

RENOUVELLEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ENTREPRISE ET INNOVATION : facteurs d'explication

Mohamed AMRANI

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion,
Université Abdelhamid Ibn Badis- Mostaganem, Email : amra_1966@yahoo.fr

Résumé : La réhabilitation des structures organisationnelles de l'entreprise par un effort de renouvellement organisationnel et d'innovation sont aujourd'hui un impératif incontournable dans tout programme de revalorisation qui tend à lui garantir une plus grande performance. C'est devenu aujourd'hui une réalité que de reconnaître que seule des structures qui permettent l'adaptation sont à même de permettre une pérennisation de l'activité économique à la fois dans le temps et dans l'espace. Cette condition est possible à partir d'une succession de formes organisationnelles adaptatives, flexibles selon la dynamique de changement de l'environnement.

Mots Clés : théorie des organisations, Innovation, structure, organisation, environnement.

Abstract: The rehabilitation of the organizational structures of the company by an effort of organizational renewal and innovation are an inescapable (major) imperative in any program of appreciation today which tends to guarantee a bigger performance. It became a reality today that of recognize that only structures which allow the adaptation are able to allow a perennisation of the economic activity in the time and in the space, this condition is possible has to leave a succession of adaptive, flexible organizational forms according to the dynamics of change of the environment

Words Keys: theory of the organization, innovation, structure, organization, environment.

INTRODUCTION

En approfondissant notre recherche bibliographique sur les fondements théoriques et conceptuels de la théorie des organisations, on s'était aperçu de l'importance que revêtissent les notions "d'innovation et de renouvellement" organisationnels (Cartier, 2006). La pertinence de ces deux notions réside dans le fait qu'elles soient toutes les deux corrélées et interviennent dans l'explication de la relation entre innovation/ renouvellement organisationnel d'un côté et innovation commerciale, de l'autre, grâce à une structure de type marketing par exemple. Le

renouvellement étant une finalité des organisations, l'innovation organisationnelle, une condition et la structure de type par exemple marketing, un moyen et une source d'innovation organisationnelle.

Afin de baliser l'idée majeure de cet article en l'occurrence, en quoi ces développements théoriques éclairent-ils le processus en question ? Pour répondre à cette question nous avons retenu deux axes unit par une articulation logique sinon comment parler de renouvellement organisationnel sans se référer à l'innovation. Afin de mettre en évidence ce choix nous nous attarderons d'abord sur le renouvellement organisationnel qui ne se limite pas seulement aux seuls efforts de développement organisationnel ou de design organisationnel. Nous essaierons de faire une lecture de la littérature de ce phénomène, pour expliquer les facteurs qui le conditionnent, ces mêmes facteurs qui couvrent le domaine de la relation entre le renouvellement organisationnel et ceux du changement cognitif et de l'action stratégique. Ensuite nous nous pencherons sur les travaux portant sur le renouvellement organisationnel à travers l'innovation et nous clôturons par une synthèse de ce qu'apporte cette connexion à l'effet d'abord d'appréhender et entrainer le changement et ensuite la mutation conséquente.

1-LE DOMAINE DU RENOUVELLEMENT ORGANISATIONNEL

Le renouvellement organisationnel est défini comme étant le processus qui exige que le top management d'une entreprise fasse des ajustements dans le temps, dans les "modèles mentaux" des dirigeants en réponse à un changement significatif dans l'environnement. De ce fait, le renouvellement organisationnel semble ne pas accorder beaucoup d'intérêt à l'observation des nouvelles conditions, mais plutôt au fait d'être capable de corrélérer le changement environnemental à la stratégie de l'entreprise et d'être en mesure de modifier cette relation dans le temps.

La littérature du renouvellement organisationnel s'accorde sur le fait que le processus d'observation de sens apporte des éléments explicatifs non négligeables. Alors que les modèles mentaux (Manager's mental models) à la fois facilitent et limitent la capacité à interpréter objectivement les données sur le changement dans l'environnement des entreprises, ils permettent aux individus de gérer avec une surabondance de stimuli, Kiesler & Sproull. Cependant, ces mêmes modèles peuvent amener les dirigeants à écarter et à ignorer des changements environnementaux importants. Cela peut aboutir à une situation où l'action appropriée sur le plan organisationnel n'est pas prise, Hall (1976).

