



HAL
open science

L'apport des neurosciences au courant évolutionniste dans le cadre d'entreprise à fort savoir-faire

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. L'apport des neurosciences au courant évolutionniste dans le cadre d'entreprise à fort savoir-faire. Quelles pratiques innovantes pour valoriser les activités intenses en savoir-faire?, kedge bordeaux, Sep 2012, bordeaux, France. hal-01164548

HAL Id: hal-01164548

<https://hal.science/hal-01164548>

Submitted on 17 Jun 2015

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.

L'apport des neurosciences au courant évolutionniste dans le cadre d'entreprise à fort savoir-faire

Congressiste : M. André CIPRIANI

Résumé:

La gestion des ressources actionnables d'entreprises intenses en savoir-faire demande une attention particulière et implique la participation de l'ensemble des personnels. L'environnement économique se complexifiant, il impacte la réactivité et les spécificités des entreprises, remet en cause leurs ressources et leurs savoir-faire. Au sein même du courant évolutionniste je tenterai d'apporter un nouvel éclairage aux sciences de gestion avec l'utilisation d'un outil développé par les neurosciences. J'aborderai non pas les pratiques innovantes développées, ou en phase de l'être, mais la façon d'aborder différemment l'organisation, sa stratégie et son mode de compréhension. Mieux connaître le fonctionnement d'une organisation pour la mettre en adéquation avec son milieu est l'enjeu de ce document.

Abstract:

Resource management in intense actionable business know-how requires attention and involves all staff participation. Economic environment is more complex, impacts the responsiveness and characteristics of firms, calls into question their resources and expertise. Within the evolutionary stream i will try to shed new light in management science with developed tool by neuroscience. I will discuss rather than the innovative developed practices, or in phase of being, but how to approach different way of the organization, its strategy and understanding. The stake of this paper is understood organizational functioning to put in adequacy with their environment.

Introduction

En mars 2000, la Communauté Européenne donne un élan aux politiques communautaires par la mise en place d'actions stratégiques de développement économique, poussant les entreprises dans la voie de l'innovation et de la connaissance (stratégie prolongée jusqu'en 2020). L'objectif est de mettre en place « *une société et une économie fondées sur la connaissance, au moyen de politiques répondant mieux aux besoins de la société de l'information et de la R&D, ainsi que par l'accélération des réformes structurelles pour renforcer la compétitivité et l'innovation et par l'achèvement du marché intérieur* » (C.E.E. 2000). Depuis, nombre d'actions et de travaux sur l'innovation de produit, de service et maintenant d'organisation enrichissent le domaine des sciences de gestion. Proposer des pistes d'études se situant à la jonction des domaines de l'innovation et des connaissances, semble toujours prometteur et intègre le cadre de la politique européenne. Compétence et créativité forment les domaines porteurs pour les entreprises, souvent gage d'avantage concurrentiel, de marge ou de conquête de marché, et mis en avant par la majorité des acteurs publics. Faisant cela, l'Europe souhaite créer un environnement favorable aux acteurs économiques des pays membres par le biais d'actions et de facilités. C'est sous l'angle des rapports entre les organisations et leur environnement que cette communication sera basée.

Les savoir-faire sont souvent associés aux compétences possédées ou actionnables et la créativité est abordée en entreprise dans une finalité de produit ou de service permettant un avantage économique : l'innovation. Les processus et le management de l'innovation intègrent une nécessaire confrontation des connaissances acquises et mises en œuvre dans l'entreprise, des routines et des ressources actionnables à l'environnement externe, afin d'adapter ses actions et choisir une position stratégique volontariste ou déterministe. Ces courants orientent les typologies d'innovations mises en œuvre par l'entreprise comme axe(s) stratégique(s) pour prospérer et croître. Ces principes étant posés, quels pourraient être les processus, pratiques et variables endogènes nécessaires au renforcement d'une dynamique d'acquisition de connaissances distinctives et de confrontations productives ? En d'autres termes, comment identifier et gérer les ressources actionnables de l'entreprise dans une optique de gestion et d'accroissement des connaissances d'une façon nouvelle, voire innovante ?

