

SAWSEN DHIFALLAH
VALÉRIE CHANAL
CHRISTIAN DEFÉLIX

IAE Grenoble



Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?

Comment gère-t-on les ressources humaines des organisations ambidextres, alors que fondamentalement explorer et exploiter relèvent de postures et de compétences différentes ? Cet article propose une double étude de cas menée dans les sociétés STMicroelectronics et Saint-Gobain. Alors qu'on pourrait s'attendre à des GRH fortement différenciées, l'observation et l'analyse révèlent la prégnance du modèle individualisant dans les deux cas, tout comme des jeux d'acteurs conduisant à adapter de facto certains processus RH aux profils particuliers des ingénieurs et chercheurs concernés.

En 1989, deux observateurs privilégiés des pratiques de management de la recherche et développement (R&D) soulignaient que « malgré toute l'attention dont ce domaine a fait l'objet, nous ne sommes pas encore près de trouver une solution à tous les problèmes que pose la gestion des ressources humaines des professionnels » (Allen et Varghese, 1989, p. 107). Cette question de la gestion des professionnels de la R&D a non seulement gardé son acuité mais prend une tournure nouvelle au sein des grandes entreprises aujourd'hui. Nombre d'entre elles cherchent en effet à satisfaire conjointement les exigences de l'innovation d'exploitation, qui se base sur les compétences technologiques et marketing existantes de l'entreprise, et de l'innovation d'exploration, qui suppose le renouvellement de ces compétences sur l'une et ou l'autre de ces dimensions (Danneels 2002 ; Benner et Tushman, 2003).

Tushman et O'Reilly (1996, 1999) ont proposé il y a quelques années le concept d'*ambidextrie* pour caractériser l'aptitude des organisations à gérer cette tension, de manière à générer tant de l'innovation d'exploration que de l'innovation d'exploitation. Ce concept a été repris et discuté depuis par un nombre croissant de chercheurs et le débat de ces dernières années a beaucoup porté sur les modes d'organisation et de structure pertinents pour rendre effective cette ambidextrie. En revanche, nous savons encore peu de choses sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans les organisations ambidextries, alors que toute la littérature sur le management de l'innovation a montré l'enjeu de pratiques de GRH adéquates. À l'heure où de nombreuses entreprises tentent de gérer

conjointement innovation d'exploitation et innovation d'exploration, de quels leviers de GRH disposent-elles ? Comment gère-t-on alors les ressources humaines des organisations ambidextries, alors que fondamentalement explorer et exploiter relèvent de postures et de compétences différentes ? Les problèmes et les pratiques RH diffèrent-elles selon que l'entreprise fait le choix de séparer ou au contraire d'intégrer les activités d'exploitation et d'exploration au sein de mêmes unités de R&D ?

Nous proposons ici, dans une perspective descriptive et compréhensive, une observation et une analyse des pratiques de la GRH au sein des organisations ambidextries, sur la base d'une comparaison de deux grands centres de recherches, l'un au sein de ST Microelectronics (AST) et l'autre de Saint-Gobain (SGR), qui ont opéré des choix distincts en matière d'organisation de la R&D. Après une revue de littérature et la présentation de notre cadre théorique, l'exposé de deux études de cas nous donne à voir des pratiques contrastées, sur la base desquelles nous décrivons les problèmes et les pratiques de RH selon les choix organisationnels visant l'ambidextrie.

I – LA GRH DES ORGANISATIONS AMBIDEXTRES : LA DIMENSION OUBLIÉE ?

Les entreprises ont besoin d'exploiter efficacement leurs ressources existantes tout en explorant de nouveaux domaines de compétences pour assurer le développement de nouvelles activités sur le long terme. Il a été établi qu'il existe plusieurs modes d'organisation pour gérer cette articulation, qu'on appelle les organisations ambidextries, mais nous ne disposons cependant que de rares

travaux concernant les enjeux humains de ces organisations. Compte tenu des tensions inhérentes à ces formes d'organisation, il s'agit d'étudier de plus près la dimension RH des organisations ambidextres avec un modèle théorique adapté.

1. Plusieurs formes d'organisation pour gérer l'articulation exploration/exploitation

Innover dans la continuité ou explorer de nouveaux champs technologiques ou de nouveaux usages: si ces deux processus d'innovation sont nécessaires et essentiels pour une organisation, ils restent en tension. Les difficultés liées à la réalisation d'un équilibre approprié entre les deux tiennent aux différences entre ces deux démarches en termes d'allocation des ressources, d'objectifs, d'horizon des retours attendus, de gestion des risques, de types d'activités et de structures (March, 1991; Tushman et O'Reilly, 1996, Benner et Tushman, 2003). Plusieurs travaux se sont alors intéressés aux structures organisationnelles les plus appropriées à la réalisation de cet arbitrage. La littérature a fait émerger deux principaux modes d'organisation possibles pour concrétiser cette articulation. Tushman et O'Reilly (1996, 1999) ont d'abord proposé le concept « d'ambidextrie » pour caractériser les entreprises capables de réaliser simultanément des activités d'exploitation et d'exploration: pour eux, l'ambidextrie est basée sur la séparation organisationnelle entre les activités d'exploitation et d'exploration. Puis Gibson et Birkinshaw (2004) se sont également intéressés à ce nouveau concept mais ne convergent pas sur la définition de l'ambidextrie au sens de Tushman et O'Reilly, qu'ils qualifient d'*ambidextrie structurelle*. En effet, selon eux, il n'est pas

nécessaire ni souhaitable de séparer les activités d'exploitation et d'exploration: celles-ci peuvent être réalisées dans les mêmes unités, par les mêmes personnes. Dans ce cas, il y a non-séparation organisationnelle entre exploitation et exploration et on parle d'*ambidextrie contextuelle*.

