

Chapitre 20 :

Le contrôle de gestion à l'épreuve de l'ambidextrie organisationnelle : gérer la tension entre pilotage de l'exploitation et soutien de l'exploration

Management control under the challenge of organizational ambidexterity: managing the tension between the steering of exploitation and the support of exploration.

EL HAOUARY Ouadie

Docteur en Sciences Economiques et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

*Laboratoire des Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires
Maroc*

ERRAOUI Younes

Docteur en Sciences Economiques et Gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès

Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

*Laboratoire des Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires
Maroc*

Résumé : Dans un contexte en perpétuelle mutation, la littérature en management s'intéresse de plus en plus à la question du contrôle de gestion et l'ambidextérité organisationnelle - la capacité à équilibrer les activités d'exploitation et d'exploration - en tant qu'antécédent important pour la survie et la performance des organisations. Certaines études récentes, basées sur les modèles du contrôle de gestion contemporains, indiquent que les systèmes de contrôle de gestion peuvent favoriser l'ambidextrie organisationnelle. Le but de la présente étude est de donner un aperçu de la littérature sur la question de l'articulation entre le contrôle de gestion et l'ambidextérité organisationnelle. A cet égard, une revue systématique de la littérature a été menée sur seize articles scientifiques sélectionnés à partir des recherches par mots clés dans deux bases de données électroniques, à savoir Business Source Premier (EBSCO) et Scopus. Les résultats de la revue de la littérature montrent qu'au lieu d'un seul système de contrôle de gestion spécifique, un ensemble de systèmes de contrôle de gestion et diverses modes d'utilisation de ces systèmes peuvent être nécessaires pour atteindre et gérer un niveau élevé de l'ambidextérité organisationnelle. En accord avec la notion de l'ambidextrie, certains des articles analysés confirment un effet complémentaire de l'utilisation combinée de contrôles de gestion opposés pour soutenir la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle. Enfin, l'étude expose plusieurs pistes de recherche futures spécifiques.

Mots-Clés : ambidextrie organisationnelle, exploitation, exploration, contrôle de gestion, systèmes de contrôle de gestion, mode d'utilisation.

Abstract: In an ever-changing environment, the management literature has increasingly focused on the issue of management control and organizational ambidexterity—the ability to balance exploitation and exploration activities—as a critical antecedent of organizational survival and performance. Recent studies, grounded in contemporary management control frameworks, suggest that management control systems can foster organizational ambidexterity. The purpose of this study is to provide an overview of the literature addressing the articulation between management control and organizational ambidexterity. To this end, a systematic literature review was conducted on sixteen peer-reviewed articles selected through keyword searches in two electronic databases, namely Business Source Premier (EBSCO) and Scopus. The findings of the literature review indicate that, rather than relying on a single specific management control system, a package of management control systems and various modes of their use may be required to achieve and sustain a high level of organizational ambidexterity. Consistent with the ambidexterity perspective, several of the analyzed studies highlight a complementary effect stemming from the combined use of seemingly opposing management controls in supporting the attainment of organizational ambidexterity. Finally, the study outlines several avenues for future research.

Keywords: organizational ambidexterity, exploitation, exploration, management control, management control systems, use of control systems.

Introduction

Dans un environnement des affaires marqué par l'incertitude, la plupart des organisations trouvent des difficultés à concilier entre la gestion des activités de l'exploitation et celles de l'exploration (Coeckelbergh 2012 ; Grant 2015). A cet égard, les organisations doivent adapter leurs pratiques de gestion, notamment leurs systèmes de contrôle de gestion, afin de répondre aux nouveaux défis de l'innovation tout en mobilisant leurs ressources de manière efficiente (Güttel et Konlechner, 2009 ; Winter et Szulanski, 2001). Dans ce sens, Simons (2010) soutient que les organisations doivent à la fois exploiter leurs ressources existantes pour pouvoir générer des revenus futurs et explorer de nouvelles opportunités et de nouvelles ressources, créer des innovations et s'adapter aux changements à venir.

Dans la littérature en management, la recherche d'un équilibre simultané entre les activités d'exploitation et d'exploration s'apparente à l'ambidextérité organisationnelle (O'Reilly et Tushman 2013). De nombreuses études ont montré une corrélation positive entre l'ambidextrie organisationnelle, la performance et la survie des organisations à long terme. A cet égard, O'Reilly et Tushman (2013) se penchent sur l'étude de l'influence de l'ambidextrie organisationnelle dans des conditions incertaines et constates. Les résultats de l'étude menée ont montré que l'ambidextérité organisationnelle a une corrélation significative avec le taux de survie, l'amélioration de la performance financière et l'innovation. Les organisations ambidextres semblent montrer de meilleures performances et une plus grande compétitivité (Cao et al. 2009).

Les systèmes de contrôle de gestion sont utilisés pour développer et maintenir un équilibre entre les activités de l'exploitation et d'exploration (McCarthy et Gordon 2011). Dans ce cadre, Malmi et Brown (2008) et Guenther (2013) prétendent que ces systèmes influencent le comportement des gestionnaires et des employés. De même, Straus et Zecher (2013) soutiennent que des questions stratégiques telles que l'équilibre entre les deux types d'activités peut également être poursuivi à l'aide de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion.

Des études ont montré que la majorité des organisations ne mettent pas l'accent sur l'exploration et que les systèmes de contrôle de gestion sont utilisés par les organisations de manière à favoriser les activités d'exploitation (Davis et al. 2009 ; Hill et Birkinshaw 2014 ; McNamara et Baden-Fuller 1999). Selon ces auteurs, les organisations investissent souvent trop peu de temps et de ressources dans des activités exploratoires. Toutefois, une représentation appropriée des objectifs d'ambidextérité, lors de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion peut favoriser la poursuite des activités d'exploration, ce qui peut assurer sa pérennité et sa survie à long terme (Haustein et al. 2014 ; McCarthy et Gordon 2011).

Malgré l'importance apparente des systèmes de contrôle de gestion pour gérer une ambidextrie organisationnelle et d'assurer la survie à long terme des organisations (Cao et al. 2009 ; O'Reilly et Tushman 2013), peu de recherches sur la façon dont les systèmes de

contrôle de gestion ont été utilisés pour assurer l'équilibre entre les activités d'explorations et d'exploitations.

Concrètement, la problématique centrale qui a guidé notre réflexion s'articule autour de la question suivante : comment le contrôle de gestion peut-il soutenir l'ambidextrie organisationnelle en conciliant les exigences de l'évaluation et de suivi de la performance et les besoins d'explorations et d'innovation à long terme ?

Ce chapitre a pour objectif de donner un aperçu de littérature sur le sujet et propose des pistes de recherche futures. A cet égard, une revue systématique de la littérature a été menée sur les documents disponibles sur le sujet. Pour répondre à notre question centrale de recherche, nous avons mobilisé la typologie de Malmi et Brown (2008) pour classer les systèmes de contrôle de gestion et étudier leur relation avec l'ambidextérité organisationnelle.

L'analyse de la littérature dédiée au sujet souligne que divers systèmes de contrôle de gestion, ainsi que des combinaisons des systèmes de contrôle de gestion sont en mesure de faciliter l'ambidextrie organisationnelle. Des études soulignent également qu'une compréhension plus précise de la relation entre les systèmes de contrôle de gestion et l'ambidextérité organisationnelle - qui serait nécessaire pour fournir des recommandations plus concises pour la pratique - nécessite davantage des recherches sur les conditions et les circonstances de l'utilisation et de l'activation de tels systèmes qui peuvent favoriser l'ambidextérité organisationnelle.

Le chapitre est structuré comme suit. Dans la première section, nous présentons une brève synthèse de littérature sur l'ambidextrie organisationnelle ainsi que son développement au cours des dernières décennies. Dans cette optique, nous portons une attention particulière aux différents types et moyens d'atteindre l'ambidextérité organisationnelle, tels que l'ambidextérité structurelle et contextuelle. La deuxième section présente la méthodologie de recherche mobilisée pour identifier et sélectionner les articles pertinents sur l'ambidextérité organisationnelle et les systèmes de contrôle de gestion. La troisième section résume les résultats de notre analyse systématique de ces articles. Enfin, la quatrième section propose des pistes de recherche futures.