D'où cette question, existe-t-il une explication cognitive du renouvellement organisationnel ? Simon (1955), affirme que les individus ont des capacités limitées à analyser les données. Ces capacités limitées doivent servir à produire des quantités énormes de données toutes aussi ambiguës, Simon & March (1958). Pour faire face aux problèmes qu'ils rencontrent, les dirigeants recourent soit à des représentations simplifiées, soit à des modèles de résorption (mentaux), Kiesler & Sproull. Ces modèles que O'keefe & Nadel (1978), définissent comme étant «un ensemble d'information intercorrélé». Ils consistent en un ensemble de concepts et de relations que l'individu utilise pour comprendre des situations variées (ou environnements variés), Weick & Bougon (1986). Ce sont donc des cartes qui permettent de percevoir l'environnement à plus grande échelle, Huff (1990).

1.1. Le renouvellement organisationnel : Les idées majeures

S'il est vrai que les modèles mentaux dirigent et orientent l'attention, et guident le décodage des données, ils peuvent aussi offrir une explication sur le processus même du renouvellement organisationnel. Le renouvellement organisationnel exige des changements dans les modèles mentaux des dirigeants pour pouvoir s'opérer. L'hypothèse centrale dans l'étude de Barr, Simpert & Huff (1992), suggère que le déclin organisationnel peut résulter du fait que les dirigeants échouent à modifier leurs modèles mentaux suite à un changement substantiel dans leur environnement. Hedberg & Jonsson (1977), confirment en quelque sorte, ce qui a été dit plus haut, et ajoutent que cela pourrait avoir des effets de modification / ou pas sur la stratégie de l'entreprise.

1.1.1-Première idée : Suite à un changement substantiel dans l'environnement, les entreprises qui arrivent à se renouveler avec succès et à renouveler leurs stratégies, afficheront une succession rapide ou changement rapide dans les modèles mentaux des dirigeants que celles qui connaissent une situation de "déclin organisationnel". Quels seraient les facteurs qui contribuent dans le retardement à modifier ou changer dans les modèles mentaux des dirigeants ?

Un environnement bénin ou bienveillant confirmera des modèles mentaux dépassés, contribue au report de leur mise à jour. Plusieurs études ont démontré cela, notamment dans les travaux de Hambick & D'Avenis (1988), qui ont démontré les faiblesses significatives qui apparaissent dans les entreprises en phase de déclin. Ces faiblesses apparaissent environ dix (10) ans avant la banqueroute, mais sont cachées du fait de

l'environnement bénin qui fausse les perceptions des dirigeants. En d'autres termes, la croissance peut cacher des «signes de faiblesses» si l'environnement est favorable.

Les entreprises ont pu réaliser des profits croissants, sans que pour autant on assiste à une amélioration ou modifications des modèles mentaux des dirigeants. Une fois la croissance stoppée, les effets sur la qualité des décisions se font sentir, Hall (1976,1984). Ainsi on serait amené à croire que les environnements bénins retardent la reconnaissance et la détection du besoin au changement, et par conséquent, écartent toute possibilité au développement des modèles mentaux des dirigeants (recours à des modèles alternatifs), ce qui conduit à la l'émergence d'une autre idée.

1.1.2-Deuxième idée : Les retards dans la succession des modèles mentaux apparaissent si les dirigeants échouent à détecter un changement substantiel dans l'environnement de l'entreprise. Plusieurs théories relatives au changement stratégique suggèrent que les changements dans l'action n'arrivent que si un niveau de pression est atteint. Ce niveau doit aussi, et impérativement dépasser l'inertie à maintenir le statuquo, Ginsberg (1988).

Des pressions similaires sont indispensables pour pousser les dirigeants à travers un processus d'apprentissage (learning process). Cela exige une certaine expérimentation, Van de Ven & Poulley (1992); Weick (1979, 1983). Ce constat nous amène à son tour à l'exploration d'une troisième idée.

