

# DU DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL À L'ACTION D'INNOVATION, LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE AMBIDEXTRE

**Jérémy Clément SALMERON**  
ISEOR, Magellan  
IAE Lyon, Université Jean Moulin  
(France)

## RÉSUMÉ :

Cette communication a pour objectif de présenter les sources qui alimentent le modèle d'innovation socio-économique. Puis, dans un deuxième temps, de détailler le passage des dysfonctionnements organisationnels et stratégiques, au cours de ce processus, à une action de résolution de problèmes ou d'innovation ainsi que les produits attendus de ce modèle de management ambidextre de l'innovation.

**Mots clés :** Innovation ; Processus d'innovation socio-économique ; Dysfonctionnement ; Ambidextre

## INTRODUCTION

Un grand nombre d'auteurs s'accorde sur le fait que le génie humain est à l'origine de l'innovation (Benner & Tushman, 2003 ; Gupta, Smith, et *al.*, 2006 ; Le Masson, Weil & Hatchuel, 2006). Ils rejoignent la pensée de Schumpeter (1935) qui excluait le capital technique *per se* comme capable d'innover. Savall (1974) présentait les bases de ce que l'on appelle le *potentiel humain* (Savall, Zardet & Péron, 2014) un gisement de ressources qui, s'il est mesuré, révélé et employé permet à l'organisation d'innover sur base de sa cohésion et ainsi rester compétitive (Savall & Zardet, 2014). Dès lors, comment passer de potentiel humain à action d'innovation ? Cette communication présente une synthèse du modèle d'innovation socio-économique proposé par Savall & Zardet en 1987, en y incorporant l'ajout de la dimension exploitation et exploration qui en fait un processus ambidextre (Salmeron, 2016).

### 1) LE PROCESSUS D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE

Savall & Zardet (1987, 2004, 2007) se basent sur une approche *structuro-comportementale* du processus d'innovation. Selon ces auteurs, les organisations disposent de deux éléments principaux : les structures (physiques, hiérarchiques, mentales, démographiques et technologiques) et les comportements (individuels, semi-collectifs, catégoriels, de groupe de pression et collectifs. Les interactions entre les structures et les

comportements génèrent des dysfonctionnements que l'on peut classer dans six domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation (3C), la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. La régulation de ces dysfonctionnements engendre des coûts cachés : sursalaires, surtemps, surconsommations, non-productions, non création de potentiel et risques. À chaque fois qu'un individu régule un dysfonctionnement, il diminue la performance de l'organisation aussi bien sur le plan économique que social. Ces auteurs décrivent le processus d'innovation socio-économique comme une phase de la transformation *innovante* de l'organisation (Savall & Zardet, 1987). Il est mené conjointement avec l'implantation d'un système de pilotage stratégique. L'ensemble de ces deux phases, à savoir le processus d'innovation socio-économique et l'implantation d'un système de pilotage stratégique constitue l'*intervention socio-économique*.

Cette méthode de management du processus d'innovation se fonde sur le concept de *stratégie d'innovation socio-économique* (Savall & Zardet, 1987 ; 2004 ; 2007). Elle suppose que soient actionnés, *simultanément* et de manière *synchronisée* les leviers de transformation de l'organisation que sont les structures, les comportements et les dysfonctionnements. En effet, il est difficilement concevable d'imaginer un fonctionnement totalement *orthofonctionnel*, c'est à dire absent de tout dysfonctionnement. La recherche du zéro défaut de fonctionnement, base de l'amélioration continue, est ainsi un moteur de l'action d'innovation et non sa finalité.

#### *Le projet d'innovation socio-économique*

Le projet d'innovation socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007) est construit sur le fait que l'innovation est accessible à tous, personnel, encadrement ou direction. Il met également en évidence le rôle du pilotage et se conçoit dans le cadre d'un projet d'organisation mêlant personnel de base, encadrement et direction au sein de différentes instances. Selon les auteurs, l'objectif est de mobiliser l'encadrement – *middle management* – dans sa capacité à *imaginer* et à *croire* afin de trouver des solutions alternatives à des difficultés, ou dysfonctionnements rencontrés. Ainsi, chaque individu dispose d'une capacité de production d'actions innovantes socialement utiles (performance économique) et autoproduit son bien-être au travail individuellement et collectivement (performance sociale). Il s'intègre dans les structures existantes de l'organisation (équipes hiérarchiques, comité de direction ...). Il se développe dans un périmètre donné et ne nécessite pas, comme condition *sine qua non* la création d'un service ou d'une fonction, ni même le recrutement d'un tiers nouveau.