1. Exploration et exploitation : les bases théoriques de l'ambidextrie organisationnelle

Le terme « ambidextrie organisationnelle » a été utilisé pour la première fois par Duncan (1976), qui soutient que les organisations doivent modifier leurs structures au fil du temps afin de favoriser l'apprentissage, l'innovation et l'efficacité. A cet égard, les organisations sont appelées à concilier entre les activités d'exploration et d'exploitation. Bien que ces deux activités ont été considérées comme contradictoires et impossible de les gérer ensemble, March (1991) propose que les organisations doivent équilibrer à la fois l'exploitation et l'exploration pour parvenir à la survie à long terme. L'ambidextrie organisationnelle signifie la poursuite simultanée d'activités exploratoires et d'exploitation dans une organisation

(O'Reilly et Tushman 2013). Alors que l'exploration décrit la recherche et la découverte de nouvelles ressources et leur expérimentation, l'exploitation fait référence à l'affinement, à la sélection et à la mise en œuvre de ressources axées sur l'efficacité (Raisch et Birkinshaw 2008).

Bien que l'exploration et l'exploitation soient souvent considérées comme des activités contradictoires, plusieurs auteurs affirment qu'elles doivent être poursuivies en même temps pour atteindre une ambidextérité organisationnelle (Mars 1991 ; Raisch et Birkinshaw 2008 ; O'Reilly et Tushman 2013). Certains auteurs avancent même que, dans les bonnes circonstances, les activités d'exploration et d'exploitation peuvent être mutuellement améliorées. L'objectif est donc d'atteindre des niveaux élevés d'exploration et d'exploitation (Gupta et al. 2006).

Dans la majorité des organisations, l'accent est mis sur l'exploitation, car elle est associée à la certitude, à l'efficacité et à la performance à courte terme, tandis que l'exploration est associée à l'incertitude, à l'inefficacité et aux coûts de recherche et d'innovation (Hill et Birkinshaw 2014 ; O'Reilly et Tushman 2013). Cependant, en conjonction avec les niveaux d'activités d'exploitation, les activités exploratoires peuvent améliorer les performances à long terme d'une organisation (Cao et al. 2009). Bien que les organisations qui se concentrent uniquement sur l'exploitation puissent améliorer leur performance à court terme, elles risquent de ne pas être en mesure de suivre les changements environnementaux, technologiques et la survie à long terme. Dans ce sens, Raisch et Birkinshaw (2008) suggèrent que même si les organisations qui se concentrent uniquement sur l'exploration peuvent être en mesure de s'adapter aux changements et être innovantes, elles ne peuvent pas être en mesure d'obtenir des rendements à long terme sur leur capital investi (Raisch et Birkinshaw 2008). En effet, la réalisation d'un équilibre entre exploration et exploitation est essentielle à la survie et au succès à long terme. De nombreux auteurs soutiennent même que l'ambidextérité organisationnelle est une condition préalable au succès et à la survie de l'organisation à long terme (Raisch et Birkinshaw, 2008). Il est toutefois particulièrement important de trouver un équilibre entre les deux activités dans un contexte de ressources limitées et un environnement incertain (Cao et al. 2009).

L'ambidextrie organisationnelle peut exister sous différentes formes (Gibson et Birkinshaw 2004 ; Güttel et al. 2012). A cet égard, Birkinshaw et Gibson (2004) font la distinction entre l'ambidextrie structurelle et contextuelle.

Le concept de l'ambidextérité structurelle a été établi par Tushman et O'Reilly en 1996. Basés sur les travaux de Duncan (1976), les deux auteurs décrivent les mécanismes structurels qui facilitent l'ambidextérité organisationnelle. Cette forme de l'ambidextrie signifie la séparation des activités exploratoires et des activités d'exploitation à travers une double structure au sein de l'organisation. Selon Birkinshaw et Gibson (2004), cette séparation est souvent nécessaire en raison de la nature différente des activités d'exploration et d'exploitation. Ces auteurs suggèrent qu'une organisation peut établir une structure dans laquelle les unités de R & D

sont responsables de l'exploration de nouvelles ressources, marchés et tendances et les principales unités opérationnelles sont responsables de l'exploitation des ressources et des marchés existants. L'avantage d'une telle séparation structurelle est que les employés ont des objectifs et des tâches clairement définis. Toutefois, cette séparation comporte également le risque d'isoler les différentes tâches (Birkinshaw et Gibson 2004). Par conséquent, l'intégration continue et le transfert de connaissances entre des unités commerciales distinctes sur les activités d'exploration et d'exploitation sont d'une importance vitale (McCarthy et Gordon 2011).

A l'instar de l'ambidextrie structurelle, le concept d'ambidextérité contextuelle a été développé par Gibson et Birkinshaw (2004). Ce concept renvoie à l'ambidextrie contextuelle car, dans ce cas, l'ambidextérité découle des caractéristiques du contexte organisationnel (Güttel et Konlechner 2009 ; Güttel et al. 2015). Selon Birkinshaw et Gibson (2004), l'ambidextérité contextuelle signifie l'intégration et la poursuite simultanée d'activités d'exploration et d'exploitation dans une seule unité organisationnelle. Cette approche nécessite des systèmes et des structures plus flexibles qui permettent aux employés de décider eux-mêmes combien de temps ils souhaitent investir dans des activités exploratoires ou d'exploitation (Birkinshaw et Gibson 2004). Ce type d'ambidextérité présente l'avantage que les activités sont intégrées dès le début et qu'il n'y a pas de risque d'isolement (Birkinshaw et Gibson, 2004). Pour McCarthy et Gordon, (2011), des systèmes de contrôle de gestion appropriés doivent être utilisés pour gérer le comportement des employés et créer un contexte approprié qui appuie les activités d'exploration et d'exploitation.

Malgré l'existence de ces deux formes d'ambidextrie organisationnelle, Birkinshaw et Gibson (2004), soutiennent que « l'ambidextrie contextuelle n'est pas une alternative à l'ambidextrie structurelle mais plutôt un complément ». La séparation entre exploration et exploitation est parfois nécessaire, mais selon Birkinshaw et Gibson (2004), elle devrait rester temporaire. Dans le même ordre des idées, Raisch et al. (2009) soutiennent que, pour maintenir l'ambidextérité au fil du temps, il est nécessaire d'appliquer des solutions structurelles et contextuelles. La difficulté des organisations ambidextre réside dans le fait que l'exploration et l'exploitation peuvent nécessiter des structures et des compétences différentes et peuvent être soutenues par différents mécanismes de contrôle de gestion (Simons 2010). L'atteinte de l'ambidextrie organisationnelle peut ainsi être influencée et appuyée par différents moyens et approches de contrôle de la gestion.

2. La conduite méthodologique de la recherche

Pour identifier les documents pertinents sur l'ambidextrie organisationnelle et le contrôle de gestion, une recherche par mots clés a été effectuée pour trouver des articles de revues académiques dans deux bases de données électroniques, à savoir Business Source Premier (EBSCO) et Scopus. Pour être considéré comme pertinent pour les besoins de notre revue de littérature, nous avons veillé à ce que les articles devaient porter à la fois sur les systèmes de contrôle de gestion ou de contrôle de gestion et sur l'ambidextrie organisationnelle. En plus de

cette recherche par mot-clé, les références des articles sélectionnés à partir de la recherche par mot-clé ont été également recherchées pour des articles supplémentaires sur l'ambidextrie organisationnelle et le contrôle de gestion.

Pour la sélection de notre échantillon, nous n'avons imposé aucune restriction concernant la date de publication. Cependant, les documents sans relation claire avec le contrôle de gestion et l'ambidextérité organisationnelle ont été exclus. Pour juger si les articles traitaient de l'ambidextérité organisationnelle, nous avons vérifié si les articles traitent soit l'ambidextérité de l'organisation, soit les deux activités fondamentales menant à l'ambidextérité (à savoir l'exploration et l'exploitation).