Deux autres types d'ambidextrie ont pu être également distingués: l'ambidextrie temporelle, consistant pour une même entreprise à alterner les périodes d'exploration et les phases consacrées à l'exploitation (Nooteboom, 1999; Gilsing et Nooteboom, 2004); et l'ambidextrie de réseau, où interagissent dans un même réseau de valeur des organismes dédiés à la recherche exploratoire et des sociétés orientées vers la production (Nooteboom, 1999; McNamara et Baden-Fuller, 2004). Nous nous limitons néanmoins ici aux deux premiers grands types d'ambidextrie – structurelle et contextuelle – qui correspondent aux deux situations où l'entreprise doit réaliser *en interne et dans le même temps* des activités distinctes en termes de management de l'innovation. Partant de là, que sait-on des enjeux et pratiques de GRH pour ces deux choix respectifs?

2. Quelques rares travaux sur les enjeux humains dans les deux formes d'ambidextrie

Certains auteurs (Tushman et O'Reilly, 1996, 1999; Benner et Tushman, 2003) préconisent une séparation des activités d'exploration et d'exploitation, au motif qu'elles ne sont pas de même nature et ne peuvent donc pas être réalisées par les mêmes personnels. D'autres au contraire mettent en avant la nécessité d'articuler étroitement les activités d'exploitation et d'exploration dans les mêmes unités par les

mêmes individus (Gibson et Birkinshaw, 2004) ou *via* des organisations réticulaires ou « spaghetti » (Verona et Ravasi, 2003), afin de contribuer à régénérer les compétences de manière continue grâce à de fortes synergies. Comment se réalise alors, dans ces configurations spécifiques, la gestion des personnes impliquées dans les processus d'innovation? Sur cette question, la littérature disponible est relativement pauvre et on ne trouve que quelques travaux s'intéressant aux enjeux humains de ces modes d'organisation.

Pour ce qui est de l'ambidextrie structurelle (séparation des activités d'exploration et d'exploitation), O'Reilly et Tushman (2004) ont observé deux cas, ceux de « USA Today » et de « Ciba Vision ». Dans le premier cas, la société concernée, à partir de deux politiques bien différenciées entre les unités d'exploration et celles tournées vers l'exploitation, a cherché à favoriser l'intégration des deux par une nouvelle politique sociale: les transferts de personnel ont été favorisés, les modes de rémunération ont évolué pour inciter au partage de connaissances, des cadres seniors sensibles aux besoins respectifs des deux types d'activités ont été nommés. Dans la même perspective, Collinson (2001) avait quelques années plus tôt mis l'accent sur la contribution de la GRH à une plus grande interaction entre la recherche et développement d'une part et les divisions d'affaires d'autre part, par des carrières interdivisionnelles, une rotation des effectifs, des équipes projets multidisciplinaires. Dans ces exemples, la GRH vient contrebalancer les effets négatifs potentiels d'une trop grande séparation entre les différents types d'innovation par un encouragement à la circulation des personnes et des connaissances.

Pour ce qui est de l'ambidextrie contextuelle, l'étude de Parmentier et Picq (2006), portant sur onze studios de développement dans le secteur du jeu vidéo, a porté son regard sur le type de management apte à faire cohabiter dans les mêmes unités des processus d'exploitation et d'exploration et à intégrer une forte variété de métiers (conception, développement, commercialisation). Leurs résultats ont permis de repérer des pratiques de management pertinentes dans cette situation: diversité et complémentarité des compétences, culture créative, souplesse des règles et implication des acteurs. Dans un secteur d'activité très différent, celui de la chimie, Gastaldi et Midler (2005) ont observé l'émergence d'un type particulier de chercheur, les « chercheurs de l'applicabilité », aptes à faire le lien entre le domaine scientifique et la valeur sur les marchés. Dans ces cas, la GRH qui est décrite est celle permettant de favoriser l'exploration (souplesse, créativité), plutôt que l'articulation exploration/exploitation avec une attention particulière à des individus « relais » capable de faire le lien entre les compétences scientifiques et techniques et la connaissance des marchés. Ces quelques travaux abordent essentiellement les enjeux humains des situations ambidextries sous l'angle du management des organisations, autrement dit des structures, cultures et styles de management d'équipe. Mais rares sont les travaux cherchant à connaître et comprendre les pratiques de GRH au sens strict: recrutement, évaluation, carrière, etc. L'une des rares recherches observant les pratiques de GRH au regard des enjeux de l'innovation ambidextrie est celle de Gastaldi et Gilbert (2006). Les auteurs ont en effet étudié huit entreprises différentes en termes de statut,

de taille, de rôle de la recherche dans l'organisation et de domaine scientifique, mais toutes confrontées au besoin d'innovations radicales et répétées. Ces auteurs observent notamment des tendances générales dans les pratiques de GRH: un recrutement qui vise d'abord une variété des profils, des modes de rémunération en recherche de compromis entre critères spécifiques à la recherche traditionnelle et critères standard, des mobilités horizontales au travers de fonctions et de lieux différents, des formations autres que scientifiques et techniques. Encore une fois il s'agit davantage d'une focalisation sur la GRH des activités d'exploration plutôt que des organisations ambidextres en tant que telles.

