AIMS
Association Internationale de Management Stratégique

XXIe CONFÉRENCE DE L'AIMS

LILLE 4,5,6 JUIN 2012

RÉSUMÉS DES ACTES

Université Lille1 Sciences et Technologies
IAE lille
Université Catholique de Lille
IÉSEG SCHOOL OF MANAGEMENT
LEM lille Economie & Management UMR 8179 CNRS

TABLE DES MATIERES

Comités **2**

Comité local d'organisation **2**

Comité scientifique local **2**

Liste des évaluateurs **3**

Actes de la conférence **7**

Index des communications **116**

Index des auteurs **123**

Index des mots clés **126**

COMITÉ LOCAL D'ORGANISATION

- Cécile BELMONDO, Maître de conférence, IAE de Lille
- Valérie BODART, Responsable logistique, IAE de Lille
- Bilal BOURKHA, Doctorant IAE de Lille
- Catherine CARLIER, Secrétariat recherche, IAE de Lille
- Alexandre DANIEL, Doctorant, IAE de Lille
- Benoît DEMIL, Professeur, IAE de Lille
- Eric DOR, Professeur associé, IESEG School of Management
- Maxime FRANÇOIS, Responsable événementiel, IAE de Lille
- Xavier LECOCQ, Professeur, IAE de Lille et IESEG School of Management
- Monika MARIN, Assistante à la Direction de la Recherche, IESEG School of Management
- Paulami MITRA, Doctorant, IAE de Lille
- Emilien MOYON, Docteur, IAE de Lille
- Flavia QUAGLIANA, Doctorante, IAE de Lille
- Benoît ROUX, Doctorant Ieseg School of Management
- Grégory VERMEERSCH, Informaticien, IAE de Lille
- Anne Ryslène ZAOUAL, Doctorante IAE de Lille
- Zhen ZONG, Doctorante, IAE de Lille

COMITÉ SCIENTIFIQUE LOCAL

- Jacques ANGOT, Professeur assistant, IESEG School of Management
- Cécile BELMONDO, Maître de conférences, IAE de Lille
- Anna CANATO, Professeur assistante, IESEG School of Management
- Alain DESREUMAUX, Professeur, IAE de Lille
- Benoît DEMIL, Professeur, IAE de Lille.
- Valérie FRANÇOIS-NOYER, Maître de conférences, IUT de Lille 1
- Jérôme IBERT, Maître de conférences, IAE de Lille
- Birgit KLEYMANN, Professeur associée, IESEG School of Management
- Bernard LECA, Professeur, IAE de Lille
- Xavier LECOCQ, Professeur, IAE de Lille et IESEG School of Management
- Christian MAHIEU, Chargé de recherche, CNRS
- Christian MARMUSE, Professeur, Université de Lille 2
- Loïc PLÉ, Professeur associé, IESEG School of Management
- Caroline ROUSSEL-SARGIS, Professeur associée, IESEG School of Management
- Vanessa WARNIER, Maître de conférences, IAE de Lille
- Xavier WEPPE, Maître de conférences, IAE de Lille

LISTE DES EVALUATEURS

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur contribution considérable comme évaluateurs pour la XXIème conférence de l'AIMS. Leur évaluation contribue à la qualité de notre conférence et à la diffusion des nouvelles connaissances auprès de la communauté scientifique, en France comme à l'échelle internationale.

