



## **XXX<sup>ème</sup> CONFÉRENCE ANNUELLE DE L'AIMS**

### **« LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE À L'ÉPREUVE DES GRANDS DÉFIS MONDIAUX »**

**ONLINE – 1, 2, 3 et 4 juin 2021**

Chères et chers collègues, amies et amis de l'AIMS,

La crise COVID-19 constitue un rappel d'une brutalité et d'une violence inouïes des dérèglements socio-environnementaux auxquels nos sociétés sont collectivement confrontées, qu'il s'agisse de pandémie, du dérèglement climatique, ou encore de l'extrême pauvreté, des migrations, de la pollution de l'eau et des sols, de la perte de biodiversité... Les conséquences sanitaires, socio-environnementales et économiques de la pandémie illustrent la gravité des effets que peuvent avoir ces dérèglements sur les organisations et, plus généralement, sur la société.

Ces dérèglements constituent de grands défis mondiaux auxquels les organisations sont collectivement confrontées. Elles en sont, en effet, à la fois génératrices et victimes : d'une part, leurs actions peuvent contribuer à la genèse et à l'aggravation des dérèglements ; d'autre part, elles en sont elles-mêmes affectées. Toutefois, elles possèdent aussi des capacités bien supérieures à celles des citoyens – voire des États – pour contribuer à résoudre ces défis.

Il n'est pas étonnant, dès lors, que la communauté académique en management stratégique s'empare de ces « grands défis mondiaux », qu'ils soient sociaux ou environnementaux. L'intensification des dérèglements socio-environnementaux sous toutes leurs formes, cristallisée dans la pandémie actuelle, nous conduit à proposer le thème général de la conférence 2021 de l'AIMS sur « le management stratégique à l'épreuve des grands défis mondiaux ».

Ces grands défis mondiaux requièrent de repenser non seulement la stratégie, mais aussi plus largement les organisations elles-mêmes, afin de les rendre plus résilientes et durables. Cela appelle notamment à des dialogues nouveaux entre thématiques de recherche, entre praticiens et chercheurs, et entre communautés. Comment doivent se transformer les organisations et leur stratégie pour apporter des solutions nouvelles à ces défis, au lieu de les créer ou de les aggraver ? Comment rendre les organisations individuellement plus résilientes et, par là même, accroître la résilience sociétale globale ? Quels nouveaux modèles théoriques peuvent rendre compte de ce paradoxe d'organisations à la fois productrices, victimes et solutions de ces dérèglements ?

Comme chaque année, ce thème se veut une proposition de réflexion pour notre communauté mais n'est pas restrictif. La conférence annuelle de l'AIMS est un lieu d'échange et de partage de connaissances originales ; elle est ouverte au large éventail de thèmes de recherche habituels de l'association, en management stratégique et en théorie des organisations.



La XXX<sup>ème</sup> édition de la conférence annuelle est organisée, cette année, par le Conseil d'Administration et le Comité Scientifique Permanent, en lien avec les responsables de GT-AIMS et de ST-AIMS.

La conférence se tiendra du 1er au 4 juin 2021. Elle aura lieu en ligne, sur le modèle de la conférence de l'année dernière. La date limite de soumission est le **25 janvier 2021**.

Nous espérons vous retrouver nombreuses et nombreux, et nous vous réservons un accueil chaleureux et innovant en ligne, et plus si affinités !

#AIMS2021, #AIMStoujoursaubalcon, #WombatAIMS, #AIMSenmodeWombat, #AIMSenpyjama(onceagain)



## LES ST-AIMS

Les ST-AIMS sont des **sessions thématiques de l'AIMS** d'une demi-journée à une journée. Elles sont **animées par un groupe spécifique d'organiseurs** mais les communications sont évaluées selon les mêmes modalités que les communications soumises dans le programme général.

Neuf ST-AIMS sont ouvertes pour la conférence 2021 :

- **ST-AIMS 1 : Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage du management (MACCA Management)**
- **ST-AIMS 2 : (Re)penser les objets du management de manière critique : enjeux, défis et perspectives**
- **ST-AIMS 3 : Business Models et nouvelles pratiques de Valorisation des Ressources et des Compétences (BMVRC)**
- **ST-AIMS 4 : Nouvelles approches de l'incertitude : construction, outils et dynamiques collectives**
- **ST-AIMS 5 : Temporalités et pratiques d'anticipation**
- **ST-AIMS 6 : Design et management**
- **ST-AIMS 7 : Coopetition, Ecosystems, Networks and Alliances (CENA)**
- **ST-AIMS 8 : Entreprise libérée, holocratie... : enjeux théoriques et perspectives de recherche**
- **ST-AIMS 9 : Temporalité et innovation**

Les informations détaillées sur chacune des ST-AIMS sont présentées à partir de la page 13 de ce document et téléchargeables dans des fichiers séparés sur le site de l'AIMS.

Pour soumettre une communication à une ST-AIMS :

- **Le numéro et titre de la ST-AIMS doivent figurer immédiatement après le titre de la communication.**
- **Au moment de la soumission, vous devez sélectionner la ST-AIMS à laquelle vous souhaitez soumettre votre communication.**

En l'absence de ces informations, la communication fera partie des sessions ordinaires.



## Les formats de contribution attendus : communications et tables rondes

**Les communications** ont pour but d'apporter une contribution significative d'un point de vue théorique et/ou empirique ou de présenter un propos d'étape d'une recherche non encore achevée, originale et prometteuse. Ces communications peuvent être soumises en français ou en anglais. Dans le cas d'une communication en anglais, **le titre et le résumé de la communication devront être traduits en français après acceptation.** Ces communications font l'objet de présentation et discussion lors des sessions de la conférence.

**Les communications doivent être soumises via le [site internet de la conférence](#) avant le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris).**

**Les tables rondes** exposent sous divers angles un thème d'actualité et en démontrent l'intérêt théorique et/ou pratique et/ou méthodologique. Elles mobilisent plusieurs experts aux regards complémentaires par rapport au thème traité. Cette complémentarité peut provenir du statut des intervenants (académique vs. manager), des courants théoriques et/ou des perspectives épistémologiques ou encore des approches méthodologiques envisagées. Afin de favoriser la discussion, le format des tables rondes ne doit pas prévoir plus de 4 intervenants, dont la présentation ne devra pas excéder 10 minutes chacun.

Les soumissions de tables rondes sont présentées dans **un document de synthèse d'une dizaine de pages environ**. La première page propose un titre, les personnes sollicitées pour participer au débat, l'engagement des personnes à participer à la conférence. Chaque participant à la table ronde doit faire l'objet d'une présentation de quelques lignes (nom, coordonnées, statut, domaine d'expertise, et raisons conduisant à retenir cette personne). Les 3 à 4 pages suivantes exposent le thème traité et montre son intérêt théorique, pratique et/ou méthodologique. Elles montrent la complémentarité qu'apporte chaque intervenant dans le débat relatif au thème traité. La partie suivante concerne les contributions de chacun des intervenants. Celles-ci peuvent prendre la forme d'un résumé étendu. La dernière page expose le déroulement envisagé (1h20 par table ronde comprenant au moins 30 minutes de discussion).

Les propositions de tables rondes seront évaluées par la Présidente du Conseil Scientifique Permanent et la Présidente du Conseil d'Administration de l'AIMS. Ces évaluations sont soumises au Conseil d'Administration pour approbation ou amendement. Le document de synthèse des propositions retenues est mis en ligne sur le site.

**Les propositions de tables rondes doivent être soumises par mail à la Présidente du Comité Scientifique Permanent : [csp@strategie-aims.com](mailto:csp@strategie-aims.com) avant le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris).**



## Un apport de connaissances original

La conférence est un lieu de confrontation scientifique et le Conseil Scientifique de l'AIMS sera attentif à ce que les communications proposées, pour lesquelles s'effectue **un rigoureux travail d'évaluation**, représentent un réel apport de connaissances pour les participants à la conférence. À ce titre :

- Les communications proposées seront soumises à un logiciel anti-plagiat. En cas de détection de similarités significatives avec d'autres textes déjà publiés sans que ceux-ci soient explicitement cités, les auteurs seront contactés par la commission de déontologie de l'AIMS ([deontologie@strategie-aims.com](mailto:deontologie@strategie-aims.com)). Les communications convaincues de plagiat seront refusées, sans être envoyées aux évaluateurs. De manière générale, les soumissions doivent respecter les règles déontologiques de l'association telles que décrites ici : <https://www.strategie-aims.com/aims/ethique/>
- Les communications limiteront au maximum la citation des travaux antérieurs du ou des auteur(s) afin de préserver l'anonymat.
- Toutes les propositions de communication doivent respecter la procédure de soumission indiquée ci-dessous et seront évaluées en aveugle par deux évaluateurs de l'AIMS.
- Le Conseil Scientifique sera particulièrement attentif à la qualité des évaluations transmises aux auteurs. Les présentations des propositions évaluées et retenues seront regroupées, dans la mesure du possible, en fonction de leur thématique.

Les communications proposées ne doivent pas avoir été publiées à la date de soumission.

**Si une soumission dans une revue est en cours lors de la proposition à la conférence de l'AIMS, cela sera précisé en note de bas de page, attachée au titre de la communication.**

**Si, pour tout ou partie de leur contenu, les communications ont été présentées lors de colloques, conférences ou journées de recherche, cela sera également indiqué en note de bas de page, attachée au titre de la communication, en identifiant les contextes de présentation (nature de la manifestation, lieu, date).**



## Atelier doctoral

### **L'atelier doctoral de l'AIMS se déroulera le mardi 1<sup>er</sup> juin 2021.**

Il sera composé d'ateliers dédiés à la présentation de l'avancement des travaux des doctorant(e)s (**le mardi 1<sup>er</sup> juin matin**) et sera suivi de conférences thématiques en méthodologie de la recherche (**Doctoriades, le mardi 1<sup>er</sup> juin après-midi**), ouvertes aux doctorants inscrits à l'atelier doctoral ou à la conférence.

L'atelier doctoral est destiné à aider les doctorant(e)s, inscrit(e)s en 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> année de thèse à progresser dans leur travail de recherche. Les participants auront à présenter et à discuter leur travail de recherche devant un groupe de professeurs ou HDR, membres de l'AIMS.

L'atelier a pour but de faire progresser le doctorant dans son travail de thèse en bénéficiant des conseils d'enseignants-chercheurs confirmés. Il lui permet de présenter son projet et les principales questions qu'il se pose, tant d'un point de vue théorique, que conceptuel ou méthodologique.

Envoi des propositions à l'adresse [atelier.doctoral@strategie-aims.com](mailto:atelier.doctoral@strategie-aims.com) **avant le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris)**. Les conditions et le formulaire de candidature sont [téléchargeables sur le site](#).



## Prix de la conférence 2021

Les prix traditionnels de la conférence seront attribués :

- **Prix AIMS de la meilleure thèse** (attribué par le Comité Scientifique Permanent) : Récompense la meilleure thèse en management stratégique soutenue en 2020. Les candidatures sont à adresser au secrétariat de l'AIMS via l'adresse [prix.these@strategie-aims.com](mailto:prix.these@strategie-aims.com) **au plus tard le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris)**. Les conditions et le formulaire de candidature sont [téléchargeables sur le site](#).
- **Prix de thèse eDBA AIMS** (attribué par le CA et le Comité Scientifique Permanent) : Récompense la meilleure thèse eDBA en management stratégique soutenue en 2020. Les candidatures sont à adresser au secrétariat de l'AIMS via l'adresse [prix.these.edba@strategie-aims.com](mailto:prix.these.edba@strategie-aims.com) **au plus tard le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris)**. Les conditions et le formulaire de candidature sont [téléchargeables sur le site](#).
- **Prix Roland CALORI du jeune chercheur** (attribué par le Comité Scientifique Permanent) : Sont éligibles au prix Roland Calori les doctorants et les « jeunes chercheurs » ayant soumis une proposition de communication pour évaluation et participant à la conférence. Par « jeune chercheur », il est entendu tout candidat qui a obtenu le titre de Docteur depuis moins de 3 ans à la date de soumission de sa proposition de communication. **Les communications co-écrites ne peuvent concourir que si chacun des co-auteurs est éligible.**  
Les « jeunes chercheurs » désirant concourir doivent impérativement le faire savoir au moment de la soumission de la communication, **en cochant la case « Candidat(e) au Prix Roland CALORI » sur le formulaire de soumission, en indiquant la mention « Candidat(e) au Prix Roland Calori » sur la page de garde de leur soumission, ainsi que la date de leur soutenance de thèse, si celle-ci a déjà eu lieu.**

L'AIMS récompensera également d'autres types de contributions, sans critères spécifiques d'éligibilité et sans démarche nécessaire de la part des auteurs :

- **Prix de la meilleure étude empirique**
- **Prix du meilleur article théorique**
- **Prix des meilleures implications managériales ou sociétales**
- **Prix du meilleur article AIMS** (attribué par le Comité Scientifique Permanent), qui récompensera la meilleure communication de la conférence
- **Prix du meilleur évaluateur**



## Bourse de mobilité

La conférence étant en ligne, il n'y aura pas cette année d'attribution de bourses de mobilité. Nos collègues qui étaient les années précédentes susceptibles de bénéficier de cette bourse, peuvent demander à bénéficier du tarif doctorant lors de l'inscription.

**Les candidats à cette demande doivent cocher la case « Bourse de Mobilité » lors de la soumission de leur communication.**



## Dates à retenir

- **Avant le 25 janvier 2021 minuit (heure de Paris) :** Une date unique de remise des propositions pour
  - les **communications** (texte intégral y compris pour les **ST-AIMS**) via le site Internet de la conférence en vous connectant à votre espace auteur/évaluateur ;
  - les propositions de **tables rondes** par mail à [csp@strategie-aims.com](mailto:csp@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures à l'atelier doctoral via [atelier.doctoral@strategie-aims.com](mailto:atelier.doctoral@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures pour le prix de thèse via [prix.these@strategie-aims.com](mailto:prix.these@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures pour le prix de thèse eDBA via [prix.these.edba@strategie-aims.com](mailto:prix.these.edba@strategie-aims.com).
- **Début février 2021 :** Envoi des propositions aux évaluateurs ou notification d'un rejet du fait de critères formels ou de non-appartenance au champ du management stratégique ou de plagiat.
- **Début avril 2021 :** Notifications aux auteurs.
- **1<sup>er</sup> mai 2021 :** Remise des textes définitifs.
- **10 mai 2021 :** Date limite d'inscription
- **Fin mai 2021 :** Publication du programme définitif
- **1<sup>er</sup> juin 2021 :** Atelier doctoral et doctoriades
- **2-3-4 juin 2021 :** XXX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS en ligne via la plateforme iChair.

