L'entreprise du 21 ème siècle résiliente et ambidextre, le numérique comme hypothèse de travail (2016)

Yannick Bouchet, Yann Bertacchini, Didier Bénet

▶ **To cite this version:**

Yannick Bouchet, Yann Bertacchini, Didier Bénet. L'entreprise du 21 ème siècle résiliente et ambidextre, le numérique comme hypothèse de travail (2016). Revue Internationale d'Intelligence Économique, 2016, 8 (2016/2), pp.83-92. hal-01700407

HAL Id: hal-01700407

https://univ-lyon3.hal.science/hal-01700407

Submitted on 4 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Citer cet article : Bouchet Y., Bertacchini Y., Bénet D., (2016), « L'entreprise du 21ème siècle résiliente et ambidextre, le numérique comme hypothèse de travail ». R2IE : La Revue Internationale d'Intelligence Économique, 12p.

L'entreprise du 21ème siècle résiliente et ambidextre, le numérique comme hypothèse de travail (2016).

Bouchet Yannick (yannick.bouchet@univ-lyon3.fr)
Docteur en SIC,
Chercheur associé dans l'axe CIR (Complexité, Innovation, Réseaux), IAE de Lyon
Président du Clusir RhA.

Bertacchini Yann (bertacchini@univ-tln.fr)
Maître de Conférences, HDR (H.C), Directeur de Recherches, Expert près l'U.E E.S.P.E (école supérieure du professorat & d'éducation), Sciences de l'Ingénieur & du Développement Durable, Académie de Nice. I3M lab-EA 3820 et Président de 3IT (Institut International d'Intelligence Territoriale)

Bénet Didier (dbenet@sqli.com)
Vice-president de l'entreprise **SQLi**

Résumé :

Constitutifs de la vie même des organisations, les cycles et les chocs qui les accompagnent, peuvent dans certaines circonstances leur être fatal si elles ne font pas preuve de résilience pour les absorber. Les organisations se trouvent actuellement confronté à deux défis majeurs, une contraction économique depuis 2008, une transition technologique qui bouscule les modèles de gestion existants et chahute leur éco-système. Dès lors il s'agit bien d'un changement de paradigme majeur dans la gestion des organisations qui doivent tout en explorant de nouveaux terrains d'activité, préserver leurs ressources. L'organisation doit veiller à laisser s'exprimer l'agilité des éléments du système qui la composent et celle de ses collaborateurs pour leur permettre de répondre au défi de l'ambidextrie organisationnel face à l'incertitude et l'imprévisibilité qui caractérisent les environnements économiques contemporains. Pour lui permettre d'accéder à cette agilité, à développer la propriété de résilience et préserver ses capacités, l'information critique doit pouvoir être sécurisée et délivrée à temps via des systèmes d'information évolutifs sauf à être condamnée à ne pas pouvoir maintenir l'équilibre de son écosystème.

Mots-clé: agilité, ambidextrie, écosystème, résilience, transition.

Abstract: From their creation organizations are faced with inherent changes, cyclical or not, and impacts seeking their resilience to absorb it. We know that the organizations are currently facing two major challenges, economic contraction since 2008, and a deep technological transition that challenges existing business models and are heckling their eco-system. Indeed it is a major paradigm shift in organization management whiles both exploring new areas of activity and preserves existing means. The organization must let ensure express agility of system parts that compose it and from its employees enabling them meeting the challenge of organizational ambidexterity facing uncertainty and unpredictability, main characteristic of economic contemporary environments. In order to allow access to the ability of developing the property of resilience and maintain its business capacity, critical information should be secured and delivered on time via scalable information systems.

Key words: Agility, ambidexterity, ecosystem, resilience, transition.

Introduction

Cette recherche repose sur une posture interprétativiste et questionne d'une manière prégnante les travaux d'auteurs en Sciences de gestion, principalement de l'organisation. Nous faisons l'hypothèse qu'il existe une asynchronie entre la gestion des entreprises et l'évolution des marchés (que ce soit de leur marché, où les marchés qui les entourent). Ce qui crée des dysharmonies et donc des crises (Bouchet Y., Bertacchini Y., Groleas H., 2016) pouvant entrainer des problèmes en cascades qu'Olivier Hassid (2005) appel « l'effet avalanche ». C'est-à-dire, que les causes viennent se combiner et se cumuler pour aboutir à des effets difficiles à estimer et malaisés à arrêter. Nos fréquentes observations des entreprises semblent confirmer ce qu'Albert Otto Hirschman (2012) écrivait, c'est-à-dire que « l'ennemi principal, c'est de répéter toujours la même recette, la même thérapie ; ne pas admettre la complexité, vouloir à tout prix la réduire ». S'agissant des crises lors des mutations liées aux innovations, nous relevons, que déjà en 1920 Kondratieff avait montré, dans son cycle de l'innovation, que les crises surviennent à chaque transition technologique. Ce que semble confirmer les travaux sur les cycles d'innovations, dans les années 50, de Schumpeter qui avançait que les cycles d'innovations se répètent sans cesse. Ainsi, comme l'affirme Michel Serres en 2012, ce n'est pas un problème économique (qui est donc une