Plusieurs courants traitent de l'acquisition de connaissances et de l'innovation en science de gestion (Nonaka & Takeuchi 1997; Noailles 2008). S'agissant d'aborder la problématique d'élargissement ou de renforcement du savoir-faire, pas seulement du savoir, il convient de s'attacher non pas à l'acquisition de connaissances mais aux conditions, situations, caractéristiques, qui permettent de les renforcer, les gérer et les confronter aux stimuli

environnementaux dans une optique de capitalisation. Le Theule & Fronda (2003), nous alertaient sur cette difficulté d'alimentation des savoir-faire par cette confrontation permanente entre d'une part la rationalisation des acquis et des savoir-faire, et d'autre part la remise en cause de ces derniers pour créer et ouvrir de nouveaux horizons économiques, créant de nouveaux savoirs et savoir-faire. Cet enjeu d'adaptation permanente des organisations induit une cinématique déstabilisante car un grand nombre d'entre elles peuvent ne pas résister à un changement d'environnement, de règles du jeu, de normes ou de lois et sont au mieux rattrapées par la concurrence au pire en état de survie économique. Cette tension interne permanente et cette recherche de réactivité et d'adaptation, de la part de ce type d'entreprise fait l'objet de nombreux travaux scientifiques et, dans une approche comportementaliste, peut être rattachée autant aux théories de l'évolution des organisations (Penrose 1952; Nelson & Winter 1982; Dosi & Nelson 1994), de la conception (Hatchuel & Weil 1999; Lerch & Schenk 2009) qu'aux approches traitant l'ambidextrie (O'reilly & Al. 2004 ; Hess & Al. 2008), la créativité (Amabile 1988 & suivant; Woodman & Al. 1993; Ford 1996; Rickards & Moger 2006) ou l'improvisation (Moorman & Miner 1997; Crossan 1998). Tout au long de cette communication j'approcherai l'entreprise sous l'angle des TPE, et aborderai les différents courants de pensée cités précédemment en les renforçant par les dernières avancées des neurosciences qui nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du cerveau humain, notamment dans une dynamique reliant les connaissances acquises et la rapidité d'actions. M'inscrivant au sein du courant évolutionniste dans lequel l'organisation s'apparente à un organisme vivant, réagissant à des stimuli externes, je tenterai de relier le domaine des sciences de gestion à celui de la médecine et des sciences du comportement. Mais auparavant, peut-on éclairer la dynamique entre savoir-faire, « routines », processus maîtrisés et réactivité, improvisation, créativité, avec les dernières avancées de neurosciences afin d'enrichir le débat sur les connaissances en management des organisations ? Le cycle de l'apprentissage a été abordé dans certaines études sur l'innovation et l'apprentissage (Freel 1998) mais peu au sein d'une approche comportementaliste. L'utilisation des neurosciences permettra d'alimenter le débat en apportant un nouvel éclairage sur le comportement des organisations et leur mode de fonctionnement.

L'évolution des organisations et leurs savoir-faire

La typologie et les modalités de changement imposées par les environnements (économie, société, environnement, législation, normes) aux entreprises impliquent soit une stratégie volontariste axée sur l'anticipation et l'adaptation aux changements, soit une stratégie déterministe axée sur une forte réactivité dans son mode de fonctionnement, d'organisation, et dans la gestion de ses ressources. Ces deux courants d'analyse mettent en œuvre soit la facilité

d'articulation des ressources actionnables soit la capacité à faire face aux situations perçues comme maîtrisables, mais s'appuient l'un comme l'autre sur les savoir-faire endogènes. Au sein du courant évolutionniste, la gestion des savoir-faire se traduit par trois phases principales :

- L'alimentation des savoirs (tangibles, intangibles) internes,
- L'adaptation aux stimuli externes,
- La convergence des entreprises dans un objectif de développement et de croissance ou de protection et de survie.

Pour que les organisations intenses en savoir-faire se développent et croissent, elles doivent être en mesure de mettre à jour et enrichir leurs connaissances techniques, technologiques, et managériales, de s'adapter aux besoins et à la volatilité des marchés tout en mutualisant certaines ressources avec d'autres organisations dans un but de développement ou de survie. Dans le cadre des politiques publiques (Hayter & Sheng Han 1995 ; Kebir 2006) le développement et la survie des savoir-faire fait partie d'actions programmées pour certains domaines d'activités prioritaires, dans une recherche de forte valeur-ajoutée. Le partage de compétences détenues par les entreprises de ce type, au sein de structures communes (pôles de compétitivité, clusters), permet la sauvegarde des savoirs et savoir-faire. Ces lieux sont propices aux échanges, à la mutualisation des ressources, favorisent le transfert, l'appropriation voire l'augmentation des connaissances et représentent des environnements protégés. L'intérêt de ces structures communautaires se trouve autant dans la mutualisation des savoir-faire que dans la perception partagée d'environnements économique, technologique et social, permettant de répondre au mieux aux intérêts individuels et collectifs. Dans le courant évolutionniste, le cycle de vie est prédominant pour toute organisation. Croisés avec les métaphores du cycle de vie biologique, de Greiner (1972) ou de Masuch (1985) (Figure 1), les phases de gestion des savoir-faire présentées ci-dessus sont à relier avec les différentes phases d'évolution de l'organisation proposées par ces auteurs. Même si un modèle universel ne peut être adopté sans être remis en cause à juste titre par quelques auteurs (Kazanjian & Drazin 1990 ; Godener 1994) cela n'empêche pas l'utilisation de modèles au sein de ce courant scientifique. « Il n'y a pas un modèle de croissance universel mais plusieurs modèles de croissance adaptés à des situations particulières » (Godener 1994). Les savoir-faire, fonction des ressources, de la perception de son environnement et de ses capacités de réactions est donc inhérent à une organisation. Chaque stade de son évolution, dû à un changement de ses besoins internes, de ses ressources et de ses capacités à faire face aux changements environnementaux ou organisationnels, entraîne des adaptations voire des ruptures de production ou de service. Les anticiper renforce la capacité de l'organisation à croître, se développer, s'adapter ou conquérir des marchés le ou les savoir-faire ne peuvent se restreindre à