Ce processus de recherche global a donné lieu à seize articles pertinents. Les articles retenus sur le sujet ont utilisé divers modèles de recherche pour étudier les relations entre l'ambidextérité organisationnelle et le contrôle de gestion qui seront analysés dans la section suivante.

3. Ambidextérité organisationnelle et contrôle de gestion : à la recherche d'un équilibre perdu !

Bien que les systèmes de contrôle de gestion soient traditionnellement perçus comme des instruments d'exploitation des ressources existantes, ils peuvent également être utilisés pour faciliter l'exploration de ressources potentielles et de nouvelles opportunités (Simons 2010). Dans ce sillage, Malmi et Brown (2008) considèrent les systèmes de contrôle de gestion comme un package des outils fournissant une typologie de ces systèmes. Les deux auteurs font la distinction entre les systèmes de la planification, la cybernétique, la compensation et la récompense, les contrôles administratifs et culturels pour orienter le comportement des personnes de manière à s'aligner avec la stratégie de l'organisation et sur la réalisation de ses objectifs.

Pour évaluer comment les systèmes de contrôle de gestion peuvent influencer et soutenir l'ambidextérité organisationnelle, la typologie du contrôle de gestion de Malmi et Brown (2008) a été utilisée pour classer les résultats des 16 articles identifiés. Ce cadre convient à nos besoins car il comprend un aperçu empirique (par exemple, Bedford et Malmi 2015 ; Bedford et al. 2016), complet et bien structuré de plusieurs types de systèmes de contrôle de gestion. Cependant, le cadre de Malmi et Brown (2008) n'est certes pas le seul cadre disponible présentant ces aspects et qui pourrait être utilisé pour classer la littérature antérieure.

Les cadres alternatifs comprennent, par exemple, le cadre de contrôle de Simons (1995), son développement par Tessier et Otley (2012) ou le cadre des contrôles du marché, de la bureaucratie et des clans d'Ouchi (1979, 1980). Néanmoins, nous considérons que le cadre de Malmi et Brown (2008) est mieux adapté à la catégorisation de divers systèmes de contrôle de gestion et de leurs relations avec l'ambidextrie organisationnelle. Il comprend notamment des

catégories plus détaillées que les cadres alternatifs de Simons (1995), Tessier et Otley (2012) ou Ouchi (1979, 1980). De plus, le cadre de Malmi et Brown s'est déjà avéré utile dans des articles similaires sur les phénomènes de contrôle de gestion (par exemple, Guenther et al. 2016 ; Hiebl 2014). L'essentiel est donc que leur typologie semble également appropriée pour notre catégorisation et notre analyse des différents types de contrôle de gestion examinés dans les articles identifiés sur l'ambidextrie organisationnelle et le contrôle de gestion.

Nous avons classé les résultats des seize articles identifiés dans les catégories de Malmi et Brown (2008) où ils correspondent le mieux à notre point de vue. La catégorisation des résultats était particulièrement difficile pour les contrôles de planification et les contrôles cybernétiques, ceux-ci étant étroitement liés. À titre indicatif, nous avons choisi de classer les résultats concernant l'établissement d'objectifs sous les contrôles de planification et ceux qui concernent le contrôle et la rétroaction sous les contrôles cybernétiques.

Les sous-sections suivantes soulignent ensuite comment ces cinq types de systèmes de contrôle de gestion développées par Malmi et Brown (2008) tels que les contrôles culturels, les contrôles de planification, les contrôles cybernétiques, les contrôles de rémunération et de récompense et les contrôles administratifs influencent la capacité d'une organisation à atteindre l'ambidextrie organisationnelle.

3.1. Le contrôle culturel

Malmi et Brown (2008) soutiennent que la culture peut être utilisée pour réguler le comportement et peut donc servir de système de contrôle. Les deux auteurs considèrent les contrôles basés sur la valeur, les symboles et de clan comme des contrôles culturels potentiels. L'examen des articles sélectionnées a montré que trois de ces documents, à savoir Mundy (2010), McCarthy et Gordon (2011) et Bedford (2015), sont basés sur le cadre de « leviers de contrôle » de Simons (1995). Toutefois, le cadre de Malmi et Brown (2008) inclut en tant que contrôles culturels ce que Simons (1995) appelle « systèmes de croyance ». Cependant, les connaissances de Malmi et Brown (2008) sur les contrôles culturels sont plus étendues, car elles expliquent que les contrôles culturels ne sont pas utilisés uniquement pour communiquer des valeurs, mais peuvent également être utilisés pour créer une culture de communication et de collaboration. Par conséquent, dans une certaine mesure, ce que Simons (1995) considère comme des systèmes de contrôle interactifs est également repris dans les contrôles culturels de Malmi et Brown (2008).

La littérature sur les contrôles culturels et l'ambidextrie organisationnelle révèle que les contrôles culturels peuvent soutenir les activités de l'exploration et de l'exploitation dans une organisation et même équilibrer ces forces contradictoires (Kang et Snell 2009 ; Mundy 2010 ; McCarthy et Gordon 2011 ; Ylinen et Gullkvist 2014). Dans cette même ligne des travaux, Mundy (2010) souligne que les contrôles culturels sont essentiels pour soutenir le changement et le maintien des objectifs de l'organisation. Ils peuvent permettre l'exploration en soutenant les « canaux de communication ouverts et la libre circulation de l'information »

et en offrant aux organisations et à leurs employés la flexibilité nécessaire pour réagir de manière proactive aux changements de l'environnement (Ylinen et Gullkvist 2014, p. 94). A cet égard, Jorgensen et Messner (2009) insistent sur le fait qu'il est important de créer une culture de tolérance, car des erreurs peuvent survenir lorsque l'organisation vise l'exploration. Les résultats de recherche de ces deux auteurs ont montré qu'afin de favoriser l'exploration, suggèrent que les employés ne devraient pas être punis pour des résultats négatifs. Pour aligner le comportement des employés sur les objectifs et les valeurs de l'organisation et pour apporter la stabilité et l'orientation, McCarthy et Gordon (2011) affirment que les contrôles culturels peuvent également favoriser l'exploitation.

Des travaux de recherche insistent sur la combinaison entre les deux activités. A cet égard, Kang et Snell (2009) suggèrent que pour assurer un équilibre entre les activités d'exploration et d'exploitation, une combinaison de forces compensatoires est nécessaire pour créer un effet complémentaire. Les auteurs suggèrent que les cultures qui suivent les règles, créent un environnement discipliné et favorisent l'exploitation, peuvent servir de contrepartie au capital humain et social en quête d'exploration. Dans ce sens, les contrôles culturels peuvent assurer l'intégration et le raffinement de la variété naissante des deux activités. Les contrôles culturels peuvent également faciliter l'exploration en encourageant les interprétations alternatives et la « résolution créative de problèmes », ce qui garantit l'exploration de solutions alternatives et agit donc en contrepartie du capital humain et social orienté vers l'exploitation. Cette combinaison de forces compensatoires crée un effet complémentaire et entraîne une orientation du comportement vers un apprentissage ambidextre (Kang and Snell, 2009).

Deux des études sélectionnées portant sur les contrôles culturels étudient leur effet sur la performance (Ylinen et Gullkvist 2014 ; Bedford 2015). Les travaux de Ylinen et Gullkvist (2014) ont constaté que les contrôles culturels avaient un effet indirect positif sur les projets d'innovation exploratoire en améliorant l'innovation et, par conséquent, la performance organisationnelle. Dans ses travaux de recherche, les auteurs expliquent que les contrôles culturels peuvent soutenir la génération d'idées et ainsi stimuler l'innovation et faciliter l'exploration. Cependant, ils constatent également que les contrôles culturels peuvent avoir une influence positive sur la performance des projets d'innovation d'exploitation, la différence étant que l'effet influence directement la performance plutôt que d'être médiatisé par la génération d'idées, comme c'est le cas pour les projets d'innovation exploratoire. Les auteurs ont conclu que les différents niveaux d'incertitude et le besoin de nouvelles connaissances pourraient expliquer les différents effets des contrôles culturels.