AFFES Habib
AGGERI Franck
AHSINA Khalifa
ALBERT-CROMARIAS Anne
ALLARD-POESI Florence
ALTINTAS Gulsun
AMABILE Serge
AMMAR Oussama
ARENA Lise
ASSAR Saïd
ASSELINEAU Alexandre
ATTARÇA Mourad
AVENIER Marie-José
AYED Tahar Lazhar
AYERBE Cécile
BAKKALI Chaffik
BALHADJ Said
BARBIER Jean-Yves
BARTEL-RADIC Anne
BARTHELEMY Jérome
BASTIANUTTI Julie
BAYLE-CORDIER Julie
BELAOUNIA Samia
BELMONDO Cécile
BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem
BEN SLIMANE Karim
BÉNÉDIC Michaël
BENSEBAA Faouzi
BÉRARD Céline
BERGER-DOUCE Sandrine
BERNARD Odile
BERRIER-LUCAS Celine
BLANC Antoine
BLANCHET Vivien
BOCQUET Rachel
BOLDRINI Jean-Claude
BOUGHZALA Imed
BOUGHZALA Younès
BOULAY Jacques
BOUTY Isabelle
BOUZID Inès
BRECHET Jean-Pierre
BRION Sébastien
BRULHART Franck
BUREAU Sylvain
BURELLIER Franck
CARBONE Valentina
CARTIER Jean-Baptiste
CASTIAUX Annick
CHAABOUNI Jamil
CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine
CHANAL Valérie
CHANSON Guillaume

CHARREIRE PETIT Sandra
CHARUE-DUBOC Florence
CHAUDAT Pierre
CHEDOTEL Frédérique
CHIAMBARETTO Paul
CLAUDE-GAUDILLAT Valerie
COEURDEROY Régis
COLLIN Béatrice
CONDOR Roland
CORBEL Pascal
CORBETT-ETCHEVERS Isabelle
CUSIN Julien
DAMERON Stéphanie
DE MONTMORILLON Bernard
DELACOUR Helene
DELTOUR François
DEMIL Benoît
DEPEYRE Colette
DESLEE Carine
DETCHENIQUE Guillaume
DETCHESSAHAR Mathieu
DHONT Laura
DIKMEN-GORINI Laure
DIOP Balla
DRUCKER-GODARD Carole
DUBOCAGE Emmanuelle
DUBOULOZ Sandra
DUMEZ Hervé
DUMOULIN Régis
DUPLAT Valérie
DUPONT Claire
DURAND Thomas
EDOUARD Serge
EMIN Sandrine
FABBRI Rémi
FAUTRERO Valerie
FAVRE-BONTÉ Véronique
FELIX Pierre-Laurent
FERHANE Driss
FERNANDEZ Anne Sophie
FLORENCE Villesèche
FRANCOIS NOYER Valérie
FRECHET Marc
FRÉRY Frédéric
GANDIA Romain
GARDET Elodie
GARREAU Lionel
GEINDRE Sébastien
GERMAIN Olivier
GHERIB Jouhaina
GHERRA Sandrine
GODÉ Cécile
GOMEZ Marie-Léandre
GOMEZ MEJIA Alina
GOMEZ Pierre-Yves
GONZALO Pedro
GOUESMEL-TOURANCHEAU Florence
GRIMAND Amaury
GUEGUEN Gaël
GUEYE Birahim
GUIEU Gilles
GUILMOT Nathalie
HADOUSSA Slim
HAMZA SFAXI Nafaa
HOLLANDTS Xavier
HUAULT Isabelle
HUSSLER Caroline
IBERT Jérôme

ISCKIA Thierry
JOSSERAND Emmanuel
KAMMOUN Mohja
KERAMIDAS Olivier
KHELIL Nabil
KROHMER Cathy
KUYKEN Kerstin
LABARDIN Pierre
LAROCHE Hervé
LASCH Franck
LASSALLE-DE-SALINS Maryvonne
LAW-KHENG Florence
LE GOFF Joan
LE ROY Frédéric
LECA Bernard
LECOCQ Xavier
LEGRAND Céline
LEJEUNE Christophe
LIARTE Sébastien
LIÈVRE Pascal
LOILIER Thomas
LOUBARESSE Elodie
LOUFRANI-FEDIDA Sabrina
LOUX Patrick
LUANGSAY Carine
LWANGO Albert
MAALAOUI Adnane
MANGEMATIN Vincent
MARAIS Magalie
MARTIN Aude
MARTINEAU Régis
MATHIEU Annelise
MAYRHOFER Ulrike
MBENGUE Ababacar
MESSEGHEM Karim
MEZGHANI Karim
MOATTI Valérie
MONIN Philippe
MORALES Jérémy
MOTHE Caroline
MOUAKHARK khaireddine
MOURICOU Philippe
MOYON Emilien
NICOLAS Eline
PALPACUER Florence
PARISOT Xavier
PEREZTS Mar
PERRET Véronique
PERROT Serge
PERROUTY Gerald
PESTRE Florent
PEZÉ Stéphan
PHILIPPART Pascal
PICARD Sébastien
PLE Loic
PLUCHART Jean Jacques
POIREL Carole
POUSSING Nicolas
PRIM-ALLAZ Isabelle
REDIEN-COLLOT Renaud
REYNAUD Emmanuelle
RIGAUD Emmanuelle
RIVAL Madina
RONTEAU Sébastien
ROUSSEAU Anne
ROUSSELIÈRE Damien
ROUZIES Audrey
ROY Pierre