un produit ou service mais doivent être appréhendé au sein du domaine d'activité de l'entreprise afin d'être pérennisé. Indirectement et de façon dynamique, percevoir une diminution de ses savoir-faire de la part de ses clients, prospects ou partenaires est un indicateur de l'inadéquation ressources/capacités/environnement. Les 3 phases de gestion du savoir-faire, au sein du courant évolutionniste peuvent s'apparenter aux phases du cycle de vie correspondant aux premières années de vie pendant lesquelles on emmagasine le savoir et commence à le confronter à l'environnement, puis à celles du développement par adaptation, avant d'assurer dans la dernière phase la continuité de la population par convergence. Chaque phase étant définie autant par la spécificité de son objet que par la mise en place de routines organisationnelles permettant d'optimiser l'organisation, dans une perspective de cohérence interne ou dans une recherche de symbiose avec l'environnement dans laquelle elle évolue. Dans ce courant évolutionniste, l'organisation est adaptée à son environnement et peut développer des savoir-faire, des routines, pour se reproduire, croître et gagner des parts de marché. Tout changement environnemental implique donc un décalage et une adaptation nécessaire à sa survie.

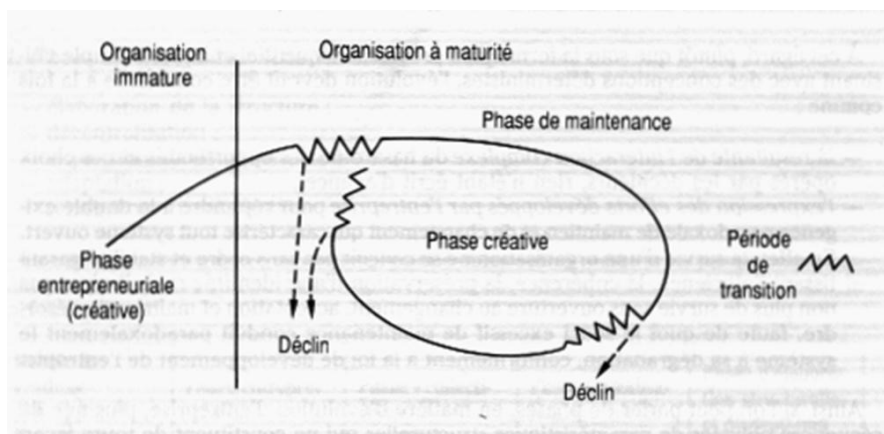


Figure 1 : Modèle de Masuch

Routines, modes de fonctionnement et apprentissage

Comme le souligne Godener (1994), la perception de l'environnement, que l'on soit volontariste ou déterministe, conditionne le comportement et la structure de l'organisation par adaptation. Dans un objectif de développement et de pérennisation celle-ci met en place des routines organisationnelles ayant pour vocation d'optimiser à son profit les liens entre structure et environnement. Toute maîtrise de savoir-faire s'appuie sur ces routines internes qui assurent le contrôle, la maîtrise de l'organisation, de ses ressources tangibles et intangibles. Pour Costello (1996), ces routines « sont acquises par l'organisation de la même façon que les compétences le sont par les hommes ». Elles sont donc inhérentes et indissociables à l'organisation, pouvant même la caractériser. Si, dans le savoir-faire individuel, il existe une adaptation des compétences