Dans la même ligne des travaux, Bedford (2015) étudie l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion et leur effet sur les performances des organisations. Les résultats de ses recherches ont montré que, dans les organisations ambidextres, une plus grande confiance dans les contrôles culturels est associée positivement à la performance de l'organisation. Ainsi, à la suite de cette analyse, les contrôles de la culture peuvent être des moyens importants de traduire l'ambidextérité en une meilleure performance de l'organisation.

L'analyse des deux articles précédents ont considéré que des contrôles culturels en tant que groupe. Toutefois, les différents types de contrôles culturels décrits par Malmi et Brown (2008) trouvent également leur expression dans plusieurs des articles analysés [McCarthy et Gordon 2011 ; Kang et Snell 2009 ; Jorgensen et Messner 2009].

Les travaux de McCarthy et Gordon (2011) ont examiné les contrôles des valeurs, ont ainsi constaté que « les rapports d'organisation, les énoncés de mission et les pages du site Web », ainsi que le processus de recrutement et la formation des employés sont utilisés pour communiquer les valeurs et la vision de l'organisation (et servent donc de contrôles de valeur). Dans le même sillage, Jorgensen et Messner (2009) ont également enquêté sur les contrôles des symboles. Leurs travaux de recherche ont mis l'accent sur l'importance d'une culture de tolérance. Le résultat de ses recherches a montré également que les gérants interviewés étaient cette collection, car elle leur servait de symbole des efforts qu'ils déploient pour contester les choses et de l'acceptation du fait que les échecs font parfois partie des objectifs.

De même, McCarthy et Gordon (2011) ont également étudié les contrôles de clan. Les travaux de recherche des deux auteurs mentionnent que les valeurs et la vision établies en fonction de la profession ainsi que les événements de socialisation sont utilisés pour renforcer la cohérence organisationnelle (ce qui peut être interprété comme un contrôle de clan). Les auteurs soutiennent que tous les exemples de contrôles culturels servent à inciter les employés à explorer et à activer le contrôle par feed-back, qui, associé à d'autres contrôles de gestion, contribue à la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle.

Dans leur étude, Selcer et Decker (2012) démontrent l'influence des contrôles culturels sur l'ambidextrie organisationnelle et concluent que le fait d'ignorer ou de ne pas gérer le contrôle culturel peut nuire à l'organisation. Dans leur étude de cas, ils ont montré que les cadres supérieurs n'accordaient pas suffisamment d'attention aux modèles de communication et aux comportements et pratiques existants. Les résultats de leur recherche concluent que l'organisation ne peut pas atteindre l'ambidextérité organisationnelle car les normes non écrites et les significations construites par les employés n'étaient pas identifiées et que les tactiques de contrôle des cadres supérieurs avaient donc échoué. Toutefois, cette influence négative suggère également que les contrôles culturels peuvent être des antécédents importants pour la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle.

Les résultats des études antérieures montrent que les contrôles culturels peuvent avoir une influence déterminante sur la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle. Les contrôles culturels permettent un contrôle informel grâce à des normes sociales efficaces et peuvent ainsi remplacer partiellement les contrôles formels et équilibrer l'exploitation et l'exploration dans une organisation (McCarthy et Gordon 2011 ; Bedford 2015). Ignorer le pouvoir des contrôles culturels pour atteindre de hauts niveaux d'ambidextérité peut avoir des effets néfastes (Selcer et Decker 2012). En particulier, la combinaison avec d'autres systèmes de contrôle de gestion peut contribuer à la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle (Kang

et Snell 2009 ; McCarthy et Gordon 2011). Les preuves collectives dans la littérature suggèrent cependant que les contrôles culturels sont particulièrement bien adaptés pour favoriser l'exploration, tandis que l'exploitation peut également être obtenue par le biais de types de contrôles plus formels.

3.2. Les contrôles de planification

La planification oriente le comportement et les efforts en fournissant des normes et des objectifs. Le processus de planification permet la coordination des objectifs dans l'ensemble de l'organisation et garantit l'alignement des activités sur la stratégie de l'organisation. Malmi et Brown (2008) font la distinction entre planification d'action et planification à long terme. Selon les deux chercheurs, la planification de l'action a une orientation tactique et concerne les actions et objectifs à court terme, alors que la planification à long terme a une orientation stratégique et concerne les actions et objectifs à moyen et long terme.

Trois des quatre articles examinés portant sur les contrôles de planification, à savoir ceux de Mundy (2010), McCarthy et Gordon (2011) et Bedford (2015), sont basés sur le cadre de Simons (1995) relatif aux leviers de contrôles. À la lumière des contrôles de planification de Malmi et Brown (2008), le levier de contrôle interactif de Simons (1995) est axé sur les activités de planification et sur la remise en cause des hypothèses sur lesquelles sont fondées les activités d'une organisation. Par conséquent, les contrôles interactifs et de planification peuvent être considérés comme des formes de contrôle similaires. C'est pourquoi nous n'utilisons dans la suite que le terme de « contrôles de planification » de Malmi et Brown (2008).

Les articles examinés suggèrent que les contrôles de planification peuvent favoriser l'atteinte de l'ambidextérité organisationnelle car, selon leur utilisation (interactif ou diagnostic selon la classification de Simons), ils peuvent favoriser l'exploration et l'exploitation et peuvent également être utilisés pour équilibrer les activités d'exploration et d'exploitation (Mundy 2010 ; McCarthy et Gordon 2011). Dans son étude, Bedford (2015) soutient que les contrôles de planification sont utilisés pour contester constamment les plans d'action existants en facilitant le débat ouvert à tout moment, en soutenant l'exploration. Dans le même ordre des idées, McCarthy et Gordon (2011) suggèrent que l'utilisation de contrôles de planification combinés à des contrôles de culture, favorisent l'exploration et ce, en facilitant la capacité des employés à analyser et à planifier de manière proactive le changement. Toutefois, les contrôles de planification sont également utilisés pour communiquer les objectifs stratégiques aux employés. Ces objectifs peuvent servir de lignes directrices pour la planification des actions, ce qui permet de s'assurer que l'organisation se concentre sur ses objectifs généraux et, par conséquent, facilite l'exploitation (Mundy 2010 ; McCarthy et Gordon 2011).

Selon Ahrens et Chapman (2004), les contrôles de planification favorisent l'interaction et permettent ainsi une combinaison de connaissances et d'informations sur différents individus. Dans leur étude de cas, ils ont montré que les contrôles de planification peuvent permettre

d'utiliser les connaissances locales pour élaborer des plans, ce qui peut être un élément important des activités exploratoires. Cependant, Mundy (2010) a signalé que les contrôles de planification, qui autorisent un nombre excessif de processus interactifs, peuvent déstabiliser une organisation en provoquant des changements continus. Néanmoins, l'auteur souligne que les plans stratégiques doivent être mis au défi pour pouvoir reconnaître la nécessité d'un changement. L'auteur propose le recours à des contrôles compensatoires afin de créer une ambidextérité organisationnelle et ce, en assurant la combinaison de contrôles de planification, permettant des processus interactifs et favorisant l'exploration, et de contrôles cybernétiques, permettant de mesurer et de contrôler la réalisation des objectifs planifiés et assurant une exploitation suffisante.

A l'instar de ces travaux de recherche, l'étude de Bedford (2015) montre qu'il existe un lien étroit entre la planification et les contrôles cybernétiques. Il constate que l'accent mis sur les contrôles de planification dans les organisations d'innovation exploratoire a un effet positif sur les performances. En outre, son étude révèle que l'utilisation simultanée de contrôles de planification et de contrôles cybernétiques a une influence positive sur les performances des organisations. Cependant, il constate également qu'un déséquilibre entre les contrôles de planification et les contrôles cybernétiques influence négativement les performances des organisations ambidextres.