ROYBIER Rajaa
ROYER Isabelle
SAMMUT Sylvie
SARGIS ROUSSEL Caroline
SCHMITT Christophe
SIMON Fanny
SLIM Anis
SMAOUI HACHICHA Zouhour
SPRIMONT Pierre Antoine
ST-PIERRE Michèle
STERVINOU Sandrine
STEYER Véronique
SZOSTAK Berangere
TALBOT Damien
TANNERY Franck
TAUPIN Benjamin
THEVENARD PUTHOD Catherine
THOMAS Catherine
TIXIER Julie
URBAIN Caroline
VALETTE Annick
VALIORGUE Bertrand
VAN HOOREBEKE Delphine
VANDANGEON Isabelle
VERGNE Jean-Philippe
VERY Philippe
VO SANG Xuan Hoang
WARNIER Vanessa
WEPPE Xavier
ZAOUAL Anne-Ryslène
ZERIBI Olfa
ZOUZOU Anne

ACTIFS HEDONISTES ET PERFORMANCE COMMERCIALE DES PRODUITS VIDEOLUDIQUES : UN TEST EMPIRIQUE

Patrick LOUX
Ecole de Management de Normandie

Résumé : Ce papier se propose d'examiner la question de recherche suivante « Les actifs définissant le contenu d'une expérience vidéoludique exercent-ils une influence positive sur les ventes, les caractéristiques de l'environnement concurrentiel aval, les actifs de réputation et les opinions étant contrôlées ? ».

Afin d'y répondre, deux littératures ont été mobilisées: l'approche par les ressources en stratégie (APR) et le courant expérientiel hédoniste en comportement du consommateur. Les critiques tautologiques et de détermination externe de la valeur des ressources adressées à l'APR ont abouti à des pistes susceptibles de contourner ces problèmes. La présente recherche a adopté l'une d'entre elles, consistant à intégrer la dimension « consommateur » pour définir la valeur des ressources. L'approche expérientielle hédoniste a ensuite permis de suggérer un critère possible de définition de la valeur des actifs intangibles que mobilise un jeu vidéo : le plaisir.

Cependant, la littérature empirique sur les biens d'expérience hédonistes s'est peu intéressée au rôle des actifs générateurs de plaisir dans l'explication de la performance commerciale. Le seul actif intangible majeur étudié dans cette littérature est l'actif de réputation. Une partie empirique comportant une analyse qualitative et une analyse quantitative a ensuite été entreprise. L'analyse qualitative a permis de proposer 12 items hédonistes que peut mobiliser un titre. L'analyse quantitative, réalisée à partir d'un échantillon aléatoire de 192 jeux de consoles de salon mis sur le marché aux Etats-Unis entre 2003 et 2008, a d'abord permis de préciser la dimensionnalité des items hédonistes, puis de poser et tester les hypothèses liant actifs hédonistes (notamment diégèse, fantaisie et système de jeu) et performance commerciale des titres.

