



Les théories évolutionnistes de la firme

NATHALIE LAZARIC

La théorie évolutionniste développée par Nelson et Winter a ouvert un nouveau paradigme centré sur la rationalité limitée, l'innovation, la sélection et la survie des firmes dans un environnement donné. L'objectif de la firme n'est plus la seule maximisation des profits mais sa survie, compte tenu de ses caractéristiques initiales (technologie, routines organisationnelles), de ses connaissances (individuelles et collectives) et compétences spécifiques issues de son histoire. Les routines de la firme ne sont pas inertes. L'apprentissage l'amène à redessiner sa trajectoire technologique et organisationnelle et sa capacité dynamique pour s'adapter (ou pas) à son environnement : ceci constitue, sur le long terme, sa vitalité entrepreneuriale.

Le principal apport des théories évolutionnistes est d'offrir une vision alternative des préceptes néoclassiques comme, par exemple, l'hypothèse de la maximisation des profits pour les entreprises. Ce renouveau passe par trois points d'étape. Il s'agit dans un premier temps de doter la firme de nouvelles dimensions, comme la rationalité limitée et le principe de « *satisficing* », s'opposant à la maximisation des profits. Dans un deuxième temps, il s'agit d'inclure la dynamique pour expliquer le contexte et donc, l'évolution dans le temps. Enfin, dans un troisième temps, la métaphore biologique, comme mécanisme de constitution de la firme, est introduite. Ce dernier principe, le plus novateur, existait depuis les travaux de Thorstein Veblen mais avait été écarté pour des raisons historiques et notamment du fait des dangers réels que posaient les thèses eugénistes dans la période d'entre-deux-guerres et qui venaient s'immiscer dans le débat scientifique. Il revient à Richard Nelson et Sidney Winter, dans leur ouvrage de 1982, *Une théorie évolutionniste du changement économique*, d'avoir clarifié cette dimension et de l'avoir repositionnée [8]. Le travail de Winter, plus particulièrement, fut essentiel dans ce domaine.

LE DÉBAT INITIÉ PAR WINTER...

Dans les années 1950, le débat sur la métaphore biologique des firmes initié par Veblen, à la fin du XIX^e siècle, va renaître sous deux formes. La question initiale est ainsi de savoir si les firmes, comme les individus, ont (ou auraient) une constitution génétique et si on peut puiser dans cette métaphore pour mieux appréhender notre compréhension de l'innovation et des organisations. D'une part, la question de l'utilité des métaphores biologiques pour comprendre les phénomènes de transformation des firmes et de sélection est posée. D'autre part, il s'agit de s'interroger sur la nature de la sélection mise en œuvre. Les firmes sélectionnées sont-elles celles qui maximisent leur profit ? Et, si oui, ce principe est-il responsable de la survie des plus aptes, tel que l'avaient formulé certains auteurs comme Herbert Spencer, au XIX^e siècle, et dont Veblen relate, de manière prémonitoire et fort justement, les implications potentiellement dévastatrices de ce type de débat sur la société civile ? Ce débat aboutit alors, quelques décennies plus tard, à une réponse ne remettant pas en cause les traditions de l'économie « orthodoxe », mais qui permet de revenir sur le statut des métaphores en économie. Pour Armen Alchian [2], la question ne doit pas être centrée sur un principe universel de maximisation des profits, qui n'a que peu de sens dans un univers d'incertitude, mais sur les firmes qui sont sélectionnées et qui réalisent des profits positifs. Cette norme expliquerait la survie des firmes sur le long terme : les organisations qui perdurent sont celles qui ont de bonnes « règles de conduite » et qui sont imitées par d'autres, en quête de « bonnes pratiques ». Le cadre proposé par Alchian se veut alors très proche de la thèse de la « sélection naturelle ». Les firmes qui réalisent des profits positifs ont des règles en adéquation avec leur environnement. Une sélection des firmes s'opère à partir de ce critère, même si ces dernières ignorent le principe de maximisation des profits. Ainsi, si les firmes ne pratiquent pas, sur le court