1.1.3-Troisième idée : Les retards dans les successions des modèles mentaux résultent des retards inhérents au processus d'apprentissage devant accompagner la transition de l'entreprise d'un environnement bénin à un environnement compétitif (complexe).

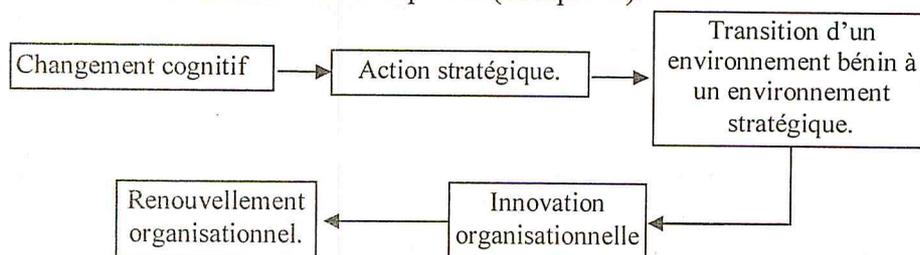


Figure1. Processus de renouvellement organisationnel et transition dans l'environnement

Cette transition dans sa dimension organisationnelle se traduit souvent par un renouvellement dans la hiérarchie et dans la structure des fonctions actuelles et nouvelles, voir figure 1.

Pour vérifier l'étendu du schéma d'ensemble proposé plus haut, nous allons maintenant examiner la pertinence du modèle cognitif dans le processus de renouvellement organisationnel. Dans une étude, Dougherty (1992), propose un modèle pratique axé autour du renouvellement organisationnel par l'innovation par produits. Le point de départ dans cette étude était de comprendre comment les entreprises s'organisent pour permettre au processus d'innovation de prendre place, et partant de là, permettre à l'entreprise de s'organiser pour un renouvellement de structures (Corporate renewal). Comprendre comment les entreprises se renouvellent structurellement parlant, par l'innovation, est significatif pour, au moins deux raisons :

1- Il a été prouvé que les entreprises échouent par méconnaissance des vrais besoins des marchés ; soit parce qu'elles développent des produits qu'elles ne pourront fabriquer ; ou bien qu'elles lancent des produits sans aucun égard aux réalités des utilisateurs. Séparées ou ensemble, ces raisons affaiblissent l'efficacité de tout l'effort d'innovation.

2- Pour être utiles, les théories d'innovation doivent attacher une importance aux réalités quotidiennes, Van de Ven (1989). Plusieurs modèles d'innovation sont présentés comme des métaphores générales. Ces métaphores ont besoin d'être annexées au processus d'innovation et de renouvellement organisationnel. Dans son modèle, Dougherty (1992), propose le processus séquentiel suivant :

Comment, en réalité les entreprises développent-elles des produits nouveaux commercialement viables ? Quel est le contenu du processus de la création du savoir produire et le savoir vendre ? Les principes d'organisation pour un éventuel renouvellement des structures, sont-ils différents quand le processus passe par l'innovation de produits ?

La réponse à la première question renvoie au lien créatif entre les conditions de marché et les conditions de technologie, ainsi que leur conversion en un ensemble d'attributs compréhensifs, car le produit est une intégration de conditions de marche et de techniques, et partant de là, il ne peut être compris par un seul et unique paramètre. Dans ce sens, Cooper (1986), affirme que le produit opérationnalise à la fois les paramètres de marché et de technologie, en une configuration particulière de produit, prix, position dans le marché, et par la distribution.

Les attributs du produit doivent être en mesure de changer dans le temps car les clients peuvent ne pas pouvoir exprimer leurs besoins clairement

QUELQUES PRINCIPES ORGANISATIONNELS POUR LE RENOUELEMENT PAR L'INNOVATION PAR PRODUITS

Le défi à quoi l'organisation doit faire face est celui d'avoir le contexte qui permet la création et l'exploitation des quatre groupes du savoir «marché/technologie» : viscéralisation, faisabilité, synergie et tendances émergentes.