3. Des pratiques et des modèles de GRH à étudier de plus près

D'après ces quelques études disponibles, il apparaît donc clairement qu'un des leviers de gestion de l'organisation ambidextre et de ses tensions inévitables réside bien dans ces pratiques de GRH pour les « personnes innovantes » (Chanal *et al.*, 2005). Mais jusqu'ici les observations n'ont pas fait de lien explicite entre GRH et ambidextrie en général, et encore moins entre GRH et type d'ambidextrie. Comment les organisations ambidextres gèrent-elles leurs ressources humaines? Leurs pratiques diffèrent-elles selon que la conjugaison entre les activités d'exploration et d'exploitation se réalise au sein des mêmes unités, *via* les mêmes chercheurs, ou entre des unités différentes? Que peut-on recommander comme bonnes pratiques pour les managers et responsables de processus d'innovation ayant le souci de faire réellement vivre l'ambidextrie dans leur entreprise?

Nous choisissons de développer ce questionnement au travers du cadre théorique

des « pratiques de gestion des ressources humaines » développé par Pichault et Nizet (2000). Ces auteurs, adoptant une perspective contingente des pratiques de management, s'intéressent non aux pratiques censées s'appliquer selon les manuels de *best practices* mais plutôt à la GRH telle qu'elle se pratique effectivement. Se réclamant d'une approche contextualiste, ces auteurs proposent d'observer et d'interpréter le contenu de la GRH – c'est-à-dire ses pratiques effectives – en considérant leurs interactions inévitables avec le *contexte*, *i.e.* l'environnement externe et interne, et les *processus*, au sens du jeu des acteurs. Un tel cadre d'interprétation invite à examiner la GRH des organisations ambidextres en posant trois grandes questions: dans ces organisations, quel est le contenu de la GRH, autrement dit quelles sont les pratiques effectives d'acquisition, de stimulation et de régulation des ressources humaines? Dans quelle mesure le contexte de ces entreprises, et notamment leurs choix organisationnels pour gérer l'ambidextrie, oriente-t-il ces pratiques? Et enfin, comment celles-ci se déploient-elles et évoluent-elles aux mains des principaux acteurs que sont les chercheurs, leur hiérarchie et leur service RH?

Notre grille de lecture considère donc que les pratiques de GRH effectives dans les entreprises cherchant à être ambidextres vont dépendre du type d'ambidextrie pratiqué mais aussi des comportements et des visées développés par les acteurs. Elle permet également de formuler deux hypothèses *a priori*. En effet, à partir de l'observation et de la capitalisation de leurs études de cas, Pichault et Nizet ont repéré des « modèles de GRH », à prendre non comme des modèles à suivre mais comme des

configurations idéales typiques caractérisées par des pratiques homogènes (tableau 1).

Un tel cadre d'analyse nous conduit alors à envisager deux hypothèses :

1) Les entreprises relevant d'une ambidextrie structurelle, parce qu'elles séparent les unités d'exploration et d'exploitation, pratiquent des modèles de GRH différenciés. On peut en particulier s'attendre à un modèle conventionnaliste dans les unités d'exploration et un autre, objectivant ou individualisant, dans les unités dédiées à l'exploitation.

2) Les entreprises relevant d'une ambidextrie contextuelle, parce qu'elles demandent aux mêmes chercheurs de conjuguer ou d'alterner les activités d'exploration et d'exploitation, recourent au modèle individualisant.

II – STMICROELECTRONICS ET SAINT-GOBAIN : DEUX CHOIX DIFFÉRENTS DE MANAGEMENT DE L'AMBIDEXTRIE

Afin d'ouvrir la « boîte noire » de la GRH des organisations ambidextries et de repérer

s'il y a des pratiques plus pertinentes que d'autres pour conjuguer l'exploration et l'exploitation, nous avons mené une étude qualitative pour mieux saisir les pratiques possibles et leurs enjeux respectifs. Nous présentons la méthodologie de recherche puis nos deux études de cas STMicronics et Saint-Gobain. L'examen des pratiques effectives de GRH de l'une puis de l'autre nous permettra ultérieurement de repérer quel(s) modèle(s) de GRH sont mis en pratique.

1. Une étude de cas comparative dans deux types d'ambidextrie

La méthode retenue est celle de l'étude de cas comparative. Il s'agit, avec la même grille de lecture (le modèle de Pichault et Nizet), d'interroger les pratiques RH de deux grandes entreprises de haute technologie, partageant l'ambition de l'exploration, tout en ayant fait un choix organisationnel différent.

Acteur mondialement connu dans le domaine des semi-conducteurs, STMicronics conçoit, développe, fabrique et

Tableau 1 – Caractéristiques des quelques grands modèles de GRH

	<i>Modèle objectivant</i>	<i>Modèle individualisant</i>	<i>Modèle conventionnaliste</i>
<i>Type d'organisations concernées</i>	Bureaucratie publique ou privée	Entreprise configurée en divisions	Laboratoire de recherche
<i>Principales caractéristiques</i>	Recrutement planifié avant tout en termes de quantité, évaluation sur critères standardisés, formation centrée sur les savoir-faire	Recrutement sélectif fondé sur la simulation, évaluation des résultats atteints, formation centrée sur les savoir-être	Recrutement par cooptation, évaluation par les pairs, formation entre professionnels, rémunération sur barèmes fixes

Source : Pichault et Nizet (2000).