**Attention : la date limite de remise des documents ne sera pas modifiée.**

### Nota

- Toute personne ayant une communication acceptée s'engage à venir la présenter lors de la conférence. Dans le cas de communications comprenant plusieurs auteurs, un des auteurs au moins s'engage à venir présenter la communication lors de la conférence.
- Toute personne soumettant un article pour la conférence accepte d'être sollicitée pour une évaluation d'article(s).
- En soumettant une communication, les auteurs s'engagent à respecter les principes éthiques et déontologiques de l'AIMS (<https://www.strategie-aims.com/aims/ethique/>).
- Toutes les propositions de communication devront respecter la feuille de style (p. 11) et seront téléchargées directement sur le site de l'AIMS. **Aucun téléchargement ne sera possible après la date limite.** Les communications reçues directement par email ne seront pas considérées.

Afin d'éviter l'absence de personnes qui doivent présenter leurs travaux – toute personne dont la contribution (communication, table ronde, présentation en séminaire doctoral) est acceptée doit s'inscrire **avant le 10 mai 2021**. En cas de non-inscription à cette date, la contribution ainsi que les noms des auteurs seront retirés du programme de la conférence.



### Comité d'Organisation (par ordre alphabétique)

AYERBE Cécile, Université de Nice  
BARLATIER Pierre-Jean, Edhec Business School  
BELMONDO Cécile, IAE de Lille  
BERARD Céline, Université Lyon 2  
BOURGEL Boris, Université Savoie Mont Blanc  
BOUTY Isabelle, Université Paris Dauphine PSL  
BRION Sébastien, Aix Marseille Université  
CARTON Guillaume, EM Lyon  
CHAUVET Vincent, Université de Toulon - IAE  
CHIAMBARETTO Paul, Montpellier Business School  
CHTOUROU Wafi, IHEC Carthage  
CORBEL Pascal, Université Paris-Saclay  
DAVID Albert, Université Paris Dauphine PSL  
DELACOUR Hélène, Université de Lorraine  
DUBOULOZ Sandra, Université Savoie Mont Blanc - IAE  
FERNANDEZ Anne-Sophie, Université de Montpellier  
FRISER Alice, UQAM  
GOND Jean-Pascal, Cass Business School  
GRANDAZZI Albane, Grenoble Ecole de Management  
HADENGUE Marine, Skema, Nice  
HUSSLER Caroline, Université de Lyon 3 - IAE  
ISLAM Gazi, Grenoble Ecole de Management  
MICHEL Sophie, EM Strasbourg, Université de Strasbourg  
MIRC Nicola, TSM, Université Toulouse Capitole  
MZID Imen, FSEG Sfax  
PHILIPPE Déborah, Université de Lausanne  
ROULET Thomas, Cambridge Judge Business School, University of Cambridge  
SIMON-LEE Fanny, Université de Rouen  
VALIORGUE Bertrand, Université Clermont Auvergne  
VANDANGEON DERUMEZ Isabelle, Université d'Evry Val d'Essonne  
WARNIER Vanessa, IAE de Lille

### Comité Scientifique d'Organisation (par ordre alphabétique)

BELMONDO Cécile, IAE de Lille  
BERKOWITZ Héloïse, CNRS, LEST, Université d'Aix-Marseille  
BOUTY Isabelle, Université Paris Dauphine PSL  
DELACOUR Hélène, Université de Lorraine



## Feuille de style

### Indications aux auteurs

La mise en page (format A4) devra prévoir des marges (supérieure, inférieure et latérale) de 2,5 cm. Le texte ne doit pas excéder 25 pages, y compris les notes de fin de document, la bibliographie et les annexes. Il sera écrit en Times New Roman (12 points), en interligne un et demi et sera justifié (aligné à gauche et à droite). Les pages numérotées seront sans en-tête ni pied de page.

### Première page

La première page comprendra uniquement :

- le titre de l'article (Times 18 gras) ;
- un résumé à interligne simple d'environ 150 mots, contenant notamment l'objectif de la recherche, les éléments essentiels de son cadre théorique et méthodologique ainsi que ses principaux résultats (Times 12, justifié) ;
- un maximum de cinq (5) mots clés (Times 12, cf. liste des mots clés).

Les communications sont anonymes et ne doivent en aucun cas mentionner le nom et les coordonnées du ou des auteurs.

### Le corps de la communication

Le texte, en interligne un et demi, sera justifié (aligné à gauche et à droite) et doit être présenté de telle sorte que la hiérarchie des titres soit claire, ne dépassant pas 3 niveaux :

- niveau 1 : un chiffre (1. par exemple), titre en Times 12 gras et majuscules
- niveau 2 : deux chiffres (1.1. par exemple), sous-titres en Times 12 gras et petites majuscules
- niveau 3 : trois chiffres (1.1.1. par exemple), sous-titres en Times 12 gras

Les auteurs sont priés d'utiliser les styles *MS Word* appropriés (notamment pour les niveaux de titres ou sous-titres : Titre 1, 2, ...), d'éviter l'utilisation de caractères gras ou en italique, de ne pas souligner les titres, de limiter le nombre de notes (qui seront le cas échéant renvoyées en bas de page) et d'insérer les tableaux et figures dans le texte aux bons endroits.

À la suite de l'article, on fera successivement apparaître :

- les références bibliographiques, par ordre alphabétique des auteurs ;
- les éventuelles annexes désignées par des lettres.

Les tableaux et figures doivent être intégrés dans le texte, avoir un titre et être appelés dans le texte.

Les notes nécessaires seront mises en bas de page.

### Les références

Les références dans le texte doivent être citées en mettant entre parenthèses les noms des auteurs et l'année de la référence. Les références ou citations de papiers non publiés sont à éviter.



Les références seront listées en fin d'article, sur une page séparée intitulée « Références », selon le standard suivant :

Pour un article :

Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 3(6), 1577-1613.

Pour un chapitre dans un ouvrage :

Masterman, M. (1970), The nature of a paradigm. In I. Lakatos & A. Musgrave (Eds.) *Criticism and the growth of knowledge* (pp. 59-89). Cambridge University Press.

Pour un ouvrage :

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

### **Envoi de la communication**

Le nom du fichier doit être nommé de la façon suivante : **votre nom, suivi de la première lettre de votre prénom et de l'extension DOC ou RTF**. Par exemple, Max Weber soumettrait le fichier WEBERM.DOC.

Les communications acceptées doivent utiliser la feuille de style [téléchargeable ici](#).



## Appels à communication pour les STAIMS

### ST-AIMS 1 : Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage du management – MACCA Management

---

#### Responsables

**Isabelle Vandangeon-Derumez**, Université d'Evry Val d'Essonne, Université Paris Saclay, Laboratoire de recherche LITEM, [isabelle.derumez@univ-evry.fr](mailto:isabelle.derumez@univ-evry.fr)

**Philippe Lépinard**, Université Paris Est Créteil, IAE Gustave Eiffel, Laboratoire de recherche IRG (EA 2354), [philippe.lepinard@u-pec.fr](mailto:philippe.lepinard@u-pec.fr)

**Anne-Laure Saives**, UQAM, Département de management, professeure titulaire de management. [saives.anne-laure@uqam.ca](mailto:saives.anne-laure@uqam.ca)

**Christelle Théron**, Toulouse School of Management, Laboratoire de recherche TSM-Research, Université Toulouse Capitole, CNRS, [christelle.theron@tsm-education.fr](mailto:christelle.theron@tsm-education.fr)

**Jean-Claude Boldrini**, Université de Nantes, IAE Nantes Economie & Management, Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA), [jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr](mailto:jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr)

**Mots-clés :** créativité, apprentissage, pédagogies créatives, enseignement du management, management renouvelé

#### Appel à communication

---

Quelle formation proposer aux étudiants de l'enseignement supérieur pour affronter les défis du XXI<sup>e</sup> siècle déjà bien entamé ?

Cet appel à communication n'est pas une invitation à construire le monde de l'après Covid-19. Un virus a certes conduit au confinement d'une large partie de la population mondiale et entraîné des dégâts, dont on ne mesure pas encore toutes les conséquences, dans des pans entiers des activités humaines à l'échelle planétaire.

Malgré son ampleur, la crise sanitaire actuelle ne peut toutefois pas, à elle seule, servir de point de départ à tous nos questionnements. En effet, elle remet sur le devant de la scène des alertes lancées depuis des décennies plus qu'elle ne fait émerger des problématiques réellement nouvelles.

Elle exacerbe à quel point le management est ancré dans un système marqué par une idéologie dominante (Dujarier, 2015), celle de la financiarisation du monde happé par la quête d'hyperperformance. Elle nous enjoint alors à une profondeur temporelle, à la manière dont l'épidémiologie est mobilisée aujourd'hui dans une perspective sociohistorique et prospective, pour décrypter les origines, les évolutions passées et



futures du management. Comment l'enseignement des acquis en contexte et des dérives du management peut-il aider les étudiants, dont un grand nombre vont travailler au sein d'organisations dont la gouvernance s'est financiarisée, de se situer au sein de ces systèmes sociaux, tout en leur donnant les moyens d'agir (Maclean, 2012) pour faire évoluer, de l'intérieur, les représentations et les pratiques ?

Cette période de crise sanitaire nous a également appris à être des bricoleurs au sens de Weick (1993), pour faire face à l'ambiguïté, l'indéterminé et construire du sens au jour le jour, comme les enseignants ont pu le faire pour assurer la continuité pédagogique. Ainsi, si la crise sanitaire n'est pas à l'origine du questionnement sur l'innovation pédagogique ou plutôt sur les expériences pédagogiques créatives, elle en accélère le développement. Le monde multiculturel, virtuel et connecté dans lequel évoluent nos étudiants (Serres, 2012), nous invite ainsi depuis quelques années à repenser nos approches et outils pédagogiques et à réinventer l'apprentissage du management, en général, tout au long de la vie. Pour autant l'innovation pédagogique doit-elle se limiter aux outils numériques ? Quelles expériences pédagogiques créatives peuvent nous aider à proposer une vision renouvelée du management ?

Un quart de siècle après les prédictions de Starik et Rands (1995) et de Shrivastava (1995), la crise sanitaire nous rappelle que la dimension écologique, composante sociale incluse, semble être en passe de devenir un concept central en management. Ainsi, depuis les années 1990, de nombreux enseignants ont introduit des enseignements nouveaux et ont mené des expérimentations dont ils ont rendu compte dans diverses publications. Leurs travaux peuvent avoir une portée assez générale comme l'éducation à l'environnement ou au développement durable dans l'enseignement supérieur (Carew & Mitchell, 2008 ; Stubbs & Cocklin, 2008 ; Andrews, 2015 ; Leal Filho et al., 2018). Ils peuvent également concerner un thème particulier comme l'éco-conception (Carew & Mitchell, 2008) ou la responsabilité sociétale des entreprises (Lenssen et al., 2006 ; Setó-Pamies et al., 2011). Plus récemment, des publications se sont intéressées à l'éducation à l'économie circulaire (Andrews, 2015 ; Kirchherr & Piscicelli, 2019) ou aux modèles d'affaires soutenables (Karlusch et al., 2018). Comment continuer à faire évoluer nos enseignements dans le sens d'une plus grande prise en compte de cette dimension écologique ? Par exemple, comment l'enseignement du management de projet peut-il concourir à enrichir les théories de la soutenabilité et de la transition écologique ? Ou encore comment accompagner les étudiants dans leur futur rôle d'agent du changement (Rogers, 1995) pour un avenir soutenable (Leal Filho et al., 2018) ?

Mais les évolutions dans l'enseignement du management sont lentes et difficiles parce qu'elles résultent d'un jeu d'acteurs complexe, parce que la transversalité nécessaire au passage du champ des valeurs à celui de l'action concrète ralentit le changement et parce que la société bouge plus vite que les institutions sur des sujets comme l'écologie (Schmid, 2020). Dans ce contexte, faut-il être pessimiste ou optimiste dans les capacités de transformation de l'enseignement supérieur ? Et comment faire pour que l'université devienne un laboratoire de la transition (Wiliquet, 2019) ?

Plus largement cet appel à communication nous invite à réfléchir aux trois grands défis managériaux (Déry, 2010) que nous aurons collectivement (enseignants, chercheurs, étudiants, managers) à relever pour agir (pour) demain : le *défi politique* de la démocratie dans une société d'organisations appelle à un renouvellement de la pensée et de l'action entre monde contractuel (management juridique) et monde citoyen (management humaniste). Le *défi technique* de la transformation numérique appelle des



arbitrages entre monde automatisé (management numérique) et monde d'exploration (management de la création). Le *défi économique* de la globalisation renvoie à une réflexion nécessaire entre monde global (management logistique) et monde écolo/équitable (management responsable). Finalement, quelle place accordons-nous dans notre relecture du monde à la transition écologique fondamentale aujourd'hui dans nos programmes de formation et à l'enseignement d'un management réhumanisé (Saives et al. 2017) qui questionne notre conception de l'humain au travail et nos rapports à autrui, à la collectivité, à la richesse et à la nature ?

Les contributions attendues dans cet appel à communication visent rendre compte d'explorations, d'expérimentations pédagogiques ou d'avancées théoriques permettant à l'enseignement supérieur d'apporter des réponses aux défis actuels et à venir ?

### Références (élargies)

---

Andrews, D. (2015). The circular economy, design thinking and education for sustainability, *Local Economy*, 30(3), 305-315.

Barry, D., Hansen, H. (2008), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*, Sage Publications.

Carew, A. L., Mitchell, C. A. (2008). Teaching sustainability as a contested concept: Capitalizing on variation in engineering educators' conceptions of environmental, social and economic sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 105-115.

Dehler, G.H., Welsh, M.A. (2013). Against spoon-feeding. For learning. Reflections on students claims to knowledge. *Journal of Management Education*, 38(6), 875-893.

Déry, R. (2010). *Les perspectives de management*. Montréal : JFD Éditions.

Dujarier, M-A. (2015). *Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris : Éditions La découverte.

Hatchuel, A. (2015). Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, 253(8), 121-137.

Karlusch, A., Sachsenhofer, W., Reinsberger, K. (2018). Educating for the development of sustainable business models: Designing and delivering a course to foster creativity, *Journal of Cleaner Production*, 179, 169-179.