#### *Le management du processus d'innovation socio-économique*

La méthodologie du processus d'innovation socio-économique s'inscrit dans un processus plus large appelé *intervention socio-économique*. Il s'agit d'un *processus de changement* visant à transformer l'organisation en recyclant les coûts cachés des régulations des dysfonctionnements en performance socio-économique.

Pour ce faire, Savall & Zardet (1987, 2004, 2007) ont élaboré une méthodologie d'intervention organisationnelle reposant sur 4 grandes phases : une phase de *diagnostic* des dysfonctionnements effectuée auprès des acteurs de l'organisation à travers des entretiens semi-directifs basés sur

les *six domaines* ou thèmes de dysfonctionnements (conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation (3C), formation intégrée et mise en œuvre stratégique) ; une phase de *projet* dans laquelle les acteurs sont répartis dans différents groupes de projet afin de proposer ou de valider les propositions (selon les profils) ; une phase de *mise en œuvre* des actions innovantes proposées et validées ; et enfin, une phase d'*évaluation* des effets des actions mises en place.

## 2) LE MODÈLE D'INNOVATION SOCIO-ÉCONOMIQUE

### 1) Les sources du modèle

#### *Dysfonctionnements organisationnels et stratégiques*

Dans le modèle de processus d'innovation socio-économique, nous positionnons le *dysfonctionnement organisationnel comme une source d'action d'innovation*. En effet, ce dernier constitue un problème posé aux acteurs et qui appelle une réponse organisationnelle prenant la forme d'une action d'amélioration locale et/ou d'une action d'innovation. Les six domaines de dysfonctionnements des organisations (Savall & Zardet, 1987) portent sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ils ne constituent pas *per se* une classification du type d'action d'innovation. En effet, certains dysfonctionnements portent sur une dimension locale (une personne, une équipe ou un service) alors que d'autres se logent dans les interfaces entre les personnes, les équipes, les activités ou les services. Les dysfonctionnements organisationnels se caractérisent par leur périodicité, la déperdition de ressources qu'ils génèrent et sur leurs impacts sur la performance socio-économique à court, moyen ou long terme. Les dysfonctionnements organisationnels relevés dans la phase du diagnostic socio-économique révèlent un besoin d'actions sur un domaine particulier qui, dans certains cas, nécessite de développer des actions d'innovation.

Le modèle d'innovation socio-économique trouve sa source également dans la capacité des acteurs à intégrer des informations en provenance de *l'environnement externe*. En effet, une vigilance sur l'environnement pertinent permet d'intégrer les parties prenantes externes, directes comme les clients ou les fournisseurs, mais également indirectes comme les concurrents ou les institutions dans l'évolution de l'entreprise. Les points de vigilances formulés touchent toutes les ressources stratégiques de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas là d'un potentiel *dysfonctionnement stratégique*. Nous utilisons le qualificatif potentiel car certains points de vigilance mettent en évidence des opportunités/menaces liées à des nouveaux clients, nouveaux fournisseurs ou nouveaux concurrents dans le cadre d'alliances stratégiques (Bouزيد, 2011). Le point de vigilance stratégique, qu'il soit dysfonctionnel ou une opportunité, provient d'une information, matérialisée ou non, issue d'un processus de veille. Il constitue une source du modèle d'innovation socio-économique dans le sens où un point de vigilance peut s'inscrire dans le cadre d'une action d'innovation au même titre qu'un

dysfonctionnement ou une amélioration. Cette source d'action d'innovation est à dominante exploration.