terme, des calculs élaborés de profitabilité, leur survie, sur le long terme, impliquerait la mise en œuvre de la règle de maximisation. Un processus se met en place en deux étapes. Les firmes restent présentes sur le marché à court terme, selon leur profit. Sur le long terme, elles sont sélectionnées « comme si » elles adhéraient au principe de maximisation des taux de profit. La survie des firmes institue ainsi de manière effective ce principe, même si ce dernier reste largement ignoré et inconnu par les organisations. Cette parade, relativement célèbre, est reprise par Milton Friedman dans son ouvrage de 1953, *Essai d'économie positive*, pour souligner que, si le comportement des firmes n'est pas voisin de celui de la maximisation des profits, les entreprises ne peuvent pas « logiquement » survivre. Pendant de nombreuses années, cet argument sert de fondement face aux critiques adressées à l'économie « orthodoxe ». Winter reprend ce débat en 1971 et montre pourquoi les arguments de Friedman, entre autres, restent « une béquille fragile sur laquelle s'appuie la théorie orthodoxe » [11]. Ses développements insistent sur le fait que, dans un univers d'incertitude radicale (au sens de Knight), l'hypothèse de rationalité parfaite et de maximisation des profits devient difficile à soutenir. Dans ce contexte, les firmes se dotent de « routines » organisationnelles, qui représentent leur constitution biologique, et de procédures de décision satisfaisantes (c'est-à-dire adaptées au contexte où elles sont mises en œuvre). La métaphore biologique des firmes devient alors utile pour comprendre les mécanismes d'innovation non optimale, de sélection et de survie des firmes, tout en permettant de définir le système économique sous un nouveau jour.

En 1964, Winter prend pour hypothèse de travail l'observation des firmes qui survivent sur le marché plutôt que celles qui sont capables d'opérer une entrée [10]. En effet, en s'intéressant au critère de la survie de l'entreprise, on peut déterminer ce que sont les procédures robustes qui permettent de perdurer. Or, si l'on peut observer des firmes qui maximisent leurs profits en courte période et des firmes qui ne le font pas, rien ne prouve qu'en longue

période, les premières survivront et que la règle de maximisation se généralisera à l'ensemble de la population des firmes. De multiples critères interviennent dans le processus de sélection tel que les économies d'échelle, l'expérience accumulée, les procédures d'organisation et un certain type d'environnement qui façonne les critères d'innovation, de rentabilité et de survie dans le temps.

Cette critique de la maximisation du profit conduit Richard Nelson et Sidney Winter à une remise en cause de l'orthodoxie économique, qui porte sur l'utilisation de la fonction de production. En d'autres termes, l'outil des fonctions de production ne peut, par nature, prendre en compte la partie des connaissances non articulées qui sont mobilisées à chaque instant dans les activités productives. Pour Winter, il réside une contradiction dans la conception des fonctions de production : alors que la définition des biens est spécifique, celles-ci agrègent des intrants de manière abstraite et strictement quantifiée. Dans cette perspective, on peut se demander comment la même quantité d'intrants utilisés dans un contexte (temps, espace) peut changer de nature et engendrer des processus productifs différents. Pour Winter, la solution ne consiste pas à sophistiquer les attributs de la fonction de production en rajoutant de nouvelles variables, mais à identifier les combinaisons de facteurs de production et de connaissances productives. Le problème est donc celui de la création de connaissances sur un site et leur extension potentielle. Or, lorsqu'une firme décide de transférer ou d'étendre ses activités, les résultats obtenus sont rarement ceux qu'on escomptait, alors même que l'on tente de copier à l'identique les activités courantes dans les deux cas. En effet, en dehors même de toutes les contraintes institutionnelles façonnant les sites de production (par exemple, l'existence de systèmes nationaux d'innovation ou de marchés nationaux du travail spécifiques), il existe des effets d'apprentissage par la pratique (« *learning by doing* ») qui dépendent de facteurs individuels et organisationnels. C'est notamment ce que démontrent Winter et Szulanski (2001) en soulignant que la « réplica-

tion » des routines nécessite un apprentissage qui va au-delà de l'application de simples principes organisationnels et de transferts d'informations [14]. En clair, l'extension des innovations et des routines implique la construction de compétences et ressources spécifiques coûteuses qui dépendent d'un ensemble de paramètres locaux. La répllication est par ailleurs, aussi, un exercice de traduction pour expliciter et articuler différents types de connaissances qui se révéleront dans leur transfert [1].