Kirchherr, J., Piscicelli, L. (2019). Towards an education for the circular economy (ECE): Five teaching principles and a case study, *Resources, Conservation and Recycling*, 150, 104406.

Leal Filho, W., Raath, S., Lazzarini, B., Vargas, V. R., De Souza, L., Anholon, R., Orlovic, V. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability, *Journal of Cleaner Production*, 199, 286-295.

Lenssen, G., Sobczak, A., Debucquet, G., Havard, C. (2006). The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 463-474.



- Lépinard, P., Vandangeon-Derumez, I. (2019). Apprendre le management autrement : la ludopédagogie au service du développement des *soft skills* des étudiant.e.s, XXVIII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar, 11-14 juin.
- Maclean, M., Harvey, C., Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1), 17-40.
- Mintzberg, H. (2005). Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review*, 117(2), 44-57.
- Paul, J. & Suleman, F. (2005). La production de connaissances dans la société de la connaissance : quel rôle pour le système éducatif ? *Éducation et Sociétés*, 15(1), 19-43.
- Pettigrew, A., Starkey, K. (2016). From the guest editors: The legitimacy and impact of business schools—Key issues and a research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 15(4), 649-664.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press (4<sup>th</sup> edition, 1st edition: 1962).
- Saives, A-L., Camus A., (2019). *La créativité à l'œuvre en prospective, entretien avec Jean-Marie Bézard, conseiller de synthèse*, Montréal : JFD Éditions.
- Saives, A-L., Ebrahimi, M., Holford, D., Bédard, M., (2017). *Le management réhumanisé*. Chenelière Éditions.
- Serres, M. (2012). *Petite poucette*. Éditions Le Pommier.
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities, *Journal of Management & Organization*, 17(5), 604-620.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability, *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Starik, M., Rands, G. P. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations, *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Stubbs, W., Cocklin, C. (2008). Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 206-221.
- Vandangeon-Derumez, I., Djedidi Amina (2020), Apprendre à se préparer à la conduite du changement. (2020). XXIX<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Conférence en ligne, France.
- Weick, C. W. (2003). Out of context: Using metaphor to encourage creative thinking in strategic management courses. *Journal of Management Education*, 27(3), 323-343.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Wiliquet, C. (2019). *Faire de l'université un laboratoire de la transition*, Actes du colloque L'université : laboratoire de la transition. Quelle université demain ? Université de Liège.



## ST-AIMS 2 : (Re)penser les objets du management de manière critique : enjeux, défis et perspectives

---

### Responsables

**Responsable Principale : Dorion Léa**, Maitresse de Conférences, Université Paris Sud, Laboratoire RITM (Recherche, Innovation, Territoires, Mondialisation) – [lea.dorion@u-psud.fr](mailto:lea.dorion@u-psud.fr)

**Ouahab Alban**, Maitre de conférences, I3, CNRS, Télécom ParisTech, Institut Polytechniques de Paris – [alban.ouahab@telecom-paris.fr](mailto:alban.ouahab@telecom-paris.fr)

**Palpacuer Florence**, Professeure des Universités, Institut Montpellier Management de l'Université de Montpellier – [florence.palpacuer@umontpellier.fr](mailto:florence.palpacuer@umontpellier.fr)

**Germain Olivier**, Professeur titulaire, Ecole des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, GEST (groupe entrepreneuriat société transformation(s)) & Chercheur associé, DRM-MOST. [germain.olivier@uqam.ca](mailto:germain.olivier@uqam.ca)

**Mots-clés :** approches critiques, discours managériaux, pratiques et organisations alternatives, perspectives féministes, approches post-dé-coloniales

### Appel à communication

---

L'atelier « approches critiques en management » constitue un espace d'expression et de réflexion autour des perspectives critiques en management, stratégie et théorie des organisations. Ces approches peuvent être définies au sens large comme cherchant à dénaturer, à déconstruire, les pratiques et les concepts du management, en ne cherchant pas à contribuer à améliorer la performance des organisations, mais plutôt à prendre du recul de manière réflexive sur ces pratiques et ces concepts (Fournier & Grey, 2000). Traditionnellement, les approches critiques mobilisent des penseurs issus du champ des sciences sociales (Sponem & Morales, 2009), pour déployer des analyses tant structuralistes (d'inspiration marxistes) que post-structuralistes (d'inspiration foucauldienne) (pour une synthèse, voir Adler, Forbes & Willmott, 2007). Plus largement, des travaux féministes (Calas & Smircich, 2006) ou encore post-colonialiste (Banerjee & Linstead, 2001) permettent de jeter un éclairage critique sur les objets du management.

Le champ des « critical management studies » s'est développé depuis plusieurs décennies de façon importante au sein de la recherche anglophone (Hartmann, 2014). La progressive institutionnalisation de ces approches a vu la création d'une section « CMS » à l'*Academy of Management*. Une conférence dédiée spécifiquement aux CMS a également lieu tous les deux ans<sup>1</sup>. Ces approches ont leurs revues dédiées, qui assoient

---

<sup>1</sup> Voir par exemple la onzième de ces conférences qui a eu lieu en 2019 : <http://business-school.open.ac.uk/events/11th-international-critical-management-studies-conference>



leur légitimité académique et scientifique. Nous pouvons notamment citer *Organization et Management Learning*.

Dans le monde francophone, cette institutionnalisation est également en cours. En particulier, un colloque doctoral « approches critiques en management » a lieu depuis 2007, et cherche à créer une conversation francophone autour de ces enjeux, en fédérant une communauté de doctorant.e.s francophones travaillant sur des enjeux critiques au sens large<sup>2</sup> (Voir Jaumier et al., 2019 pour une synthèse des contributions de la dernière édition du colloque doctoral CMS).

Face aux évolutions du capitalisme néolibéral, à la visibilité et l'importance des mouvements sociaux de contestation, qu'ils soient anticapitalistes, féministes, ou antiracistes, le nombre de doctorant.e.s et docteur.e.s travaillant sur des enjeux critiques au sein de la discipline management est de plus en plus important, d'autant qu'il est désormais possible et reconnu de produire de la connaissance critique au sein de ce champ.

Enfin, certaines revues francophones font désormais une place aux travaux critiques, comme par exemple *M@n@gement*, qui a désormais un éditeur spécifiquement attaché à cette catégorie de recherches (voir par exemple Ouahab & Maclouf, 2019). D'autres revues, comme la *Revue Française de Gestion*, proposent également des travaux cherchant à penser des alternatives aux modes de management actuels (voir par exemple : Picard & Martí Lanuza, 2016; Dorion, 2017).

Pour cette deuxième année au sein de la conférence, nous proposons de « **(re)penser les objets du management de manière critique : enjeux, défis et perspectives** ». Cette édition vise en particulier à élargir le spectre des approches qu'il est possible de mobiliser au sein des CMS, et à faire une place non seulement aux approches souvent adoptées (foucaaldiennes, marxistes, psychanalytiques), mais aussi à des perspectives féministes, écologistes, décoloniales, antiracistes. Il s'agit de poser les bases de la conversation du groupe thématique dans des termes qui permettent d'envisager tous les effets politiques des pratiques et concepts du management. Cette édition doit permettre d'introduire des cadres souvent peu utilisés dans le monde francophone (par exemple la *Labour Process Theory*) mais également d'identifier de futures communautés de chercheur.e.s critiques (autour des questions féministes et décoloniales par exemple). Par ailleurs, en nous appuyant sur des philosophes et sociologues d'expression française (Hartmann, 2014), les communautés francophones sont bien placées pour bâtir des contributions dans le champ. Cet atelier pourrait alors servir de plateforme pour construire collectivement de telles contributions théoriques à partir du monde francophone.

---

<sup>2</sup> Voir par exemple la huitième édition qui a lieu en octobre 2019 : <https://www.fnege.org/actualites/1911/8eme-atelier-doctoral-sur-les-perspectives-critiques-en-management-2-3-octobre-2019-montreal>



## Références

---

- Adler, P.S., Forbes, L.C. and Willmott, H. (2007). Critical management studies, *The Academy of Management Annals*, 1(1), 119–179.
- Banerjee, S.B. and Linstead, S. (2001) Globalization, multiculturalism and other fictions: Colonialism for the new millennium? *Organization*, 8(4), 683–722.
- Calas, M.B. and Smircich, L. (2006). From the “Woman’s point of view” Ten years later: Towards a feminist organization studies, in *The SAGE Handbook of organization studies*, pp. 284–346.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 3(264), 143–160.
- Farias, C. (2017). Money is the root of all evil? Or is it? Recreating culture through everyday neutralizing practices. *Organization Studies*, 38(6), 775–793.
- Fournier, V. and Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7–32.
- Golsorkhi, D., Huault, I. et Leca, B. (sous la direction de) (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Québec : Presses de l'Université de Laval.
- Grey, C., Huault, I, Perret, V. and Taskin, L. (2016). *Critical management studies: Global voices, local accents*. Routledge.
- Hartmann, R.K. (2014). Subversive functionalism: For a less canonical critique in critical management studies. *Human Relations*, 67(5), 611–632.
- Jaumier, S. (2017). Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a cooperative sheet-metal factory. *Organization*, 24(2), 218–239.
- Jaumier, S., Picard, H., Islam, G., Germain, O., Le Guilcher, G., Farias, C., Hildwein, F. and Le Theule, M.-A. (2019). In the field: conditions, value(s) and stakes of empirical inquiry in critical research. *M@n@gement*, Unplugged-The Critical Corner, 22(1), 92–129.
- Jessop, B. (2018). On academic capitalism. *Critical Policy Studies*, 12(1), 104–109.
- Liu, H. (2019). An embarrassment of riches: The seduction of postfeminism in the academy. *Organization*, 26(1), 20–37.
- Ouahab, A. and Maclouf, É. (2019). Diversity and struggles in critical performativity. The case of French community-supported agriculture. *M@n@gement*, 22(4), 537-558.
- Palpacuer, F. Taskin, L. and Balas, N. (2015). Quelle est la place du terrain dans les perspectives critiques en management ? *Economies et Sociétés KC*, 4(2), 251-269.
- Palpacuer, F., M. Leroy et Naro, G. (2010). *Management, Mondialisation, Ecologie: regards critiques en sciences de gestion*, Hermès Sciences-Lavoisier.
- Pechenkina, E. and Liu, H. (2018). Instruments of white supremacy: People of colour resisting white domination in higher education. *Whiteness and Education*, 3(1), 1–14.
- Picard, H. and Martí Lanuza, I. (2016). D’utopies en organisations, *Revue Française de Gestion*, 42(260), 71–90.



Prasad, A., Prasad, P., Mills, A.J. and Mills, J.H. (2015). Debating knowledge: Rethinking critical management studies in a changing world. In *The Routledge companion to critical management studies* (pp. 27–66). Routledge.

Reedy, P.C. and King, D.R. (2019). Critical performativity in the field: Methodological principles for activist ethnographers. *Organizational Research Methods*, 22(2), 564–589.

Rhodes, C., Wright, C. and Pullen, A. (2018). Changing the world? The politics of activism and impact in the neoliberal university. *Organization*, 25(1), 139–147.

Spicer, A., Alvesson, M. and Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560.

Sponem, S. and Morales, J. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société*, 21(12), 2001–2043.

Taskin, L. and de Nanteuil, M. (sous la direction de), (2011). Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne. De Boeck.



## ST-AIMS 3 : Business Models et nouvelles pratiques de valorisation des ressources et des compétences

---

### Responsables

**Weppe Xavier**, Université de Lille, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Maître de Conférences-HDR, [xavier.weppe@univ-lille.fr](mailto:xavier.weppe@univ-lille.fr).

**Warnier Vanessa**, Université de Lille, IAE, LEM, CNRS (UMR 9221), Professeure des Universités – [vanessa.warnier@univ-lille.fr](mailto:vanessa.warnier@univ-lille.fr).

**Joachim Marie**, ESSCA École de Management, Professeure Assistante, [marie.joachim@essca.fr](mailto:marie.joachim@essca.fr)

**Do Vale Guillaume**, IDRAC BUSINESS SCHOOL, Enseignant-chercheur, [guillaume.dovale@ecoles-idrac.com](mailto:guillaume.dovale@ecoles-idrac.com)

**Mots-clés** : business models, pratiques, valeur(s), valorisation, innovation, ressources & compétences, défis sociétaux.

### Appel à communication

---

Cette session thématique est portée par le GT « **Valorisation des ressources et des compétences et *business models*** ».

Dans de nombreux secteurs, nous constatons l'émergence de *business models* (BM par la suite) originaux reposant sur la valorisation de ressources « non stratégiques », c'est le cas par exemple des BMs circulaires (Beulque & al., 2019) ou les BM d'« upcycling » pouvant créer de la valeur à partir de déchets, des BMs de plateforme valorisant une masse de ressources ordinaires (Frery & al., 2015) mais également des pratiques d'entrepreneurs sociaux valorisant par exemple des ressources humaines délaissées sur le marché du travail en inventant des BM inclusifs (Warnier & Weppe, 2019). Les nouveaux rôles confiés aux clients par les entreprises ayant développé des « customer-integrated business models » (Plé & al., 2010) sont une illustration que les clients sont potentiellement des ressources créatrices de valeur pour l'entreprise, et pas uniquement les destinataires de la proposition de valeur. Si ces pratiques se diffusent rapidement dans de nombreux secteurs, les recherches commençant à s'y intéresser mobilisent des cadres théoriques hétérogènes, ce qui ne permet pas pour l'instant un vrai processus d'accumulation des connaissances sur ces sujets.

De manière plus profonde, ces pratiques questionnent la finalité même du management stratégique et soulèvent les limites des cadres théoriques dominants. Face aux nouvelles pratiques de valorisation développées par de nombreuses entreprises, on peut s'interroger : les cadres de pensée existants ne sont-ils pas devenus obsolètes dans un monde où la valeur et la rareté des ressources et des compétences ne sont plus les fondements de l'avantage concurrentiel ? L'étude de ces pratiques devrait nous conduire à développer des nouvelles approches permettant de comprendre comment les



organisations créent et captent de la valeur à partir des ressources et compétences disponibles, rarement « stratégiques », mais plus souvent ordinaires et même parfois délaissées par les autres entreprises. Plutôt que développer un avantage concurrentiel durable par l'acquisition ou le développement de ressources « stratégiques », les entrepreneurs, les managers, les salariés de la plupart des organisations semblent davantage chercher à découvrir ou élaborer les services qu'ils peuvent tirer de leurs ressources (Baker & Nelson, 2005 ; Demil & Weppe, 2012 ; Penrose, 1959), grâce à leur orchestration (Sirmon & al, 2011).