De nouveaux principes organisationnels définissent comment créer une organisation renouvelable, par la pratique de l'innovation. Ces principes se résument en : -Une redéfinition des rôles et responsabilités des individus en termes de tâches plus réalistes ; -Une reconception du travail comme processus social et collaboratif ; - Une révision de la stratégie comme processus continu qui spécifie et délimite clairement les objectifs et les articule à travers l'organisation.

Une conceptualisation du phénomène de renouvellement organisationnel doit se baser sur les pratiques que produit le renouvellement : création et exploitation du savoir pour développer des produits viables. Le modèle, permet aussi d'intégrer des idées, des domaines de l'innovation, des stratégies, de design organisationnel, et de gestion des ressources humaines dans un processus de développement organisationnel.

3- LES FACTEURS DETERMINANT L'INNOVATION

3.1- Le déterminisme technique (Technology push)

Le changement technique est une notion dynamique, un système dans lequel il se manifeste ne peut demeurer stationnaire. La notion de changement technique en tant que facteur principal de l'activité économique a été proposée à l'origine par J. Schumpeter (1939). Son point de départ réside dans la distinction entre l'acte initial de l'innovation de quelques entrepreneurs et leur imitation faite par une foule de suiveurs.

Pour Zuscovitch (1985), le cycle est déclenché par une innovation majeure, le développement des investissements relatifs à la diffusion de l'innovation par imitation, induit l'apparition de nouvelles innovations secondaires. Cela explique les phases de croissance des activités économiques qui résident dans ces ensembles d'innovation. Les tenants

de la théorie des cycles« de Schumpeter » ont cherché à partir des travaux empiriques des concordances entre les activités techniques et les cycles d'affaires de durées variées. G. Fray (1980), affirme qu'il reste difficile de voir comment certaines innovations majeures peuvent être à l'origine de ces cycles, sachant qu'à la fois le développement et la diffusion de l'innovation sont des processus graduels. Saviotti (1986), prône l'autonomie des changements techniques. En effet, dire que les innovations sont indépendantes des forces socio-économiques mais qu'elles ont d'importantes conséquences sur elles, équivalent à reconnaître leur autonomie. Ellul (1977), dans une optique plus sociologique propose la notion de " système technique" et opte pour son autonomie. Cette conception suppose que les techniques évoluent sans influence externe, par " auto-accroissement " ce qui suppose que les innovations évoluent en l'absence de toute finalité socio-économique. Cette approche est critiquée pour plusieurs raisons : 1-Elle correspond plus à une vision long terme du changement technique ;2-Elle n'envisage la relation qu'entre " système technicien " et " système socio-économique " ; 3-Elle tient difficilement dans le cadre d'une analyse entre la relation : techniques et marchés ; 4-Le processus de décisions, qui sont à l'origine de tout développement technique, est intégré dans le phénomène " auto accroissement " du système technicien. Cela amène à conclure que la décision au sens organisationnel n'aurait aucune influence sur le développement technique puisqu'elle n'est pas censée exister en dehors de lui. Le stade de l'autonomie des techniques est franchi pour atteindre celui de l'automatisme décisionnel, un concept comme on a déjà vu, largement exploité dans l'organisation mécaniste ; 5-L'approche ne dit rien sur les résistances au changement.

Il est donc légitime de contester cette autonomie des techniques au niveau des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement socio-économique.

3.2- Le déterminisme de marché (Market pull)

L'une des études qui fait figure de référence dans ce domaine est celle de S. Meyers & D. G. Marquis (1969). L'examen d'un grand nombre d'innovations dans différents domaines d'activité les conduisit à conclure que la perception d'une demande constitue le facteur le plus fréquent par rapport à la perception d'une potentialité technique dans la détermination du processus d'innovation.

L'approche par la demande laisse également des questions fondamentales

en suspens. Premièrement, sachant qu'il existe deux styles d'analyse du changement technique, d'abord implicite qui considère la variable technique comme une boîte noire, le second le mode explicite, qui, quant à lui, consiste à ouvrir cette boîte. Ces recherches empiriques, en adoptant le principe de la "boîte noire" n'abordent pas les variables techniques. Elles ignorent par la même un aspect fondamental dans l'explication des processus d'innovation.