conséquence) mais l'attente d'un nouveau modèle[1]. Doit-on « changer de modèle » ? Comme nous l'écrivent Saint-Etienne (2015), Agion, Cette et Cohen (2014). Il en découle selon March (1991) que les organisations doivent à la fois travailler sur leurs ressources existantes et explorer de nouveaux terrains (O'Reilly, Tushman, 2004) pour maintenir les relations qui fondent et forment leur éco-système et préservent leur marge.

Les entreprises sont donc confrontées dans leur exploitation à des chocs récurrents et c'est vraisemblablement pour cette raison qu'elles doivent défendre leur capacité de résilience, notamment en veillant à leur cybersécurité (le patrimoine data qu'elles possèdent et aussi à la qualité, sureté des outils et/ou services qu'elles vendent), et à leur faculté d'anticipation des usages et des menaces tout en examinant les choix possibles. Dans cette idée nous voyons émerger une entreprise ambidextre (O'Reilly, Tushman, 2004) aussi agile avec son exploitation (le CA/la marge d'aujourd'hui) que son exploration (le CA/la marge de demain). Nous nous inscrivons ainsi dans la proposition de Lo (2015) lorsqu'il évoque l'ambidextrie individuelle des salariés et pas uniquement des manageurs (Bertacchini Y., Bouchet Y., et al, 2015). Des salariés intrapreneur et ambidextre (Lo, 2015) qui s'expriment possiblement dans un Fab Lab (Fabrication Laboratory ; Gershenfeld, 2012) d'entreprise. C'est-à-dire dans un lieu libre d'accès, virtuel et réel dédié à l'innovation, au prototypage, à l'entraide, au croisement de projets et au partage d'informations. Donc d'un nouvel espace de conception selon Lenfle (2008). Donnant ainsi une capacité « dynamique à l'entreprise » lui permettant de « répondre rapidement aux changements environnementaux » (Teece & al, 1997) en se transformant en continue (Barreto, 2010) et (Komareji, Bouffanais, 2013).

Au 21ème siècle, l'incertitude et l'imprévisibilité (Alter, 1991) sont les caractéristiques premières des phénomènes qui chahutent les entreprises et leur éco-système, pour ces raisons nous proposons d'explorer dans les deux parties ci-après la capacité de résilience de celles-ci et de leur ambidextrie nécessaire pour une survie à long terme.

1°) Une capacité de résilience, une propriété nécessaire à la pérennisation de l'entreprise.

Dans l'esprit de Boin Arjen; van Eeten, Michel J. G (2013), la promesse de la résilience est une organisation ou une société qui absorbe les chocs et «rebondit» après une perturbation. Les auteurs ont émis l'hypothèse qu'il pourrait y avoir une relation entre les systèmes

[1] http://www.lejdd.fr/Economie/Actualite/Serres-Ce-n-est-pas-une-crise-c-est-un-changement-de-monde-583645

organisationnels, les processus et la résilience et pour le démontrer ils se sont appuyés sur la gestion de crise pour observer comment elle a été mobilisée dans deux organisations CAISO (California Independent System Operator) et la NASA (National Aeronautics and Agence spatiale). Ils en ont déduit une « théorie de haute fiabilité ».

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement (Desreumaux, 2005), pour cette raison, elle doit s'adapter en continue et donc prendre des décisions en faisant des choix. *« Effectuer un choix, c'est traiter une série d'informations en vue de décider d'une action qui devient elle-même un signal, pour d'autres unités de décision. Ainsi l'organisation économique a-t-elle comme fonction essentielle le traitement et la production d'informations » … « Une organisation a pour fonction première de traiter un ensemble complexe d'informations sur son environnement, c'est-à-dire de filtrer et d'interpréter des données objectives qui vont délimiter le champ des décisions possibles »* (Ménard, 1997, 2000, 2002). Dès lors cette posture implique de *« travailler à bien penser »* en s'acharnant *à « relier, toujours relier »* (E. Morin, 2014) ». Ainsi, *« on ne peut plus faire sans chercher à comprendre ce que l'on fait et pourquoi on le fait »* (E. Morin, 2014).