Une piste intéressante serait dans un premier de temps d'identifier les caractéristiques des stratégies et des business models capables de créer de la valeur sans ressources « VRIN », sans ressources de valeur, rares, inimitables, non-substituables. Ces ressources non « VRIN », longtemps délaissées de la réflexion stratégique prennent d'autant plus d'importance que des courants de recherches (comme le BM) semblent de plus en plus s'intéresser à la question de la création de valeur, là où les paradigmes dominants en management stratégique se focalisent davantage sur la capacité des firmes à capter la valeur. L'évaluation de la pertinence d'une stratégie se fait dans un premier temps en fonction de la création de valeur pour une variété de parties prenantes, notamment les clients (Priem, Wenzel et Koch, 2018). Un avantage concurrentiel peut se constituer grâce à la création de valeur d'usage et non pas (ou pas seulement) grâce à la capture de valeur sur un marché de facteurs de production (Schmidt & Keil, 2013).

Ces nouvelles pratiques de valorisation des ressources nous amènent également à nous interroger sur ce que sont les ressources pour une organisation et comment les managers les perçoivent. Ces questions pratiques sont rarement posées en management stratégique, car aux problèmes pragmatiques de management des ressources sont substituées les boîtes noires de la « capacité de picking » ou des « capacités dynamiques » permettant l'adaptation à l'environnement (Schilke & al., 2018). Ce développement de concepts de plus en plus abstraits conduit progressivement à une recherche désincarnée (Powell, 2014), laissant peu de place aux choix des dirigeants. De manière un peu provocante, nous pourrions affirmer que le concept de ressource est un impensé du management stratégique puisque la ressource est toujours l'élément qui explique mais quasiment jamais l'élément à expliquer. Autrement dit, la ressource est le point de départ de la réflexion, alors qu'elle devrait être davantage le résultat du processus de « resourcing ».

Dans un contexte où les organisations doivent répondre à des grands défis environnementaux, sociaux et sociétaux, il convient de s'interroger sur la capacité des organisations à faire preuve de créativité en transformant leurs modes d'exploitation des ressources rares et en mobilisant de nouvelles largement disponibles ou délaissées.

Dans cet appel à communication, nous soutenons l'idée que croiser l'approche ressources et compétences (ARC) avec celle sur les BMs (Demil & al., 2018 ; Demil & Lecocq, 2010) peut constituer une piste intéressante afin de mieux comprendre comment des managers ou des entrepreneurs arrivent à créer de la valeur économique, sociale, environnementale à partir de ressources a priori non stratégiques. Les travaux florissants de l'approche Business Model permettent d'envisager de façon dynamique les processus liés aux ressources et compétences, ce que ne permettent pas totalement aujourd'hui les travaux de l'ARC. En effet, la littérature sur le business model ne se concentre désormais plus uniquement sur l'étude statique des business models (i.e.



prendre une capture à un instant T du BM entreprise) (Ritter & Lettl, 2018), mais s'intéresse désormais de plus en plus aux différents processus d'innovation de business model (Foss & Saebi, 2017, 2018). Dans cette perspective, il s'agit d'étudier la manière dont un nouveau BM peut entraîner le renouvellement des pratiques d'un secteur (Markides & Sosa, 2013) et/ou la manière dont une entreprise reconfigure son business model (Berends et al., 2016) en renouvelant une ou plusieurs composantes de son business model et leur interdépendance pour continuer à créer et capturer de la valeur. Le développement des écosystèmes et des plateformes interroge les approches existantes éclairant le contrôle des ressources et compétences (Pfeffer & Salancik, 1978). Comment appréhender le management des ressources lorsque celles-ci sont partagées avec des clients ou des fournisseurs ? L'approche BM permet d'apporter de nouveaux éclairages sur les mécanismes de management des ressources et compétences apportées et parfois partagées avec des acteurs externes, en s'ouvrant vers l'environnement dans lesquels les organisations évoluent (Hienerth et al., 2011).

### **Les contributions attendues**

Cette STAIMS est ouverte à tous types d'approches théoriques, épistémologiques, et méthodologiques. Dans le cadre de cette session thématique, nous sommes d'ailleurs intéressés par les recherches encore exploratoires, donnant à voir des pratiques développées par les organisations et leurs managers pour créer de la valeur à partir de ressources « non stratégiques ». Plusieurs voies de recherche semblent particulièrement intéressantes, sans être exclusives :

- Par quelles pratiques, les managers valorisent-ils leurs ressources afin de développer des stratégies performantes ?
- Comment des nouvelles pratiques de valorisation des ressources se diffusent-elles dans un secteur ?
- Comment les managers reconfigurent-ils leur BM lorsque les principales ressources de leur organisation perdent de la valeur ?
- Quelles sont les caractéristiques des business models créant de la valeur à partir de ressources non possédées en propre et apportées par les acteurs de l'écosystème ?
- Comment les entreprises arrivent-elles à reconfigurer leur organisation pour créer de la valeur avec leurs clients ?
- Pourquoi certaines entreprises perçoivent de la valeur dans des ressources pourtant délaissées par la très grande majorité ?
- Comment certaines organisations arrivent à développer un BM créateur de valeur à partir d'une masse de ressources ordinaires (Fréry, Lecocq & Warnier, 2015) ?
- Comment des entrepreneurs façonnent un BM créateur de valeur économique et sociale à partir de ressources négativement perçues par les autres acteurs du champ (Warnier & Weppe, 2019) ?
- Comment les entreprises réagissent-elles lorsque leurs ressources, leurs compétences ou leurs modes de production sont dévalorisés par des parties prenantes externes ?
- Comment les managers reconfigurent-ils le BM de leur entreprise lorsque les ressources qu'ils mobilisent apparaissent illégitimes ?
- Quelles relations entre la valeur des ressources mobilisées et la valeur créée par l'entreprise ?
- Quelle influence des valeurs dans le processus d'évaluation de valeur des ressources et compétences ?



## Références

---

- Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50: 3, 329-366.
- Berends H., Smits A., Reymen I., & Podoyntsina K. 2016. Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14: 3, 181–219.
- Beulque R, Aggeri, F., Abraham F., & Morel S. 2018. Business models circulaires : vers une création et captation de valeur pérenne ? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobile. *Finance Contrôle Stratégie*, 21(1).
- Demil B., & Lecocq X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 2-3, 227-246.
- Demil B. & Weppe X. 2012. Quand l'entreprise remplace des bénévoles par des professionnels histoire de la valorisation et de la dévalorisation du réseau des délégués camif. *Gérer et Comprendre*, 66-75.
- Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. 2018. "Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21: 4, 1213-1228.
- Foss N.J., & Saebi T. 2017. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43: 1, 200–227.
- Foss N.J., & Saebi T. 2018. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51: 1, 9–21.
- Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. 2015. Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56: 3, 69-77.
- Hienert, C., Keinz, P., & Lettl, C. 2011. Exploring the nature and implementation process of user-centric business models. *Long Range Planning*, 44, 344-374.
- Markides C., & Sosa, L. 2013. Pioneering and first mover advantages: The importance of business models. *Long Range Planning*, 46: 4-5, 325-334.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R., 1978. *The external control of organizations a resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J. 2010. Customer-integrated business models: A conceptual framework. *M@n@gement*, 13: 4, 226-265.
- Powell, T.C. 2014. Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12: 3, 200–207.
- Priem, R.L., Wenzel, M., & Koch, J. 2018. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51, 22-31.



Ritter T., & Lettl C. 2018. The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51: 1, 1–8.

Schmidt, J., & Keil, T., 2013. What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38, 206-228.

Schilke, O., Hu, S., Helfat, C.E. 2018. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12, 390-439.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37: 5, 1390-1412.

Warnier, V. & Weppe, X. 2019. Evaluation et valorisation d'une ressource négativement perçue : le cas de l'autiste Asperger. *Management international*, 23: 4, 136-148.



## ST-AIMS 4 : Nouvelles approches de l'incertitude : construction, outils et dynamiques collectives

---

### Responsables

**Steyer, Véronique** – Ecole Polytechnique, i3-CRG – Maître de Conférences - [veronique.steyer@polytechnique.edu](mailto:veronique.steyer@polytechnique.edu)

**Mayer, Julie** – Ecole Polytechnique, i3-CRG – Maître de Conférences - [julie.mayer@polytechnique.edu](mailto:julie.mayer@polytechnique.edu)

**Cabantous, Laure** – Business School (ex Cass), City, University of London – Professeure de Stratégie et Organisation – [laure.cabantous.1@city.ac.uk](mailto:laure.cabantous.1@city.ac.uk)

**Laroche, Hervé** – ESCP Business School - Professeur – [laroche@escp.eu](mailto:laroche@escp.eu)

**Mots-clés :** incertitude, construction de l'incertitude, outils, dynamiques collectives, gestion de crise et risques

### Appel à communication

---

Les crises récentes (changement climatique, crise sanitaire, digitalisation massive, tensions géopolitiques, crise des migrants, etc.) donnent un peu plus de relief, s'il en était besoin, à l'idée que l'incertitude s'inscrit au cœur des processus d'organisation (de l'*organizing*) et de management stratégique. L'idée n'est pas nouvelle : « le management et l'incertitude sont les deux faces de la même pièce » (Smith et Tombs, 2000, p.7 ; Denis et al., 2010 ; Power, 2007 ; Shenhav et Weitz, 2000). Néanmoins, notre époque serait marquée par une multiplication et une intensification des phénomènes incertains - cygnes noirs, méga-crisis et 'unknowns unknowns' (Ansell & Boin, 2017 ; Faulkner et al., 2017 ; Helbing, 2013 ; Helsloot et al., 2012 ; Taleb, 2007). Cette apparente montée en puissance de la notion d'incertitude interroge à plus d'un titre notre compréhension des dynamiques collectives.

### Vers de nouvelles façons d'organiser collectivement et socialement l'incertitude ?

Le caractère durable de certaines incertitudes qui marquent notre époque semble avoir fait émerger des dynamiques collectives porteuses d'alternatives - parfois présentées comme sources de renouveau et de promesses (de solidarité locale, mouvements d'écolieux et communautés citoyennes, coopérations inter-organisations à différentes échelles, convention citoyenne, etc.) ou au contraire perçues comme préjudiciables (replis communautaires, accentuation de logiques individualistes, etc.).

La liste suivante expose ainsi quelques grandes questions, non exhaustives, auxquelles les contributions pourront se rattacher :

- Que révèlent les incertitudes contemporaines de la façon dont nos sociétés organisent le collectif ? Ces nouvelles formes d'incertitude remettent-elles en question nos modes de fonctionnement collectifs ?



- Peut-on entrevoir de nouvelles dynamiques collectives au travers de la gestion des diverses incertitudes actuelles (Covid-19, crise climatique, digitalisation massive, crise des migrants, etc.) ?
- Que révèle l'étude de ces crises récentes sur nos façons d'agir face à l'incertitude ?
- Notre rapport à l'autre et aux autres dans nos modes d'organisation a-t-il évolué ?
- Que disent ces nouvelles façons de gérer les crises sur nos conceptions de l'incertitude, et sur le lien action/savoir ?

### **Repenser notre conception de l'incertitude à la lumière de la gestion des crises et des pratiques organisationnelles**

Les crises récentes, vécues comme plus systémiques et plus imprévisibles, viennent questionner les pratiques de management de crise (Ansell & Boin, 2017), encore trop souvent pensées et élaborées *a priori* comme des fictions rationnelles (Clarke, 1999). Elles débouchent sur de nouvelles approches de gestion de crises qui reconnaissent l'incertitude comme partie intégrante de la crise. Les gestionnaires de la crise sont ainsi invités à considérer leur compréhension de la situation comme une hypothèse à questionner sans cesse à la lumière de tout nouvel indice (Weick, 1988). Ils sont aussi appelés à construire l'organisation de manière à faciliter les processus de *sensemaking* et d'*updating* (Weick & Sutcliffe, 2011 ; Barton et al., 2015 ; Christianson, 2019) ou à s'engager résolument dans une perspective ancrée dans le pragmatisme (Ansell & Boin, 2017).

Plus fondamentalement, ces pratiques dévoilent et s'appuient sur des reconceptualisations de l'incertitude (voir par exemple la notion de cygne noir). S'intéresser à la manière dont les acteurs font face à l'incertitude invite nécessairement à s'interroger sur la manière dont ils la conçoivent, la comprennent et construisent un lien action/savoir. La littérature académique et managériale met ainsi de plus en plus en avant l'idée que l'incertitude n'est pas donnée, mais constitue une forme de « cadrage » d'un phénomène plus large : ce terme, via ses différentes définitions, exprime notre façon d'envisager notre rapport (au niveau individuel, organisationnel, social) à un savoir (scientifique ?) limité sur le monde (sur les autres, les technologies ou le futur) et au lien savoir/action.

Cette session thématique propose ainsi d'étudier les façons dont l'incertitude et le risque, ainsi que les liens action/savoir, ont été récemment repensés en théorie des organisations et management stratégique. Elle invite à questionner les pratiques organisationnelles – de gestion de crise, risque et plus largement de management - pour mieux comprendre la manière dont les individus construisent l'incertitude et l'organisent à travers des pratiques discursives et médiées par des outils/technologies qui ne sont pas neutres.

Les orientations suivantes nous semblent particulièrement intéressantes à explorer :

- L'approche pragmatique qui met l'accent sur les pratiques d'évaluation (Ansell & Boin, 2017 ; Beckert & Bronk, 2018 ; Boholm & Corvellec, 2011 ; Doganova, 2018).
- L'approche centrée sur les outils/matérialité qui invite à considérer la gestion des crises et l'appréhension de l'incertitude comme une activité médiée par des objets/outils/technologies qui ne sont pas neutres. Ce type d'approche peut



notamment conduire à rendre explicites les effets (en termes de contrôle par exemple, cf. Power, 2007) de ces outils/technologies – voire aussi l'approche en terme « d'objet épistémique » (ex., Comi & Whyte, 2018).

- L'approche en termes de forums hybrides (Callon et al. 2011).