et connaissances aux situations rencontrées, la proposition de Costello (1996) suggère qu'il existe au sein de l'organisation des tolérances ou marges de liberté permettant cette adaptation. Quelles se retrouvent au sein même des routines, ou en dehors, il convient que ces espaces « libres », échappant au processus organisationnels, puissent être conscient, analysable, afin de capitaliser sur leurs effets et mettre à jour les procédés. Ces marges de liberté se retrouve autant dans certains travaux d'Amabile (1997,1998) sur la créativité, de par la nécessité du concept, que dans ceux de Miner & Al. (1998), Kamoche & Al. (2003) sur l'improvisation ou de O'Reilly & Al. (2004), Hess & Al. (2008) sur l'ambidextrie. Néanmoins, comme le suggère Le Theule & Fronza (2003) il existe une dualité conflictuelle permanente mais indissociable entre la créativité et ses caractéristiques, source forte de remise en cause des routines, et la rationalisation, œuvrant plutôt à les renforcer. Lors des périodes de transition ou de crise contenues dans le modèle de Masuch (1985) (Figure 1), ou dans celui de Greiner (1972), le changement des modes de fonctionnement, l'apport de nouvelles connaissances, implique la remise en cause des routines existantes sources de conflits et de tensions. Comme l'indiquent Le Theule & Fronza (2003) la création de nouvelles routines s'appuie sur des règles d'action, formalisation et mémorisation des connaissances, phases spécifiques de l'apprentissage qui devient une des caractéristiques principales d'entreprises capables de s'adapter à tout changement environnemental en anticipant les crises et périodes de transition inhérentes à celui-ci. Les savoir-faire, somme de routines différenciatrices, se doivent d'intégrer autant l'anticipation de périodes troublantes et déstabilisatrices que l'apprentissage endogène et structurant. Freel (1998) dans ses travaux sur les PME innovantes utilisant les nouvelles technologies, et donc fortes en compétences différenciatrices, met en avant le besoin d'apprentissage permanent de ces organisations, leur permettant de croître, source de compétitivité. Des routines flexibles, un avantage compétitif dû aux ressources actionnables, des capacités à la réactivité et une propension à l'apprentissage sont les caractéristiques d'organisations fortes en savoir-faire. Les routines sont indissociables d'une organisation, tant dans les phases de croissance, que dans celles de maintenance. Certaines sont spécifiques à un ou quelques domaines, d'autres servent à les relier. Les neurosciences et leurs derniers apports, en relation avec la métaphore du cerveau de Morgan (1999), permettraient-elles d'éclairer le débat sur les spécificités des routines organisationnelles en sciences de gestion ? Cette proposition sera abordée en fin de communication.

Neurosciences et entreprise

Les environnements économiques, technologiques et sociaux des TPE, induisent de plus en plus des batailles concurrentielles intenses, des adaptations permanentes aux changements, aux contraintes écologiques, conduisant ou renforçant en interne un état de stress. Les phases

d'alimentation des savoirs, d'adaptation aux stimuli et celles spécifiques de recherche de partenaire, doivent prendre en compte la variable du stress comme modératrice, agissant autant sur la perception de l'environnement que sur les ressources actionnables et la capacité à faire face aux stimuli exogènes. Au sein du courant évolutionniste, l'entreprise est vue comme un organisme capable de réflexions, menant des actions cohérentes fonction de ses connaissances au sein d'un territoire délimité et connu. Adoptant une posture comportementaliste et nous appuyant sur l'image de l'organisation vue comme un cerveau de Morgan (1999), nous utiliserons une démarche propre aux neurosciences pour alimenter le débat sur la théorie évolutionniste.