commercialise des circuits intégrés et des composants, utilisés ensuite dans de très nombreuses applications : informatique embarquée, télécommunications, automobile ou produits grand public. Il s'agit d'une entreprise mondiale disposant de 16 centres de recherche et développement et 17 sites de production ; la structure, matricielle, croise les régions du monde et les divisions d'affaires correspondant aux débouchés pour les produits fabriqués. Comme ses concurrents, STMicroelectronics accorde une importance privilégiée au management de l'innovation et vise à tenir conjointement les impératifs d'exploration et d'exploitation. Plusieurs modes d'organisation sont considérés pour cela, mais la tendance générale de l'entreprise est à séparer les activités d'exploitation et d'exploration : « Aujourd'hui, on est plus chez STMicroelectronics dans le premier cas de figure, avec une enclave de chercheurs professionnels qui ne bougent pas de leur structure. » (responsable ressources humaines).

La seconde entreprise, Saint-Gobain, est un producteur, transformateur et distributeur de matériaux tels que le verre, la céramique ou le plastique. Présent dans plus de 50 pays à travers le monde et employant plus de 200 000 salariés, Saint-Gobain est un groupe industriel décentralisé : chaque pôle d'activité a la responsabilité de sa stratégie au niveau mondial. Réputée jusqu'ici être un bon « suiveur » en matière d'innovation technologique, l'entreprise tente de plus en plus de mieux mobiliser ses capacités internes pour l'innovation. Contrairement à l'approche dominante constatée chez STMicroelectronics, la préférence est donnée chez Saint-Gobain à l'ambidextrie contextuelle, autrement dit à la poursuite par les mêmes personnes des activités d'exploration et d'exploitation : « L'idée de n'avoir que des chercheurs qui travaillent sur des sujets exploratoires et complètement déconnectés du reste, moi, je n'y crois pas beaucoup. (...) À Saint-Gobain, il n'y a jamais eu la volonté de vouloir recruter des

MÉTHODOLOGIE

Les deux cas ont été étudiés au travers d'une campagne d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h10 mn. 24 entretiens ont été conduits chez STMicroelectronics (3 acteurs ressources humaines, 14 managers et 7 collaborateurs) ; 20 personnes ont été interviewées chez Saint-Gobain (1 acteur ressources humaines, 11 managers et 8 collaborateurs). Les comptes rendus des entretiens ont été analysés en codant les informations récupérées (déclarées ou factuelles) selon deux grilles de classement : d'une part, le contenu de la GRH au sens des pratiques effectives d'acquisition des ressources humaines (organisation du travail, recrutement, intégration), de stimulation (évaluation et modes de rétribution) et de régulation (gestion des effectifs et des compétences, parcours et carrières) ; d'autre part, les éléments de contexte externe (type de concurrence et de marché) comme interne (vision des dirigeants, choix d'organisation et de structure), ainsi que ceux nous mettant sur la piste des processus (jeux de négociation entre acteurs, suivi ou contournement des règles, changements d'attitudes). Chacune des études de cas a donné lieu à une synthèse dont le contenu a été validé par les responsables de chacune des entreprises.

personnes pour l'exploration et d'autres pour l'exploitation, parce que justement nous fonctionnons avec un mode mixte. », déclare la directrice des ressources humaines de Saint-Gobain Recherche.

2. Le cas STMicroelectronics : une GRH sur fond d'ambidextrie structurelle

Conformément à la perspective dominante de séparer les chercheurs dédiés à une activité d'exploration par rapport aux autres, STMicroelectronics a créé depuis 4 ans une entité appelée « AST » : *Advanced System Technology*. Composée en fait de plusieurs laboratoires dans le monde, AST est une unité de recherches comprenant près de 250 chercheurs, dont une quarantaine sur le site de Grenoble, avec pour ambition d'explorer de nouveaux systèmes et de nouvelles architectures pour un terme de trois à cinq ans. AST est ainsi le lieu de nombreux projets d'exploration de nouvelles connaissances pour l'entreprise, qui débouchent ensuite sur un petit nombre de projets de développement de nouveaux produits. Les projets de recherche basés sur des propositions personnelles sont plus nombreux que ceux qui répondent à des besoins exprimés par les divisions de STMicroelectronics ; l'entité est d'ailleurs évaluée non sur son chiffre d'affaires réalisé mais bien sur sa capacité à identifier des pistes d'innovation. Du côté de l'acquisition des ressources humaines, la politique en place est à l'attraction et au recrutement de profils certes diversifiés, mais à dominante exploratoire, avec des critères différents de ceux utilisés pour recruter les chercheurs et ingénieurs situés en division : pour ces derniers, les qualités recherches sont avant tout la bonne connaissance du produit et la capacité à intégrer des contraintes en amont et en aval,

alors qu'AST recrute des compétences de prise de recul, de gestion du flou et d'acceptation des échecs, de communication et d'interface. Ce type de compétences requises est examiné principalement au travers de l'entretien et des références, la décision de sélection étant au final collégiale entre managers de AST, responsables RH et aussi acteurs extérieurs tels que des chercheurs universitaires.