Concrètement, les résultats des articles traitant l'influence des contrôles de planification sur l'ambidextrie ont montré que les contrôles de planification peuvent être utilisés à la fois pour l'exploitation et l'exploration. Selon McCarthy et Gordon (2011) et Bedford (2015), les contrôles de planification qui servent l'information des employés, l'intégration des connaissances et l'orientation du contrôle par feed-forward peuvent être utiles à l'exploration car ils peuvent servir de base à une communication ouverte et à une discussion des plans d'action, permettant ainsi aux employés de reconnaître les changements survenus.

Ainsi, les contrôles de planification qui se concentrent uniquement sur la planification des actions et limitent les activités des employés sont davantage exploités en centrant le comportement des employés sur les objectifs de l'organisation et limitant leur liberté d'action (McCarthy et Gordon 2011). Toutefois, afin de créer une ambidextérité organisationnelle, il est suggéré de combiner des contrôles de gestion contradictoires, tels que des contrôles de planification et des contrôles cybernétiques, pour équilibrer exploration et exploitation (Bedford 2015 ; Mundy 2010).

3.3. Le contrôle cybernétique

Le contrôle cybernétique de comportement se réalise en fixant des objectifs, en mesurant les activités et en attribuant la responsabilité de la performance (Malmi et Brown, 2008). Ainsi, ils peuvent être perçus comme étant similaires au levier de contrôle diagnostique de Simons (1995). Malmi et Brown identifient les budgets, les mesures financières, les mesures non financières et les combinaisons de mesures financières et non financières comme des

systèmes cybernétiques de base. Plusieurs auteurs des articles examinés affirment que les contrôles cybernétiques sont généralement utilisés pour garantir l'exploitation (Bedford 2015 ; McCarthy et Gordon 2011 ; Mundy 2010). L'étude menée par Bedford (2015) montre que, dans les organisations innovantes, les contrôles cybernétiques ont un effet positif sur les performances. Cependant, certains auteurs suggèrent que les contrôles cybernétiques peuvent également faciliter l'exploration s'ils sont utilisés de manière interactive et peuvent donc aider à équilibrer exploration et exploitation (Bedford 2015 ; Grafton et al. 2010 ; Mundy 2010). Les contrôles cybernétiques peuvent être utilisés pour rendre les objectifs et les performances de l'organisation, renforçant ainsi l'engagement des employés et en centrant leurs actions sur les objectifs fixés (Jorgensen et Messner 2009 ; McCarthy et Gordon 2011 ; Bedford 2015).

Dans une étude menée en 2015, Bedford explique que, d'une part, les contrôles cybernétiques fournissent des objectifs clairs qui doivent être atteints, ce qui favorise l'exploitation. D'autre part, ils ne définissent pas spécifiquement comment atteindre les objectifs fixés, ce qui laisse une marge d'exploration et facilite la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle. Dans le même sillage, McCarthy et Gordon (2011) suggèrent que le soutien de l'exploitation passe nécessairement par la combinaison de contrôles cybernétiques et de contrôles administratifs. Ces constats confirment les propos de Bedford (2015) et Mundy (2010) qui ont constaté également que les organisations tiraient parti de l'utilisation combinée de la planification et des contrôles cybernétiques pour l'atteinte de l'ambidextrie organisationnelle. Selon Bedford (2015) et conformément aux arguments de base avancés par Simons (1995), La combinaison entre les activités de planification interactives et les contrôles cybernétiques peut créer une tension dynamique qui soutient les organisations confrontées à des forces contradictoires, telles que la poursuite simultanée de l'exploration et l'exploitation et la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle. Toutefois, pour maintenir l'ambidextrie de l'organisation, les contrôles cybernétiques doivent être utilisés avec précaution. Trop d'emphase sur les contrôles cybernétiques peut entraver l'innovation et compromettre l'équilibre entre exploration et exploitation (Mundy 2010).

Dans le même ordre d'idées, Grafton et al. (2010) constatent que, selon leur utilisation, les contrôles cybernétiques peuvent soutenir l'exploitation ainsi que l'exploration. Selon leur analyse, les mesures utilisées facilitant la décision pour le contrôle par rétroaction soutiennent l'exploitation, tandis que les mesures utilisées facilitant la décision pour le contrôle par feedback facilitent l'exploration. Dans ce sens, Grafton et al. (2010) suggèrent que pour atteindre l'ambidextrie organisationnelle, il est nécessaire de trouver un équilibre au niveau de l'utilisation de mesures de performance. Les auteurs soulignent également que l'évaluation peut être un puissant instrument de contrôle pour orienter le comportement des employés et que les mesures facilitant la décision, devraient être davantage utilisées pour les évaluations. Les auteurs soutiennent en outre que cela peut favoriser l'ambidextrie d'une organisation et donner aux cadres supérieurs la possibilité de diriger le comportement des employés sur les effets de leurs actions à long terme.

D'après Schermann et al. (2012), l'utilisation de systèmes d'information intégrés peut augmenter la capacité d'une organisation à percevoir les signaux faibles et ainsi à mieux réagir à ces alertes précoces, évitant ainsi les conséquences négatives et tirant parti des effets positifs. Ainsi, l'utilisation de ces systèmes peut améliorer le contrôle des activités d'exploration d'une organisation. Dans le même sillage, Schermann et al. (2012) ont constaté que les systèmes d'information intégrés pouvaient fournir une base de données intégrée, assurer un suivi permanent et permettre la création de tableaux de bord individuels, permettant aux utilisateurs de créer un ensemble cohérent d'informations adapté à leurs besoins.

En guise de synthèse, les résultats des articles analysés suggèrent que l'utilisation de contrôles cybernétiques peut favoriser l'atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en influençant l'équilibre entre les forces d'exploitation et les forces exploratoires. L'utilisation de contrôles cybernétiques fournit une orientation et permet à une organisation d'équilibrer exploration et exploitation. Les auteurs des articles examinés insistent sur l'utilisation équilibrée des contrôles cybernétiques pour pouvoir, d'une part, assurer la transparence et les conseils par le biais de différentes mesures de la performance, et, d'autre part, laisser suffisamment d'espace aux employés pour trouver de nouveaux moyens de travailler, résoudre les problèmes et les motiver pour atteindre leurs objectifs (Bedford 2015 ; Grafton et al. 2010 ; Mundy 2010 ; Schermann et al. 2012).

3.4. Le contrôle des récompenses et de compensation

Les contrôles des récompenses et des compensations visent à établir une congruence entre les objectifs de l'organisation et ceux des employés en les motivant, par exemple, au moyen de paiements de primes (Malmi et Brown, 2008). L'examen effectué comprend cinq études portant sur les contrôles de récompense et de compensation.

McCarthy et Gordon (2011) suggèrent que les informations issues des contrôles cybernétiques sont utilisées pour récompenser le comportement des employés, ce qui est censé les motiver et aligner leurs activités sur les objectifs de l'organisation. Ceci vise à imposer la conformité et à corriger les écarts et sert donc à l'exploitation. De même, Kang et Snell (2009) constatent que les contrôles de récompense et de rémunération visant à « éviter les erreurs » utilisent des récompenses comportementales ainsi que des systèmes d'évaluation du comportement et soutiennent l'exploitation en veillant à ce que les employés accomplissent ce qui est prévu et planifié.

Dans la même ligne des recherches, Kang et Snell (2009) soutiennent que les contrôles de récompense et de compensation peuvent également soutenir l'exploration en utilisant un système de contrôle « englobant les erreurs » et une évaluation de la performance de développement. Dans le même sillage, Grafton et al. (2010) expliquent que les systèmes de récompense peuvent amener les employés à concentrer leurs efforts sur les mesures utilisées pour leur évaluation et non sur celles qui seraient les plus appropriées, ce qui peut

compromettre la réalisation des objectifs de l'organisation. De plus, étant donné que la plupart des systèmes d'évaluation se concentrent sur des mesures financières, cela peut entraver la réalisation de l'ambidextrie de l'organisation. De même, Mundy (2010) décrit comment les systèmes cybernétiques associés à un système de récompense peuvent conduire les employés dans un dilemme. Un tel système de récompense peut être efficace pour réaliser des gains à court terme, mais peut nuire aux performances à long terme (Mundy 2010).