### *Les acteurs de l'organisation, innovateurs en puissance*

Le *projet d'innovation socio-économique\** (Savall & Zardet, 1987, 2004, 2007), à la base du processus d'innovation, est construit sur l'idée que l'innovation est accessible à tous dans l'entreprise. En effet, au sein de l'entreprise D, toutes les catégories d'acteurs ont participé à l'élaboration de solutions innovantes. Cette mobilisation collective a été organisée, pilotée et animée par les managers (Direction et encadrement) tout au long des étapes du processus d'innovation socio-économique. Nous nuancerions néanmoins ce constat pour ne pas verser dans *une forme d'angélisme méthodologique*. Cette mobilisation reste toutefois relative car certaines catégories d'acteurs sont plus engagées que d'autres. En effet, la Direction de l'entreprise et l'équipe d'encadrement sont présents et mobilisés dans l'intégralité des phases. Le personnel, lui, est principalement mobilisé dans le cadre des diagnostics et groupes de travail dans le cadre d'un dispositif « groupe de projet ». Cette mobilisation des différentes parties prenantes est orchestrée par les managers (Direction et encadrement) afin d'assurer le développement des capacités individuelles et collectives d'innovation.

## 2) Le passage d'un dysfonctionnement à une action d'innovation

Cette partie détaille le passage des *dysfonctionnements et points de vigilance* sur l'environnement pertinent à une *action de résolution de problème ou d'innovation*.

### a. Malentendu, problème ou opportunité

Au sein du modèle d'innovation socio-économique, les dysfonctionnements organisationnels et les points de vigilance sur l'environnement externe constituent des sources d'actions d'innovation. En effet, tous les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques ne constituent pas un problème posé aux acteurs. En effet, certains d'entre eux sont en réalité des malentendus ou des opportunités de développement identifiées. Il s'agit à cette étape d'effectuer un premier tri afin d'aiguiller le chemin de l'*input* entre clarification, amélioration ou action d'innovation. Cette segmentation est essentielle afin de ne pas engager le processus d'innovation socio-économique dans une mauvaise direction.

S'il s'avère que le dysfonctionnement recensé est un malentendu, il ne constitue pas une source d'actions d'innovation dans la mesure où une explicitation ou une action politique permet de clarifier la situation et ainsi de résoudre le problème posé.

Dans le cadre d'une opportunité de développement, ne pas agir constituerait une source de dysfonctionnements futurs. Dans ce cas, ce point ne doit pas être écarté du processus d'innovation socio-économique car l'action est source de performance future. Lorsque les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques posent des problèmes aux acteurs, ces

derniers entrent dans une phase de projet. À partir de cette étape, la résolution de ces problèmes laisse entrevoir une marge de progrès qui constitue en soi un embryon d'actions d'innovation. Néanmoins, tous les problèmes posés aux acteurs n'appellent pas une solution qui est du ressort d'une action d'innovation.

Une fois recensés et exprimés, les dysfonctionnements organisationnels et stratégiques sont intégrés dans le processus d'innovation socio-économique. À ce stade ils relèvent de trois profils différents : un malentendu, un problème posé aux acteurs ou une opportunité de développement. Ces trois profils engendrent un traitement différencié en fonction du dispositif ou de l'action à effectuer pour apporter une solution.

#### b. Besoin d'amélioration ou besoin d'actions d'innovation

Les *dysfonctionnements organisationnels* et *stratégiques* qui représentent un problème ou une opportunité de développement pour l'entreprise sont à formuler en termes de besoin. Dans le cadre du processus d'innovation socio-économique, le dysfonctionnement constitue un *input* c'est-à-dire une source d'actions d'innovation. En effet, l'identification des dysfonctionnements est réalisée par les acteurs au cours d'un diagnostic socio-économique. Les dysfonctionnements recensés servent ensuite de base à l'élaboration d'actions d'innovation. Celles-ci sont élaborées à partir de l'expression des acteurs mais également à partir des coûts-cachés des régulations des dysfonctionnements. Cette étape de quantification constitue une base factuelle qui met en évidence l'impact des régulations des dysfonctionnements sur la performance socio-économique de l'entreprise. L'outil balance économique est alimenté par les dysfonctionnements et l'évaluation financière des régulations de ces derniers. Cet outil permet également d'évaluer le coût des actions de régulation et les bénéfices ou gains attendus en termes de recyclage des coûts-performances cachés. Ainsi, le *dysfonctionnement organisationnel* a la caractéristique d'être concret et facilement appropriable par les acteurs dans une phase d'innovation. Parce qu'il est illustré par une situation (*phrase-témoin*), il permet de faciliter l'*identification des causes* et ainsi *stimule la recherche de solutions*. Une partie des dysfonctionnements organisationnels recensés à la suite d'une phase de diagnostic socio-économique sont l'expression d'une *insatisfaction des acteurs par rapport à une situation* qui laisse entrevoir une marge d'amélioration. Dans ce cas, si l'amélioration souhaitée ne nécessite pas *a priori* de ressources importantes, mais qu'un *artefact* ou outil existant agissant sur un périmètre limité permet de résoudre le problème identifié, nous qualifions ce besoin d'amélioration locale qui consiste en une *action de résolution de problème*.