Deuxièmement, elles supposent que le marché lance des signaux clairs et reconnaissables ignorant ainsi les incertitudes qui caractérisent le processus d'innovation. Troisièmement, la plupart de ces travaux disent peu de l'influence de la demande du marché sur la direction et la vitesse des innovations. L'existence de cycles, l'apparition de discontinuités ainsi que les problèmes des changements structurels sont une raison suffisante pour douter de leur valeur.

Quatrièmement, l'utilité limitée de la conceptualisation en termes de demande se manifeste aussi à travers la tentative d'application de ces conclusions à différents domaines d'activité. Spital & Bickford (1992), trouvent que ces recherches négligent la diversité des processus d'apprentissage relatifs aux activités de création technique des entreprises.

3.3-Le milieu cognitif et organisationnel dans le processus d'innovation

Dans ces travaux en sociologie de l'innovation et en histoire des techniques, Layton (1974), propose une approche originale des phénomènes de changement technique à travers les variables organisationnelles et cognitives. Ces travaux ont d'ailleurs attiré l'attention de plusieurs théoriciens de l'innovation et de l'entreprise. Ainsi, Hughes (1979), considère la technique comme étant l'un des produits de la rationalité humaine, elle découle de l'effort de résolution des problèmes pour arriver à un but ou satisfaire un besoin. Vue sous cet angle, Zuscovitch (1985), conclut que l'innovation s'accomplit comme une solution technique par la sélection et la résolution de problèmes technico-économiques. Dosi (1988), Muller (1985), Simon (1979), tous affirment dans leurs travaux que dans les entreprises la démarche de conception technique demande systématiquement la spécification de ces problèmes. Elle prend souvent la forme d'un

"Cahier de charges". Ces problèmes restent cependant mal structurés. En d'autres termes, une solution «innovatrice» nécessite la découverte et la création.

3.3.1- Innovation et systèmes technico-organisationnels : L'aspect cognitif et organisationnel des techniques renvoie à l'existence de routines de conception " qui constituent sa composante historique, Laudan (1984). Chaque routine est associée à une communauté de concepteurs qui la prolonge et qui applique des méthodes pour résoudre des séquences de problèmes C'est à cette catégorie organisationnelle que revient la génération des solutions aux problèmes. C'est possible de percevoir la routine à travers la succession des problèmes et leurs solutions. L'existence de problèmes différents, et qui attendent des solutions pose explicitement la question de leur solution. C'est ainsi que la fonction la plus importante est celle de la génération de solutions. La seconde fonction de ces routines réside dans l'heuristique de résolution des problèmes par l'emprunt de procédures déterminées, Simon (1991) est assez clair à ce propos,

« ...la résolution des problèmes requiert des essais tentatifs très sélectifs ».

4-PROCESSUS D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET FORMES ORGANISATIONNELLES DERIVEES

Les littératures sur les stratégies organisationnelles se sont quelque peu rapprochées au cours de ces dernières années. Cependant, on note avec facilité dans les discours actuels sur l'avènement de nouvelles formes organisationnelles, issues d'un processus d'innovation organisationnelle, l'existence de deux logiques dominantes : une première logique consiste à traiter de la relation générale entre stratégies et structures ; et une deuxième qui examine les caractéristiques des configurations organisationnelles. Les formes organisationnelles nouvelles mises en place pour faire face aux changements dans l'environnement de l'entreprise, expriment la volonté de cette dernière à vouloir s'adapter. En admettant qu'il ait des changements généraux, quelle est alors leur portée ? Est-ce qu'ils ouvrent à des transformations majeures (des chemins «obligés » d'évolution) ou est-ce qu'ils réhabilitent des formes organisationnelles anciennes ou banales, soit réinventées pour l'occasion, soit réhabilitées par un discours approprié? A. Desreumaux (1996). Il nous importe donc de voir les facteurs qui seraient à l'origine de cette volonté des entreprises à vouloir se restructurer. Les études menées séparément par des chercheurs, tels que P. Louart et le Grehep (1993)...etc. démontrent qu'il y aurait au moins trois types de ces facteurs :

1. La globalisation des marchés, l'internationalisation de l'économie, et l'accroissement des poussées concurrentielles. Ce mouvement pourrait inciter à l'originalité ou à la qualité des produits, ainsi qu'à une combativité stratégique de la part des entreprises.

