pouvoir à la fois maintenir leurs activités existantes et saisir de nouvelles opportunités afin de rester compétitives sur le long terme ([March, 1991](#)). Cette capacité apparaît dans la littérature sous le terme d'ambidextrie organisationnelle, basée sur la création d'un équilibre entre les activités d'exploitation et d'exploration. Plusieurs approches sont proposées pour surmonter la contradiction inhérente à ces deux notions, dont les deux plus courantes : l'ambidextrie structurelle et l'ambidextrie contextuelle.

Le premier modèle implique une séparation des deux activités au niveau de la structure de l'entreprise. Ainsi, une entreprise attribue différentes tâches à différentes sous-entités de l'organisation afin de mener l'exploration et l'exploitation en même temps ([Tushman et O'Reilly, 1996](#)). Une telle structure peut être mise en place par exemple avec la création d'un Fab Lab (Fabrication Laboratory) dédié à l'exploration et souvent externalisé hors de l'entreprise. Apparus au milieu des années 2000 ([Gershenfeld, 2012](#)) les Fab Labs en tant que structures d'innovation exploratoire suscitent aujourd'hui des doutes quant à leur rentabilité, car beaucoup d'entre eux risquent de n'être que des laboratoires

d'expérimentation et de prototypage sans ancrage dans une logique d'exploitation et donc sans apport substantiel de connaissances ou de résultats économiques ([Suire, 2016](#)).

Dans un modèle d'ambidextrie contextuelle, la simultanéité des activités d'exploration et d'exploitation est rendue possible par le fait que chaque membre de l'entreprise est libre d'alterner entre les tâches d'innovation et les tâches d'activité quotidienne ([Birkinshaw et Gibson, 2004](#)). La condition préalable à cela est un contexte organisationnel favorable, caractérisé par une combinaison de *stretch*, de *discipline*, de *soutien* et de *confiance* ([Ghosal et Bartlett, 1994](#) ; [Birkinshaw et Gibson, 2004](#)). Les individus seraient ainsi encouragés à porter leur propre jugement sur la meilleure façon de partager leur temps entre les exigences d'exploration et d'exploitation. A ce titre, les petites structures du type PME ou start-up ont été identifiées comme des structures prédisposées à l'ambidextrie contextuelle ([Mahmoud-Jouini et al., 2007](#)) en raison des équipes polyvalentes dont les membres s'engagent dans diverses missions sollicitant des compétences diversifiées ([Saibi, 2016](#)). En revanche, les grandes entreprises traditionnelles ont tendance à avoir des équipes plus spécialisées avec des membres moins polyvalents ([Torrès, 2003](#)). Au niveau des individus, le concept d'ambidextrie est donc également lié aux exigences de compétences différentes. Ainsi, March (1991) souligne que les qualités individuelles qui permettent l'exploration sont pour la plupart différentes à celles qui permettent l'exploitation.

Alors que l'exploitation est axée sur l'efficacité et requiert des individus précis, méticuleux, ordonnés, capables d'améliorer continuellement les processus et les systèmes de manière à assurer leur efficacité, l'exploration quant à elle est tournée vers la créativité et progresse par révolutions, nécessitant des individus créatifs, imaginatifs et contestataires de l'existant ([March, 1991](#)). Il en résulte que les équipes chargées d'exploration et celles dédiées à l'exploitation développent une cognition collective et un état d'esprit différents ([Marks et Mathieu, 2001](#)).

La création de valeur à travers le travail d'équipes d'exploration & d'exploitation

Des études ont démontré que toute l'importance de l'ambidextrie organisationnelle réside dans son association à une survie plus longue, en particulier pour les entreprises agissant dans un contexte extrême ([Godé et al., 2020](#)), à de meilleures performances financières ([Derbyshire, 2014](#) ; [Govindarajan et Trimble, 2005](#) ; [Kitapçi et Çelik, 2013](#)), et à une amélioration de l'apprentissage et de l'innovation ([Eriksson, 2013](#) ; [Holmqvist, 2004](#)). Pour qu'une entreprise parvienne à être ambidextre, le travail d'équipes joue un rôle fondamental.

