

L'ambidextrie territoriale ou comment une collectivité territoriale se met en dynamique avec sa territorialité

YANNICK BOUCHET
Chercheur-associé, IAE de Lyon, Directeur du SITIV

YANN BERTACCHINI
Maître de Conférences, HDR (H.C), I3M lab-EA 3820, Président de 3IT

HERVE GROLEAS
Directeur de la direction de l'innovation numérique et des systèmes d'information,
Grand Lyon

Abstract:

Summary: Based on our observations of local authorities from medium to large size and program of practices in situation, we here report in our section the asynchronous nature of problems arising from the gap in conducted local government management process and expected digital citizens uses with needs of territoriality that is to say "a group of local actors in a societal-space-time " which we call for and qualified to homogeneous part of territory. This gap thus identified may, in our opinion, be crisis generator because of local players put in relation with each other fit into different times. In order to limit crisis repetition, and reduce their extent, local communities are called to transform, rethink their continuous innovation strategy with a management device that is to say, instrumental devices to pilot, control the collective action.

Key words:

Ambidexterity, Local administration, Innovation, Socio-technical arrangement, Territoriality.

Résumé :

Fondé sur nos observations de collectivités territoriales, de taille moyenne et grande, nous relatons ici dans notre article des problématiques de nature asynchrone nées de l'écart des processus de gestion des collectivités territoriales, des usages numériques pratiqués et attendus des citoyens avec les besoins de la territorialité c'est-à-dire « un ensemble d'acteurs dans un espace-temps-sociétal » que nous qualifierons d'homogène. Les écarts ainsi relevés peuvent à notre sens être générateur de crises parce que les acteurs mis en relation s'inscrivent dans des temps différents. De façon à limiter les crises et réduire leur ampleur les collectivités sont appelées à se transformer, repenser leur stratégie d'innovation en continu à l'aide d'un dispositif de gestion c'est-à-dire des dispositifs instrumentaux pour piloter l'action collective.

Mots clés :

Ambidextrie, Collectivité, Dispositif, Innovation, Territorialité.

INTRODUCTION

Nos observations quotidiennes de collectivités locales membres du SITIV¹¹ mais aussi celles de la métropole de Lyon nous font entrevoir des problématiques asynchrones entre les processus de gestion des collectivités, les usages numériques des citoyens et les besoins de la territorialité c'est-à-dire, dans l'idée de Serge Courville (1995), « un ensemble d'acteurs dans un espace-temps-sociétal. ». Ces processus qui nous apparaissent désynchronisés sont probablement générateurs de crises liées possiblement aux déficiences créées par cette asynchronie. Ainsi, sur un même territoire (un même lieu homogène du point de vue de ses acteurs) des acteurs en relation s'inscrivent dans des temps possiblement différents. Il s'agit en conséquence de réfléchir sur la construction d'une collectivité qui se transforme en incorporant une stratégie d'innovation continue à l'aide d'un dispositif de gestion (Moison, 1997 et David, 1996) au sens de Detchesshar & Journé (2007), c'est-à-dire des dispositifs instrumentaux pour piloter l'action collective.

1. Penser un dispositif de gestion pour associer dynamisme territorial et administration locale (ou territoriale)

Pour cette raison, dans la logique de Markides (2013), les collectivités doivent en permanence rechercher à atteindre l'équilibre entre la réponse aux besoins de la territorialité et l'élaboration de nouvelles réponses aux nouveaux usages, pour être dès lors, dans le même cycle temporel que les acteurs de son territoire. Ainsi, dans l'idée de Chanal & Mothe (2005) il s'agit pour les collectivités de réduire la tension entre le respect des échéances de court terme et la recherche de nouvelles solutions qui bien souvent engagent le moyen et long terme. Dès lors, nous nous inscrivons dans la pensée d'Amadou Lo (Lo, 2015) qui décrit la recherche d'une agilité en action dans l'esprit d'innovation et dans le cadre idéal d'une innovation incrémentale. Il s'agit à partir d'une logique *bottom-up*, avec la diversité des compétences qu'elle induit, de mettre dans cette dynamique les collectivités locales (ou territoriales).

¹ Le SITIV est un syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU : spécialisé en informatique) constitué de 8 villes : Corbas (69), Grigny (69), Givors (69), Pierre-Bénite (69), Rive-de-Gier (42), Saint-Chamond (42), Vaulx-en-Velin (69) et Vénissieux (69), soit une intercommunalité de près de 200 000 habitants et 6000 agents territoriaux.