2. La rapidité accrue des transactions entre acteurs économiques, ce qui amène à plus de turbulences dans l'environnement, donc à plus de flexibilité organisationnelle.

3. Le développement des ressources disponibles (matériaux, technologies, réseaux d'information, compétences cognitives...etc.), parmi les ressources en croissance, deux sont particulièrement importantes aujourd'hui. Les technologies de l'information, qui sont à l'origine de ce qu'on appelle « dématérialisation des entreprises », c'est à dire le fonctionnement des entreprises en partie débarrassées de certaines contraintes spatio-temporelles. Ensuite il y a le potentiel cognitif des dirigeants et des acteurs organisationnels, susceptibles de penser dans l'entreprise et de penser l'entreprise.

4.1-Facteurs explicatifs des formes organisationnelles issues de l'innovation organisationnelle

Les facteurs de changement conduisent à une exubérance de formes, du moins dans l'apparence des organisations. Ce qu'on observe est une réalité composite. Les nouveautés organisationnelles mélangent des innovations socio-techniques, des arrangements structurels réglés par les environnements et les processus décisionnels subjectifs. Le tout intervient dans des combinaisons complexes, qui sont particulièrement sensibles aux évolutions juridiques et sociales. J. Brilman (1995), dénombre quatre axes de mutations en cours, soulignés par ceux qui sont favorables aux formes organisationnelles nouvelles. Ils n'influencent les entreprises que partiellement et conflictuellement avec les anciens modèles d'organisation. Les deux premiers types d'axes traitent des transformations socio-techniques au sein des systèmes de production. Ils agissent selon leurs rapports d'association avec des facteurs et contraintes différentes :

Associés à des contraintes de compétitivité, les nouvelles technologies poussent à augmenter le potentiel de qualité ou de diversification des produits. Cela amène à revoir les processus de gestion selon des structures transversales orientées vers le client, avec des formes d'organisation et de management par projets.

L'importance accordée à la qualité entraîne une certaine dématérialisation des processus de production, autrement dit un déplacement de la valeur ajoutée vers les services, les communications et les systèmes de connaissances.

Les deux autres axes de mutation touchent aux frontières des entreprises et

à leurs interactions. Ainsi, innovation technique et flexibilisation des processus de production modifient les possibilités des modifications structurelles. Les enjeux de contrôle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, poussent les frontières des entreprises à se déformer ou à s'estomper. De vastes mouvements d'externalisation des activités apparaissent en fonction d'un arbitrage organisationnel.

CONCLUSION

Bien que le thème du changement organisationnel fasse l'objet d'une littérature abondante, force est de constater que nous ne disposons pas encore, à l'heure actuelle, d'une théorie unique et unanime validée. Un vaste pan de la littérature en management stratégique et en gestion du changement met l'accent sur la nécessité pour les entreprises de s'adapter en continu à la dynamique environnementale. L'analyse de la capacité d'adaptation des firmes fait l'objet d'une unanimité moins grande. On note en effet une grande hétérogénéité théorique confondante avec une variété de concepts qui s'intéresse au même phénomène. Or l'absence de ce cadre théorique unifié intégrant les contributions des auteurs nuit à la bonne compréhension du phénomène et de son management.