En effet, des auteurs ont constaté que les entreprises dans un contexte de compétition par l'innovation dépendent de la capacité de travailler en équipes afin de faire face aux transformations ([Midler, 2012](#)). Selon Midler (2012), les projets - lieu du travail d'équipe - sont notamment caractérisés par leur temporalité avec un début et une fin bien définis,

mais aussi par leur spécificité au contexte. Ils encapsulent les connaissances et les décisions, non seulement en appliquant des connaissances déjà existantes, mais surtout en créant de nouvelles connaissances sur un sujet donné par le biais de la communication et de l'échange entre des personnes impliquées dans un projet (Nonaka, 1994). Dans sa capacité d'innovation, une entreprise est donc amenée à se baser sur l'acquisition de nouvelles connaissances par ses membres ainsi que sur la transformation et l'exploitation des connaissances existantes (Bidan et Dherment-Férère, 2009 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; Godé et Barbaroux, 2012 ; Nonaka, 1994). A ce titre, une entreprise ambidextre se caractérise par sa capacité à pouvoir exploiter les compétences existantes ainsi que d'acquérir de nouvelles compétences en explorant de nouveaux domaines, malgré la contradiction inhérente des deux processus de gestion des connaissances (Floyd et Lane, 2000 ; Lubatkin et al., 2006).

Résultats

Notre étude empirique se fonde sur une étude de cas réalisée au sein d'une grande institution financière européenne dans laquelle plusieurs équipes de projet ont été analysées pendant un an. L'approche choisie pour la collecte des données a consisté en des entretiens semi-structurés avec les membres des équipes de projet, ainsi qu'en l'observation du déroulement des projets. Au total, sept équipes de projet ont été analysées, toutes portant sur des nouvelles technologies et la manière dont elles peuvent être utilisées pour la transformation numérique de l'entreprise.

Quant à la structure de l'entreprise, notre analyse a révélé une structure qui se situe entre les deux modèles d'ambidextrie structurelle et contextuelle, avec une orientation vers une séparation structurelle de l'exploration et de l'exploitation. Or, ces dernières restent au sein de l'entreprise sans externalisation.

Un premier résultat de notre analyse empirique est que des compétences hybrides sont nécessaires pour mener à bien les projets de transformation et faciliter l'intégration du nouveau dans l'existant. Ces compétences se développent notamment dans la collaboration de personnes aux profils et compétences différents au sein des équipes de projets réunissant des savoirs axés sur l'exploration et sur l'exploitation. Malgré les différences d'objectifs, de profils et d'attentes vis-à-vis des équipes d'exploration et d'exploitation, il est nécessaire que les projets de transformation soient ancrés dans le quotidien et puissent bénéficier des compétences des équipes d'exploitation afin de créer de la valeur pour l'entreprise.

Puisque nous nous sommes mis à la recherche d'un modèle organisationnel permettant d'optimiser la création de valeur dans un contexte d'afflux de technologies émergentes, nous pouvons donc affirmer qu'un tel modèle devrait permettre un certain chevauchement entre l'exploration et l'exploitation, comme le démontre la Figure 1 ci-dessous.

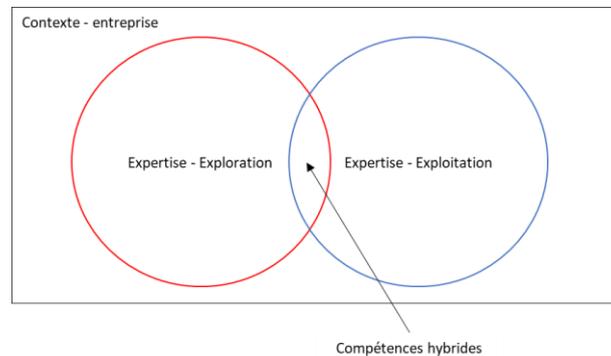


Figure 1 : Les compétences hybrides - entre l'expertise d'exploration et d'exploitation.

Sur la base de ce constat, le modèle d'ambidextrie structurelle dans sa forme absolue ne semble pas approprié pour les entreprises traditionnelles pour leur permettre d'optimiser la création de valeur dans un tel contexte dynamique. En effet, comme nous pouvons le voir dans la Figure 2 ci-dessous, ce modèle ne prévoit aucune superposition entre l'exploration et l'exploitation, car la séparation structurelle ne permet pas des projets communs, empêchant ainsi la création de compétences hybrides. Le constat que nous pouvons observer dans la littérature, à savoir que les FabLabs sont souvent en deçà de leurs ambitions, étaye à cet égard notre postulat selon lequel les compétences hybrides sont particulièrement importantes pour la création de valeur par le biais de projets exploratoires.