Cette logique de *bottom-up* peut probablement nous apporter des innovations inconcevables à l'aide des processus traditionnels. Nous serons ainsi probablement, dans cette perspective, dans la construction d'un tiers lieu (Oldenburg, 1999), c'est-à-dire dans un lieu libre d'accès, virtuel et réel ressemblant à un *Fabrication Laboratory* (FabLab ; Gershenfeld, 2012) dédié à l'innovation territoriale, par l'expression de la territorialité. C'est-à-dire à un lieu d'innovation, de prototypage, d'entraide, de croisement de projets et de partage d'informations un nouvel espace de conception selon Lenfle, (lenfle, 2008). Dans ce lieu le prototypage rapide, le maquettage, le bricolage, sont des activités prégnantes (Eychenne, 2012). On rejoint ici l'idée de Vaujany (2006) de la « conception dans l'usage ».

Dans cette logique de Fablab, nous nous inscrivons dans l'innovation ouverte (Chesbrough, 2006) en réseau. Ainsi selon Lo (*Op Cité*) en se basant sur ses ressources, l'organisation territoriale doit pouvoir élaborer de nouvelles stratégies créatrices de valeur en modifiant ses routines opérationnelles existantes. Celles-ci transforment alors l'organisation territoriale en créant une dynamique sociale favorable aux activités d'exploration et à l'émergence de l'innovation d'exploration (Lo, 2015). Et bouscule selon Le Masson et al (2006) la hiérarchie conceptuelle parce que le cercle habituel des concepteurs devient étendu. Cela crée de fait un contexte propice au développement de l'ambidextrie des individus. Et fait peut-être naître et rebattre les cartes du déterminisme social (cher à Émile Durkheim) car comme l'évoque Déprez (2014) en reprenant les travaux Harbermassien, c'est principalement le public bourgeois qui se mobilise dans une action publique.

L'axe innovation et l'axe structure (organisation) réclament une ambidextrie de l'organisation territoriale (locale) qui puisse en permanence répondre aux exigences quotidiennes des citoyens et élaborer, par anticipation, de nouvelles sources de valeurs pour l'avenir. Il s'agit donc de faire face à une tension entre respect des échéances de court terme (exploitation) et les activités de recherches avancées (exploration) sur les usages de demain. Il s'agit en conséquence, pour la direction de la collectivité, de résoudre une tension entre exploitation et exploration. La collectivité doit de ce fait travailler sur son ambidextrie organisationnelle (Raisch, 2008) tout en aidant les organisations locales à évoluer vers une ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004) nécessaire avec l'avènement de l'ère numérique. En effet, Chanal & Mothe (2005) nous écrivent que l'innovation d'exploration et l'innovation d'exploitation sont des sources directes de la performance de l'organisation. Dès lors, il

semble que les organisations locales doivent évoluer de façon contingente avec les nouveaux usages numériques. Pour cette raison, elles se trouvent dans un processus continu d'évolution de leur environnement (évolution des usages) qui ne doit pas être appréhendé comme une succession de points à atteindre (un continuum de points) mais comme une transformation continue (un flux à provoquer).

C'est pour répondre à ce besoin que Chanal & Mothe (2005) préconise la mise-en-place d'une ambidextrie contextuelle qui participera à générer en continu des innovations d'exploitation et d'exploration. Luttant ainsi contre l'inertie créée par ce qu'Hatchuel et al (Hatchuel, 2009) nomment la conception réglée qui génère des crises dans les organisations. Lo (*Op Cité*) avance que pour résoudre ce problème il faut proposer l'installation d'une ambidextrie contextuelle car selon lui elle prône une logique de *bottom-up* en mettant les individus au centre du dispositif en impliquant une diversité de compétences dans une unité d'espace et de temps.

2. La mise en œuvre du dispositif pour engager l'action collective

Dès lors nous posons la question de la mise-en-œuvre d'un tel dispositif. En reprenant les travaux de Zimmermann, Raisch et Birkinshaw (2015) sur la naissance de la dynamique d'une ambidextrie, Lo (*Op Cité*) pose la question « quels sont alors les mécanismes d'émergence de l'ambidextrie contextuelle ? ». Dans sa recherche, Il propose un passage de l'individu à l'ambidextrie contextuelle en passant par l'individu ambidextre. En délocalisant le système de décision au niveau des individus et ainsi faisant émerger une action collective ascendante interactionniste. Il s'agit donc d'une logique différente de celle communément observée dans les collectivités qui considère fréquemment la relation avec les individus à sens unique (*top down*) et sans réciprocité dans une logique Lewinienne²².