### **L'incertitude au cœur des dynamiques relationnelles entre les acteurs**

Certains travaux (Shenhav & Weitz, 2000) invitent alors à considérer explicitement la notion d'incertitude comme une construction idéologique utilisée pour légitimer certains arrangements organisationnels (Shenhav et Weitz, 2000, p. 393). En considérant l'incertitude (ou son absence) comme un construit plutôt qu'une donnée objective, on peut en effet être porté à interroger la façon dont sa construction peut parfois être instrumentalisée par les acteurs (Chalas, Gilbert et Vinck, 2009, p. 15): « elle résulterait notamment de l'action de certains acteurs qui créent de l'incertitude, remettent en cause les certitudes établies, ouvrent des espaces d'incertitude, jouent sur les formes d'incertitude, en font une ressource, ou, au contraire, réduisent ces incertitudes, les canalisent, les nient. ». *L'incertitude émergerait ainsi des activités humaines* ». Dans cette optique, l'agnotologie, qui s'intéresse à l'étude de la production de l'ignorance, a par exemple mis en lumière la manière dont l'industrie du tabac, a lutté pour maintenir et créer de l'incertitude (e.g. Fillion & Torny, 2016 ; Foucart, 2013 ; Proctor & Schiebinger, 2008). Ces travaux appellent à saisir l'incertitude comme un phénomène qui se déploie dans l'interaction, en se gardant de le résumer à un monologue, ne rendant pas compte des relations de co-construction et de compétition entre acteurs. Examiner l'instrumentalisation de l'incertitude conduirait ainsi à dépasser les approches classiques du pouvoir (i.e., Crozier & Friedberg, 1977), pour ne pas tomber dans l'écueil de surévaluer les capacités des acteurs à agir de façon 'stratégique' - c'est-à-dire à réduire ou accroître de manière systématiquement volontaire l'incertitude pour défendre leurs intérêts. Empiriquement, la crise du Covid-19 donne à observer de nombreuses situations d'acteurs organisationnels qui perçoivent - et répondent - diversement à l'incertain, avec des résultats variés sur les processus d'*organizing*.

Cette session thématique est également intéressée par des travaux qui exploreraient ces dynamiques en s'interrogeant par exemple sur les points suivants :

- Comment les objets/outils/technologies sont-ils utilisés par les acteurs dans leurs interactions ? Quels effets ont-ils ?
- Comment les relations entre les acteurs se structurent-elle autour de l'incertitude ?
- Quelle utilisation de l'incertitude par les acteurs ?
- Certains cherchent-ils à les faire croître quand d'autres cherchent à les réduire ?
- On pourra ici également explorer les apports de l'approche en termes de controverses qui nous invite à étudier (entre autres) les processus de justification, les jeux de pouvoir entre parties-prenantes, et les processus par lesquels des consensus sont (ou non) créés (Dionne et al., 2019 ; Gond et al., 2016 ; Patriotta et al., 2011).



Plus largement, cette session thématique du GT Risque, Management et Incertitudes encourage les travaux à forte dimension théorique, méthodologique ou empirique, qui proposent de renouveler les approches classiques des formes d'action organisées collectives à l'aune des risques et des incertitudes contemporains, en considérant les apports de travaux plus récents. On pourra notamment penser aux travaux s'inscrivant dans les perspectives suivantes (liste non exhaustive) : sensemaking, attention-based view, sociologie pragmatique, valuation studies, approches 'practices' variées (avec un intérêt certain pour l'étude de la matérialité), approches discursives/CCO, sociologie des controverses, agnotologie.

## Références

---

- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & DeWitt, T. (2015). Performing under uncertainty: Contextualized engagement in wildland firefighting. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 74-83.
- Beckert, J., & Bronk, R. (Eds.). (2018). *Uncertain futures: Imaginaries, narratives, and calculation in the economy*. Oxford University Press.
- Boholm, Å., & Corvellec, H. (2011). A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14, 175–190.
- Callon, M., Lascoumes, S. P., Barthe, Y., 2001, Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris : Le Seuil (collection "La couleur des idées).
- Chalas, Y., Gilbert, C., & Vinck, D. (2009). Saisir la question de l'incertitude à partir de la pratique des acteurs. In Y. Chalas, C. Gilbert & D. Vinck (Eds.), *Comment les acteurs s'arrangent avec l'incertitude* (pp. 920). Paris : Editions des archives contemporaines.
- Christianson, M. K. (2019). More and less effective updating: The role of trajectory management in making sense again. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 45-86.
- Comi, A., & Whyte, J. (2018). Future making and visual artefacts: An ethnographic study of a design project. *Organization Studies*, 39(8), 1055-1083.
- Crozier M., & Friedberg, E. ( 1977), « L'acteur et le système », *Les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil.
- Doganova, L. (2018). Discounting and the making of the future. In J. Beckert & R. Bronk (Eds.). *Uncertain futures: Imaginaries, narratives, and calculation in the economy* (pp. 278-297). Oxford: Oxford University Press.
- Clarke, L. (1999). *Mission improbable, Using fantasy documents to tame disaster*. Chicago, IL: The University Press of Chicago
- Dionne, K.-E., Mailhot, C., & Langley, A. (2018). Modeling the evaluation process in a public controversy. *Organization Studies*, 40, 651–679.
- Faulkner, P., Feduzi, A., & Runde, J. (2017). Unknowns, black swans and the risk/uncertainty distinction. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 1279–1302.



- Feduzi, A., & Runde, J. (2014). Uncovering unknown unknowns: Towards a Baconian approach to management decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 268–283.
- Feduzi, A., Runde, J., Cabantous, L., Faulkner, P., & Loch, C. (2018). Updating 'small world representations' in strategic decision-making under extreme uncertainty. *Academy of Management Proceedings*, 1, 16257.
- Fillion, E., & Torny, D. (2016). Un précédent manqué : le Distilbène® et les perturbateurs endocriniens. Contribution à une sociologie de l'ignorance. *Sciences Sociales et Santé*, 34(3), 47-75.
- Foucart, S. (2013). *La fabrique du mensonge : comment les industriels manipulent la science et nous mettent en danger*. Paris : Editions Denoël.
- Gond, J.-P., Barin Cruz, L., Raufflet, E., & Charron, M. (2016). To frack or not to frack? The interaction of justification and power in a sustainability controversy. *Journal of Management Studies*, 53, 330–363.
- Helbing, D. (2013). Globally networked risks and how to respond. *Nature*, 497, 51-59.
- Helsloot, I., Boin, A., Jacobs, B., & Comfort, L. (Eds.). (2012). *Mega-crises: Understanding the prospects, nature, characteristics and effects of cataclysmic events*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Managing legitimacy: Controversies, orders of worth and public justification. *Journal of Management Studies*, 48, 1804–1836.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Proctor, R. N., & Schiebinger, L. (2008). *Agnotology: The making and unmaking of ignorance*. Stanford: Stanford University Press.
- Shenhav, Y., & Weitz, E. (2000). The roots of uncertainty in organization theory: A historical constructivist analysis. *Organization*, 7(3), 373-401.
- Smith, D., & Tombs, S. (2000). Of course it's safe, trust me! Conceptualising issues of risk management within the risk society. In E. Coles, D. Smith & S. Tombs (Eds.), *Risk management and society* (pp. 1-30). London: Kluwer.
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. C. (2009). Managing the threat of terrorism in british travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30, 251–276.
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Random house.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. John Wiley & Sons.



## ST-AIMS 5 : Temporalités et pratiques d'anticipation

---

### Responsables

**Fabrice Roubelat** (Université de Poitiers - IAE, CEREGE EA 1722) – [fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr](mailto:fabrice.roubelat@univ-poitiers.fr)

**Thomas Gauthier** (Emlyon business school) – [gauthier@em-lyon.com](mailto:gauthier@em-lyon.com)

**Sylvaine Mercuri Chapuis** (Esdes, The Business School of Ucl, Esdes recherche) – [smercurichapuis@univ-catholyon.fr](mailto:smercurichapuis@univ-catholyon.fr)

**Mots-clés** : anticipation – strategy-as-practice – temporalité – prospective

### Appel à communication

---

La session thématique « Temporalités et pratiques d'anticipation » s'inscrit à la suite de la session « L'anticipation comme pratique » organisée à l'occasion de la conférence 2020 de l'AIMS. Ces sessions ont pour objectif de questionner le champ de recherche émergent de l'anticipation (Poli, 2017, 2018, Miller, 2018) sous l'angle des enjeux organisationnels posés par la *strategy-as-practice*. Cette session a pour vocation de proposer un lieu d'échange pour les chercheurs explorant les différentes facettes des pratiques d'anticipation stratégique dans les organisations, qu'il s'agisse de prospective, de gestion des risques, de gestion du développement durable ou de gestion du changement et des processus de transformation. La session « Temporalités et pratiques d'anticipation » propose de discuter le concept de temporalité dans le rapport au futur des organisations, dans le contexte de questionnement des recherches fondées sur les pratiques (Rouleau, 2013 ; Gherardi, 2019).

Le concept de temporalité dans son rapport au futur renvoie tout d'abord à la difficulté qu'ont les individus et les organisations à gérer le mouvant (Bergson, 1938) et le mouvement (Chia, 1999), l'esprit humain lui préférant des points fixes, comme par exemple le concept d'état final dans la littérature sur les scénarios (Burt, 2007). L'introduction de mouvement, de changement, de transformation comme base de l'anticipation pose la question de la conception et de la représentation de l'évolution au cours du temps, selon différentes phases ou différents rythmes de ces changements. Le mouvant traduit-il un passage d'un avant à un après, c'est-à-dire entre deux temporalités, avec éventuellement une phase de transition entre les deux ? Ou le mouvant est-il le révélateur de perpétuelles transformations comme la littérature prospective le suggère avec des règles et des acteurs qui changent sans cesse (Berger, 1957) ? D'un côté, les stratégies seraient transformées pour entrer dans un nouveau paradigme, dans un nouveau cadre temporel, qui servirait de point fixe. De l'autre, elles se trouveraient sans cesse mises en question, les temporalités étant modifiées en permanence. Le concept de temporalité donne l'occasion d'approfondir les recherches sur le sens des paradigmes dans les processus d'anticipation (Wayland, 2019), ainsi que



sur l'utilisation de pratiques d'anticipation comme la conception de scénarios pour reconfigurer les stratégies (Mukherjeea, Ramirez, Cuthbertson, 2019).

Dans un tel contexte, les horizons des anticipations (Crawford, 2019) apparaissent également comme un objet d'interrogation et de recherche avec une mise en question de la notion de court, de moyen et de long terme. Ainsi, à côté du temps long de la planification à long terme et de la prospective, se développe une recherche sur des scénarios éphémères (Roubelat, Brassett, McAllum, Hoffmann, Kera, 2015). Si la littérature sur l'anticipation s'avère souvent orientée vers le temps long, d'autres perspectives sont possibles. Les travaux sur l'anticipation des crises (Turoff, Hiltz, Bañuls, Van Den Eede, 2013) mettent en évidence les difficultés de la préparation à la gestion de dysfonctionnements en temps réel puis de recherche de retour à une situation normale. La gestion dans la durée de ces crises interroge les différentes phases de gestion des crises et la manière dont ces différentes phases peuvent être anticipées. Les plans ou scénarios de retour à un état normal posent quant à eux la problématique de l'irréversibilité et de son statut en management stratégique et invitent à revisiter les travaux mettant en avant les opportunités de création de futur tout autant que le non-retour à la situation précédente (Ramani et Richard, 1993).

Les pratiques d'anticipation posent aussi le problème des décalages temporels entre le moment de réflexion, de l'imagination et celui de l'action qui sont à l'origine de déphasages. Aussi la littérature sur l'anticipation invite à explorer l'histoire (Bradfield, Derbyshire et Wright, 2016) tout en questionnant la rigidité en termes d'imagination des pratiques d'anticipation (Burt et Nair, 2020). Le recours à la science-fiction et même au fantastique (Keane, Graham et Burnes, 2014) invite également à se demander si l'anticipation ne conduit pas les organisations à se plonger hors du temps pour rechercher l'innovation et remettre en question les stratégies. Ce faisant, la discussion des pratiques conduisant à explorer et dépasser des futurs utopiques ou dystopiques (Slaughter, 2003) interroge la construction de stratégies de transition et de transformation. Cette perspective invite également à explorer le rôle du temps dans les processus normatifs d'anticipation par les parties prenantes comme les exercices de backcasting (Quist et Vergragt, 2006) ou encore les stratégies d'anticipation dans le management intergénérationnel des PME (Radu-Lefebvre et Lefebvre, 2016).

Les organisateurs de la session thématique "Temporalités et pratiques d'anticipation" invitent les chercheurs intéressés à soumettre des articles en lien avec la dimension temporelle des pratiques d'anticipation. Les travaux théoriques comme les recherches empiriques seront reçus avec intérêt. Les recherches pourront porter sur des organisations privées, associatives ou publiques (administrations, collectivités territoriales notamment) à différents niveaux : secteurs, organisations, groupes et communautés, territoires, individus (décideurs, managers, entrepreneurs, consultants).



## Références

---

- Berger G. (1957), Sciences humaines et prevision, *La Revue des deux Mondes*, 3, 417-426.
- Bergson H. (1938), *La pensée et le mouvant*, PUF, Paris.
- Burt, G. (2007), Why are we surprised at surprises? Integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities” ,*Technological Forecasting and Social Change*, 74: 6, 731-749.
- Burt G., Nair A. K. (2020), Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through ‘Unlearning’, *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119927.
- Bradfield R., Derbyshire J., Wright G. (2016), The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logic scenario development methodology, *Futures*, 77, 56-66.
- Chia R. (1999), A ‘rhizomic’ model of organizational. Change and transformation: Perspective from a metaphysics of change, *British Journal of Management*, 10, 209-227.
- Crawford M. M. (2019), A comprehensive scenario intervention typology, *Technological Forecasting and Social Change*, 149, 119748.
- Gherardi, S. (2019), *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2e edition.
- Keane J. F., Graham G., Burnes B. (2014), Literary praxiphorical analysis: Using science fiction and fantasy to shape organizational futures, *Technological Forecasting and Social Change*, 84, 54-65.
- Miller, R. (2018), *Transforming the future. Anticipation in the 21st century*, Oxon: Routledge.
- Poli, R. (2017), *Introduction to anticipation studies*, Dordrecht: Springer.
- Poli, R. (Ed.) (2018), *Handbook of anticipation*, Cham: Springer.
- Mukherjee M., Ramirez R, Cuthbertson R. (2019), Strategic reframing as a multi-level process enabled with scenario research, *Long Range Planning*, in press.
- Quist J., Vergragt P. (2006), Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework, *Futures*, 38(9), 1027-1045.
- Radu-Lefebvre, M., V. Lefebvre (2016), Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation’s future leadership projections, *Futures*, 75, 66-82.
- Ramani S. V., Richard A. (1993), Decision, irreversibility and flexibility: The irreversibility effect re-examined, *Theory and Decision*, 35(3), 259-276.
- Roubelat F., Brassett J, McAllum M., Hoffmann J., Kera D. (2015), Probing ephemeral futures: Scenarios as fashion design, *Futures*, vol. 74, 27-36.