... ET REDÉVELOPPÉ PAR NELSON ET WINTER

L'ensemble de ces critiques aboutit à la rédaction de l'ouvrage de Nelson et Winter, en 1982 [8]. Ces auteurs s'appuient principalement sur l'héritage de Joseph Schumpeter, mais aussi sur celui d'Herbert Simon, pour bâtir une nouvelle approche de la firme et de son évolution qui s'oppose à l'approche contractuelle de la firme représentée aujourd'hui par les théories de l'agence et des droits de propriété (voir *Écoflash* n° 315). Nelson et Winter partagent la volonté de l'école institutionnaliste de comprendre les mécanismes d'apprentissage collectif en dehors du cadre de rationalité standard et des processus de délibération pure. Dans cette optique, la firme ne se réduit pas à une simple allocation de ressources répondant de façon quasi instantanée aux divers signaux du marché, mais elle s'appuie sur des procédures spécifiques en mettant en place des programmes de production plus ou moins innovants. Si les objectifs de Nelson et Winter sont proches de ceux de Veblen, les filiations théoriques sont distinctes. Ils puisent essentiellement leur inspiration à travers une lecture schumpetérienne du capitalisme et une vision simonienne des processus de décision.

Leur expérience au sein de la Rand Corporation leur permet d'observer les grands programmes technologiques militaires et civils et d'être en contact étroit avec la Carnegie School. Grâce à cette expérience originale, ils comprennent l'imperfection des processus d'innovation et la nature de l'incerti-

tude technologique radicale, inhérente à toute création. Au sein de la Carnegie School, véritable laboratoire des idées, l'ouvrage de James March et Herbert Simon, *Organisations* (1958), a eu un impact décisif sur l'ensemble de la communauté scientifique. Influencés par sa lecture, Nelson et Winter prennent en considération les dysfonctionnements des grandes organisations militaires et le rôle des institutions lors du lancement des programmes technologiques. Leur interprétation de la firme est marquée par le mode de décision de ces grandes structures qui, loin de répondre aux signaux usuels du marché, s'appuient sur des règles spécifiques. Initialement schumpetérienne, leur vision se module alors par ces observations empiriques et à travers la pratique de la science et de l'innovation.

La rationalité limitée permet par ailleurs d'approcher les comportements des individus et des firmes de façon plus « réaliste ». Selon Simon (1955), la façon dont les individus se dotent de règles pour agir dans un univers où ils ne pourront pas prendre en compte la totalité des informations les entourant est primordiale [9]. Dans ce contexte, l'objectif pour l'individu, ou le décideur, n'est pas d'explorer un ensemble infini de possibilités mais de créer une procédure adéquate pour sélectionner un ensemble de choix possibles parmi un ensemble plus vaste, avec la mise en place d'« heuristiques » (ensemble de règles plus ou moins sophistiquées) qui varient selon la complexité du problème à résoudre. L'émergence de règles au niveau des individus permet de conceptualiser les firmes à partir des procédures décisionnelles collectives qu'elles élaborent : les routines organisationnelles. Celles-ci seront le socle de la théorie évolutionniste pour que la firme puisse être viable dans le temps, compte tenu de ses contraintes productives préexistantes.

Le rôle central de la notion de routine organisationnelle est en fait basé sur plusieurs questions essentielles, notamment :

- 1) où se trouvent les compétences des individus ?
- 2) où se situe la connaissance de l'organisation pour mener à bien un processus de production ?

Les réponses seront en effet au niveau des routines organisationnelles, qui sont à la fois un stock de connaissances individuelles mais aussi un ensemble de connaissances collectives mobilisées selon les besoins spécifiques. Les routines constituent ainsi la mémoire organisationnelle de la firme, à travers notamment une collection de « mémoires formelles » (documents, archives et artefacts techniques), mais aussi des compétences individuelles en partie tacites. La firme ne mobilise jamais tous ces répertoires, une partie seulement est mise en œuvre selon les circonstances. Les routines ont ici une double nature : elles sont à la fois l'ensemble des connaissances des membres d'une firme et leurs compétences, mais aussi la mise en œuvre de ces dernières. Les processus d'innovation sont ainsi imbriqués dans ces procédures organisationnelles et co-évoluent avec elles, selon les secteurs d'activité et l'écosystème dans lesquels ils se situent.