Pour cette raison, nous nous intéressons dans la première partie de notre article à la capacité des systèmes d'information (S.I informatisés) à contribuer à la résilience des entreprises en leur permettant de transporter l'information indispensable (critique) pour leur exploitation et l'exploration de leur environnement. Cette fonction de transport de l'information touche à la prise de décision à court terme (voir dans l'urgence) et les choix d'orientations possibles générés par la complexité des dynamiques en œuvres sur les marchés pour le moyen et long terme. D'après Evrard-Samuel, Ruel, Spalanzani, (2011) les organisations performantes et stables arrivent à relier flux physiques et informationnels. « Cela implique une logique de réactivité basée sur la vitesse de réponse » (op cit). « Sollicitant une infrastructure informatique en réseau » (Laudon et Laudon, 2007) et toujours disponible, de type « cloud » Le cloud (ou cloud computing) est une technologie qui permet de mettre sur des serveurs localisés à distance des données de stockage et/ou des logiciels qui sont habituellement stockés sur l'ordinateur d'un utilisateur, voire sur des serveurs installés en réseau local au sein de l'entreprise (http://www.le-cloud.net).

Rettig (2007) souligne que « les architectures informationnelles actuelles sont tellement denses et complexes qu'elles contribuent à développer une certaine rigidité dans le processus et dans les systèmes de décision ». D'autre part, ces systèmes d'information sont généralement constitués de générateur de tableaux de bords provoquant des effets « rétroviseur » empêchant l'adaptation rapide des organisations (Evrard-Samuel, Ruel, Spalanzani (2011). Ces deux caractéristiques, parmi d'autres, compliquent et retardent les

entreprises dans leur projet de s'organiser « pour faire face à la crise » (Barton, 1993). Il s'agit d'une difficulté supplémentaire pour les PME (Huang et Hung, 2009) car c'est avec elle (l'information) qu'elles peuvent (et doivent) se coordonner pour faire face et résister à la crise. Dès lors, elles deviennent vulnérables car incapables de manager les phénomènes en temps réel, donc de maintenir leur agilité et d'anticiper l'avenir. De la sorte, leur résilience est compromise, devient faible car leur capacité à résister et à résorber l'impact est annulée (Dufort, 2004).

Dans ce contexte l'organisation doit opérer un changement stratégique vis-à-vis de la production et de la diffusion d'une information stratégique. En effet celle-ci semble s'imposer pour accroitre durablement la résilience des organisations. Il s'agit dès lors pour la PME de créer un « écosystème » (Moore, 1993) reposant sur la circulation de l'information en temps réel entre des acteurs pouvant être hétérogènes. Ce sont des systèmes, évoqué par Vroom (1998), gouvernés par les processus (time-driven & developement-driven) de décision et réactifs aux évolutions de l'environnement.

Evrard-Samuel, Ruel, Spalanzani (2011) observent que « les facteurs clés de résilience que sont la communication, la maîtrise du pilotage des hommes pourraient alors fournir les bases d'une compétence distinctive durable et nous amènent à repenser les modèles d'organisation basés sur la vitesse, l'accélération et la profusion qui ont gouverné le XXème siècle ». L'ambidextrie organisationnelle peut être envisagée comme propriété d'exploitation et d'exploration de l'entreprise.

2°) L'ambidextrie organisationnelle comme outil d'exploitation et d'exploration

La rapidité d'évolution de l'environnement réclame une mise-en-œuvre rapide des idées et des stratégies (Crossan & al, 2005). Dès lors, la notion de temps, qu'il faut réduire, contracter, de spontanéité et d'agilité sont ainsi devenues essentielles pour une innovation en continue avec une entreprise agile. Il semble ainsi que nous nous inscrivons là dans « l'improvisation organisationnelle » (Crossan & al, 2005) permettant de s'adapter en continue au marché et donc dans une dynamique d'actions organisationnelle et/ou technique. C'est possiblement pour ces raisons, que l'ambidextrie doit être mobilisée en convoquant l'exploitation et l'exploration ainsi que les ressources de l'entreprise. « Les