Une logique différente réclame une approche systémique et nous rencontrons ainsi les travaux de March (1991) sur « le niveau de système social ». Dans cette idée, c'est le passage par des interactions sociales, depuis des actions individuelles, qui engendre l'arrivée de l'ambidextrie contextuelle. Mais pour des auteurs comme Gibson et Birkinshaw (op cité), rejoignant les propositions sur la création d'un milieu fécondant que nous définirons comme un climat

²² Kurt Lewin (Kurt Zadek Lewin) (1890-1947) (né le 9 septembre 1890 - décédé le 12 février 1947), Le modèle de gestion du changement.

organisationnel qui crée un contexte favorable à l'émergence de l'ambidextrie contextuelle et donc à une dynamique sociale ascendante. Ces auteurs insistent sur la qualité du contexte organisationnel. Mais pour que l'individu rentre dans cette dynamique il semble qu'il doive y donner un sens et pour cette raison nous reprenons les travaux de Weick (1993,1995) nous précisant qu'en créant du sens l'inconnu se structure et l'environnement devient intelligible.

Dès lors, la construction de leur environnement par les individus les inscrits dans une perspective socioconstructiviste et ascendante. Ainsi, selon Lo (op cité) « *ce sont les interactions des individus et leur perceptions qui créent l'environnement dans lequel ils évoluent* ». Car selon Monaka (1994) c'est bien le savoir créé par les individus qui est observable, les organisations ne peuvent pas créer de savoir sans individu. Dans cette perspective il semble que nous dépassions l'intelligence territoriale (IT) qui vise à réunir les conditions et compétences territoire par projet. L'IT nous paraît comme une dynamique du territoire faisant émerger des projets parmi lesquels la collectivité va devoir choisir (Bertacchini, 2000). Mais dans la démarche que nous présentons ici c'est-à-dire de construction par l'individu d'objets virtuels et/ou réels, nous sommes sur le contenu de projets produit par des créateurs enthousiastes.

Les auteurs Ghoshal & Bartlett (1994) postulent qu'il n'est pas possible de passer de l'ambidextrie contextuelle sans encouragement à l'ambidextrie individuelle. Un individu vraisemblablement portée par l'exaltation de la création d'un nouveau service et/ou outil. Ainsi Lo (*Op Cité*) en reprenant l'idée de Gibson et Birkinshaw (op cité) postule que l'ambidextrie contextuelle naît de l'interaction co-constructiviste de deux éléments : l'individu et le contexte organisationnel favorable. Dans cet esprit il s'agit de construire une collectivité ouverte, un système social ouvert sur son environnement, dont les citoyens adhèrent à des degrés divers aux objectifs communs poursuivis par la collectivité qui se trouve elle-même dans une recherche continue d'adaptation à un environnement dynamique et changeant. Dans ce cadre, les citoyens considèrent leurs concitoyens comme faisant partie de leur environnement et la relation de proximité s'établit.

En reprenant les travaux de Vaujany (2006) sur l'entreprise nous percevons que le citoyen peut se réapproprier les outils, les objets et dispositifs de gestion tournés vers eux et dès lors palier aux insuffisances du système. C'est une sorte *d'empowerment* des citoyens, éventuellement en réseau, construisant une dynamique territoriale. Mais l'appropriation est un

processus multidimensionnel, postule Grimand (2012), inséparable de l'action collective laquelle associe savoirs et relations (Hatchuel, 2000). Seulement Vaujany en 2005 et Grimand (2012) postulent que l'appropriation est un processus séquentiel commençant par une « pré-appropriation ». Que Brunel & Roux (2006) déterminent comme une phase où l'imaginaire travaille et élabore le désir. Ainsi, de faire, d'avoir et finalement d'être.