Ceci étant dit, deux enseignements majeurs ressortent de cet exposé. La révélation de l'enjeu qui existe entre le renouvellement et la capacité des dirigeants à accompagner le processus lorsqu'ils sont confrontés au changement en disposant d'un ensemble de réponses stratégiques concrétiser par une mutation de la structure organisationnelle. Dans cette perspective et là c'est le deuxième enseignement, l'innovation notamment celle de rupture est porteuse de nouvelles manières de faire et de penser, en prévoyant le mouvement des stratégies tout en gardant une certaine flexibilité pour répondre aux mouvements des opposants. Ainsi, en se référant à la base conceptuelle existantes, les managers découvrent des outils facilitant la définition et la compréhension de l'environnement et l'action de changement organisationnel et de développement managérial à conduire. Sur le terrain, les entreprises avant gardistes dans leur secteurs doivent adopter un processus continu de réflexion, d'auto examen et de renouvellement, ce processus de régénération est caractéristique des entreprises saines et dynamiques. Un président du conseil d'administration d'une grande société canadienne dit à ce propos : « nous ne le savons que trop... ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akrich.M., Callon M. et Latour B., « A quoi tient le succès des innovations? » Premier épisode : l'art de l'intéressement, annales des Mines, 1988, 4-17.
- Beckhard R., le développement des organisations, stratégies et modèles, Paris, Dalloz, 1975, traduit de Organization development : strategies and models, reading, mass, Addison Wesley, 1969.
- Bouchikhi H, « Structuration des organisations ». Economica, 1990.
- J. Brilman, L'entreprise réinventée, ed, Lavoisier, 1995.
- Beriot D, « manager par l'approche systémique », Editions Organisation, 2006.
- Cartier M., « Alliances et diversité dans l'industrie photographique », Revue française de gestion, 2006/6 no 165, p. 181-195.
- Chandler A, « Stratégie et structure de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation, 1972
- Dereumaux A, « théorie institutionnelle, management stratégique et dynamiques des organisations » in I. Huault (ed.), Institutions et gestion, Vuibert, 2004.
- Dougherty, Deborah « Interpretative Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms », Organization Science, Vol. 3, N° 2, p. 179-202, 1992.
- ELLUL J. ,Système technicien. Paris, Calman-Lévy, 1977.
- Fitoussi R, « Conquérir les marchés du 21ème siècle. Stratégie. Innovation. Compétitivité », Maxima - 1995.
- Fray G, « Innovation and industrialstrategy » Communication à un colloque organisé par : international institute for applied systems analysis, 1980
- Garibaldi G, « L'analyse stratégique, comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle », 3e édition - Edition d'Organisation, 2001.
- Ginsberg, Multivalued logics: a uniform approach to reasoning in artificial intelligence, 1988.
- Hafsi T, « la capacité de changements stratégique : vers un nouveau paradigme », Gestion, vol.24n°3, 1999,140-146.
- Huff A.S., Mapping Strategic Thought, Chichester, Wiley, 1990.
- Libmann F « Méthode pour innover et se diversifier », Edition d'Organisation (1980).
- Millier P, « stratégie et marketing de l'innovation », Editions Dunod (1997)
- Lawrence P.R et Lorsch J.W. « Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation », Paris, Editions d'Organisation, 1973

- Le guide de l'innovation, 10 points clés pour réussir - Chambre de Commerce & d'industrie des Pays de la Loire - 1995.
- O'Keefe J., Nadel L. The hippocampus as a cognitive map, Oxford, Clarendon Press, 1978.
- Revue française de gestion, dossier spécial, « les organisations face au changement », n°120, septembre –octobre 1998.
- Salome L et Lachat.D, « Stratégies de rupture et innovations de l'entreprise.
- Saviotti Pier-Paolo. Renouveau des politiques industrielles : le point de vue des théories évolutionnistes. In: Revue d'économie industrielle. Vol. 71. 1er trimestre 1995. pp. 199-212.
- H. A. Simon: A behavioral model of rational choice, Quaterly journal of economics 69, February, pp. 99-118, 1955 .
- Simon H. Models of Man Social and Rational New York Wiley 1957
- Soparnot R., « le management du changement », Vuibert ,2010.
- Van de Ven AH Etpoole MS., « Explaining Development and change in organization », Academey of management Review, vol.20, 1995, 510-540.
- Vas A., “ les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multiparadigmatique » Management international, vol9, n8, 2005,21-36.
- Weick, K.E. Bougon, M.G., - Organizations as cognitive maps : charting ways to success and failure. In H.P. Sims, D.A.Gioia and Associates (Eds.), 1986.
- Ehud Zuscovitch, Revue économique N' 5, septembre 1985.