En ce qui concerne la stimulation des ressources humaines, les acteurs rencontrés pointent une tension entre les critères qui sont importants à leurs yeux et ceux qui sont explicitement portés par le support d'entretien annuel, standardisé pour toute l'entreprise STMicroelectronics : « Souvent, les critères d'évaluation, en particulier comportementaux, sont basés sur des critères très opérationnels et pas tellement exploratoires. L'entretien ne s'adapte qu'en partie à ce type de profil. L'aspect créativité est repéré sommairement. Le guide d'entretien est standard pour tout le monde, il y a un travail d'adaptation à faire. » (manager). Cet aspect lié aux critères d'appréciation est confirmé s'agissant de la fixation des objectifs : « Il n'y a pas de concordance entre les objectifs réels et les objectifs mentionnés au cours de l'entretien d'évaluation. Parfois, on change d'activité au cours de l'année et comme l'entretien est annuel, mon manager n'est pas capable de modifier les objectifs de cette évaluation. » (ingénieur). Pour ce qui est des modes de rétribution, la spécificité de l'activité des chercheurs d'AST a d'ores et déjà conduit la direction de l'entité à mettre en place des modalités qui leur sont spécifiques, notamment au travers de plusieurs formes de reconnaissance de la créativité : primes liées aux brevets déposés, reconnaissance externe *via* des publications.

Enfin, s'agissant de la régulation des ressources humaines, l'ensemble de la société STMicroelectronics a mis en place, il y a trois ans seulement, une filière de progression parallèle aux filières traditionnelles « hiérarchique » et « projet » : la filière technique. Celle-ci touche notamment les volets de la recherche et développement et place à son sommet le « ST fellow », référence mondiale dans sa sphère d'influence. Cette nouvelle filière est perçue comme un signe positif et adapté par les chercheurs d'AST : « La mission d'expertise n'était pas valorisée. Maintenant, on sent qu'il y a beaucoup de mouvements à STMicroelectronics qui poussent à reconnaître ça ». Néanmoins, la légitimité interne de cette filière de carrière reste à développer au vu de nombreuses personnes : « Il faut donner plus de visibilité, au sens marketing du terme, pour arriver à changer les stéréotypes comme : "pour avancer, il faut être manager". » (responsable RH).

3. Le cas Saint-Gobain : une GRH sur fond d'ambidextrie contextuelle

Autre entreprise, autre type d'ambidextrie avec le cas de la société Saint-Gobain. Comme nous l'avons vu, celle-ci revendique le choix opposé au précédent en privilégiant l'ambidextrie contextuelle, c'est-à-dire en confiant aux mêmes chercheurs les missions d'exploration et d'exploitation. Ce choix est concrétisé par la configuration prise par l'entité Saint-Gobain Recherche, laboratoire central de l'entreprise constitué de 305 salariés, dont la mission est d'effectuer des recherches pour les branches industrielles du groupe, en travaillant en liaison avec les laboratoires de recherche et développement plus spécifiques aux différents métiers du verre.

De fait, l'éventail des missions attribuées à cette entité regroupe bien des activités d'exploration – travail sur les verres spéciaux, veille scientifique pour anticiper les besoins futurs du groupe – comme d'exploitation – « problem-solving » dans des projets de recherche bien finalisés, remplacement de films plastique par du verre dans des fonctionnalités déjà existantes. En outre, ce qui est bien la caractéristique distinctive de l'ambidextrie contextuelle, les chercheurs de cette entité ont tous une activité hétérogène en participant aussi bien à des projets de rupture qu'à l'amélioration des produits développés : « Chez Saint-Gobain, il n'y a jamais eu la volonté de vouloir recruter des personnes pour l'exploration et d'autres pour l'exploitation, parce que justement nous fonctionnons avec un mode mixte. » (directeur scientifique de Saint-Gobain Recherche). Cette ambition de la direction du centre se trouve confortée et légitimée par une majorité des chercheurs rencontrés : « Ce qui est intéressant, c'est effectivement cette multitude de points d'entrée et de visions différentes. » (ingénieur) ; « Il est souhaitable d'avoir des personnes avec une double casquette. » (chef de groupe).

Les pratiques effectives de GRH sont en conformité avec cette mixité visée et acceptée pour la nature du travail de recherche. En effet, pour ce qui est du recrutement, l'ambidextrie des profils – c'est-à-dire le double aspect exploratoire et opérationnel – constitue un critère de sélection volontairement affiché : par exemple, le descriptif d'emploi d'un ingénieur chez Saint-Gobain Recherche mentionne explicitement, d'une part, « l'identification de solutions aux problèmes

posés », et « l'assistance aux équipes de développement » et, d'autre part, « des orientations scientifiques et techniques » ainsi que « des recherches bibliographiques ». Les responsables ressources humaines déclarent être très attentifs à repérer ce double potentiel, à partir d'un vivier composé de jeunes docteurs : « On valide les compétences scientifiques (...) et on valide également l'aspect opérationnel : l'aspect recherche appliquée, la possibilité d'évoluer vers des postes de projet, de management, de production. » (responsable ressources humaines).

Les pratiques de stimulation des ressources humaines semblent également tenir compte de cette mixité valorisée dans le profil des chercheurs, notamment par le fait de ne pas encourager un profil à se spécialiser excessivement. C'est ce qu'on perçoit en creux lorsque les acteurs les plus « experts » expriment un sentiment de non-reconnaissance : « La carrière d'innovateur et de créateur n'est pas reconnue en tant que telle. » (chef de projet) ; « C'est un peu une attitude générale de ne pas trop valoriser les spécialistes. » (ingénieur). De fait, les pratiques de régulation des ressources humaines et notamment de carrières visent explicitement la mobilité des ingénieurs vers les branches de la compagnie : contrairement à ce qui se passe avec la filière technique chez STMicroelectronics, chez Saint-Gobain, s'« il peut y avoir une évolution en termes d'évolution hiérarchique au sein du centre de recherche (...), il n'y a pas une filière parallèle qui pourrait envisager la même évolution » (ingénieur) ; « La double échelle, je pense qu'on n'est pas prêts. » (directrice de Saint-Gobain Recherche).