A ce modèle décentralisé d'exploration et d'exploitation, nous pouvons opposer le modèle de centralisation. Ainsi, la forme pure de l'ambidextrie contextuelle consiste en un chevauchement complet de l'exploration et de l'exploitation. Cependant, il ressort de notre analyse qu'un tel modèle, dans lequel chaque collaborateur possède des compétences axées à la fois sur l'exploration et sur l'exploitation, fait défaut dans les entreprises traditionnelles. Les experts des processus existants, qui sont généralement majoritaires, ont un état d'esprit différent des personnes et des équipes qui s'occupent des technologies émergentes. Ainsi, l'entreprise qui a fait l'objet de notre analyse se caractérise par une forte spécialisation de ses équipes, contrairement aux PME qui, de

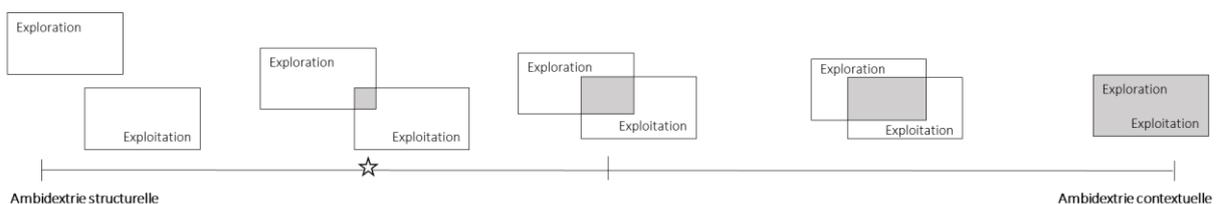


Figure 2 : Les modèles d'ambidextrie structurelle et contextuelle représentés sur un continuum. Selon le modèle, les zones de chevauchement entre l'exploration et l'exploitation varient, là où des compétences hybrides peuvent se développer.

par leurs équipes polyvalentes, constituent un terreau riche pour l'émergence de l'ambidextrie contextuelle.

Dans ce contexte, il est maintenant possible de répondre à notre question de recherche à savoir quel modèle d'ambidextrie organisationnelle est le plus approprié pour les entreprises traditionnelles afin de générer des compétences hybrides, leur permettant d'optimiser la gestion d'innovation et ainsi, la création de valeur dans un contexte d'afflux de technologies émergentes.

Les résultats de notre recherche sont synthétisés dans la Figure 3 ci-après. Elle illustre le lien entre la structure de l'entreprise et sa gestion d'innovation, représenté sur un axe entre les deux modèles opposés d'ambidextrie organisationnelle et évalué en fonction des compétences hybrides qui émergent des modèles respectifs.

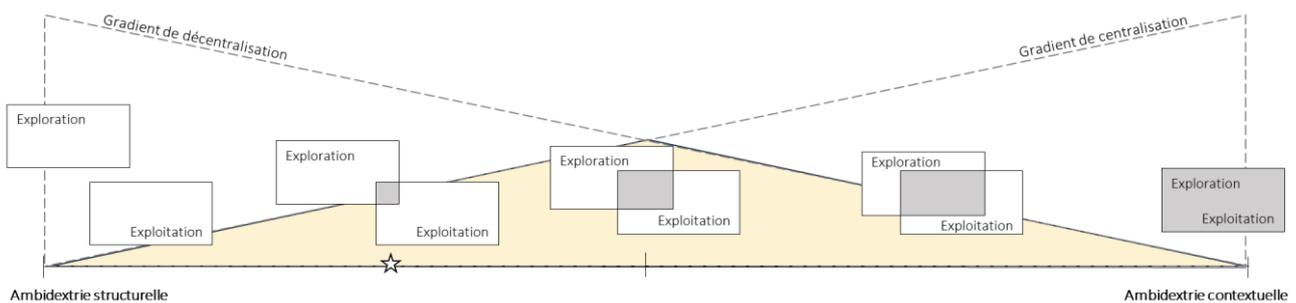


Figure 3 : Le triangle d'or de l'ambidextrie organisationnelle.