Nelson et Winter proposent une perspective des routines organisationnelles qui va au-delà de la notion des habitudes individuelles et des pratiques collectives. Si l'on retrouve des propriétés quasi identiques dans les deux concepts, à travers la répétition et le caractère automatique et tacite, le débat change cependant de nature. En ancrant la discussion sur la dimension collective des routines, Nelson et Winter s'éloignent du concept d'habitudes de Veblen et trouvent d'autres sources d'inspiration dans les travaux de Cyert et March (1963) [6]. La question du changement des routines essentielles reste souvent cantonnée à un débat superficiel qui oppose les routines aux mécanismes de délibération pure. Nelson et Winter apportent, quant à eux, une réponse qui porte sur deux types d'arguments :

- 1) le processus de concurrence entre les firmes qui les pousse à innover ;
- 2) des changements internes qui sont liés au départ des membres de l'organisation.

Les causes du changement sont à la fois internes et externes. Premièrement, les routines reposent sur les compétences des individus qui forment

la mémoire organisationnelle de la firme. Or, les individus n'ont pas toujours le réflexe d'articuler de façon complète leurs tâches. Ce processus très fastidieux n'est pas toujours demandé par l'organisation qui repose en bonne partie sur les connaissances spécifiques de ses membres. Le départ d'individus ou leur remplacement modifie donc le socle de connaissances productives de manière plus ou moins délibérée. Deuxièmement, le changement induit par la pression externe pousse les firmes à étendre les pratiques fructueuses (au niveau national mais aussi international), ou bien à imiter les concurrents en s'inspirant librement de leurs « bonnes pratiques ». Les changements sont mis en œuvre dans une perspective entrepreneuriale où les routines les plus satisfaisantes se diffuseront. Ces dernières ne se reproduisent pas à l'identique car même si la firme veut implanter des pratiques organisationnelles de façon similaire, le contexte local est différent, d'où des mutations. Il en va de même pour l'imitation qui introduit de nouveaux éléments en combinant différemment les inputs originaux.

La volonté d'étendre des pratiques ou d'imiter celles des concurrents introduira de profondes mutations. La nature de l'environnement joue un rôle clé. Les firmes adoptent des comportements pour résister à la pression sélective ou participer à cette dynamique. Les processus de recherche et d'exploration sont, par la suite, formalisés à travers la mise en place d'innovations technologiques permettant à la firme de proposer de nouveaux produits ou de lancer un processus de R&D. Les performances dépendront de variables incertaines telles que la réussite dans les processus d'innovation (par nature non prédictible) mais aussi de comportements passés. Les organisations qui ne savent pas saisir les opportunités de l'environnement, ou bien celles dont les routines et la technologie sont peu satisfaisantes sur le long terme, disparaîtront car le mécanisme de sélection peut les évincer. Ainsi la capacité de survie des firmes réside dans cette dynamique de transformation interne ou externe. Il existe une mutation interne au sein des firmes car les connaissances indi-

viduelles et collectives ne sont pas inertes. Les firmes sont ainsi perpétuellement incitées à innover pour survivre dans un environnement non stationnaire, et l'innovation est la variable par laquelle les mutations sont introduites. Mais la nouveauté poussera aussi les firmes à se transformer pour perdurer dans leur environnement. Il existe donc bel et bien une double mutation des firmes par voie interne ou externe, si bien qu'il peut parfois s'avérer difficile de connaître son origine exacte.

L'innovation, par ailleurs, n'est pas opposée à la routine organisationnelle mais constitue un mécanisme accompagnant, voire l'un de ses constituants. Ceci amène les firmes à une permanente recombinaison des routines, selon les dynamiques existantes. Il en découle des processus de nouveautés qui sont liés à diverses combinaisons d'inputs. Pour Winter, la source de nouveauté est aussi à rechercher dans la combinaison des routines (*combinatorics of routines*) qui réside dans l'imperfection de l'imitation et du transfert des connaissances et qui apporte l'innovation là où on l'attend le moins, tout en permettant à la firme de renouveler son stock de connaissances et de le faire fructifier. De plus, il faut considérer les firmes selon différentes étapes temporelles et selon différents processus de sélection et de mutation qui dépendent à la fois du régime technologique, des changements organisationnels et institutionnels en cours mais aussi du cycle de vie de l'industrie. Chaque firme doit ainsi être décrite selon son environnement spécifique, et chaque industrie intègre des processus de sélection et de régulation qui lui sont propres.