D'un autre côté, certains dysfonctionnements organisationnels ou points de vigilance (au sens de *dysfonctionnements stratégiques*) nécessitent la mise en place d'une solution organisationnelle qui mobilise des ressources existantes ou nouvelles afin d'apporter une réponse au problème ou à l'opportunité identifiés. Dans ce cas-là, nous parlons de besoin d'actions d'innovation car il va s'agir, au cours du processus d'innovation socio-économique, d'élaborer une innovation incrémentale ou radicale en fonction

de l'horizon souhaité (court, moyen ou long terme) et de la mobilisation de compétences et ressources existantes ou nouvelles.

Le dysfonctionnement constitue une perturbation du fonctionnement considéré comme normal (Savall & Zardet, 1987). En effet, un dysfonctionnement représente un besoin local d'amélioration ciblé (une action sur un périmètre restreint) ou bien il représente un besoin d'action d'innovation plus global. L'opportunité de développement constitue elle une source de performance future qui nécessite la mise en place d'actions d'innovation. En cela, elle représente également un besoin d'action d'innovation.

### c. Action d'innovation d'exploitation et d'exploration

Dans le cadre du modèle d'innovation socio-économique, la résolution d'un problème alimente le processus d'innovation socio-économique que ce soit la clarification d'un malentendu, la mise en place d'une action d'amélioration locale ou le développement d'une action d'innovation. Ainsi, l'expression d'un problème ou d'une opportunité constitue la première étape du développement d'une innovation socio-économique (Savall & Zardet, 1987 ; Salmeron, 2016).

Les actions d'innovation socio-économique qui utilisent les ressources et les compétences existantes de l'organisation afin d'apporter une solution au problème identifié ou de développer une réponse à l'opportunité dans une logique court termiste (inférieur à 1 an) s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'innovation d'exploitation. Celui-ci met en évidence la création d'innovations incrémentales (*ex : amélioration du processus de production*). De précédents travaux conduits au sein d'une entreprise de services numériques mettent en évidence que la majorité des actions d'innovation développées au cours du processus d'innovation socio-économique sont de nature incrémentale (Salmeron, 2016).

D'autres actions, au contraire, développent les compétences de l'organisation ou en mobilisent de nouvelles dans l'élaboration de solutions à long terme aux problèmes posés aux acteurs ou aux opportunités identifiées dans l'environnement pertinent. Ces actions visent à créer du potentiel de résultat immédiat futur. Il s'agit d'actions d'innovation architecturale (Christensen, 1997 ; Christensen & Raynor, 2003) (*ex : composition des équipes autour d'un projet*) ou disruptives (*ex : le changement de modèle économique*) (Salmeron, 2016). Ces actions d'innovation dites d'exploration développées dans le cadre du processus d'innovation socio-économique ont pour objectif de créer du potentiel. Ces actions d'innovations de nature architecturales et radicales sont des actions d'innovation d'exploration.