Les résultats obtenus suggèrent que la qualité du système de jeu et de la diégèse d'un titre vidéoludique expliquent mieux que les actifs de réputation la performance commerciale, les caractéristiques de l'environnement concurrentiel aval étant contrôlées. De surcroit, les parts singulières (i.e non expliquées par les actifs hédonistes) des opinions d'experts et des utilisateurs ne se révèlent pas significatives dans l'explication des ventes. Cette recherche défend en fin de compte la thèse selon laquelle l'APR gagne à étudier des actifs « encapsulés » dans l'expérience pour rendre compte de la performance par une prise en compte de la valeur des ressources sous l'angle du consommateur.

Mots-clés : ***Actifs hédonistes ; jeux vidéo, performance commerciale***

ADOPTION D'UNE MARQUE COLLECTIVE RÉGIONALE ET PERFORMANCES À L'EXPORT DES ENTREPRISES VITICOLES : CAS DE « SUD DE FRANCE » EN LANGUEDOC ROUSSILLON

Foued CHERIET
Magali AUBERT

UMR 1110 MOISA
INRA-Montpellier Supagro

Résumé : L'analyse des déterminants de la performance des entreprises à l'export est un objet central en management. Notre analyse porte sur l'impact de l'adoption d'une marque collective régionale sur les performances à l'export. Plus précisément, elle se centre sur les entreprises viticoles, en Languedoc-Roussillon, qui ont adopté la marque Sud de France. On montre que ces entreprises ne présentent pas de meilleures performances que les autres entreprises et que les améliorations de leurs performances sur cette période ont été plus faibles.

Mots-clés : ***Marque collective régionale, Sud de France, export, filière vin, Languedoc Roussillon***

ANALYSE DU PROCESSUS DE SOCIALISATION DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE

Birahim GUEYE
Université Gaston Berger
Saint-Louis du Sénégal

Résumé : Cet article se propose d'étudier les processus de socialisation dans les réseaux de franchise en France.
La socialisation organisationnelle est « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous unités » (Schein, 1968). Une socialisation aboutie doit se traduire par le développement d'un « individualisme créatif », autrement dit les membres de l'organisation acceptent l'ensemble des normes et des valeurs essentielles.
Dans le système de franchise, une socialisation adaptée doit se traduire par le recrutement de franchisés qui « veulent travailler avec le réseau », mais à qui, on fournit les outils et les aptitudes nécessaires pour une bonne réplication du concept de départ (Bradach, 1998). Notre objectif est « d'explorer les mécanismes de socialisation en cours dans les réseaux de franchise et son impact sur la performance des réseaux de franchise »
Nous adoptons une démarche qualitative pour la collecte et l'analyse des donnés. Il ressort de cette étude que les chaînes de franchise pratiquent de manière plus ou moins explicite un processus de socialisation en trois phases, matérialisées par des fonctions spécialement dédiées à la franchise : développement, formation et animation. Les résultats de cette étude montrent également que le contenu de la socialisation varie d'un réseau à un autre. Un autre résultat de cette étude porte sur le rôle actif des franchisés qui développent des actions tout au long du processus de socialisation, qui ne sont pas toujours couronnées de succès. Enfin, la démarche de socialisation adoptée dans les réseaux de franchise est plutôt individualisée malgré que les grandes chaînes bien implantées s'orientent de plus en plus vers une institutionnalisation de leurs pratiques.
Une socialisation individualisée dans les réseaux de franchise peut provoquer le développement de situations de stress, d'angoisse, le sentiment d'être livré à soi chez les franchisés, qui sont de nature averses au risque (Lafontaine, 1992). Cela peut ainsi favoriser des comportements opportunistes pouvant se traduire par la dénaturation du concept initial, par un faible engagement des franchisés, et inhibant toutes actions collectives.
Nous supposons à partir des résultats de cette étude que c'est une socialisation institutionnalisée qui est adaptée au système de franchise, en particulier en France. Elle permet de réduire les incertitudes liées à la nouveauté de la tâche et facilite aux franchisés la maîtrise du concept. Elle favorise une convergence entre les valeurs de l'organisation et celles du nouveau venu et une plus grande compréhension mutuelle des objectifs poursuivis. En définitive elle favorise une plus grande performance grâce au renforcement de l'engagement des franchisés et à leur propension à coopérer.