LA FAMEUSE CAPACITÉ DYNAMIQUE

Les routines sont le premier fondement à l'ossature de la firme innovante. Elles s'appuient sur des compétences et des connaissances individuelles qui sont orchestrées au niveau organisationnel. La firme recèle par ailleurs une multitude de routines : routines d'embauche, routines de la comptabilité, routines de production, routines de lancement

des nouveaux produits... La capacité dynamique repose sur des routines d'un niveau $N + 1$, ou « métaroutines », qui incluent un niveau de réflexivité sur les pratiques en cours par le biais d'une sélection de certaines pour créer des procédures collectives. Cette typologie est bien sûr une visualisation schématique de la firme car il existe des interactions permanentes entre ces divers niveaux (individuel, organisationnel et/ou stratégique). Ce qu'il faut retenir ici, c'est l'existence de capacités organisationnelles qui s'appuient sur des routines coordonnées et stables, mais non inertes dans le temps. Plus spécifiquement, ces capacités organisationnelles (*organizational capabilities*) se définissent « comme un haut niveau de routines (ou même un ensemble de ces dernières) qui, avec la mise en œuvre de divers inputs, confèrent à l'organisation un éventail de décisions et d'options managériales pour produire des outputs d'un genre spécifique » [12]. Toutes ces routines ne sont pas au même niveau et ne touchent pas les mêmes compétences. Certaines (par exemple dans le domaine de la comptabilité) sont davantage répétitives et incluent des normes nationales et des règles qui façonnent leur contenu. La routine de développement des nouveaux produits, quant à elle, comporte différents niveaux de routinisation avec, d'une part, des périodes d'incertitude et, d'autre part, des rouages organisationnels bien huilés pour intégrer des formes de créativité nécessaires à la conception de nouveaux produits. Ainsi que l'ont souligné certains chercheurs en observant la stratégie de lancement des nouveaux produits dans la firme Ubisoft, il existe toujours dans les industries innovantes telles que le jeu vidéo, des routines à respecter pour concilier créativité et impératifs de marché. Lors de la création d'un nouveau jeu, il s'agit de la date de livraison (avant le mois de décembre) pour se conformer à la demande des cadeaux de Noël. Ces arbitrages génèrent une routinisation de la créativité et contraignent cette dernière face aux exigences du marketing (voir [5]).

De manière plus générale, c'est à partir des innovations produites par la firme que se dessinent les capacités

dynamiques. Pour Winter (2003), c'est ce socle de compétences individuelles et collectives profondément ancrées dans l'organisation et matérialisées par des routines qui permet de créer des capacités organisationnelles. Ces dernières se situent davantage au niveau stratégique et décisionnel, pour positionner la firme sur le long terme en créant des ressources spécifiques dans certains domaines distinctifs [12]. Elles ne se résument pas à la simple résolution de problèmes ni à la seule allocation des ressources mais incluent une dimension entrepreneuriale de création de compétences spécifiques.

POTENTIELS RATÉS DES ORGANISATIONS ET PRATIQUES AU CŒUR DE TOUT PROCESSUS D'INNOVATION

La mise en œuvre d'une capacité et sa répétition engendrent un certain niveau de performance. Cette relative automaticité repose toutefois sur un processus d'apprentissage. En effet, avant d'apprendre à conduire un véhicule, tout individu passe un temps important à enregistrer des automatismes qui ne sont pas innés. Une fois ces mécanismes acquis, l'apprentissage se stabilise, les mécanismes de délibération au niveau des individus sont moindres et l'énergie peut être mobilisée ailleurs. Cette détermination est la clé de tout apprentissage (et, inversement, de tout désapprentissage). Par conséquent, certaines procédures organisationnelles apprises peuvent se figer si elles ne

sont pas remises en cause. Les individus au sein des organisations peuvent ainsi manquer de motivation (mais aussi de temps et de ressources) pour mettre en œuvre un changement. Enfin, le caractère relativement automatique des routines n'est pas sans poser problème. Cohen (2007) montre aussi les « ratés » des routines à travers l'exemple d'une mission militaire américaine [4] : des militaires déguisés en civil furent envoyés à Cuba où ils étaient censés se « fondre » dans la population civile dès leur arrivée. À destination, la garnison a formé une troupe militaire de manière instantanée, au lieu de passer inaperçue comme cela avait été prévu, illustrant la difficulté de se défaire de certaines compétences acquises. Cet exemple montre les limites des stratégies de changement, les individus ayant parfois de grandes difficultés à se défaire de certaines compétences collectives exécutées de manière répétée. Leur bonne volonté ne suffit pas toujours pour se débarrasser de certains modèles d'activité récurrents acquis dans certains types d'organisations.