L'épistémologie en médecine s'est renforcée grâce aux nombreux travaux dans le domaine des neurosciences. Ceux de Fradin & Al. (2008) paraissent intéressants dans notre tentative de jonction avec les sciences de gestion. Ces auteurs proposent une grille, composée de 12 critères, permettant de localiser les zones du cerveau utilisées dans un environnement stressant afin de s'adapter au changement et appréhender la complexité de son environnement (Figure 2). Dans le cas où ce dernier est perçu par l'organisme comme simple et connu, celui-ci utilise plutôt la zone du cerveau correspondant au mode mental automatique (MMA), faisant appel à ses connaissances, son savoir-faire, ses automatismes, tandis que dans le cas où il le voit plus complexe, inconnu, et où il ne peut faire de lien avec son expérience, il fait plutôt appel au mode mental adaptatif préfrontal (MMAP), situé dans une autre zone du cerveau, siège de l'inventivité, de la créativité et de l'improvisation. Les neurosciences mettent en évidence non seulement le fonctionnement des zones définies mais aussi les liens entre celles-ci et permettent d'enrichir nos connaissances sur le fonctionnement du cerveau. Indépendamment du stade d'évolution, si nous percevons l'environnement comme étant connu et si nous sommes en capacité à trouver dans nos connaissances une solution permettant de faire face aux stimuli, nous faisons fonctionner le mode mental automatique, source de perfectionnement, de spécialisation et siège de nos routines. Si nous percevons l'environnement comme complexe ou inconnu, nous ne possédons pas de solution reproductible, et faisons plus appel au MMAP afin de conduire à des actions de créativité et d'improvisation, mémorisant à court terme le résultat obtenu. Si, par contre, nous simplifions ce même type d'environnement, consciemment ou pas, nous utiliserons le MMA qui ne pouvant apporter de réponse adaptée conduira à un état de stress important. Ce dernier pourra, d'une part, influencer le mode mental préfrontal dans sa fonction de nouvelles réponses et, d'autre part, remettre en question notre mémorisation et nos champs d'expériences. Les routines individuelles se trouvant influençables et influencées par le degré de stress conditionné à notre perception de l'environnement. L'outil de Fradin & Al. (2008), issu des neurosciences, peut aussi induire que si nous faisons appel majoritairement et quotidiennement au MMAP, nous

aurons plus de facilité à développer et progresser dans un environnement créatif. De même, si nous faisons plutôt appel au MMA, nous recherchons plus facilement la spécialisation dans un environnement maîtrisé, loin des approximations et libertés. Ceci afin d'être capable d'une part de mettre en avant ses capacités à utiliser son environnement et d'autre part renforcer ses savoir-faire. Cette dualité est renforcée par les résultats du rapport du Global Entrepreneurship Monitor de 2010 dans lequel deux types d'entrepreneurs apparaissent : ceux créant une entreprise par opportunités, saisissant les champs du possible et se lançant dans des activités non maîtrisées mais perçues comme potentiellement porteuses, et ceux par nécessité, s'appuyant sur les compétences possédées pour créer une société.

Rapportée au cas des entreprises fortes en savoir-faire, la grille de critères (Figure 2), proposée par Fradin & Al. (2008) et rapportée à ces organisations, permettrait de mieux comprendre les besoins précurseurs des phases d'alimentation des savoirs, d'adaptation aux stimuli et de recherche de ressources externes. Elle permettrait d'identifier et déterminer certaines caractéristiques endogènes facilitant toute optimisation organique permettant de faire face aux aléas, fonction de l'environnement propre au domaine d'activité de l'entreprise et fonction de son stade d'évolution. Une pré-enquête portant sur un panel de TPE régionales en informatique, s'identifiant comme innovantes, et donc à fort savoir-faire différenciateur, a été menée (Cipriani 2010) avec cet outil de lecture. Une première analyse des résultats obtenus suggère quelques voies de recherche prometteuses (

Figure 3) mais aussi engage à poursuivre dans cette voie. Portant sur la perception de la part du responsable de la TPE d'un succès et d'un échec, le résultat de la pré-enquête relie le succès rencontré par l'entreprise aux phases amont et aval du projet, indiquant d'une part que le savoir n'est pas précurseur au succès et d'autre part que les phases pré et post projet sont plus clairement associées au résultat. Les responsables associent plus facilement les critères du mode mental préfrontal en cas de succès de leur entreprise, autant lors de la phase de prise d'informations que dans celle de l'exploitation et adaptation en interne.