## 3) Les produits du modèle d'innovation socio-économique

### a. Amélioration du fonctionnement

Le modèle d'innovation socio-économique comprend une dimension résolution de problème. Cette dernière a pour objectif l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise par la réduction des coûts visibles et cachés de

l'activité ainsi que par une amélioration de la productivité. Ce résultat visible à très court terme sur la performance socio-économique de l'entreprise s'alimente des besoins d'amélioration issus des dysfonctionnements organisationnels. Cette dimension a également pour objectif de clarifier les malentendus qui peuvent, dans certains cas, nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

En résumé, la résolution de problèmes a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et donc d'augmenter les performances sociales et économiques à très court terme.

#### b. Augmentation de l'efficacité opérationnelle

Parmi les produits recherchés d'un processus d'innovation socio-économique, certaines actions développées ambitionnent à augmenter de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Il s'agit d'actions d'innovations d'exploitation qui visent pour la plupart à améliorer les performances des processus et des procédés existants ainsi qu'à fluidifier les relations entre les services par le développement d'actions réduisant les dysfonctionnements d'interface entre les fonctions et les métiers et les pertes de valeur ajoutée associées. Il est à la fois alimenté par des besoins d'améliorations et par d'actions d'innovation provenant des dysfonctionnements opérationnels et stratégiques.

En résumé, le processus d'innovation socio-économique tend à augmenter l'efficacité opérationnelle des activités existantes de l'entreprise. Cette dimension exploitation vise à augmenter la performance sociale et économique à court terme par des actions d'innovation incrémentales élaborées à partir des dysfonctionnements organisationnels.

#### c. Augmentation de l'efficience opérationnelle

Cette dimension mobilise à la fois de l'innovation d'exploitation et d'exploration. Il s'agit ici à la fois de développer des innovations incrémentales ayant un impact sur l'efficience opérationnelle à court et moyen termes mais également de mettre en œuvre des innovations architecturales, changements plus profondément ancrés dans l'entreprise, afin de développer de nouveaux modes de production. Cette dimension est alimentée à la fois par des actions d'innovation d'exploitation et d'exploration provenant de problèmes posés aux acteurs et d'opportunités de développement identifiées dans l'environnement pertinent. L'objectif visé est d'augmenter l'efficience, c'est-à-dire le niveau de rentabilité des opérations menées dans l'entreprise en fonction de l'atteinte d'objectifs similaires (Garel & Rosier, 2008). Cette dimension se caractérise par une gestion simultanée de l'exploitation et de l'exploration dans le processus d'innovation socio-économique.

En résumé, l'augmentation de l'efficience opérationnelle constitue une phase ambidextre du processus d'innovation socio-économique. En effet, à partir des dysfonctionnements opérationnels et stratégiques traduit en besoins d'actions d'innovation, l'entreprise développe à la fois des innovations incrémentales et architecturales afin d'améliorer sa performance

à court et moyen termes en générant des résultats immédiats et de la création de potentiel.

d. Augmentation de la flexibilité stratégique

La dernière dimension des résultats attendus d'un processus d'innovation socio-économique porte cette fois-ci sur des innovations d'exploration uniquement. À partir de certains dysfonctionnements et opportunités de développement, des actions d'innovation d'exploration sont développées afin de générer de nouvelles compétences, d'élaborer de nouveaux produits ou encore de conquérir de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Ce processus d'innovation d'exploration permet à l'entreprise d'intégrer de nouveaux métiers afin d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme.

En résumé, l'un des produits attendus du processus d'innovation socio-économique concerne l'amélioration de la flexibilité stratégique de l'entreprise. Par le développement d'actions d'innovations radicales, l'entreprise crée du potentiel de résultat immédiat à moyen ou long terme. Cette dimension se caractérise par le développement d'actions d'innovation d'exploration élaborées à partir des dysfonctionnements opérationnels et stratégiques auxquels viennent s'ajouter des opportunités extraites de l'environnement pertinent.