D'un point de vue de travail en équipes et contrairement à ce que laisse entendre la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle, il n'est donc pas désirable de choisir un modèle d'ambidextrie organisationnelle pur, mais plutôt de trouver le bon équilibre entre les deux archétypes opposés. Afin d'identifier ce point d'équilibre, il est nécessaire d'analyser les projets de transformation, car ceux-ci dépendent des compétences hybrides alors que des projets d'exploitation peuvent être menés sans la participation des experts d'exploration. Les projets d'innovation technologique représentent donc la variable à analyser pour déterminer le modèle optimisant la création de valeur d'une entreprise dans un contexte caractérisé par un afflux de technologies émergentes. Ce sont ainsi ces projets qui indiquent si la surface de chevauchement entre l'exploration et l'exploitation est suffisamment grande pour créer des compétences hybrides nécessaires au bon fonctionnement des équipes sous-jacentes afin de mener à la création de valeur. Alors qu'il serait plus facile de définir un nouveau type d'ambidextrie organisationnelle ou de prédire la composition exacte d'une équipe de transformation numérique, notre analyse renvoie plutôt à un équilibre instable, en constante évolution,

qui doit être adapté en permanence d'une entreprise à l'autre, d'un projet à l'autre et au fil du temps.

Conclusion

Aujourd'hui, aucun des modèles d'ambidextrie organisationnelle proposés ne s'avère approprié aux entreprises traditionnelles. Alors qu'un concept d'ambidextrie contextuelle est facilement réalisable pour les petites structures, la séparation structurelle de l'exploration et de l'exploitation révèle des limites claires en ce qui concerne la rentabilité de tels modèles. Nous nous sommes donc demandé dans cet article quel était le modèle organisationnel le plus approprié pour aider ces entreprises à optimiser leur gestion d'innovation et de transformation dans un contexte d'émergence rapide de nouvelles technologies. Dans un premier temps nous avons mis en évidence les compétences hybrides, nécessaires pour mener à bien la gestion d'innovation au sein d'une entreprise. D'autre part, nos résultats impliquent de ne pas choisir un modèle organisationnel parmi l'ambidextrie structurelle ou contextuelle pure, mais plutôt de s'interroger sur le juste milieu afin de maximiser les bénéfices des deux.

D'un point de vue managérial, il convient tout d'abord que l'entreprise prenne conscience de l'ambidextrie et dispose d'indicateurs permettant de visualiser son modèle d'ambidextrie dans un tableau de bord. Ces indicateurs peuvent consister par exemple en la composition des équipes de projet, le nombre de projets orientés exploration et exploitation ou les taux de réussite de ces projets. Sur cette base, l'entreprise peut ensuite adapter et piloter son modèle afin de parvenir à l'équilibre décrit entre spécialisation et polyvalence dans la composition de ses équipes, équilibre nécessitant un ajustement permanent.

D'un point de vue théorique, ces résultats incitent à analyser plus en détail le fonctionnement des équipes au sein des entreprises traditionnelles dans un contexte de transformation numérique. Ce faisant, il semble particulièrement important de tenir compte du contexte structurel tout en se détachant des modèles d'ambidextrie prédéfinis, mais - comme nous avons pu le constater - peu adaptés à la réalité de ces organisations.

Bibliographie :

- Bidan, M., & Dherment-Fère, I. (2009). Les pôles de compétitivité comme leviers cognitifs de création de valeur : cas de I-TRANS et MER PACA. *Revue management et avenir*, (5), 245-266.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (003).
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Bever, D. V. (2016). The hard truth about business model innovation.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574-581.
- Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International journal of project management*, 31(3), 333-341.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Gershenfeld, N. (2012). How to make almost anything: The digital fabrication revolution. *Foreign Affairs*, 91, 43.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- Godé, C., & Barbaroux, P. (2012). Towards an architecture of organizational learning: Insights from French military aircrews. *Vine*, 42(3/4), 321-334.
- Godé, C., de Corbière, F., & Pallud, J. (2020). Les technologies émergentes en contexte extrême : de l'adaptation à l'anticipation?. *Systèmes d'information et management*, 25(2), 3-6.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard business review*, 83(5), 58-68.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.

Kitapçı, H., & Çelik, V. (2013). Ambidexterity and firm productivity performance: The mediating effect of organizational learning capacity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1105-1113.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.

Mahmoud-Jouini, S. B., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance contrôle stratégie*, 10(3), 5-41.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Markides, C. C. (2013). Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.