III – INTERPRÉTATION : DES PROBLÈMES ET DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES AUX DEUX TYPES D'AMBIDEXTRIE SUR FOND DE MODÈLE INDIVIDUALISANT

L'interprétation des observations recueillies dans ces deux cas contrastés de management de l'ambidextrie nous conduit d'abord à repérer l'existence de difficultés spécifiques à chacune des deux situations. En outre, et contrairement à nos hypothèses initiales, nous constatons la présence du modèle individualisant de GRH dans les deux cas. En nous aidant de la littérature disponible sur le sujet, nous discutons alors des pistes managériales à proposer pour une GRH adaptée aux organisations ambidextres.

1. Des difficultés managériales spécifiques à chaque situation

Une première analyse que nous pouvons tirer de l'observation de ces deux cas est qu'il n'y a visiblement pas de « one best way » qui s'impose pour gérer les chercheurs dans les entreprises ambidextres : des difficultés managériales et de GRH sont constatées d'un côté comme de l'autre, mais avec des spécificités.

Du côté de l'ambidextrie structurelle, ce sont les problèmes de communication et de coordination qui sont notoirement présents. Ainsi, entre AST et les divisions de STMicroelectronics, les défis à relever sont ceux de la compréhension mutuelle sur les missions et les objectifs respectifs des uns et des autres, du langage commun à utiliser, des méthodes de travail et des critères d'évaluation à rendre plus homogènes, de la définition des rôles à clarifier, etc. Comme le note Tarondeau (2006, p. 1072), « gérer

des professionnels de R&D, c'est aussi prendre en compte cette nécessité de communication au plan individuel et collectif ». De telles difficultés, pour classiques qu'elles soient, ne doivent cependant pas être minorées au titre des dégâts collatéraux. Elles sont en effet citées comme à l'origine d'une certaine démotivation des chercheurs d'AST : « Une des raisons principales pour lesquelles les gens ne veulent pas bosser pour AST, c'est ce côté : "ça sert à rien", c'est parce qu'ils ne voient pas l'aboutissement de leur travail. » (manager). « Il y a le côté recherche qui est très intéressant mais pour arriver à faire ce travail, il y a tout un tas de choses autour, qu'il faut résoudre avant. D'ailleurs, pour le projet sur lequel je suis en train de travailler depuis deux ans, j'ai passé deux tiers de mon temps à travailler sur des outils pour pouvoir avancer sur mon travail. Il faut toutefois noter que si on va s'appuyer sur des outils qui viennent des divisions pour avoir du support, on va aller moins loin : c'est un compromis à trouver. » (ingénieur). Saint-Gobain Recherche, de son côté, rencontre des problèmes managériaux pour ainsi dire symétriques. Certes, l'hétérogénéité des projets entre long et court termes semble être une source de satisfaction pour la plupart des ingénieurs de recherche de Saint-Gobain Recherche qui voient dans cette diversité « une source d'enrichissement et de valorisation » et « permet une meilleure proximité et compréhension des besoins des pôles ». Toutefois, la non-séparation entre les deux types d'activité présente le risque de sacrifier en partie l'activité d'exploration au profit d'une activité court terme qui pourrait monopoliser les ressources humaines et financières. Cette captation des ressources par les projets de

proximité et structurants est, dans certains cas, liée aux choix des ingénieurs de recherche de Saint-Gobain Recherche, par facilité et confort. Elle est aussi, dans d'autres cas, liée à une pression exercée par les chefs opérationnels au niveau des pôles, explicable notamment par le financement par ces derniers d'un grand nombre des projets de Saint-Gobain Recherche. On enregistre également des difficultés de capitalisation des connaissances liées à une évolution rapide vers les branches, soutenue par une meilleure reconnaissance d'une carrière opérationnelle : « On pense que sortir de Saint-Gobain Recherche et évoluer à l'extérieur est presque une voie unique. Les gens préfèrent l'exploitation, parce que ça leur permet d'être visibles et surtout d'être reconnus. » (ingénieur). Enfin, un problème de contrôle a été ressenti surtout par les ingénieurs de Saint-Gobain Recherche qui craignent « un risque de perte de repères entre des objectifs et des visions divergentes (LT pour les chefs fonctionnels et CT pour les chefs opérationnels), ce qui peut créer une source de frustration » (ingénieur).

2. La force d'un modèle de GRH individualisant sur fond de tensions organisationnelles

Nos deux hypothèses initiales, que ce travail qualitatif a vocation à affiner, étaient que le modèle de GRH effectivement pratiqué dépendait du type d'ambidextrie retenu par l'entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, nous sommes conduits à repérer des situations en réalité intermédiaires.