4) Synthèse du modèle d'innovation socio-économique

À partir de la figure 1, nous proposons la synthèse suivante du modèle d'innovation socio-économique (Savall, 1974 ; Savall & Zardet, 1987 ; Savall, Zardet & Bonnet, 2008 ; Salmeron, 2016) :

Le modèle d'innovation socio-économique puise ses sources dans les *dysfonctionnements organisationnels* et les *points de vigilance stratégique sur l'environnement externe* exprimés par les acteurs dans le cadre d'un dispositif structuré (1). Dans une première séquence, ces *dysfonctionnements opérationnels et stratégiques* sont qualifiés en fonction de leur nature : il peut s'agir de *malentendus*, soit de *problèmes* posés aux acteurs dans l'exercice de leur activité ou au contraire d'*opportunités* de développement (2). Le circuit de l'innovation, au sein du processus d'innovation socio-économique, démarre de l'expression d'un *besoin d'actions d'innovation*, c'est-à-dire une attente d'actions délibérées de changement sur la base d'un *dysfonctionnement* ou d'une *opportunité*. Parmi les problèmes identifiés lors de la séquence précédente, des besoins d'*amélioration locale* et de *clarifications* nécessaires entrent dans un *circuit de résolution de problèmes*. Ces choix d'actions (3) s'effectuent sur la base de la *nature du changement* à apporter, de la quantité de *ressources* à engager ainsi que sur l'*horizon de résultat* souhaité. Les actions visant à la *résolution de problèmes* ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement à très court terme, dans un délai inférieur à 1 mois. En ce qui concerne les besoins d'actions d'innovation, ces derniers nécessitent le développement d'actions d'innovation d'*exploitation* ou d'*exploration* (4). Les *actions d'innovation d'exploitation* tendent à augmenter l'efficacité *opérationnelle* de l'organisation, notamment par le développement d'innovations incrémentales qui tendent à améliorer la



*productivité* et l'efficacité des processus ou produits existants. Ces dernières ambitionnent dans un second temps d'augmenter également l'*efficacité opérationnelle* des processus et produits de l'entreprise. Dans ce cas-là, les *actions d'innovation d'exploitation* cohabitent avec des *actions d'innovation d'exploration*, de nature architecturale, qui elles aussi agissent sur l'efficacité de l'organisation mais constituent des *changements plus profonds* et dont les *résultats* sont plutôt *visibles à moyen ou long terme*. En effet, les *actions d'innovation d'exploration* ambitionnent *l'augmentation de la flexibilité stratégique* à moyen et long termes de l'organisation par le développement d'*innovations radicales ou disruptives*.

## **CONCLUSION**

Tout au long de cette communication à vocation descriptive du modèle d'innovation socio-économique, nous avons cherché à mettre en évidence le processus d'élaboration et de gestation des innovations au sein d'une organisation ayant fait le choix du management socio-économique comme mode de management de l'innovation. En pilotant simultanément les actions d'innovation ayant un impact sur le résultat immédiat (actions d'innovation d'exploitation) et sur la création de potentiel (action d'innovation d'exploration), l'organisation entreprend une démarche active de conjugaison d'impératifs de court-terme et de long-terme (Chanal & Mothe, 2005) et devient, par conséquent, ambidextre (O'Reilly & Tushman, 2004 ; Gibson & Birkinshaw, 2008) dans la gestion de son processus d'innovation (Salmeron, 2016).