Les routines ne sont pas simplement exécutées au niveau individuel mais impliquent une interaction avec d'autres individus. En effet, contrairement aux habitudes au sens de Veblen, les routines mobilisent des compétences collectives et divers artefacts (règles organisationnelles ou système technique). Elles s'inscrivent dans un contexte organisationnel avec des ressources spécifiques et des structures propres. Ainsi, elles mettent en œuvre une coordination organisationnelle pour

atteindre une certaine efficacité. Les routines peuvent toutefois s'appuyer sur des habitudes individuelles mais elles s'en distinguent car elles s'insèrent dans une logique organisationnelle allant au-delà de la simple volonté de l'individu, tout en incluant des micro-changements de manière intentionnelle ou non. C'est notamment le cas de l'arrivée de nouveaux venus qui, tout en tentant d'épouser les routines organisationnelles déjà installées, apporteront un questionnement de ces dernières.

À partir du débat posé par Winter et des travaux qu'il a réalisés avec Nelson, un certain nombre de travaux empiriques vont conforter et raffiner les intuitions initiales. Notamment, quel est le contenu des routines ? Quelles sont les connaissances mobilisées ? Les routines sont-elles issues de la simple répétition des procédures organisationnelles existantes ? Certains détracteurs critiquent la vision schumpetérienne des routines et l'origine behaviouriste de cette approche en soulignant les dérives potentielles du behaviourisme, où le comportement répondrait à un processus de stimulus/réponse, voire un réflexe pavlovien [7]. Winter (2011) a répondu sur ces points en soulignant que l'origine du débat était de s'inspirer librement des approches behaviouristes pour aboutir à une théorie de la firme plus « réaliste », plutôt que de suivre à la lettre une position dogmatique [13]. Par ailleurs, certains fondements microéconomiques pourraient être encore plus approfondis pour mieux appréhender les dimensions sociales et motivationnelles des routines [3]. Dans

BULLETIN D'ABONNEMENT

Oui, je m'abonne à Écoflash (10 n°/an) au prix de 32 € • Bulletin à retourner accompagné de votre règlement à Réseau Canopé - Agence comptable-abonnements
Téléport 1 - 1, av. du Futuroscope CS 80158 - 86961 Futuroscope Cedex - Relations abonnés : 03 44 62 43 98 • Télécopie : 03 44 58 44 12 • Email : abonnement@reseau-canope.fr

ÉCOFLASH	PRIX		QUANTITÉ	TOTAL
	FRANCE	ÉTRANGER		
1 an	32 €	39 €		
2 ans	58 €	75 €		

Nom, prénom (écrire en majuscules)

Établissement

N° rue, voie, boîte postale

Localité

Code postal

RÈGLEMENT À LA COMMANDE

- Par chèque bancaire à l'ordre de l'Agent comptable de Réseau Canopé,
- Par mandat administratif à l'ordre de l'Agent comptable de Réseau Canopé, DRFI Poitou-Charentes
Code établissement 10071, code guichet 86000
n° de compte 00 001 003 010, clé 68
Nom de l'organisme payeur :

Signature et cachet de l'organisme payeur

Prix valables jusqu'au 31 décembre 2017

VENTE À L'UNITÉ 4 €

- En ligne : reseau-canope.fr
- Dans les Ateliers Canopé (adresses sur reseau-canope.fr/nous-trouver)
- À la librairie Canopé | 13, rue du Four | 75006 Paris (M° Mabillon) | N° vert : 0800 008 212

ce domaine beaucoup de travaux empiriques restent à faire pour affiner le modèle initial, ainsi que Winter l'a lui-même souligné [13].

Sur le débat de la « réplication », les travaux de Luciana D'Adderio comparant les processus d'innovations et de transferts de pratiques dans des organisations anglaises et américaines permettent d'actualiser et d'affiner le modèle [1]. En partant du problème de l'extension des routines, D'Adderio montre que la réplication ne doit pas être conçue comme un processus purement cognitif, mais doit inclure une dimension sociomatérielle des routines. En effet, la réplication peut aussi engendrer une multiplicité d'objectifs et une divergence de compréhension des pratiques, et donc des performances, à partir du modèle initial [1]. Dans le cas présent, il s'agit d'une discussion sur les formes d'innovation entre les équipes anglaise et américaine, et d'une confrontation des points de vue sur les finalités à partir des modèles initiaux imposés par la maison mère. Le modèle initial fut explicité pour prendre en compte les pratiques différentes de la filiale anglaise et justifier ses performances innovantes équivalentes, voire supérieures. Cette approche permet de comprendre les différentes pratiques mobilisées dans les processus d'innovation, leur fondement culturel, et de souligner les enjeux et les difficultés de la réplication. En effet, cette dernière ne peut rester à un niveau purement cognitif mais doit inclure une interrogation sur les objectifs de l'innovation et la capacité d'adapter le modèle initial. L'exemple le plus célèbre est celui de la firme McDonald qui demande à ses filiales d'appliquer à la lettre les principes de la maison mère mais permet un degré d'initiative dans l'approvisionnement et la création de certaines recettes, conformément au goût des consommateurs locaux. Cet exemple souligne ainsi que la réplication doit s'accommoder de l'adaptation, condition essentielle et nécessaire pour une réelle adoption.