Rouleau, L. (2013), Strategy-as-practice research at a crossroads, *M@n@gement*, 16(5), 547-565.

Slaughter R. (2003), *Futures beyond dystopia*, London: Routledge Falmer.

Turoff L., Hiltz S.R., Bañuls V., Van Den Eede G., 2013, (2013), Multiple perspectives on planning for emergencies: An introduction to the special issue on planning and foresight for emergency preparedness and management, *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1647-1656.

Wayland, R. (2019), Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 504-516.



## ST-AIMS 6 : Design et Management

---

### Responsables

**SALEH Yasmine**, frog design, frog Lab, yasmine.saleh@frogdesign.com

**SZOSTAK Bérangère**, Université de Lorraine, Laboratoire BETA-CNRS-INRAE, berangere.szostak@univ-lorraine.fr

**BURGER-HELMCHEN Thierry**, Université de Strasbourg, Laboratoire BETA-CNRS-INRAE, burger@unistra.fr

**BEJEAN Mathias**, Université Paris Est Créteil (UPEC), Laboratoire IRG, mathias.bejean@u-pec.fr

**Mots-clés** : design, management, stratégie, créativité, innovation

### Appel à communication

---

Si, pour beaucoup, le design demeure encore une pratique visant à améliorer l'apparence esthétique des objets et leur packaging, ce qui l'amène à être cantonné aux fonctions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise, force est de constater l'influence grandissante du design sur les pratiques managériales, allant parfois jusqu'à en faire un levier stratégique de transformation des organisations (Verganti, 2009 ; Junginger, 2015). C'est ainsi, par exemple, que le *design thinking*, une méthode de créativité issue du design, peut transformer une entreprise en ayant un impact positif sur la stratégie de RSE d'une entreprise en termes d'innovation (Szostak et Boughzala, 2020).

Pourtant, ce constat masque les difficultés majeures du design à être reconnu en tant que discipline en France, ce qui limite *de facto* le débat sur sa scientificité en gestion, alors qu'au plan international, le champ des *design studies* est installé depuis les années 1970 avec de nombreuses conférences académiques dédiées, des revues de haut niveau, des départements de recherche en design en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Pour parvenir à discuter du design en tant que discipline scientifique malgré tout, des réflexions sont menées par les chercheurs en management et/ou design. Nous en citerons deux principales. Premièrement, certains auteurs parlent de « design management » comme sous-discipline de la gestion (Borja de Mozota, 2018 ; Blum et Cova, 2018), cette science à la fois hybride et fondée sur la pratique (David et al., 2012). Dans cette perspective, le design management appréhende le design selon sa logique stratégique (Szostak et Dhuyvetter 2010) et désigne l'activité de design de l'organisation (et non l'activité de gestion du design). Il représenterait alors une perspective de management renouvelée (Aktouf, 2006), incarné par des pratiques et des outils empruntant aux principes du design (Boland et Collopy, 2004). A titre d'illustration, le business model canvas d'Osterwalder et Pigneur (2011) représente une version simplifiée du business model plus classique, avec possibilité de



prototypage rapide, promettant ainsi une appropriation plus facile de l'outil. Deuxièmement, le design est approché comme un potentiel remède à la « face cachée de l'innovation » (AIMS, 2020). En effet, en plus d'être une source indéniable de créativité organisationnelle (Borja de Mozota, 2002; Szostak, 2006), au même titre que la créativité entrepreneuriale (Lerch et al., 2015), et plus largement d'innovation car jugé plus adapté au contexte incertain et complexe (Ben Mahmoud- Jouini et al., 2016), le design porterait une philosophie fondamentalement esthétique du faire société visant à améliorer « l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions » (Alain Findeli, cité par Gauthier et al., 2015, p. 120). Et, aujourd'hui, penser l'agir ensemble selon une perspective gestionnaire gagnerait peut-être à s'inspirer de cette philosophie. En même temps, des travaux récents soulignent les difficultés du design et des designers à se conjuguer avec les logiques classiques de gestion (Junginger, 2015 ; Carlgren et al., 2016 ; Björklund et al., 2020). Certains auteurs soulignent l'importance de certaines conditions organisationnelles, telles que la vision stratégique, un langage commun (Béjean 2015) ou le capital culturel, pour assurer une intégration à long terme réussie du design (Wrigley et al., 2020).

Prenant acte de l'influence grandissante du design sur les pratiques managériales, basée sur des études empiriques et théoriques, cette ST-AIMS vise à interroger les modalités de cette influence, ses apports ainsi que ses limites. A titre indicatif, et sans prétendre à l'exhaustivité, les contributions attendues pourront notamment apporter des éléments de réflexion et de réponses aux grandes questions suivantes :

- Comment se concrétise le design en tant que levier de transformation des organisations, mais aussi de territoire ou d'écosystème ?
- Quelles sont les conditions de réussite de l'intégration du design dans la stratégie de l'entreprise ? Est-ce que ces conditions sont semblables selon les secteurs d'activité, le statut des organisations, la taille ?
- En tant que méthode d'innovation basée sur la manière dont les designers pensent et travaillent, quelles sont les mécanismes spécifiques au *design thinking* qui favorisent la créativité au sein des organisations, des filières, des territoires, etc. ? Quels en sont les enjeux ?
- En tant qu'approche centrée sur l'utilisateur, comment le design influence-t-il le développement et l'implémentation des outils de gestion, ainsi que leur processus d'appropriation par les acteurs ?
- Que peut apporter le design au management des organisations, et le management au design ?
- Comment le design peut-il contribuer à l'instruction de problèmes pernicioeux dans les entreprises et, plus largement, la société ? De manière plus circonstanciée, quel rôle peut jouer le design pour faire face à des crises telles que celles induites par la COVID-19 ?



## Références

---

- Aktouf O. (2006), *Le management entre tradition et renouvellement*. Gaëtan Morin.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C. et Silberzahn, P. (2016), Contributions of design thinking to project management in an innovation context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156.
- Béjean, M. (2015), *Le management à l'épreuve des activités de création : Enquête sur les régimes de signification dans les entreprises de création contemporaines*. Editions Universitaires Européennes
- Boland, R. J. et Collopy, F. (2004). *Managing as designing*. Stanford Business Book.
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S., et Maula, J. (2020), Integrating design into organizations: The coevolution of design capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100-124.
- Blum, G. et Cova, V. (2018), Le design management en discussion, *Sciences du Design*, 7(1), 21-27
- Borja de Mozota, B. (2002), *Design Management*. Éditions d'Organisation.
- Borja De Mozota, B. (2018). Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir. *Sciences Du Design*, 7(1), 28-45
- Carlgren, L., Elmquist, M., et Rauth, I. (2016), The challenges of using design thinking in industry – Experiences from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25, 344– 362.
- David A., Hatchuel, A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- Gauthier, P., Proulx, S. et Vial, S. (2015), Manifeste pour un renouveau social et critique du design. In Vial S. [Ed.], *Le design* (pp. 120-122). Presses Universitaires de France.
- Junginger, S. (2015), Organizational design legacies and service design, *Design Journal*, 18(2), 209-26.
- Lerch, C., Thi Thanh Thai, M., Puhakka, V. et Burger-Helmchen, T. (2015), La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales, *Innovations*, 48(3), 5-11.
- Osterwalder A., et Pigneur, Y. (2011), *Business model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Pearson.
- Saleh, Y. (2020), Le rôle du design dans l'adoption des innovations managériales : analyse de la rhétorique de consultants en design, *XXXe conférence AIMS*, 3-5 juin, Online
- Szostak, B. (2006), La profession de designer : une source légitime de créativité, *Revue Française de Gestion*, 161, 126-137.
- Szostak, B. et Dhuyvetter, W. (2010), L'image institutionnelle : pierre de touche de la trajectoire de légitimité des organisations. Le cas des agences de design en France (1989-2002), *Management & Avenir*, 36, 185- 205.



Szostak, B. et Boughzala, Y. (2020), The role of design thinking in corporate social responsibility (CSR) strategy and its influence on innovation, *Journal of Innovation Economics & Management*, Forthcoming.

Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Wrigley C., Nusem, E., et Straker, K. (2020), Implementing design thinking: Understanding organizational conditions, *California Management Review*, 62(2), 125-143.



## ST-AIMS 7 : Coopetition, Ecosystems, Networks and Alliances (CENA)

---

### Responsables

**Chiambaretto, Paul** – MRM- Montpellier Business School / Ecole Polytechnique – [p.chiambaretto@montpellier-bs.com](mailto:p.chiambaretto@montpellier-bs.com)

**Fernandez, Anne-Sophie** – MRM – Université de Montpellier – [anne-sophie.fernandez@umontpellier.fr](mailto:anne-sophie.fernandez@umontpellier.fr)

**Albert-Cromarias Anne** – Groupe ESC Clermont, CleRMa, [anne.albert@esc-clermont.fr](mailto:anne.albert@esc-clermont.fr)

**Loubaresse Elodie** – Université Paris-Sud, Faculté Jean Monnet, Laboratoire RITM, [elodie.loubaresse@u-psud.fr](mailto:elodie.loubaresse@u-psud.fr)

**Mots-clés :** coopétition - écosystèmes - réseaux - alliances - Stratégies inter-organisationnelles

### Appel à communication

---

« CENA community » est une communauté internationale de chercheurs. Elle regroupe une cinquantaine de chercheurs allemands, polonais, grecs, italiens, anglais, américains, japonais, brésiliens, français, etc. qui s'intéressent aux problématiques liées à la coopétition, aux écosystèmes, aux réseaux et aux alliances. Les membres de la communauté sont recensés sur le site Internet de la communauté ([www.cenacommunity.com](http://www.cenacommunity.com)). Ils ont l'habitude de partager leurs idées via les réseaux sociaux. Ils se retrouvent régulièrement dans le topic « CENA » du track « Collaborative Strategies » de la conférence annuelle de l'EURAM et dans le cadre du GT-CENA de l'AIMS.

Les entreprises adoptent des stratégies de collaboration, d'alliances ou des stratégies de coopétition dans de multiples contextes tels que les écosystèmes d'affaires ou les réseaux. Ces stratégies permettent aux firmes d'améliorer leur processus d'innovation, de faire face ensemble à des niveaux d'incertitudes élevés ou d'atteindre des niveaux de performance supérieurs. Le management de ces stratégies de collaboration apparaît comme un enjeu majeur, à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs en gestion.

Cette session thématique « CENA » s'intéresse donc aux stratégies d'alliances et de coopétition dans des contextes et environnements divers. L'écosystème et le réseau représentent des objets d'étude particulièrement intéressants.



Plusieurs axes d'étude peuvent être envisagés :

- Déterminants et antécédents des stratégies collaboratives/coopétitives : pourquoi les firmes s'engagent-elles dans ce type de relation ? Plus spécifiquement, pourquoi les firmes adoptent-elles des stratégies paradoxales de type coopétition ? Sont-elles délibérément adoptées par les firmes ? Un acteur tiers intervient-il dans le processus ?
- Caractéristiques et modalités des stratégies collaboratives : quelles sont les différentes formes de stratégies collaboratives ? Comment les distinguer ?
- Mise en œuvre et management des stratégies inter-organisationnelles : quel(s) rôle(s) les managers jouent-ils ? Quelle(s) implication(s) sur les routines et les processus internes de l'entreprise ? Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'une stratégie collaborative ? Quels sont les moyens mis en œuvre par les managers pour gérer ces tensions ? Comment les firmes peuvent-elles gérer un portefeuille de relations collaboratives ? Les stratégies collaboratives renforcent-elles les asymétries entre les partenaires ?

Ces questions représentent autant d'opportunités pour combiner différentes approches théoriques en management stratégique mais également en entrepreneuriat, en marketing, en management des ressources humaines etc. Plusieurs niveaux d'analyse pourront être étudiés : inter-organisationnel, firme, intra-organisationnel ou interindividuel. Les stratégies de collaboration et leurs enjeux pourront être étudiés au sein d'industries de haute-technologie ou plus traditionnelles. Des travaux sur les firmes multinationales, les PME, les associations, les entreprises publiques ou les ONG sont bienvenus.

Les contributions théoriques et empiriques seront appréciées.

Au plaisir de vous retrouver pour échanger sur ces questions stimulantes,

Paul Chiambaretto, Anne-Sophie Fernandez, Anne Albert-Cromarias et Elodie Loubaresse

Axes de recherche (non exhaustifs)

- Antécédents des alliances et/ou de la coopétition
- Les structures de réseaux
- Les types d'alliances et/ou de coopétition
- Les collaborations avec des partenaires multiples
- L'appartenance et l'adhésion à un réseau collaboratif
- La gestion d'un portefeuille d'alliances
- Collaboration et gestion de l'information : SI, partage, protection etc.
- Collaboration, apprentissage et partage de connaissances
- Collaboration et gestion des ressources
- Le rôle des intermédiaires dans des collaborations
- Collaboration et innovation



- Collaboration et gestion des risques
- Les dynamiques collaboratives
- Co-branding, l'impact des collaborations pour les clients et les fournisseurs
- Collaboration et management de projets
- Le rôle des managers d'alliance
- Perceptions, formation de managers d'alliance
- La performance des stratégies inter-organisationnelles

### Références :

---

Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2020). Coopetition in healthcare: Heresy or reality? An exploration of felt outcomes at an intra-organizational level. *Social Science & Medicine*, 252, 112938.

Bengtsson, M., & S. Kock (2014), Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180–188.

Brandenburger, A. M. et B. J. Nalebuff (1996), *Co-opetition*. Doubleday.

Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584–600.

Chiambaretto, P., & Wassmer, U. (2019). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993–2010). *Long Range Planning*, 52(1), 51–71.

Cusin, J., Loubaresse, E., & Charreire Petit, S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion. *Revue Internationale PME*, 26 : 2, 103-125.

Cusin, J., & Loubaresse, E. (2015). L'interclustering - De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 41(246), 13-39.

Cusin, J., & Loubaresse, E. (2018). Inter-cluster relations in a coopetition context: The case of Inno'vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30: 1, 27-52.

Das, T.K., et B. S. Teng (2000). A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 26: 1, 31-61.

Fernandez A-S, Chiambaretto P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76.