activités d'exploration et d'exploitation permettent aux entreprises d'apprendre et de faire évoluer leur base de connaissances » nous écrivent Dupouët 0., Lakshman C., Bouzidine-Chameeva T., (2012). Ainsi pour ces auteurs, il s'agit de faire des choix stratégiques en augmentant les possibilités (découvertes) ou réduisant les risques (en misant sur l'efficience). Qui pourrait nous apparaître comme mettant-en-œuvre « la présence simultanée de deux éléments exclusifs l'un de l'autre » (Cameron & Quinn, 1988), en combinant le court terme et le long terme. C'est-à-dire d'articuler un paradoxe (Gibson & Birkinshaw, 2004). Que Duncan (1976) désigne par entreprises duale.

C'est en constatant ce paradoxe entre les activités d'exploration (explorer de nouvelles opportunités) et d'exploitation (maximiser l'existant) que Tushman et O'Reilly (1996) écrivent que les entreprises se trouvent devant un choix impossible. Pour ces auteurs, les organisations doivent dans cette perspective faire face à des problématiques qui se situent dans des espaces temporels différents. En 1996 Tushman et O'Reilly (1996) proposent le concept d'ambidextrie et en 1999[2] celui « l'ambidextrie structurelle ». Mais s'agissant des PME souvent contraintes de travailler avec leur éco-système, donc en réseau. Comme pour les groupes articulés en réseaux. Les auteurs, Mc Namara & Baden-Fuller, C. (1999) évoque « l'ambidextrie de réseau » car elle permet de se concentrer sur son cœur de métier. Mais toutefois prenons gardes car Tempelaar, Jansen, Van Den Bosch (2008), considèrent que ce sont des organisations peu stables et donc peu fiables.

Dans les services aux entreprises il faut innover nous affirme Camelis et al (2010). Si les entreprises doivent-être chrono-compétitives (Salk et Hout, 1990) pour ce faire, elles doivent probablement adopter, dans l'esprit de Martinet (2003), un nouveau modèle d'affaire en se positionnant sur des systèmes construits (des alliances) plutôt que des systèmes de données (le modèle concurrentiel). Possiblement en s'appuyant sur une ambidextrie de réseau reposant sur une offre « servuction » (Eiglier et Langeard, 1987). C'est-à-dire des entreprises de services organisées en réseau (Eiglier, 2004) avec un siège servant de pivot et des unités dites de « servuction » proches des clients. Les entreprises qui doivent selon Eiglier (2004) s'intéresser à l'innovation de services (rôle du siège) et aux systèmes de servuction. Et selon Gallouj et Gallouj (1996) l'essentielle des activités d'innovation sont des activités de conception qui d'après les auteurs est entretenues et influencées par les clients.

Ces configurations et exigences brouillent et chahutent le modèle d'entreprise capitaliste classique imaginé à son origine car l'économie en réseau (alliances) et collaborative (uber, blablacar, Airbnb …), structurés à l'aide de plate-forme numérique, changent le rapport à la propriété. Car ces dispositifs reposent sur l'intermédiation et donc ne produisent rien

[2] Dans leurs ouvrage : Balancing Exploration and Exploitation by Creating Organizational Think Tanks en 1999

directement mais coordonnent les agents et les aident à développer leur offre et activité. Dans cet esprit, nous voyons aussi apparaître des systèmes d'innovation ouverte (crowdsourcing[3]) et de financement participatif (crowdfunding[4]), donc des systèmes reposant sur des plateformes numériques qui remettent en question les modèles classiques capitalistiques reposant principalement sur la centralisation, la coordination des activités humaines ou de financements.

Conclusion

L'évolution nécessaire des entreprises pour s'adapter à la mutation de l'économie (D. Cohen, 2012 ; J. Attali, C. Saint Etienne, 2014), réinterroge le pilotage des structures organisationnelles existantes car celui-ci est remis en cause par le développement des technologies numériques. D'où un modèle organisationnel à réinventer. Il convient donc que les managers se posent la question de l'interaction de leur organisation avec son environnement (interne et externe) parce que les structures sont confrontées à un système dynamique et complexe, non maîtrisable car axé sur une information (et informatisation) prégnante et en perpétuel mouvement. Cet univers digital va semble-t-il, d'une part, recouvrir de plus en plus le système d'information et d'autre part, voir évoluer continuellement les usages numériques. L'information prégnante et volatile conduit à une menace protéiforme et entraine un système instable mais nécessaire pour répondre aux exigences du marché (David, 1998).

