
Éditorial

L'entreprise et/ou l'organisation est de moins en moins la boîte noire de l'économie et de la gestion. Inversement, dans le rapport subtil et séculaire entre l'organisation et l'environnement, c'est ce dernier qui devient la boîte de plus en plus noire. En effet, de turbulent dans les années 1980, l'environnement a été ensuite qualifié d'imprévisible, de volatile et, finalement aujourd'hui, de disruptif, ce qui à l'impossibilité de prévoir ajoute la violence radicale des changements qui affectent le dehors de l'organisation. Si l'environnement au sens large des cours de stratégie n'est pas au centre des préoccupations et des problématiques des quatre articles de ce numéro 97 (hors cahier spécial sur l'innovation territoriale), il l'est par contraste, en négatif en sorte, tant le dedans (l'organisation) et le dehors (l'environnement) sont imbriqués dans l'analyse : qu'il s'agisse d'interactions concurrentielles, de recherche de modes de résolution de problèmes plus collaboratifs de facteurs pouvant améliorer la performance de l'organisation dans une complexité environnementale. Si l'innovation et la créativité dans la façon de gérer les individus et les idées sont au cœur des articles de Jean-Sébastien Lacam et Daniel Belet (intelligence stratégique pour le premier et intelligence collaborative pour le second), l'environnement n'est pas absent de la problématique de la présence des femmes au CA des PME comme facteur d'amélioration de la performance (article de Rey Dang A. *et al.*).

Est-il caricatural de dire que, pour les chercheurs en gestion, l'introspection détaillée des entrailles de l'organisation est une réponse à la complexité de l'environnement ? L'innovation dans les outils de gestion comme dans les modes de gouvernance sont des réponses qui semblent judicieuses parce qu'elles peuvent surprendre le « dehors », les autres (organisations, méta-organisations, collectivités territoriales...) qui en constituent la trame et que la surprise permet le coup d'avance, certes fragile avantage concurrentiel.

Dernière réflexion inspirée par la lecture des articles, y compris cette fois du cahier spécial fort bien présenté par André Torre et Frédéric Wallet, c'est l'hybridation du « dedans » et du « dehors » qui ajoute à la complexité. À titre d'illustration, l'article de Jean-Sébastien Lacam a pour objet la coopération, néologisme qui regroupe les mots « compétition » et « coopération », et montre que la coopération entre PME est une stratégie environnementale à la nature instable où dedans et dehors s'imbriquent dans un espace propice à l'opportunisme des acteurs au sens de Williamson. Par ailleurs, l'article de Jean-François Lemoine *et al.* sur le *crowdsourcing* montre la difficulté, selon les tâches qui font l'objet d'un appel à « la foule », de qualifier économiquement et

donc juridiquement la relation qui lie l'internaute (le dehors) et la plateforme (le dedans). Ainsi, l'internaute peut quitter l'environnement pour revendiquer une requalification en contrat de travail la relation contributeur-plateforme (dans le cas du *crowdsourcing* d'activités créatives, de résolution de problèmes complexes ou encore de micro-tâches). Selon qu'il est « ouvert » ou « fermé », le *crowdsourcing* engage un périmètre juridique différent de la plateforme. La classification des types de *crowdsourcing* proposée par les auteurs souligne en creux que les frontières entre l'organisation et son environnement sont de plus en plus floues du fait du caractère hybride des acteurs : comme une pièce de monnaie côté dedans, côté dehors.

L'objectif du cahier qui comporte trois articles est de faire le point sur la variété des formes de l'innovation territoriale pour gérer le territoire (le « dehors » pour l'entreprise ?), le construire, bref trouver les arrangements organisationnels pour son pilotage et son développement (le « dehors » organisé !). Ce cahier a en outre le mérite de nous rappeler que le territoire (espace physique pour le gestionnaire pendant longtemps) est une méta-organisation en soi, lieu de coopération et de conflit, en devenir permanent et objet d'innovations sociales, techniques et organisationnelles. Après la lecture de ce numéro, on peut s'interroger sur la pertinence de cette dualité au cœur de tous les manuels de management entre l'organisation et l'environnement.

**Co-rédacteurs en Chefs
Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**