Fernandez, A., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (2018). *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Abingdon: Routledge.

Fernandez, A.-S., Le Roy, F. & D. R. Gnyawali (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.

Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7),



2511–2534.

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011), Co-opetition between giants: Collaboration between competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.

Gulati R, Nohria N., & Zaheer A. (2000). Guest editors' introduction to the special issue: Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 199–201.

Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163–3192.

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.

Le Roy, F. & Fernandez A-S. (2015), Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 1-18.

Le Roy F, Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management and Organization*, 46(2), xx.

Nieto, M.J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation* 27(6–7), 367–377.

Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management* 63(3-4), 244–267.

Shipilov, A., & Gawer, A. (2019). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 14(1), 92–121.

Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236–260.



## ST-AIMS 8 : Entreprise libérée, holocratie... : enjeux théoriques et perspectives de recherche

---

### Responsables

**Battistelli Matthieu** (Ecole Polytechnique, I3 CRG, Université de Cergy-Pontoise) – [matthieu.battistelli@polytechnique.edu](mailto:matthieu.battistelli@polytechnique.edu)

**Dubouloz Sandra** (Université Savoie Mont Blanc, IUT, IREGE) – [sandra.dubouloz@univ-smb.fr](mailto:sandra.dubouloz@univ-smb.fr)

**Islam Gazi** (Grenoble Ecole de Management, IREGE) – [gazi.islam@grenoble-em.com](mailto:gazi.islam@grenoble-em.com)

**Mattelin-Pierrard Caroline** (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Ecole de Management de la Sorbonne, PRISM) – [caroline.mattelin@univ-paris1.fr](mailto:caroline.mattelin@univ-paris1.fr)

**Mots-clés :** entreprise libérée, holocratie, organisation opale, nouvelle forme organisationnelle, organisation alternative

### Appel à communication

---

L'entreprise libérée, définie comme « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz, 2009, p.34), a « le vent en poupe » (Picard, 2015, p. 21) depuis maintenant plusieurs années. En effet, introduite dès 1992 par Tom Peters, la parution en 2009 de l'ouvrage de Bryan Carney et Isaac Getz ainsi que la diffusion de success stories (Gilbert et al., 2014) et du documentaire grand public à la télévision « Le bonheur au travail » (Meissonier, 2014) ont contribué à cette dynamique autour de l'entreprise libérée. La vivacité des publications dans la presse économique et, dans une moindre mesure, dans les revues académiques en témoigne. En effet, l'entreprise libérée représente un objet de recherche émergent qui a tardé à recevoir au sein de la communauté académique le même engouement que celui accordé par les médias et le monde des entreprises. D'une manière générale, l'entreprise libérée suscite de vifs débats qui attestent d'une absence de consensus autour de ce concept et de son assise théorique (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Cela traduit des questionnements importants au sein de la communauté académique en particulier sur la portée théorique de l'entreprise libérée.

Cette ST-AIMS a pour objectif d'approfondir les recherches sur l'entreprise libérée, assimilée tantôt à l'holocratie (Robertson, 2006), tantôt aux organisations opales (Laloux, 2015), afin de mettre en évidence et questionner (1) les enjeux théoriques autour de ce concept et (2) les réalités multiples qu'il peut recouvrir. Il s'agira également de proposer des voies porteuses pour la recherche.



Plusieurs perspectives de recherches (non exhaustives) sont ainsi identifiées :

- **Les entreprises libérées face à la crise sanitaire**

La crise sanitaire du Covid-19 a remis sur le devant de la scène les entreprises libérées (e.g. Decathlon ou Chronoflex). En effet, leurs caractéristiques organisationnelles et managériales, dont l'agilité, leur confèrent a priori une capacité d'adaptation rapide. Elles seraient ainsi en mesure de repenser rapidement leurs activités grâce à un mode de fonctionnement par projets, dans lequel les compétences et les connaissances de chacun sont mobilisées de manières ad-hoc. De plus, les salariés, rompus à une organisation du travail flexible en termes de lieu et de temps, s'adapteraient plus facilement au télétravail de rigueur pendant la crise sanitaire. Ainsi, peut-on se demander si l'entreprise libérée serait plus à même de survivre à des crises, telle que celle que nous connaissons actuellement, que les entreprises dites « traditionnelles » ? Qu'en est-il réellement : les entreprises libérées ont-elles été (et sont-elles) plus résilientes face à la crise ?

- **Performance et processus de libération**

Les effets de l'entreprise libérée sur la performance individuelle et organisationnelle sont peu étudiés empiriquement et, lorsqu'ils sont investigués, les recherches reposent largement sur des méthodologies qualitatives. A titre d'exemple, des études ethnographiques mettent en évidence les effets bénéfiques de l'entreprise libérée sur la performance économique mais aussi sur le bien-être des salariés, voire leur bonheur au travail (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Laloux, 2015). Paradoxalement, la voix des salariés, au cœur même de la définition de l'entreprise libérée, reste sous représentée (Battistelli, 2019 ; Colle et al., 2017 ; Corbett-Etchevers et al., 2019 ; Dortier, 2016 ; Picard, 2015). Par ailleurs, cette performance sociale est également questionnée au regard d'un potentiel *dark side* de l'entreprise libérée (Mécréants, 2016 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2020). Enfin, la littérature sur l'entreprise libérée avance également des résultats économiques (e.g. Getz, 2009) qui n'ont, pour l'heure, pas été étudiés. Outre l'enjeu empirique attaché à cette perspective de recherche (notamment sur les mesures à retenir concernant l'entreprise libérée mais aussi les différentes formes de performance – économique, sociale, environnementale), cela pose également la question du cadrage théorique à mobiliser pour étudier les effets de l'entreprise libérée de manière isolée, mais également de manière concomitante. Les effets peuvent également s'observer selon différents niveaux d'analyse ou avec des approches multiniveaux. Les niveaux de maturité des entreprises en termes d'adoption et d'appropriation des pratiques associées à l'entreprise libérée pourraient par exemple être intégrés aux recherches empiriques sur cette thématique. Les effets sur la performance pourraient varier en fonction des niveaux de maturité des entreprises dites libérées. Par ailleurs, pourrait-il y avoir des effets différents selon qu'il s'agisse d'une entreprise née « libérée » ou d'une entreprise qui a vécu une transition d'un modèle d'entreprise « bureaucratique » à un modèle « libéré ». Des travaux complémentaires seraient d'ailleurs également nécessaires pour comprendre plus finement le processus de transition d'un modèle à un autre en intégrant ici aussi différents niveaux d'analyse (niveau individuel, collectif, organisationnel).



### - **Entreprise libérée et innovation & créativité**

Selon Getz (2009), Carney et Getz (2009) ou Hamel (2011), les entreprises libérées seraient plus innovantes et créatives. De récentes recherches s'intéressent à ce lien entre l'entreprise libérée et la créativité et/ou l'innovation. Par exemple, à travers une étude de cas unique, Corbett-Etchevers et al. (2019) montrent un effet positif des pratiques managériales des entreprises libérées sur les capacités d'innovation (en termes de *business models*, innovations organisationnelles et nouvelles activités). Dans le même ordre d'idée, Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018) révèlent que les assistants managers perçoivent des effets positifs sur la créativité et le changement technologique avec un effet médiateur de la performance sociale. Toutefois, le modèle théorique proposé à l'issue de cette étude exploratoire n'a pas été confronté empiriquement. Si ces recherches apportent des premières avancées sur le lien entre entreprise libérée et innovation, des travaux complémentaires sont bien-sûr nécessaires. Tout d'abord pour limiter les biais classiques des approches en management de l'innovation, il paraîtrait important d'aller au-delà des seuls effets en termes d'innovation technologiques, pour étudier les effets de l'entreprise libérée sur les innovations non technologiques (managériales notamment) mais aussi en termes de *business model*.

### - **Entreprise libérée et management participatif**

Un autre sujet d'intérêt porterait également sur la réelle capacité de l'entreprise libérée à faire participer les collaborateurs quel que soit leur statut aux prises de décision à différents niveaux, notamment au niveau stratégique. Une des questions clés reste ainsi : l'adoption de l'entreprise libérée permet-elle de modifier le processus de détermination et de déclinaison de la stratégie d'entreprise ? Si oui, quelles en sont les conditions voire les effets ?

### - **Une mode managériale ?**

Souvent assimilée à une mode managériale (Abrahamson, 1991, 1996 ; Rogers, 1995), le processus de diffusion de l'entreprise libérée pourrait être étudié. En effet, notamment dans l'approche critique de l'entreprise libérée, les chercheurs postulent que le choix de l'entreprise libérée est fortement marqué par des phénomènes de mode et de mimétisme. Le rôle des acteurs externes pourrait faire ainsi l'objet d'investigations approfondies. En effet, qu'il s'agisse des approches classiques (Rogers, 1995) ou *fads and fashions* (Abrahamson, 1991) de la diffusion, le rôle des mass media, fashion-setters et relations interpersonnelles mériterait d'être investigués en profondeur pour mieux comprendre les processus tant d'adoption que de diffusion de l'entreprise libérée. Il paraîtrait également intéressant d'étudier le stade de diffusion actuel des entreprises libérées mais aussi les potentielles évolutions de ce modèle. Le modèle tel qu'actuellement défini représente-t-il un modèle en soi ou une étape vers d'autres modèles ?

### - **Un modèle pour demain ?**

Les démarches de libération d'entreprise s'ancrent généralement dans des traditions utopiques libertaires, libertariennes ou réformistes pour la mise en place d'une société plus humaine ou de progrès (d'Iribarne, 2017 ; Weil et Dubey, 2020). Ainsi, l'engouement autour de l'entreprise libérée trouve aussi un écho auprès de l'émergence du management des grands défis sociétaux ou 'grand challenges' (Georges et al., 2016). L'entreprise libérée, mettant l'accent sur la participation (Gilbert et al., 2017), permet-



elle de mettre en place des organisations plus robustes au sens de Ferraro et al. (2015) ? Est-elle plus généralement une forme adéquate pour penser les réponses des organisations aux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle ? Est-ce que les visions utopiques sont porteuses de progrès, de réelles mises en œuvre innovantes ou sont-elles vouées à ne représenter que des utopies sans réalité et lendemain ?

- **Entreprise libérée et nouvelles formes organisationnelles**

L'acte de naissance de l'entreprise libérée (Peters, 1992) correspond au regain de vitalité du débat académique autour des nouvelles formes organisationnelles. Celui-ci entend comprendre comment les organisations peuvent s'adapter à un changement continu (Marshack, 1993 ; Romanelli, 1991) tout en dépassant l'idéal bureaucratique (Annosi et Brunetta, 2017) grâce, notamment, à l'intégration du pluralisme en leur sein (Brès et al., 2017). Dans ce cadre, quelle place occupe le concept d'entreprise libérée ? Ses caractéristiques constitutives apportent-elles un renouveau pour penser une alternative à la bureaucratie ?

- **Entreprise libérée et enjeux méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, l'entreprise libérée en tant qu'objet de recherche émergent et médiatique nécessite un certain nombre de précautions (Gilbert et al., 2018) en raison du manque de travaux académiques et à la difficulté de définition du terme (ibid.). La forte médiatisation autour de l'entreprise libérée implique un risque d'être influencé par les promoteurs ou détracteurs de l'entreprise libérée, mais aussi par les dirigeants ou acteurs des entreprises libérées. Cela pose également la question de l'identification difficile des entreprises libérées. En effet, alors que certains dirigeants restent critiques à l'égard du terme lui préférant par exemple celui d'« entreprise agile et responsabilisante » (Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019), pour d'autres cette étiquette pourrait servir à médiatiser l'organisation, voire contribuer à la légitimer auprès de ses différentes parties prenantes. Dès lors, comment faire pour s'extraire des éléments de discours et identifier les pratiques organisationnelles et managériales réellement adoptées ?

Tous les types de contributions permettant d'enrichir la réflexion sont attendus (théoriques, méthodologiques et empiriques). Une diversité d'approches (e.g. critiques, sociologiques) et de méthodologies sont encouragées (qualitatives, quantitatives, états de l'art).

## Références

---

Abrahamson E. (1991), Managerial fads and fashions: The diffusion and refection of innovations, *Academy of Management Review*, 16:3, 586-612.

Abrahamson E. (1996), Management fashion, *Academy of Management Review*, 21:1, 254-285.

Annosi, M. C. & Brunetta, F. (2017), New organizational forms. In M.C. Annosi & F. Brunetta (Eds.), *New organizational forms, controls, and institutions* (pp. 45-70), Palgrave Macmillan, Cham.

Battistelli, M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, :2, 3-23.



Brès, L., Raufflet, E. & Boghossian, J. (2017), Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations, *International Journal of Management Reviews*, 20: 2, 364-386.

Carney B.M. & Getz I. (2009), *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Business.

Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. & Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, 93, 161-183.

Corbett-Etchevers I., Perea C., Richard D., Colle R. & Defélix C. (2019), Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: Towards a new model of interaction, *International Journal of Technology Management*, 79:3/4, 345-365.

d'Iribarne, A. (2017), L'entreprise libérée et les 'talents: un avènement annoncé?, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 23:56, 247-264.

Dortier J.-F. (2016), L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ? In J.M Saussois (Ed.), *Les organisations : Etat des savoirs* (pp. 423-429), Sciences humaines éditions, Auxerre.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A. & Tihanyi, L. (2016), Understanding and tackling societal grand challenges through management research, *Academy of Management Journal*, 59:6, 18-80.

Getz I. (2009), Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51:4, 32-58.

Gilbert P., Raulet-Croset N. & Teglborg A.-C. (2014), Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s), *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 118, 67-77.

Gilbert P., Raulet-Croset N. & Teglborg A.-C. (2018), Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche ? *Recherches Qualitatives*, 37:1, 96-116.

Gilbert P., Teglborg A.-C. & Raulet-Croset N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 127, 38-49.

Hamel G. (2011), First, let's fire all the managers, *Harvard Business Review*, 89:12, 48-60.

Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015), Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36: 3, 363-390.

Laloux F. (2015), *Reinventing organizations*, Lannoo Meulenhoff-Belgium.

Mattelin-Pierrard C., Bocquet R. & Dubouloz S. (2020), L'entreprise libérée : un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature, *Revue Française de Gestion*, A paraître.

Mattelin-Pierrard C.M. & Dubouloz S. (2019), Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants Le cas de l'entreprise libérée, *La Revue des Sciences de Gestion*, 297, 113-126.