Notre première hypothèse était que les chercheurs exclusivement dédiés à l'exploration faisaient l'objet d'un modèle de GRH conventionnaliste – typique des labo-

ratoires de recherche – contrairement au reste des chercheurs et ingénieurs de la même entreprise. L'examen du cas STMicroelectronics et de son entité « AST » ne corrobore pas totalement cette proposition. Certes, on retrouve dans les pratiques de GRH d'AST des traces du modèle conventionnaliste décrit par Pichault et Nizet (2000, p. 145), en particulier une culture spécifique marquant ses différences et une validation collégiale des décisions de recrutement et de sélection, incluant les références extérieures et la cooptation. Cependant, d'autres pratiques de GRH chez AST restent typiques du modèle individualisant pratiqué dans le reste de l'entreprise, comme en témoigne l'entretien annuel qui reste sur un *process* et un formulaire standardisés. Par ailleurs, on repère que l'entité AST tente d'inventer une déclinaison spécifique du modèle individualisant pour ses chercheurs, notamment par le biais de bonus variables dépendant des dépôts de brevet ou de publication. On n'a donc pas d'un côté un modèle conventionnaliste et de l'autre un modèle individualisant, mais plutôt une gradation contrastée de pratiques de GRH individualisantes, ouvertes à l'hybridation s'agissant des chercheurs cantonnés à l'exploration.

Notre seconde hypothèse était que pour des organisations pratiquant l'ambidextrie contextuelle le modèle de GRH ne pouvait qu'être individualisant. L'observation du cas Saint-Gobain Recherche nous conduit là encore à une interprétation nuancée : certes, l'ambition de l'entreprise est de pratiquer un même modèle de GRH pour l'ensemble de ses chercheurs, de manière à « intégrer » davantage ceux-ci à l'ensemble des buts et objectifs de la société ; néanmoins, les pratiques de sélection restent très spécifiques à

ce centre de recherche et développement dans la mesure où seule cette entité vise à se doter de profils originaux, « mixtes » entre exploration et exploitation.

Cette réalité nuancée sur fond de modèle individualisant globalement dominant trouve sans doute son origine dans les interactions continues entre contexte, contenu et jeux d'acteurs, telles que le cadre d'analyse de Pichault et Nizet nous invite à les mettre au jour. Chez STMicroelectronics, le contexte d'une stratégie mondiale et d'une entreprise très intégrée malgré la diversité des divisions d'affaires pèse sur le contenu des outils de GRH et induit des *process* standardisés tels que l'entretien annuel ; pour autant, les jeux d'acteurs, et en particulier l'exigence légitime des managers d'AST de pouvoir recruter et stimuler des profils créatifs et originaux les conduit à jouer avec ces *process* standardisés et à adapter les critères dans la conduite de l'entretien annuel. Chez Saint-Gobain, le contexte interne d'une stratégie encore plus intégrée pousse aussi à des pratiques homogènes et à de la mobilité entre recherche et divisions, mais les chercheurs regrettent l'absence de considération à leurs yeux insuffisante pour les travaux les plus exploratoires.

3. Des leviers managériaux à mettre en place

Cet examen de deux cas contrastés de management de l'ambidextrie gagne également à être enrichi de l'état des connaissances en matière de GRH des chercheurs. La prégnance du modèle individualisant renforce tout d'abord l'analyse de Gastaldi et Gilbert (2006), qui sur la base de sept études de cas avaient noté une « tendance au mimétisme des réponses RH » : évalua-

tion des chercheurs de plus en plus standardisée, usage de plus en plus fréquent de la double échelle de carrière, encouragement et incitations diverses à des formes de mobilité horizontale notamment. Ce mimétisme ne signifie pas que les entreprises aient trouvé la pierre philosophale en matière de GRH des chercheurs : pour Gastaldi et Gilbert subsistent en effet des problèmes de reconnaissance et des tensions à gérer au quotidien. Notre comparaison de deux organisations « différemment ambidextres » permet d'affiner et d'enrichir cette analyse : dans une ambidextrie structurelle, les tensions classiques entre court terme et moyen terme sont amoindries mais les problèmes de reconnaissance sont plus forts d'une entité à l'autre si les chercheurs sont amenés à bouger ; de manière symétrique, dans une ambidextrie contextuelle, la reconnaissance des chercheurs soulève moins de difficulté alors que les dilemmes et tensions du management de l'innovation – court/moyen terme, individuel/collectif, spécialisation/interdisciplinarité – surgissent de plus belle.

Dès lors, il convient de renoncer à la vision idéalisée d'une « meilleure pratique » de GRH non seulement pour le management de l'innovation en général mais aussi pour celui d'un certain type d'ambidextrie en particulier. Manager une organisation ambidextrie, c'est accepter les inconvénients générés sur le plan RH des choix que l'on fait : soit dans l'agenda et les différents rôles d'un même professionnel dans le cas d'une ambidextrie contextuelle, soit dans la communication et la synergie interunités dans le cas de l'ambidextrie structurelle. La préconisation qui en découle est d'anticiper de tels inconvénients en prévoyant des amortisseurs : en amont d'une mobilité d'un

chercheur jusqu'ici habitué aux environnements purement exploratoires, ce chercheur comme sa future entité gagneront à être préparés et accompagnés pour déminer les problèmes de trop forte disparité entre les attachements « professionnels » et « organisationnels » (Durand, 1972).

Plus spécifiquement, dans le cas d'une ambidextrie structurelle, le cas STMicroelectronics permet de comprendre qu'il est vain et contre-productif d'appliquer *ipso facto* un modèle de GRH standardisé à l'ensemble de l'entreprise, chercheurs explorateurs y compris. Les différences dans l'activité et le travail réel induisent nécessairement des adaptations dans les pratiques de GRH : soit l'entreprise consent à les reconnaître officiellement, en déclinant par exemple un support d'évaluation spécifique, soit elle tolère des usages imprévus et de la régulation autonome sur ses pratiques standardisées.