Le Fablab territoriale fait naître en son sein, grâce aux groupes de personnes qui partagent des pratiques, des passions et des idées communes, des communautés de pratiques (Wenger & al, 2002). Ce tiers lieu permet également l'apprentissage par essai-erreur et le bricolage de solution ad-hoc pour les citoyens. Se crée avec ce Fablab un environnement véloce entre le territoire (la territorialité) et la collectivité (locale et/ou territoriale) qui permet à cette dernière de réduire les temps de conception et de mise-en-œuvre des idées. Cet écosystème de bricolages et d'improvisation individuel ou collectif (Mangematin, Sapsed & Schübler, 2014) transforme les usages et les rapports sociaux. Dès lors, ce milieu favorable à l'innovation, voit émerger une intelligence collective issue des interactions entre les citoyens.

CONCLUSION

Cette recherche repose sur une posture interprétativiste et questionne les travaux d'auteurs en Sciences de gestion, principalement de l'organisation. Après avoir constaté les problématiques liées aux phénomènes asynchrones nés des usages numériques entre l'administration et la territorialité cette recherche nous a permis d'explorer une construction de dispositif de gestion pour éventuellement apporter une ébauche, probablement partielle, de solution. Nous avons proposé d'explorer le rôle du FabLab territorial pour faire émerger les questionnements et les solutions apportées par les acteurs du territoire. Est surgie à cette occasion la problématique de mobilisation des acteurs, pourquoi viendraient-ils dans ce nouveau *tiers lieu* ? Quelles sont leurs motivations et pourquoi se mettraient-ils à travailler-ils en réseau ?

REFERENCES

Bertacchini Y., « Information et Veille territoriales », Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille 3, Faculté des Sciences de St-Jérôme, laboratoire Crrm, décembre 2000 – 261p.

Bertacchini Y., Bouchet, Y., (2016), “The digital innovation at inter-communal level: an adaptive process associated with a meta-method dedicated to hybrid territories.” *Asian Journal of Computer and Information Systems*, Volume 4, n°2.

Brunel, O., & Roux, D. (2006). L'appropriation des produits par le consommateur : proposition d'une grille de lecture. In *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* pp. 83–95. Université de Saint-Etienne.

Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue Française de Gestion*, pp 173–191.

Chesbrough HW., (2006). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Courville S. (1995). *Introduction à la géographie historique*, presse universitaire de Laval, Sainte-Foy (Québec), 225p.

David, A. (1996). L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprise et Histoire*, pp 9–26.

Déprez, P. (2014). *Collectivités territoriales et Développement Durable : contribution des technologies de l'information, et de la communication, à la dimension participative d'une politique publique*, *Thèse de doctorat en SIC, Université du Sud*, 402p.

Detchesshar M, Journé B., (2007). Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*.

Eychenne, F. (2012). *Fab lab: l'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*. FYP.

Gershenfeld, N. (2012). *How to make almost anything*. *Foreign Affairs*, pp 43–57.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. a. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, pp 91–112.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, pp 209–226.

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, pp 237–257.

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? *Revue Française de Gestion*, pp 159–174.

Hatchuel, A., (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? vers une théorie de l'action collective, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie de la recherche en management*, David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., Vuibert, Collection FNEGE, chapitre 1, p. 7-43.

Le Masson, P., & Weil, B. (2010). La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée: les expériences oubliées aux origines des bureaux d'études. *Entreprises & Histoire*, pp 51–73

Lenfle, S. (2008). Projets et conception innovante. Ecole Polytechnique X.

Lo A. (2015), « Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : étude de cas exploratoire du fablab interne chez RENAULT », Thèse de doctorat en sciences gestion, 431p.

Mangematin, V., Sapsed, J., & Schübler, E. (2014). Disassembly and reassembly: An introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, pp 1–9.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, pp 71–87.

Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives*, pp 313–323.

Moisdon, J.C., (Dir). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, éditions d'organisation.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, pp 14–37.

Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe.

Raisch, S. (2008). *Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth*. *Long Range Planning*, pp 483–508.

Vaujany F.X., (2005). *De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des objets et outils de gestion*, éditions EMS.

Vaujany F.X., (2006). *Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion*, revue-Management-et-Avenir.

Weick, K. E. (1993). *Collective Mind in Organisations: Heedful interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly*.

Weick, K. E. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*. *Administrative Science Quarterly*, pp 628–652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. C. (2002). *A community of leading knowledge-based organizations dedicated to networking, benchmarking and sharing best knowledge practices*. *Journal of Knowledge Management Practice*, pp 1–7.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). *How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process*. *Organization Science*, pp 1–21.