- Marshak R.J. (1993). Lewin meets confucius: A review of the OD model of change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29: 4, 393-415.
- Mécréants (2016). *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion*.
- Meissonier R. (2014), *Le bonheur au travail*. Arte.
- Peters T.J. (1992), *Liberation management*. AA Knopf.
- Picard H. (2015). 'Entreprises libérées', parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Picard H. & Islam G. (2020), 'Free to do what I want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*, 41: 3, 393-414.
- Ramboarison-Lalao L. & Gannouni K. (2018), «Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method, *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 129-139.
- Robertson B.J. (2006), Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering, *Agile Project Management Executive Report*, 7:7, 1-24.
- Rogers E. (1995), *Diffusion of innovations*, 4th edition, The Free Press.
- Romanelli, E. (1991), The evolution of new organizational forms, *Annual Review of Sociology*, 17: 1, 79-103.
- Weil T. & Dubey A.-S. (2020), *Autonomie et responsabilité dans les organisations : Enquête sur quelques expériences de « libération »*, Presses de l'École des Mines.



## ST-AIMS 9 : Temporalité et Innovation

---

### Responsables :

**Fanny Simon** (Université de Rouen, IAE, NIMEC) – [fanny.simon-lee@univ-rouen.fr](mailto:fanny.simon-lee@univ-rouen.fr)

**Albéric Tellier** (Université de Paris Dauphine, PSL) – [alberic.tellier@dauphine.psl.eu](mailto:alberic.tellier@dauphine.psl.eu)

**Hongxia Peng** (Université de Rouen Normandie, IAE, NIMEC) – [hongxia.peng@univ-rouen.fr](mailto:hongxia.peng@univ-rouen.fr)

**Magali Malherbe** (Université de Caen, IAE, NIMEC) – [magali.malherbe@unicaen.fr](mailto:magali.malherbe@unicaen.fr)

**Mots-clés (7 maximum) :** Innovation – temporalité – stratégie – organisation – ambidextrie – processus – paradoxe

### Appel à communication

---

Les questions temporelles sont omniprésentes dans le management de l'innovation et rythment la vie des organisations (Bluedorn & Denhardt, 1988). La littérature académique montre l'intérêt d'explorer l'articulation entre la temporalité et l'innovation, en examinant, par exemple, les tensions temporelles (Simon & Tellier, 2016) dans les organisations adoptant l'innovation ambidextre (Tushman & O'Reilly, 1996; Smith & Tushman, 2005), l'impact de la perception temporelle des individus sur leur leadership en termes de créativité et d'innovation (Halbesleben et al., 2003), la relation entre la structure temporelle et le dynamisme de l'équipe créative (Bakker et al., 2013), l'allocation des ressources temporelles dans l'innovation et l'entrepreneuriat (Sirén et al., 2020) ou encore les effets négatifs de pressions temporelles trop fortes et non maîtrisées qui conduisent à des effets « Reine rouge » (Delacour et Liarte, 2015) ou des processus de commoditisation (D'Aveni, 2010).

Pour élargir et prolonger ces pistes existantes, cette STAIMS, inscrite dans les activités du **Groupe Thématique (GT) Innovation**, cherche à fournir un espace d'échanges, ouvert aux différentes approches épistémologiques, méthodologiques, voire disciplinaires, sur l'articulation entre la temporalité et l'innovation dans les contextes organisationnels de toute nature : secteur privé, public ou associatif, etc. Elle accueille des études, empiriques ou conceptuelles portant sur les temporalités au niveau individuel, des équipes projet, organisations ou réseaux inter-organisationnels.

En vue de lancer cette réflexion collective, nous commençons par suggérer une compréhension de la temporalité, basée sur les apports issus de différents domaines de la recherche en gestion, selon laquelle la temporalité est un ensemble de construits intrinsèques et extrinsèques (Das, 1993) opérant avec le temps. Cette temporalité est de nature chronologique, innée ou sociale (Huy, 2001) et peut fonctionner de manière linéaire, cyclique, spiral, ou dialectique (Cunha, 2004). Les construits temporels, tels que la durée, la fréquence, la vitesse, l'orientation temporelle, etc., ainsi que les possibles configurations de ces construits, telles que le flow, la vélocité, la simultanéité,



la séquenciation, la priorisation, l'accélération, etc., sont fréquemment mobilisés dans la recherche en gestion (Bluedorn & Denhardt, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Bluedorn et al., 1992 ; Brown & Eisenhardt, 1997 ; Ancona et al., 2001 ; Chia, 2002 ; Orlikowski & Yates, 2002 ; Langley et al., 2013).

De manière plus sous-jacente, ces études existantes s'appuient principalement sur quatre approches temporelles : le temps comme une ressource (Taylor, 1911) ; le temps comme un instrument (Gulick, 1987) ; le temps comme un processus structurant (Orlikowski & Yates, 2002 ; Langley et al., 2013) et le temps comme une perception (Flaherty, 2003 ; Pedersen, 2009). En fonction de l'approche, le temps permet de créer les activités, de mesurer et d'évaluer la réalisation, de hiérarchiser les activités ou de coordonner les individus et équipes au sein des organisations. Bien entendu, ces approches n'opèrent pas de manière isolée dans les organisations, étant donné que la temporalité organisationnelle, issue de la synchronisation de différents construits temporels (Peng, 2019), est de nature composite (Hernes, 2004).

La temporalité et l'innovation peuvent s'articuler de manière multiple. Il peut s'agir de la temporalité de l'innovation, de l'innovation en termes de temporalité organisationnelle ou individuelle, de l'interaction entre les construits temporels et l'innovation, ou encore du développement de configurations temporelles nouvelles contribuant à l'innovation.

La nature de l'innovation est aussi à appréhender de manière multiple : innovation industrielle, innovation technologique, innovation opérationnelle, innovation managériale, innovation organisationnelle, innovation sociale, innovation sociétale, etc.

De plus, si les études existantes en la matière privilégient jusqu'alors les structures par projet, il serait probablement intéressant d'explorer la temporalité au niveau organisationnel, inter-organisationnel voire sociétal ou de s'intéresser à l'impact des technologies numériques sur la temporalité au sein des organisations. Une autre piste de recherche associée à l'actualité peut consister à analyser la réaction des individus, équipes ou organisations face aux ruptures temporelles engendrées par la crise sanitaire actuelle.

Par conséquent, nous proposons différentes pistes de recherche associant temporalité et innovation liées à l'évolution économique, sociale, sociétale et technologique :

- Quel est le rôle de la temporalité dans la définition, la configuration, le management et la réalisation des activités d'innovation ?
- Comment est gérée la temporalité au sein des organisations ayant des groupes projet répartis dans différents pays ou des activités à distance ?
- Quels sont les nouveaux construits temporels générés par les technologies numériques ?
- Dans quelle mesure l'innovation sociale favorisant l'inclusion des individus ou organisations est favorisée dans des groupes ayant des temporalités hétérogènes (Gibson et al., 2007) ?
- Quel est la contribution de la dimension perceptive et cognitive de la temporalité, telle que la narrative temporalité (Pedersen, 2009) ou la narrative imaginative (Bluedorn & Standifer, 2006) dans la construction de scénarii pour innover ?
- Quel est le rôle de la temporalité de la prise de décision dans la stratégie et le management de l'innovation ?



- Quel est l'impact de la *speed trap* (Perlow et al. 2002) dans la prise de décision au sein des entreprises recherchant l'accélération du changement ou des processus de forte croissance (Le Masson et al., 2006) ?
- Comment les organisations peuvent gérer la polychronicité et la monochronicité de leurs salariés (Bluedorn et al., 1992) ?
- Comment la temporalité individuelle s'intègre dans la temporalité organisationnelle ?
- Quelles sont les caractéristiques spécifiques de la temporalité d'une organisation ou d'une équipe innovante ?
- Dans quelle mesure la temporalité organisationnelle est une source de compétitivité pour les entreprises ?
- Comment les parties prenantes d'une organisation parviennent à synchroniser leurs temporalités pour opérer ensemble ?
- En quoi la crise sanitaire a transformé la temporalité des organisations (ruptures temporelles, gestion du télétravail...) ?
- En quoi la perception des contraintes temporelles (Waller et al., 2001) conditionne ou pré-conditionne-t-elle la créativité et la capacité de prise de décision des individus ?
- En mobilisant une approche cognitive, on peut également s'intéresser au temps cognitif (von Schéele, et al., 2019) ou au modèle mental temporel (Standifer & Bluedorn, 2006) et à leur influence sur l'innovation

Enfin, d'un point de vue heuristique, le terme « innovation », comme les termes « changement », « évolution », « transformation », « croissance » et « développement », restent indissociables à la notion de la temporalité (Forray & Woordillan, 2008), car ils évoquent, de manière plus ou moins sous-jacente, une comparaison de différentes situations suivant une échelle temporelle. Par conséquent, notre STAIMS est également ouverte aux discussions au-delà du champ strict du management de l'innovation, notamment sur celles portant sur la temporalité dans la stratégie et la prise de décision (Pollay, 1970 ; Van de Calseyde et al., 2014), la conduite de changement, la transformation organisationnelle, les transformations sociétales (Bansal & Desjardines, 2014), etc.

Il reste à préciser que, durant ces dernières années, l'intérêt porté par les communautés scientifiques en sciences de gestion sur le « temporal work » (Kaplan & Orlikowski, 2013) s'accroît. Plusieurs communautés scientifiques (Academy of Management, European Group for Organizational Studies) proposent des espaces d'échanges lors de leurs récents congrès, dont certains portent sur la temporalité d'innovation.

Les pistes évoquées dans cet appel ne sont ni exhaustives ni exclusives. Les réflexions issues des approches non évoquées, par exemple, des approches historique, philosophique, économique etc., seront également bienvenues et cette STAIMS se veut un espace scientifique inclusif et stimulant.

Un numéro spécial est envisagé dans une revue scientifique classée par le CNRS, la FNEGE et l'Hcéres. Les papiers soumis peuvent être en français ou en anglais. En fonction du retour issu de cette première session thématique, l'organisation d'autres événements sera étudiée.



## Références

---

- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A. & Perlow, L. A. (2001), Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26: 4, 512-529.
- Bakker, R. M., Boros, S., Kenis, P., & Oerlemans, L. A. (2013), It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management*, 24: 3, 383–397.
- Bansal, P., Desjardines, M. R. (2014), Business sustainability: It is about time, *Strategic Organization*, 12: 1, 70-78.
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988), Time and organizations. *Journal of Management*, 1 : 2, 299-320.
- Bluedorn, A. C., Kaufman, C. F., & Lane, P. M. (1992), How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. *The Executive*, 6: 4, 17-26.
- Bluedorn, A. C., & Standifer, R. L. (2006), Time and the temporal imagination. *Academy of Management Learning & Education*, 5: 2, 196-206.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997), The art of continuous change: tying complexity theory and time-paced evolution to relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1, 1–34.
- Chia, R. 2002, Essai: Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis, *Organisation Studies*, 23: 6, 863-868.
- Cunha, M. P. (2004), Organizational time: A dialectical view. *Organization*, 11: 2, 271-296.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T., & Boje, D. M. (2004), Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies*, 25: 2, 261-286.
- Czarniawska, B. (2004), On time, space, and action nets. *Organization*, 11: 6, 773-791.
- d'Aveni, R. A. (2010), *Beating the commodity trap: How to maximize your competitive position and increase your pricing power*, Harvard Business Press.
- Delacour, H. & Liarte, S. (2015), Stratégie d'innovation continue dans un contexte de *Red Queen Effect* : Une étude empirique. *Management international*, 19(2), 40-158.
- Das, T. K. (1993). Time in management and organizational studies. *Time & Society*, 2: 2, 267-274.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998), Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *Californie Management Review*, 40: 2, 125–138.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Flaherty, M. G. (2003), Time work: Customizing temporal experience, *Social Psychology Quarterly*, 66: 1, 17-33.
- Forray, J. M., & Woodilla, J. (2005), Artefacts of management academy: A discourse analysis of temporality in journal titles. *Time & Society*, 14: 2-3, 323-339.



- Gibson, C. B., Waller, M. J., Carpenter, M. A., & Conte, J. M. (2007), Antecedents, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams. *Journal of Organizational Behavior*, 28; 8, 1005-1034.
- Gulick, L. (1987), Time and public administration. *Public Administration Review*, 47: 1, 115-119.
- Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., & Buckley, M. R. (2003), Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: a competency-based model, *Leadership Quarterly*, 14: 4, 433-454.
- Hernes, T. (2004), Studying composite boundaries: A framework of analysis, *Human Relations*, 57: 1, 9-29.
- Huy, N. Q. (2001). Time, temporal capability and planned change, *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013), Temporal work in strategy making, *Organization Science*, 24: 4, 965-995.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Hen, A. (2013), Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow, *Academy of Management Journal*, 56: 1, 1-13.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006), *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations, *Organization Science*, 13: 6, 684-700.
- Pedersen, A. R. (2009), Moving away from chronological time: Introducing the shadows of time and chronotopes as new understandings of narrative time, *Organization*, 16: 3, 389-406.
- Peng, H. (2019), Organizational temporality: A systemic and cognitive perspective, In T. K. Das (Ed.), *Time issues in strategy and organization* (pp. 143-162), Information Age Publishing.
- Pollay, R. W. (1970), The structure of executive decisions and decision times. *Administrative Science Quarterly*, 15: 4, 459-471.
- Simon, F., & Tellier, A. (2016), Balancing contradictory temporality during the unfold of innovation streams, *International Journal of Project Management*, 34: 6, 983-996.
- Sirén, C., Parida, V., Frishammar, J., & Wincent, J. (2020). Time and time-based organizing of innovation: Influence of temporality on entrepreneurial firms' performance, *Journal of Business Research*, 112, 23-32.
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16: 5, 522-536.
- Standifer, R., & Bluedorn, A. (2006), Alliance management teams and entrainment: Sharing temporal mental models, *Human Relations*, 59: 7, 903-927.
- Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*, Harper & Brothers.



Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38: 4, 8-29.

Van de Calseyde, P. P., Keren, G., & Zeelenberg, M. (2014), Decision time as information in judgment and choice, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125: 2, 113-122.

von Schéele, F., Haftor, D. M., & Pashkevich, N. (2019). Cognitive time distortion as a hidden condition of worker productivity, *Journal of Business Research*, 101, 591-596.

Waller, M. J., Conte, J. M., Gibson, C. B., & Carpenter, M. A. (2001), The effect of individual perceptions of deadlines on team performance. *Academy of Management Review*, 26: 4, 586-600.