Midler, C. (2012). L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise. *Dunod*.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Saibi, M. A. (2016). Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas 1. *Gestion 2000*, 33(1), 53-84.

Suire, R. (2016). La performance des lieux de cocréation de connaissances : Le cas des FabLabs. *Réseaux*, (2), 81-109.

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 253(8), 333-352.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Note méthodologique

L'étude empirique sur laquelle l'article est fondé est une étude de cas ([Eisenhardt, 2021](#)) réalisée au sein d'une grande banque européenne. Il s'agit d'une entreprise traditionnelle du secteur financier, qui se voit confrontée à des technologies émergentes et au besoin de transformation afin de rester compétitive. Au sein de cette entreprise plusieurs équipes de projet, impliquées dans la transformation numérique de l'entreprise, ont été analysées pour une durée d'un an.

Collecte de données

L'approche choisie pour la collecte des données a consisté en des entretiens semi-structurés avec les membres des équipes de projet concernées, ainsi qu'en l'observation du déroulement des projets. Au total, sept équipes de projet ont été analysées, toutes portant sur des nouvelles technologies et la manière dont elles peuvent être utilisées pour la création de valeur dans un contexte de transformation numérique au sein de l'entreprise. Durant la collecte des données nous avons mené 44 entretiens. Pour sélectionner les personnes interrogées, nous avons employé les méthodes de l'échantillonnage raisonné et boule de neige ([Diekmann, 2007](#)), résultant en une grande variété de profils de postes et de compétences professionnelles représentés dans notre échantillon. La durée des entretiens varie entre seize minutes et une heure trente.

Au fur et à mesure des différents entretiens, des mémos en forme de notes ad hoc ont été rédigés afin de garder mémoire des observations et moments non-verbaux qui ont attiré l'attention du chercheur au sujet de recherche. Pour améliorer notre compréhension du contexte, nous avons également utilisé des observations participantes. Également, la collecte des données primaires de notre étude a été complétée par des données secondaires collectées sous forme de documents, ce qui nous a permis de procéder à une triangulation des données ([Flick, 2011](#)).

Analyse de données

Pour l'analyse de nos données empiriques, nous avons appliqué l'approche de Corley et Gioia ([2004](#), [2011](#)), basée sur un codage à plusieurs niveaux, allant des concepts de premier ordre aux concepts de second ordre et enfin aux dimensions agrégées. Dans l'attribution des codes, les représentations des individus étaient au centre de notre intérêt afin de faire ressortir le sens donné à leurs déclarations. Le processus de codage a été réalisé à l'aide du logiciel Nvivo 12, un logiciel facilitant l'analyse des données qualitatives, qui nous a servi de support pour l'analyse des transcriptions d'entretiens.

Dans le cadre de cette analyse de données, nous avons cherché à savoir quel modèle organisationnel contribue à l'optimisation de la création de valeur au sein d'une entreprise agissant dans un contexte de transformation numérique et afflux constant de technologies émergentes. Les résultats issus de nos dimensions agrégées et donc notre analyse finale des données permettent d'avancer que les compétences hybrides jouent

un rôle crucial pour la création de valeur dans un tel contexte. Ces compétences se développent notamment lors du chevauchement entre exploration et exploitation au niveau des équipes de projets. Ainsi, nous pouvons en déduire qu'un modèle organisationnel optimisant la création de valeur ne se trouve ni du côté d'ambidextrie structurelle - qui ne permet pas ledit chevauchement - ni du côté d'ambidextrie contextuelle - qui ne correspond pas au contexte d'une entreprise traditionnelle comme nous l'avons analysée.

Pour synthétiser, nos résultats de recherche mettent en évidence que :

- Les compétences hybrides sont nécessaires pour mener à bien des projets de transformation numérique.
- Les compétences hybrides émergent du chevauchement entre l'exploration et l'exploitation au niveau des équipes.
- Le modèle organisationnel le plus adapté pour la bonne gestion d'innovation n'est ni un modèle d'ambidextrie structurelle ni contextuelle, mais il s'agit de continuellement rechercher, ajuster et mesurer le bon équilibre entre les deux archétypes.

Bibliographie :

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 36(1), 12-32.

Diekmann, A. (2007). Empirische Sozialforschung. *Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, 18.

Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really?. *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.

Flick, U. (2011). Triangulation. In *Empirische Forschung und Soziale Arbeit* (pp. 323-328). VS Verlag für Sozialwissenschaften.