Ainsi, Medcof et Song (2013) ont constaté également que le lien entre la performance et la compensation était plus formel dans les configurations de ressources humaines exploitantes que plutôt dans les configurations exploratoires. En outre, ils ont émis l'hypothèse que la formalisation réduite facilite une plus grande improvisation dans des contextes exploratoires. Toutefois, ils constatent également que moins de formalisation dans ce contexte entraîne toujours des inconvénients en termes de réduction de la « transparence des processus, du retour d'information sur le développement, de la force du lien performance-compensation (Medcof et Song, 2013). Les deux auteurs soutiennent que dans des contextes d'exploitation comportant des tâches stables, les systèmes de ressources humaines peuvent être hautement formalisés. Tandis que pour des contextes plus dynamiques, tels que des configurations exploratoires de ressources humaines, les systèmes formalisés sont moins fonctionnels et des ajustements sont nécessaires. Medcof et Song (2013) expliquent également que les contrôles de récompense et de rémunération doivent être adaptés au contexte et aux objectifs.

Les conclusions tirées de l'analyse de l'effet des contrôles de récompense et de compensation montrent bien que ces contrôles peuvent influencer sur l'équilibre entre exploration et exploitation et favoriser la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle (Kang and Snell, 2009 ; McCarthy et Gordon, 2011). Toutefois, les articles examinés avertissent de manière concordante que les contrôles de récompense et de compensations doivent être utilisés avec prudence. Ils présentent la preuve que des tels contrôles ne sont pas toujours appropriés pour atteindre les objectifs organisationnels sous-jacents, car ils peuvent compromettre la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle (Grafton et al. 2010 ; Mundy 2010).

3.5. Le contrôle administratif

Les contrôles administratifs peuvent orienter le comportement des employés en organisant et en surveillant le comportement, en déterminant les responsabilités et en conduisant les processus (Malmi et Brown, 2008). Selon ces auteurs, le contrôle administratif la structure organisationnelle (structure hiérarchique), la gouvernance (structure de pouvoir), les procédures et les politiques (les règles formelles).

L'analyse des articles que nous avons menés comprend 14 études incluant certaines formes de contrôles administratifs selon la typologie de Malmi et Brown (2008). Certains des articles examinés s'inspiraient à l'origine des leviers du cadre de contrôle de Simons (1995). Le levier de contrôle des frontières de Simons (1995) qui est caractérisé par l'ampleur acceptable des activités organisationnelles et par des mécanismes formels et peut donc être considéré comme

similaire aux contrôles administratifs de Malmi et Brown (2008). A cet égard, pour l'analyse de l'effet de l'effet du contrôle administratif sur l'ambidextrie, l'analyse intégrée des études axées sur le levier de contrôle des frontières de Simons (1995).

À l'instar des quatre autres types de systèmes de contrôle de base décrits par Malmi et Brown (2008), la littérature analysée suggère que les contrôles administratifs peuvent influencer sur l'atteinte de l'ambidextrie organisationnelle en équilibrant activités d'exploration et d'exploitation (Bedford 2015 ; McCarthy et Gordon 2011). Schermann et al. (2012) ont constaté que les systèmes d'information intégrés peuvent servir de base à des décisions éclairées et à des procédures organisationnelles bien conçues - éléments essentiels des contrôles administratifs - et contribuer ainsi à la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle. A leur tour, McCarthy et Gordon (2011) et Bedford (2015) suggèrent que les contrôles administratifs fournissent des structures qui restreignent et orientent le comportement des employés en limitant les activités et les espaces de recherche et en fournissant des moyens de communication standardisés, favorisant ainsi l'exploitation. Dans la même ligne avec ses travaux, l'étude de Bedford (2015) montre que, dans les organisations innovantes, l'accent est mis sur les contrôles administratifs qui est associé positivement à la performance. Dans le même ordre des idées, Bedford (2015) indique que les contrôles administratifs peuvent également être bénéfiques pour l'exploration, car la structure fournie peut donner aux employés la flexibilité nécessaire pour explorer et aider à se concentrer sur les activités d'innovation, en les rendant plus efficaces, ce qui permet de promouvoir des nouvelles opportunités.

De même, Breslin (2014) constate que les contrôles administratifs peuvent être conçus de manière stricte en période d'exploitation, alors qu'ils peuvent être conçus de manière lâche mais tout en assurant l'alignement des objectifs des employés avec ceux de l'organisation. Dans son étude de cas, l'auteur a constaté les contrôles administratifs permettent aux individus et aux groupes de s'adapter aux changements et à leur proximité avec les clients ce qui peut influencer leur comportement et leurs actions en faveur d'activités d'exploration et d'exploitation.

Dans le même ordre d'idées, Selcer et Decker (2012) décrivent une organisation qui applique le principe de la souplesse, qui consiste à combiner des contrôles stricts avec une forte autonomie et des contrôles souples pour atteindre l'ambidextrie organisationnelle. Ainsi, Mundy (2010) affirme qu'en maintenant un contrôle global, les contrôles administratifs empêchent les employés de gaspiller les ressources d'une organisation.

Dans la même ligne des travaux, certains auteurs confirment que des contrôles administratifs stricts peuvent accroître la performance des projets d'innovation grâce à l'interaction avec des contrôles culturels lâches (Ylinen et Gullkvist, 2014). Ces auteurs constatent que l'utilisation combinée de tels contrôles opposés peut produire un effet complémentaire et améliorer la performance des projets innovants. Les contrôles administratifs combiné à des contrôles culturels procurent un certain niveau de stabilité et de direction aux projets d'innovation, ce

qui permet d'améliorer la performance de l'organisation et de gérer l'ambidextérité organisationnelle. Dans le même ordre des idées, Kang et Snell (2009) suggèrent également que l'atteinte de l'ambidextérité organisationnelle nécessite la combinaison de forces compensatoires. Les auteurs affirment que les contrôles administratifs sont utilisés pour renforcer la coordination et favoriser ainsi l'exploitation. En outre, ces contrôles peuvent orienter le capital humain et social vers l'exploration. Les auteurs ont conclu que la combinaison de telles forces peut avoir un effet complémentaire et permettre un apprentissage ambidextre.

Bien que la plupart des auteurs soutiennent que les routines et les procédures formelles sont mise en œuvre par l'organisation pour assurer la stabilité et peuvent utilisées comme sorte de résistance aux changements (Bedford 2015 ; McCarthy et Gordon 2011), Feldman et Pentland (2003) affirment, dans leur étude, que ces routines organisationnelles peuvent permettre, voire conduire le changement. Ces auteurs affirment qu'un processus de sélection et de rétention influencé par la perception subjective des employés se déroule dans des routines, ce qui conduit au changement. Dans ce sens, Jorgensen et Messner (2009) ont constaté que les structures pouvaient permettre une ambidextérité organisationnelle et ce, en fournissant un processus clair pour le développement de nouveaux produits. Ces auteurs soutiennent l'idée selon laquelle qu'une structure formelle oblige les employés à réfléchir sur leurs activités et leurs objectifs et les empêche d'explorer trop de directions sans orientation.

De même, l'étude de Simons (2010) porte sur un système de contrôle fondé sur la responsabilité et le contrôle. L'auteur suggère qu'en fonction de l'étendue du contrôle et de l'étendue des responsabilités, des contrôles administratifs peuvent être utilisés pour orienter le comportement des employés en faveur de l'exploration ou de l'exploitation et peuvent donc être utilisés pour soutenir la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle. L'alignement de l'étendue du contrôle et celle de la responsabilité soutient l'exploitation dans une organisation. Toutefois, un « fossé entrepreneurial » influence le comportement des employés en faveur des activités d'exploration.