Concernant l'ambidextrie contextuelle, le cas Saint-Gobain Recherche conduit à proposer la mise en place d'un groupe de travail, entre managers et responsables ressources humaines, sur le mode de sélection et la gestion de carrière des ingénieurs « mixtes » qui sont la cible préférentielle : il s'agit d'une part de clarifier le contrat psychologique dès la sélection – et ne pas laisser croire que les personnes sélectionnées pourront faire une carrière valorisante en restant dans la seule expertise –, et d'autre part de valoriser davantage au niveau des divisions les compétences acquises en situation « hybride » par les chercheurs issus de cette expérience.

Ce dernier point vient conforter l'idée que la GRH des organisations ambidextres – et notamment les ambidextries contextuelles – pose bien des problèmes spécifiques liés à

cette mixité des compétences requises, qu'on ne saurait trop vite assimiler à la GRH adaptée aux activités d'exploration seulement.

CONCLUSION

Si l'état des connaissances en matière de management de l'innovation a bien permis de dévoiler la subtilité des modes d'organisation ambidextres, il reste encore beaucoup à apprendre sur les pratiques effectives de GRH et leurs impacts au sein de ces organisations. Notre travail invite à abandonner toute prescription de modèle unique de GRH pour l'un comme pour l'autre des choix d'ambidextrie : la réflexion et l'action en matière de GRH des situations ambidextres doivent se nuancer par rapport aux « meilleures pratiques » du modèle individualisant en vigueur dans la plupart des grandes entreprises multidivisionnelles.

Bien d'autres pistes de recherche sont à considérer pour une GRH au service de l'ambidextrie. Parmi elles, l'étude de la question des compétences à gérer doit retenir l'attention : quelles sont précisément, au-delà des facilités de vocabulaire, les compétences requises par tel ou tel type d'ambidextrie ? Par quelle instrumentation de gestion s'assurer de leur détention et de leur mobilisation chez les candidats ou les salariés ? Une autre piste est d'examiner l'impact comportemental de la situation spécifique d'ambidextrie contextuelle : ce type de situation est-il de nature à favoriser l'implication et la motivation des chercheurs ? On le voit, « la GRH est un des grands défis de la gestion de la R&D » (Tarondeau, 2006, p. 1073) et celle des organisations ambidextres ne doit pas laisser de retenir notre attention.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen T.J. et Varghese G., "Changes in the Field of R & D Management over the Past 20 years", *R & D Management*, vol. 19, n° 2, 1989.
- Alter N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996.
- Benner M.J. et Tushman M.L., "Exploitation, Exploration, and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, 2003, p. 238-256.
- Chanal V., Defélix C., Lacaze D. et Galey B., « Les personnes innovantes doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? une étude exploratoire », *Gestion 2000*, n° 2, mars-avril 2005.
- Collinson S., "Knowledge management capabilities in R&D: a UK-Japan company comparison", *R&D Management*, vol. 31, 2001, p. 335-347.
- Danneels E., "The dynamics of product innovation and firm competences", *Strategic Management Journal*, vol. 23, 2002, p. 1095-1121.
- Dhifallah S., *Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres : le cas de deux centres de recherche et développement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'IAE de Grenoble, université Grenoble 2, 2007.

- Durand M., "Professionnalisation et allegiance chez les cadres et les techniciens", *Sociologie du Travail*, vol. 2, 1972, p. 185-212.
- Gastaldi L. et Gilbert P., « Transformation du travail de recherche et GRH des chercheurs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 61, 2006, p. 46-59.
- Gastaldi L. et Midler C., « Exploration concurrente et pilotage de la recherche: une entreprise de spécialité chimique », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 155, mars-avril 2005, p. 173-189.
- Gibson C. et Birkinshaw J., "The antecedents, consequences, and mediating Role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, n° 47, 2004, p. 209-226.
- Gilsing V., Nootboom B., "Co-evolution in innovation systems: the case of pharmaceutical biotechnology, papier de recherche", Eindhoven Centre for Innovation Studies Eindhoven University of Technology, The Netherlands, 2004.
- March J., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, n° 2, 1991, p. 71-87.
- McNamara P., Baden-Fuller C., Financial feedback, shareholder wealth, and the Exploration – Exploitation dilemma: the case of bio-pharmaceuticals, Working paper, Cass Business School, City University London, 2004.
- Nootboom B., "The combination of exploitation and exploration: how does it work?", *EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track*, Warwick, 3-6 juillet 1999.
- O'Reilly A. et Tushman M.L., "The ambidextrous organisation", *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, 2004, p. 74-81.
- Parmentier G. et Picq T., « Analyse exploratrice des pratiques de GRH Innovantes du Secteur du Jeu Vidéo », *XVII^e Congrès de l'AGRH*, Reims, 2006.
- Pichault F. et Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil, Paris, 2000.
- Tarondeau J.C., « Le management des professionnels de la R & D », *Encyclopédie de la gestion des ressources humaines*, Allouche J. coord., Paris, Vuibert, 2^e édition, 2006, p. 1072-1078.
- Tushman M. et O'Reilly C., "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, n° 38, 1996, p. 8-30.
- Tushman M.L. et O'Reilly C.A., "Building ambidextrous organisations: forming your own shunk works", *Health Forum Journal*, n° 42, 1999, p. 20-23.
- Verona G. et Ravasi D., "Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation", *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n° 3, 2003, p. 577-606.