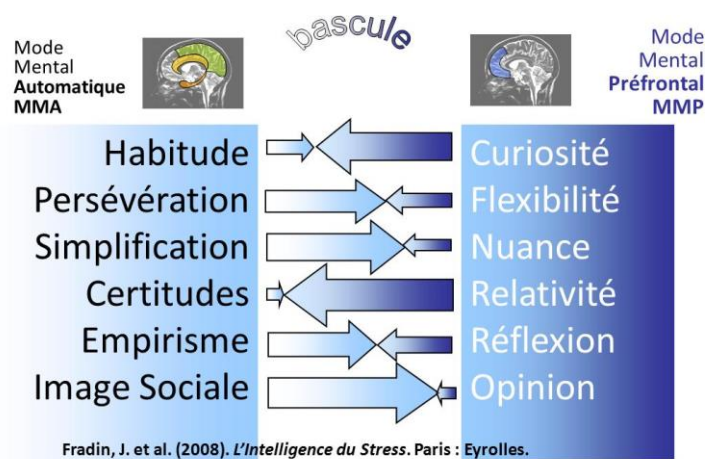


Figure 2 : Grille d'analyse de Fradin

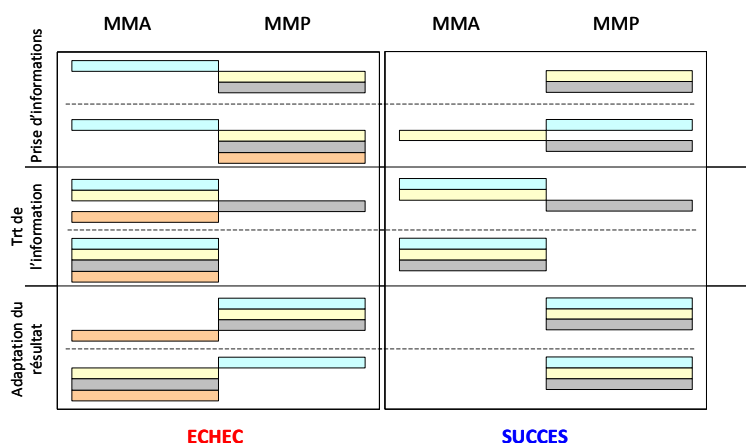


Figure 3 : Synthèse de cas

Pistes de recherche et propositions innovantes

Parmi les voies ouvertes par l'évolution et les neurosciences, deux options innovantes dans la gestion des entreprises peuvent être menées : celle abordant le comportement des organisations, et celle plus axée sur les stades d'évolution.

Comme l'a proposé Morgan (1999) l'utilisation de métaphores pour représenter l'entreprise permet d'apporter un nouvel éclairage au débat et permet d'aborder celle-ci avec les dernières connaissances de la médecine. Apparenté à un organisme vivant, ou tout au moins à une partie de ce dernier, l'entreprise peut être mise en perspective, sous certaines conditions, avec certains outils récents des neurosciences, tel celui proposé par Fradin & Al (2008). La tentative de cette mise en exercice, lors de la pré-enquête de Cipriani (2010), présente un résultat exploitable source d'éclairage et de travaux de recherche sur l'utilisation de ce type d'outil dans une approche évolutionniste. Avec l'apport de ce type de connaissance un nouvel éclairage des travaux sur la créativité (Amabile 1988 & suivant; Woodman & Al. 1993; Ford 1996; Rickards

& Moger 2006), l'ambidextrie (O'reilly & Al. 2004 ; Hess & Al. 2008) ou l'improvisation (Moorman & Miner 1997; Crossan 1998) présenterait un intérêt scientifique et pourrait appuyer la position de Costello (1996) sur l'appropriation et l'évolution des routines en regard du mode de fonctionnement organisationnel prédominant. Dans le cadre de cette communication, utiliser l'outil de Fradin & Al. (2008) auprès d'organisations fortes en savoir-faire, complété avec une étude sur leurs environnements, permettrait de relier positionnement stratégique et mode de fonctionnement. La volonté ou la détermination du responsable à adopter telle ou telle stratégie ou à s'orienter vers tel ou tel marché devra être en cohérence avec la typologie fonctionnelle majeure de l'entreprise, identifiée par l'utilisation de ce type de grille (Figure 2). Il ne peut être envisagé de s'orienter vers un marché fortement innovant et à forte teneur en compétences si l'organisation présente des critères fortement reliés à l'un ou à l'autre des modes mentaux (MMAP ou MMA). Il conviendra au préalable de mettre en place des espaces permettant de développer l'accroissement des compétences tout en laissant le champ à des moments de créativité et d'improvisation. Ces espaces œuvrant à la mise à jour ou la création de routine(s). Ce type d'outils émanant des neurosciences peut aussi éclairer et renforcer le courant d'étude des organisations ambidextre. En effet, confrontées à la difficulté de mener de front l'exploitation et l'exploration, ces organisations entrent dans une dynamique de fonctionnement ressemblant fortement à celle liant les deux modes mentaux : MMAP et MMA. L'apport des connaissances à ce courant de pensée nous permettra de mieux aborder ce type de fonctionnement des organisations voulant explorer et exploiter. Cette première option met en avant, non pas les ressources possédées ni les capacités d'appropriation ou d'absorption, mais la prédominance fonctionnelle de l'organisation. Suivant celle-ci, l'entreprise serait à même de se positionner sur tel ou tel marché, dans un environnement fortement ou peu concurrentiel, ou s'orienter sur tel ou tel type de produit, augmentant ses possibilités de réussite d'un nécessaire changement endogène.