Des auteurs soulignent l'importance des sous-groupes semi-isolés au sein de l'organisation pour soutenir l'ambidextérité organisationnelle (Fang et al., 2010) et Simons, (2010). A cet égard, Fang et al. (2010) soutiennent qu'une structure de sous-groupes semi-isolés peut préserver la diversité des connaissances, favorisant ainsi l'exploration. Selon ces auteurs, l'interaction entre ces sous-groupes propage de nouvelles connaissances, facilitant ainsi l'exploitation. Ainsi, Simons (2010) ajoute que la création du « gap entrepreneurial » peut aider à stimuler l'interaction et la coopération entre des unités commerciales isolées car la rareté des ressources contrôlées dans une unité commerciale rend cela nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Dans le même sens, McCarthy et Gordon 2011 suggèrent que l'interaction et la coopération entre les différentes unités opérationnelles semblent particulièrement importantes pour les organisations qui souhaitent une ambidextérité structurelle.

Dans leur étude de cas, Siggelkow et Levinthal (2003) ont également constaté que la décentralisation des pouvoirs permettait l'exploration en créant des interdépendances croisées et en empêchant les départements de s'en tenir à leurs propres hypothèses. Ces auteurs montrent que l'exploitation est rendue possible par le raffinement des solutions et la coordination entre les différents départements au niveau de l'organisation.

Les conclusions des articles analysés font apparaître qu'un certain niveau de contrôles administratifs fournissant la structure de base de l'organisation est essentiel à la survie de l'organisation et à la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle à tout moment. Les contrôles administratifs peuvent favoriser l'exploitation et l'exploration, car ils nécessitent tous deux une structure de base. L'exploitation peut s'appuyer sur des structures étroites fournissant des procédures normalisées, limitant le comportement des employés et augmentant la prévisibilité, tandis que l'exploration pouvant s'appuyer sur des structures axées sur la recherche et la réalisation d'opportunités, tout en permettant une certaine flexibilité (Bedford 2015 ; Breslin 2014 ; Kang et Snell 2009 ; McCarthy et Gordon 2011). Ces résultats indiquent que l'utilisation combinée de contrôles opposés peut être très bénéfique pour la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle (Bedford 2015 ; Breslin 2014 ; Ylinen et Gullkvist 2014). En outre, des différentes structures organisationnelles peuvent être exploitées pour gérer efficacement les tensions entre exploration et exploitation (Fang et al. 2010 ; Siggelkow et Levinthal 2003 ; Simons 2010).

4. Les pistes de recherches futures

L'examen des articles retenus pour notre étude a montré que toutes les formes de contrôle de gestion de base telles que classées par Malmi et Brown (2008) peuvent être utiles pour atteindre des niveaux élevés de l'ambidextrie organisationnelle. D'après les résultats des études menées et analysées dans le cadre de notre travail de recherche, il ne semble qu'aucune de ces formes de contrôle de gestion ne soit limitée à l'exploration ou à l'exploitation. Il semble plutôt que l'utilisation et la combinaison de ces différentes formes de contrôle favorise à la fois l'exploration ou/et l'exploitation. Les systèmes de contrôle de gestion qui motivent les employés à agir de manière créative et qui leur laissent une certaine liberté d'action sont considérés comme un moyen de favoriser l'exploration. Toutefois, une utilisation restrictive et plus diagnostique des contrôles de gestion favoriser l'exploitation. Ainsi, et comme le confirme la plupart des auteurs des articles examinés, pour atteindre de hauts niveaux d'ambidextérité organisationnelle, il est nécessaire de combiner diverses formes de systèmes de contrôle de gestion.

Sur la base des résultats de cette revue de littérature, plusieurs pistes de recherche ont été soulevées. Ces pistes peuvent être pertinentes à la fois pour la recherche future et les pratiques de gestion, et peuvent fournir des informations utiles pour la surveillance de plusieurs systèmes de contrôle de la gestion permettant la poursuite simultanée de l'exploration et de l'exploitation.

Notre examen suggère que diverses formes de contrôles de gestion peuvent être utilisées pour faciliter l'exploitation, l'exploration ou les deux, et par conséquent l'atteindre l'ambidextrie organisationnelle. Cependant, pour mieux comprendre ces relations et parvenir ainsi à des recommandations plus précises sur le plan pratique, nous avons généralement besoin de mieux comprendre comment et dans quelles conditions certains systèmes de contrôle de gestion favorisent l'exploration, l'exploitation ou les deux. A titre exemple, plusieurs auteurs soutiennent que les contrôles culturels peuvent soutenir l'exploration ainsi que l'exploitation (Bedford 2015 ; McCarthy et Gordon 2011 ; Mundy 2010). Cependant, il reste à déterminer si les contrôles culturels sont capables de soutenir l'exploration et l'exploitation en même temps ou dans quelles conditions ces contrôles peuvent soutenir les deux activités. Il se pourrait aussi que des influences compensatoires des autres formes des systèmes de contrôle de gestion soient nécessaires en combinaison avec des contrôles culturels pour atteindre l'ambidextrie. A cet égard, des recherches futures pourraient permettre de mieux comprendre les effets des contrôles culturels sur l'équilibre entre exploration et exploitation. Ces recherches pourraient porter sur les questions suivantes :

- *Les contrôles culturels peuvent-ils soutenir l'exploration et l'exploitation en même temps et comment peuvent-ils atteindre un équilibre ? Si oui, comment et dans quelles circonstances ?*
- *Les contrôles culturels ont-ils besoin de mécanismes de contrôle opposés pour faciliter l'ambidextérité organisationnelle ? Si oui, pourquoi et dans quelles conditions ?*
- *L'impact des systèmes de contrôle de gestion sur l'ambidextrie pourrait-il être influencé par la culture organisationnelle ? Si oui, comment et dans quelles circonstances ?*

S'agissant des contrôles de planification, notre analyse a permis de repérer de nouvelles pistes qui peuvent être menées sur l'influence des objectifs stratégiques, (planification à long terme (d'une part sur l'orientation de l'attention et des ressources vers différents types de systèmes de contrôle et, d'autre part, sur la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle).

Des auteurs ont souligné qu'avec l'utilisation de différents systèmes de contrôle de gestion, les conflits potentiels pouvant survenir avec une planification à long terme et différents objectifs stratégiques peuvent être résolus (McCarthy et Gordon 2011; Malmi et Brown, 2008 ; McCarthy et Gordon, 2011). Cela pourrait avoir un impact positif sur l'ambidextrie de l'organisation. Comme McCarthy et Gordon (2011) le suggèrent, le potentiel de résolution de conflits de l'utilisation de différents systèmes de contrôle de gestion pourrait donc être étudié à l'avenir. Les questions de recherche future pourraient être soulevées :

- *Dans quelle mesure les organisations intègrent-elles des objectifs stratégiques potentiellement contradictoires dans leurs systèmes de contrôle, et quels effets ces tensions exercent-elles sur le développement de l'ambidextrie organisationnelle ?*

- *Dans quelle mesure le potentiel de résolution des conflits lié à l'usage de différents systèmes de contrôle de gestion influence-t-il la capacité des organisations à réaliser l'ambidextrie organisationnelle ?*

Mundy (2010) soutient que l'utilisation interactive des contrôles de planification et des processus de planification cybernétiques à long terme peut être supprimée par d'autres systèmes de contrôle de gestion et contrôles à court terme. Il s'avère donc nécessaire d'étudier les conséquences d'une telle suppression sur la réalisation et le maintien de niveaux élevés d'ambidextérité organisationnelle. A cet égard, les questions de recherche suivantes méritent d'être examinées :

- *Comment la suppression de différents systèmes de contrôle de gestion affecte-t-elle l'atteinte et le maintien de l'ambidextérité organisationnelle ?*
- *Dans quelles situations et dans quelles conditions la planification et les contrôles cybernétiques à long terme sont-ils supprimés par les contrôles de gestion centrés sur le court terme ?*
- *Quel est l'effet de cette suppression temporelle sur la capacité à atteindre de hauts niveaux d'ambidextérité organisationnelle ?*