Comme nous l'avons écrit plus avant en reprenant les travaux de Vroom, il s'agit possiblement pour les organisations (notamment les PME) d'adopter une stratégie de gouvernance par les processus et l'information. Pour cette raison, compte tenu de la complexité et l'étendue informationnelle, l'orchestration de processus par un hyperviseur numérique semble nécessaire. C'est-à-dire vraisemblablement avec une méta-structure virtuelle pilotant et distribuant les informations aux processus et entités bien réels.

De la stabilité des relations de l'entreprise avec son éco-système découlera la capacité de sa résilience.

[3] Daren B., « Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases », Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, vol. 14, no 1, 2008, p. 75–90 (lire en ligne)
[4] M Lizuka, *Le crowdfunding : les rouages du financement participatif*, EduBanque Éditions, 2013, 187 p.

Bibliographie

Boin Arjen; van Eeten, Michel J. G (2013). The Resilient Organization, Public Management Review, 15:3, 429-445

Barton, L. (1993). Crisis in organizations : managing and communicating in the heat of chaos. Cincinatti: South-Western.

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.

Bouchet, Y., Bertacchini, Y., Groleas, H., 2016, L'ambidextrie territoriale ou comment une collectivité territoriale se met en dynamique avec sa territorialité, Revue de Management et de Stratégie, (2:5), pp.23-32, www.revue-rms.fr, VA Press.

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.

Camelis C. et al (2010), « Les leviers des stratégies servicielles », in Eiglier P. (dir.), La Logique Services, Économica, Paris, pp. 247-304.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1988), Organizational Paradox and Transformation, in Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (Eds), Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management, 1-18, Cambridge Mass.

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.

Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. Kilman & L. Pondy (eds.). The Management of Organizational Design. New York: North Holland, 176-188.

Dupouët 0., Lakshman C., Bouzidine-Chameeva T., (2012). Comment configuer SI et organisation pour concilier l'exploration d'idées nouvelles et leur exploitation, CIGREF, 5p. Eiglier P. (2004), Marketing et Stratégie des services, Économica, Paris, 272 p.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), Servuction : le marketing des services, McGraw-Hill, Paris, 205 p.

Evrard-Samuel K., Ruel S., Spalanzani A. (2011). Systèmes d'information et résilience des chaînes logistiques globales : Proposition d'un écosystème informationnel. Cahier de recherche du CERAG 2011-03 E5. 2011. <halshs-00659359>

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

Gallouj C. et Gallouj F. (1996), L'innovation dans les services, Économica, Paris, 112p.

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.

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

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.

Hassid O. (2005), La gestion des risques - Paris, *Dunod* – 124p – 2005.

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.

Huang, C., & Hong, P. (2009). Crisis Management of SME: From Supply Chain Coordination Perspective, Seventh Annual International Symposium on Supply Chain Management. Toronto, Canada.

Kacioui-Maurin E, (2011). Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationelle dans l'innovation de services : Le cas des Prestataires de services logistiques. Thèse de doctorat en science de gestion. 463 p.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2007). Essentials of management information systems (8th ed.). New Jersey: Pearson International Edition

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., & Schüßler, 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, Vol. 2, No. 1, 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.

Martinet A-C (2003), « Stratégie et innovation », in Mustar P. et Penan H (dir.), Encyclopédie de l"innovation, Économica, Paris, pp. 27-48.

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

Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, may-june, 75-86.

Mc Namara, P. and Baden-Fuller, C. (1999). « Lessons from the Celltech Case: Balancing Knowledge Exploration and Exploitation in Organisational Renewal ». British Journal of Management, 10:4, 291-307.

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

O'Reilly A., Tushman M.L. (2004), "The ambidextrous organisation", Harvard Business Review, 82:4, p. 74-81.

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.

Rettig, C. (2007). The Trouble with Enterprise Software. MIT Sloan Management Review, 49(1), 21-27.

Roux Dufort, C. (2004). La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations. Bruxelles: De Boeck.

Stalk G. et Hout T. (1990), Competing against time, MacMillan, London, 285 p.

Tushman M. et O'Reilly C. (1996). Ambidextruous organizations : managing evolutionary and revolutionary change, California Management Review, 38:4, 8-30.

Tempelaar M., Jansen J.J.P. et Van Den Bosch F.A.J. (2008). Knowing your clients: the joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity, Conférence annuelle sur le management stratégique des sociétés, Cologne, Allemagne.

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.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership : managing participation in organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

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.