L'innovation dans la gestion des entreprises peut se mener aussi par analogie comportementale, suivant le stade d'évolution de celles-ci et des actions territoriales des pouvoirs publics perturbatrices pour l'organisation. L'analyse systémique issue des études scientifiques en biologie s'appuie sur des environnements figés, évoluant nettement moins vite que les organismes observés. S'agissant d'étudier les organisations dont l'objectif économique est de se développer et croître, générant des bénéfices et sans limite de temps, cette variable environnementale devient majeure, conditionnant autant son comportement que son cycle de vie et ses changements structurels. Nous avons vu que la structure adoptée par tout organisme est fonction de son environnement et que celui-ci doit s'adapter en rapport à chaque cycle de vie ou

modifications exogènes. Il convient maintenant d'avoir une démarche critique sur la durée du cycle de vie d'une organisation car les politiques publiques, dans une bataille concurrentielle forte, mettent en œuvre des actions pour pérenniser les entreprises avec des actions économiques, législatives ou de convergence et de support. Cette pression supplémentaire des pouvoirs publics n'est pas sans incidence sur les compétences, les savoir-faire endogènes, et sous-tend un degré d'externalisation et mutualisation des ressources clés. La dernière phase du cycle de vie, celle du déclin n'est plus guère envisageable si elle met fin aux avantages techniques, technologiques et aux ressources clés identifiées au sein du territoire. Comme l'a très bien perçue Warnier (2002) dans ses études sur l'industrie de la dentelle, les ressources clés peuvent être externalisées dans un objectif territorial commun et partagé, que ce soit intégralement ou de manière fractionnée. Dans une optique de savoir-faire, il ne convient pas seulement de protéger la totalité de ses ressources clés, la rapidité des changements environnementaux ne permet plus de le faire, mais il convient maintenant de mutualiser les ressources au sein d'un environnement protégé de façon à assurer leur pérennité. Comme pour la survie des espèces, les connaissances sont partagées et transmises aux individus en fonction de leur stade d'évolution, lesquels les confrontent aux aléas environnementaux et peuvent enrichir cette base de connaissances. Dans une approche organisationnelle, plus les entreprises détiennent un savoir-faire majeur, plus les politiques se doivent de favoriser les regroupements afin de renforcer le territoire. Comme le montre les regroupements de producteurs d'appellation contrôlée, la mutualisation d'actions renforce l'impact commercial, assure une partie de leur développement et présente des retombées économique territoriales. L'innovation, du point de vue du client ou du producteur, remet en cause les acquis, la façon de voir les choses et de les présenter ainsi que la façon de faire. Elle raccourci les cycles de vie des produits ou des services et par la même des organisations productrices. Dans l'industrie du luxe, le savoir-faire français est reconnu mondialement et constitue une valeur ajoutée majeure de ces industries mais il ne subsiste que par corrélation forte aux domaines de l'élégance, du savoir-vivre, du style de vie « à la française », industrie qui bas son développement sur la capacité à capter un type de clientèle et entretenir sa fidélité.

Dans une optique publique territoriale, le regroupement et la sauvegarde des savoir-faire constituent un axe transversal majeur. Non seulement il concerne l'ensemble des activités humaines, qu'elles soient à vocations économiques ou non, mais positionne un territoire en termes d'attractivité. Quelques soit les politiques préconisées (Dumas 2009) elles doivent veiller non seulement à l'alimentation des savoirs multiples d'entreprises phares, à la mise en avant de ces dernières, mais aussi connaître les capacités et mode de fonctionnement des organisations sélectionnées. Dans cette optique, l'utilisation d'outils conçus au sein d'autres domaines

scientifique pourrait apporter un éclairage complémentaire aux outils classiques du management. L'utilisation de la métaphore du cerveau de Morgan (1999) et de la grille de Fradin & AL. (2008), est particulièrement intéressante pour des jeunes entreprises ou celles évoluant dans des environnements turbulents. L'éclairage apporté permettrait de mieux cerner la perception de l'environnement et la façon dont l'entreprise réagit. Des actions groupées, publiques ou privées, au sein d'entreprises sur la perception de l'environnement constitue un champ potentiel d'intervention pour les pouvoirs publics. Les routines liées à ces actions peuvent être gérées en interne dans chaque entreprise ou être mutualisées dans d'autres cas. D'un point de vue organisationnel, l'innovation est source de développement mais remet en cause la perception même des compétences acquises vis-à-vis des marchés. Connaître le mode de fonctionnement de l'entreprise, en utilisant des outils hors les sciences de gestion, notamment ceux des neurosciences, permettra de faciliter un positionnement stratégique. Le mode de fonctionnement d'un individu n'est pas explicite mais plutôt tacite voire intuitif et toujours fonction de son environnement direct. L'angle du courant évolutionniste permet d'appliquer ce point de vue aux organisations et d'ouvrir le champ des domaines scientifique tel celui de la médecine.