Schermann et al. (2012) suggèrent que l'utilisation de systèmes d'information intégrés peut améliorer la mesure des contrôles cybernétiques. Des recherches supplémentaires pourraient permettre de déterminer si l'amélioration de la mesure des contrôles cybernétiques peut soutenir l'utilisation de mesures facilitant la décision pour le contrôle de feed-forward et de feedback et influencer positivement sur l'équilibre entre exploration et exploitation, comme suggéré par Grafton et al. (2010). Plusieurs auteurs recommandent également une combinaison de différents systèmes de contrôle de gestion afin de créer une ambidextérité organisationnelle (Mundy 2010 ; Bedford 2015). Il pourrait donc être intéressant, lors de futures recherches, d'étudier les interdépendances entre différents systèmes de contrôle de gestion et leur influence sur l'ambidextrie des organisations. Dans ce sens, des questions de recherche future peuvent être évoquées :

- *Comment les différents systèmes de contrôle de gestion interagissent-ils et comment les interdépendances entre ces différents systèmes de contrôle de gestion influencent-elles la capacité d'atteindre des niveaux élevés d'ambidextrie organisationnelle ?*
- *Quelles sont les conditions qui rendent l'utilisation combinée de différents systèmes de contrôle de gestion plus susceptible d'avoir un effet positif sur l'ambidextrie de l'organisation et quelles conditions restreignent au contraire ces effets positifs ?*

Seules cinq études incluses dans notre analyse qui ont mis l'accent sur les contrôles de récompense et de compensation à savoir les recherches réalisées par : McCarthy et Gordon (2011), Kang et Snell (2009), Grafton et al. (2010), Medcof et Song (2013) et Mundy (2010). Aucune de ces études ne fournissent de données empiriques spécifiques suffisantes. Par conséquent, il pourrait être enrichissant d'enquêter de manière empirique sur le potentiel des

organisations d'influencer la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle par le biais de contrôles de récompense et de compensation. En outre, il s'avère important de combiner ces gaps théoriques sur les contrôles de récompense et de compensation pour mieux cerner leurs effets sur l'ambidextrie organisationnelle. A cet égard, des recherches futures pourraient examiner les questions suivantes :

- *Dans quelle mesure les contrôles de récompense et de rémunération peuvent-ils influencer la réalisation de l'ambidextrie organisationnelle ?*
- *Comment et dans quelles circonstances les organisations peuvent-elles utiliser les contrôles de récompense et de rémunération pour atteindre l'ambidextrie organisationnelle ?*

Trois des études examinées affirment que l'équilibre optimal entre exploration et exploitation peut évoluer dans le temps en fonction de facteurs tels que les conditions environnementales et économiques (McCarthy et Gordon 2011 ; Kang et Snell 2009 ; Ylinen et Gullkvist 2014). A cet égard, l'étude suggère d'explorer comment les organisations peuvent utiliser les différents systèmes et mécanismes de contrôle de gestion pour modifier de manière dynamique l'équilibre entre exploration et exploitation dans le temps afin de maintenir l'ambidextrie de l'organisation. De même, il serait également intéressant d'examiner comment les gestionnaires trouvent l'équilibre optimal entre les systèmes de contrôle de la gestion afin de faciliter l'ambidextrie de l'organisation. Les questions de recherche future suivantes sont formulées :

- *Comment et dans quelles conditions les organisations peuvent-elles utiliser différents systèmes de contrôle de gestion pour assurer de manière dynamique l'équilibre entre exploration et exploitation dans le temps ?*
- *Comment les responsables peuvent-ils trouver l'équilibre optimal entre les systèmes de contrôle de gestion afin de faciliter l'ambidextérité de l'organisation et comment peuvent-ils reconnaître ou mesurer cet équilibre optimal ?*

Conclusion

Le chapitre avait pour objectif de donner un aperçu de la littérature sur l'ambidextrie des organisations et les systèmes de contrôle de gestion. Les résultats de notre analyse confortent l'idée exprimée par McCarthy et Gordon (2011) selon laquelle il semble nécessaire d'utiliser un large éventail de systèmes de contrôle de gestion pour gérer avec succès l'exploitation et l'exploration. En effet, six des études analysées dans notre recherche montrent que l'utilisation de contrôle de gestion opposés peut produire un effet complémentaire et peut contribuer à la réalisation de l'ambidextérité organisationnelle (Mundy 2010 ; McCarthy et Gordon 2011 ; Breslin 2014 ; Ylinen et Gullkvist 2014 ; Kang et Snell 2009 ; Bedford 2015). Cependant, outre que les différentes formes de contrôles, il semble important de faire évoquer la manière

et les conditions dans lesquels les différents systèmes de contrôle sont utilisés par les gestionnaires pour permettre une exploration et une exploitation suffisantes et atteindre ainsi l'ambidextrie organisationnelle.

Notre recherche sur le contrôle de gestion et l'ambidextrie organisationnelle, basée sur la typologie de Malmi et Brown (2008), montre qu'une série des études ont été déjà réalisées pour certains types de systèmes de contrôle de gestion tels que les contrôles administratifs. Au contraire, la relation entre l'ambidextérité organisationnelle et d'autres types de systèmes de contrôle (récompenses et contrôles de la rémunération,) n'a suscité que peu d'attention de la part des chercheurs. A cet effet, l'étude de ces relations devrait non seulement présenter un intérêt théorique, mais devrait également fournir des apports pratiques utiles sur la manière d'utiliser les systèmes de contrôle de gestion pour la poursuite simultanée d'activités d'exploration et d'exploitation.

Notre travail de recherche est soumis à des certaines limitations. L'échantillon retenue comprend seize articles pertinents sur l'ambidextrie organisationnelle et le contrôle de gestion. Cependant, malgré une recherche documentaire approfondie, nous ne pouvons garantir que nous n'aurons négligé aucun travail pertinent sur ces sujets, car d'autres études pourraient avoir utilisé des étiquettes différentes de celles de nos mots clés. Nous avons tenté de contourner cette possibilité en nous appuyant non seulement sur une recherche par mot-clé, mais également en analysant les références et les citations des documents initialement identifiés.

De plus, certaines études retenues dans notre revue n'utilisent pas forcément le terme « ambidextérité organisationnelle » ou ne se fondaient pas sur la catégorisation des systèmes de contrôle de gestion de Malmi et Brown (2008). Nous avons donc dû « traduire » leurs conclusions dans notre cadre. Bien entendu, une telle traduction implique la limitation que d'autres auteurs ont pu traduire les résultats de telles études différemment et aboutiraient donc à des conclusions différentes de celles que nous avons adoptées.

Bibliographie

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: Afield study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301.

Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30.

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.

- Breslin, D. (2014). Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution. *Futures*, 57, 62–77.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Coeckelbergh, M. (2012). Moral responsibility, technology, and experiences of the tragic: From Kierkegaard to offshore engineering. *Science and Engineering Ethics*, 18(1), 35–48.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625–642.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706.
- Grant, R. M. (2015). *Contemporary strategy analysis*. Chichester: Wiley.
- Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems: A conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Güttel, W. H., Konlechner, S. W., & Trede, J. K. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: The role of the context in structurally ambidextrous organizations. *Review of Managerial Science*, 9(2), 261–284.
- Güttel, W. H., Konlechner, S. W., Müller, B., Trede, J. K., & Lehrer, M. (2012). Facilitating ambidexterity in replicator organizations: Artifacts in their role as routine-recreators. *Schmalenbach Business Review*, 64(3), 187–203.
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343–382.

- Hiebl, M. R. W. (2014). Upper echelons theory in management accounting and control research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223–240.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, 21, 99–124.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: A management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240–258.
- McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10(4), 291–307.
- Medcof, J. T., & Song, L. J. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2911–2926.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity. Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for a sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity. Antecedents, outcomes, and moderators. *Organization Science*, 34(3), 375–409.

- Schermann, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2012). The role of information systems in supporting exploitative and exploratory management control activities. *Journal of Management Accounting Research*, 24, 31–59.
- Selcer, A., & Decker, P. (2012). The structuration of ambidexterity: An urge for caution in organizational design. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 65–96.
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650–669.
- Simons R. (2010). Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results. Working Paper.
- Simons, R. (1995). *Levers of control*. Boston: Harvard Business School Press.
- Straus, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93–112.