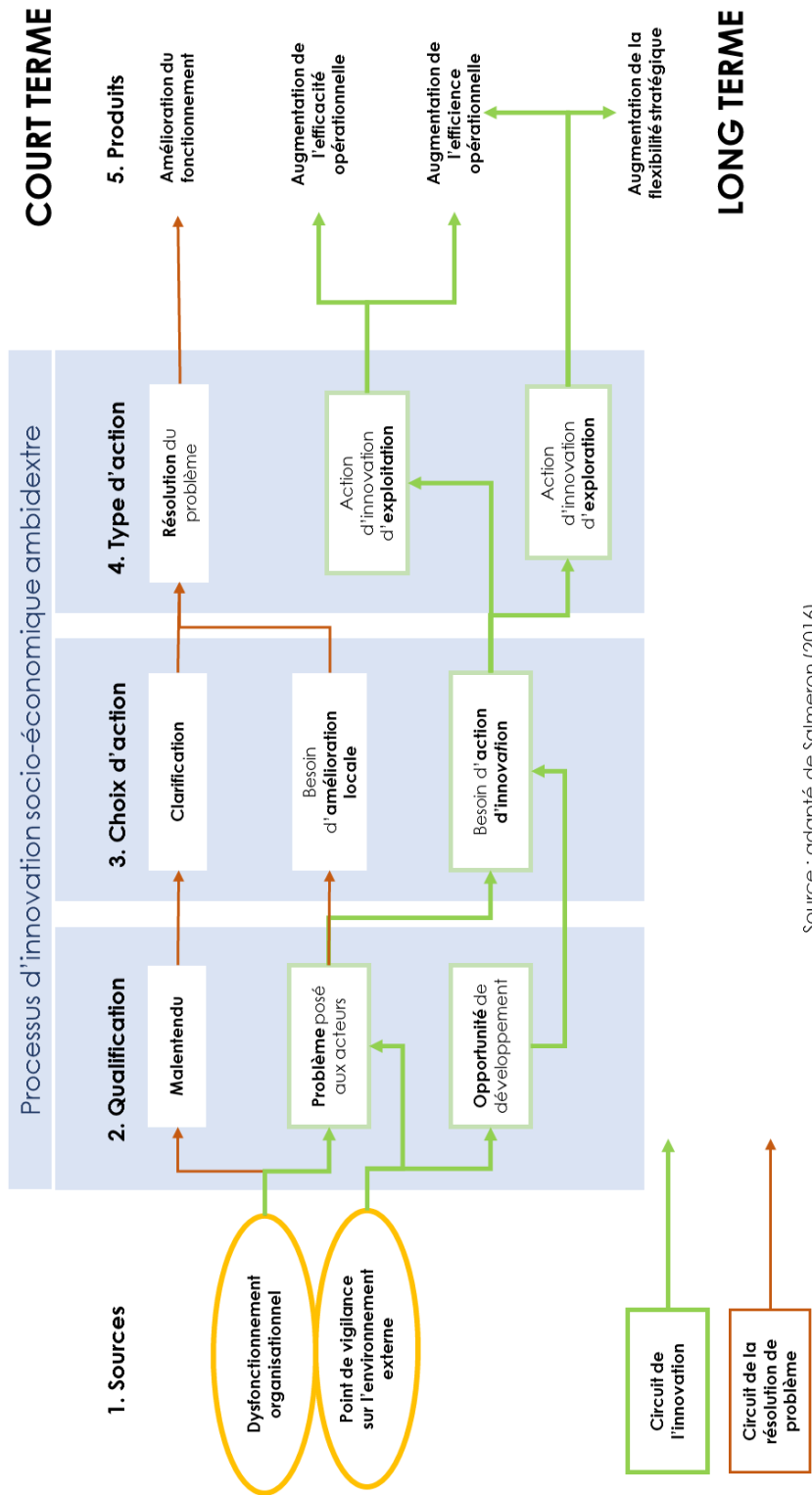


Figure 1 Proposition de synthèse modèle d'innovation socio-économique

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Benner, M. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol.28, N°2, pp. 238-256.
- Bouزيد, I. (2011). *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Chanal, V. & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. *Revue Française de Gestion*, N° 154, pp. 173-191.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003b). *The innovator's solution: Using good theory to solve the dilemmas of growth*. Boston : Harvard Business School Press.
- Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue Française de Gestion*, n°187(7), pp. 127-144.
- Gupta, A K., Smith, K G. & Shalley, C E. (2006). The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N°4, pp. 693-706.
- Le Masson, P., Weil, B. & Hatchuel, A., (2006). *Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermès, Lavoisier,
- O'Reilly, C. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°4, pp. 74-81.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, Vol. 34, N°3, pp. 375-409.
- Salmeron, J.-C. (2016). *Le processus d'innovation socio-économique : un processus ambidextre ?* Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Véronique Zardet, IAE Lyon, Université Jean Moulin, Lyon, France.
- Savall H. (1974). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Paris : Dunod. 5° édition, Economica, 1989.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 6ème éd., Paris : Economica
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). *La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion*, Colloque AOM-MCD-ODC-ISEOR juin 2014, Lyon
- Savall, H., Zardet, V. & Péron, M. (2014). *Human Potential at the core of Socio-Economic Theory (SEAM)*, SEAM Colloquium, Minneapolis, April.