CONCLUSION

Pour conclure, on peut souligner que Nelson et Winter (1982) ont ouvert une nouvelle voie en économie et sciences de gestion. Winter, plus particulièrement, a ouvert un nouveau paradigme en économie et management, qui a le mérite de poser les questions essentielles en matière d'innovation, de survie et de sélection des firmes. Il s'est avéré nécessaire d'intégrer de nouveaux champs de connaissances en sociologie et théorie des organisations pour affiner les résultats initiaux et renforcer la connaissance de la théorie de la firme. Les travaux de Winter restent donc à cet égard une porte d'entrée indispensable pour développer une approche originale des mécanismes d'innovation et de R&D avec leur ancrage organisationnel. Winter reste aussi un auteur qui renouvelle la tradition schumpetérienne de l'innovation ; il a su puiser dans la tra-

dition de la Carnegie School les limites des processus d'innovation et décrire les potentiels ratés organisationnels propres aux petites et grandes entreprises. Son apport va néanmoins au-delà et donne d'emblée une nouvelle facture au processus d'innovation qui s'ancre sur le socle initial de compétences et évolue par rapport aux compétences individuelles et collectives. L'enjeu pour la firme est alors d'orchestrer et de faire évoluer ce stock, d'éviter les ratés organisationnels et d'insuffler à travers la capacité dynamique un renouvellement des compétences initiales. Programme qui semble relativement simple mais dont les travaux empiriques existants soulignent à la fois la pertinence et les difficultés de mise en œuvre, tant pour les entrepreneurs que pour les praticiens.

NATHALIE LAZARIC

DIRECTRICE DE RECHERCHE CNRS,
UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, GREDEG

BIBLIOGRAPHIE

- [1] D'Adderio L. (2014), « The replication dilemma unravelled : how organizations enact multiple goals in routines transfer », *Organization Science*, vol. 25, n° 5, p. 1325-1350.
- [2] Alchian A.A. (1950), « Uncertainty, Evolution, and Economic Theory », *The Journal of Political Economy*, vol. 58, n° 3, p. 211-221.
- [3] Becker M.C., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S.G. (2005), « Applying organizational routines in understanding organizational change », *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n° 5, p. 775-791.
- [4] Cohen M.D. (2007), « Reading Dewey : Reflections on the Study of Routine », *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, p. 773-786.
- [5] Cohendet P., Llerena P., Simon L. (2014), « The Routinization of Creativity. Lessons from the Case of a Video-game Creative Powerhouse », *Journal of Economics and Statistics*, vol. 234, n° 2-3, p. 120-141.
- [6] Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Oxford, Blackwell.
- [7] Felin T., Foss N.J. (2011), « The endogenous origins of experience, routines, and organizational capabilities : the poverty of stimulus », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, n° 2, p. 231-256.
- [8] Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (MA, États-Unis).
- [9] Simon H.A. (1955), « A behavioural model of rational choice », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n° 1, p. 99-118.
- [10] Winter S.G. (1964), « Economic "Natural Selection" and the Theory of the Firm », *Yale Economic Essays*, vol. 4, n° 1, p. 225-272.
- [11] Winter S.G. (1971), « Satisficing, Selection, and the Innovating Remnant », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 85, n° 2, p. 237-261.
- [12] Winter S.G. (2003), « Understanding Dynamic Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995.
- [13] Winter S.G. (2011), « Problems at the Foundation? Comments on Felin and Foss », *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, n° 2, p. 257-277.
- [14] Winter S.G., Szulanski G. (2001), « Replication as Strategy », *Organization Science*, vol. 12, n° 6, p. 730-743.



9 782240 041753

W0002420
4 €