Biblio

- Amabile, T. M. 1988. "A model of creativity and innovation in organizations" eds. B M Staw and L L Cummings. *Research In Organizational Behavior* 10: 123-167.
- . 1996. "Creativity in Context." Westview Press.
- . 1998. "How to kill creativity." *Harvard Business Review*.
- . 1997. "Motivating Creativity in Organizations : on doing what you love and loving what you do." *California Management Review* 40: 39-59.
- Cipriani, A. 2010. « *Créativité Organisationnelle & comportements associés* » Working Paper
- Costello N. 1996 « *Learning and routines in high-tech SMEs : analyzing rich case study material* », *Journal of Economic Issues*, 30, 591-597
- Crossan, M.M. 1998. "Improvisation in Action." *Organization Science* (5): 593-600.
- Dosi, G., Nelson R.R. 1994. "An introduction to evolutionary theories in economics." *Journal of Evolutionary Economics* 4: 153-172.
- Dumas, C. 2009. "Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : L'avenir entre nos mains." Rapport au premier ministre français M Fillon.
- Ford, C.M. 1996. "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains." *Academy of Management Review* 21(4): 1112.
- Fradin J, Aalberse M., Gaspard L, Francois C., Le moulllec F. 2008. « *L'intelligence du stress.* » Ed. Eyrolles.
- Freel, M.S. 1998. "Evolution, innovation and learning: evidence for case study." *entrepreneurship and regional development*: 137-149.
- Godener, A. 1994. "Entreprises traditionnelles et entreprises de haute technologie, des chemins de croissance différents?" In XIIème Journées Nationales des IAE,.
- Greiner, L E. 1994. "Evolution and revolution as organizations grow. 1972." *Harvard business review* 76(3): 55-60, 62-6, 68.
- Hayter, R., sheng han, S., 1998, "Reflections on China's Open Policy Towards Foreign Direct Investment" *Regional Studies*, 32(1), 1-16.
- Hatchuel, A, Weil B. 1999. "Pour une théorie unifiée de la conception, Axiomatiques et processus collectifs." In paris.

- Hess, A M, Peachtree W. 2008. “*Ambidextry and innovative performance: the role of intellectual human capital and strategic alliances.*” Working Paper
- Kamoche, K., Cunha, M. P. E., Cunha, R. C., 2003, « *Improvisation in Organizations*” international studies of management & organization, pp. 3-9.
- Kazanjian, R K., Drazin R. 1990. “*A stage contingent model of design and growth for technology based new ventures.*” Journal of Business Venturing 5: 137-150.
- Kebir, L., 2006, « *Ressource et développement régional, quels enjeux ?* » Revue d'économie régionale et urbaine, 2, 701-723.
- Le Theule, M.A, Fronda Y. 2003. “*L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs.*” CNAM.
- Lerch, C, Schenk E. 2009. “*Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME.*” Working Paper.
- Masuch, M. 1985. “*Vicious circles in organizations.*” Administrative Science Quarterly 30: 14-33.
- Miner, A. S., Moorman, C. 1998. “*Organizational improvisation and organizational memory*”. Academy of Management Review, 23(4), 698-723.
- Moorman, C, Miner A.S. 1997. “*The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity.*” Journal of Marketing Research 34(1): 91.
- Morgan, G. 1999. “*Images de l'organisation*” Ed. Eska.
- Noailles, P. 2008. “*L'innovation*”. Ed. Eska.
- O'reilly, C A., Tushman M.L. 2008. “*Ambidexterity as a dynamic capability : Resolving the innovator's dilemma.*” Research in Organizational Behavior 28: 185-206.
- Penrose, E. 1952. “*Biological Analogies and the theory of the firm.*” American Economic Review 42.
- Rickards, T, Moger S. 2006. “*Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal.*” Creativity and Innovation Management 15(1): 4-18.
- Warnier V. 2002. “*Constitution et trajectoires des compétences stratégiques dans un secteur : Le cas de l'industrie de la dentelle.*” In XIème Conférence de l'AIMS, Paris.

Winter, S G., Nelson R.R. 1982. *“An Evolutionary Theory of Economic Change.”* harvard university press.

Woodman, R W, Sawyer J E, Griffin R.W. 1993. *“Toward a theory of organizational creativity.”* Academy of Management Review vol 18 no: p293-321.

Van de Ven, A h., Poole. M.S. 1995. *“Explaining development and change in organizations.”* Academy of Management Review 20: 510-540.