Mots-clés : ***Réseau de franchise, processus de socialisation, recrutement, sélection, formation***

BALANCING SOCIAL AND ECONOMIC GOALS IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF TWO ALTERNATIVE BUSINESS PROJECTS

Florence PALPACUER
Corinne VERCHER
Nicolas BALAS

MRM-ERFI ISEM
Université Montpellier France

Abstract: This communication explores the potential offered by alternative projects to convey more balanced forms of articulation between social and economic goals in the conduct of business activities. Our theoretical framework encompasses the global value chain approach with insights from new developments in institutional theory and economies of worth to generate knowledge on the articulation of a variety of logics and aims in social innovative projects, and on the role of governance in building such articulation. Our research design was built on the comparison of two alternative business projects chosen for their particularly innovative social contribution and/or the challenges posed by the articulation of their economic and social goals. Our results highlight the existence of a relationship between the ways in which economic and social dimensions are embedded in the development of the project, and the capacity of the entrepreneurial team to share decision-making and integrate a wide variety of worlds in the governance of the project.

Keywords: ***Alternative business project, Institutional Entrepreneurship, Governance, Order of Worth***

BREVET ET COOPETITION DANS LES PRATIQUES D'INNOVATION OUVERTE : LE CAS DES PATENTS POOLS

Cécile AYERBE
Maître de conférences
GREDEG
Université de Nice Sophia-Antipolis

Jamal Eddine AZZAM
Allocataire-Moniteur de recherche
GREDEG
Université de Nice Sophia-Antipolis

Résumé : Cette recherche est une réflexion théorique centrée sur l'étude des mécanismes de coopétition dans l'Open Innovation. Ces derniers sont étudiés dans le cadre des « patent pools » (panier de brevets) qui constituent une forme très peu étudiée par la littérature managériale. Elle a pour objectif de répondre à la question suivante « comment comprendre la mise en œuvre des stratégies de coopétition à travers les patents pools, forme originale d'innovation ouverte ? ». Nous montrons que les patent pools reposent sur le développement simultané de pratiques coopétitives et concurrentielles, que ce soit lors de leur constitution ou ensuite par leurs modes de fonctionnement. Cette lecture contribue doublement au management stratégique. En matière gestion de la propriété industrielle, elle s'inscrit dans la riche littérature récente qui souligne l'importance grandissante du rôle stratégique des brevets, sans pour autant l'appréhender en termes de coopétition. Pour ce qui concerne précisément les travaux dédiés à la coopétition, elle vient les enrichir en montrant que cette dernière peut se déployer dans des formes organisées encore peu explorées qui peuvent pourtant en être des lieux d'expression privilégiés.

Mots-clés : ***Innovation ouverte, brevet, coopétition.***

CAPACITE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : ANALYSE THEORIQUE ET ETUDE EMPIRIQUE DANS LE CONTEXTE DES EQUIPES DE PROJETS D'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

Ababacar MBENGUE
Université de Reims
Laboratoire REGARDS

Seydou SANÉ
Université Gaston Berger - Saint-Louis, Sénégal

Résumé: Bien que plusieurs recherches aient étudié la capacité d'apprentissage organisationnel (CAO), la question de son opérationnalisation reste ouverte. Nous réexaminons la notion de CAO, analysons ses relations avec l'apprentissage organisationnel (AO) et évaluons la validité de son opérationnalisation à travers trois modèles (formatif, réflexif, mixte). Alors qu'une partie de la littérature affirme que la CAO comprend cinq dimensions (l'expérimentation ; la prise de risque ; le dialogue ; l'interaction avec les parties prenantes ; la participation à la prise de décisions), notre étude exploratoire de 41 équipes de projet d'aide publique au développement suggère l'existence d'une sixième dimension importante pour la CAO : l'autonomie vis-à-vis du supérieur hiérarchique national. Nous discutons ensuite les implications théoriques et pratiques de cette découverte.

Mots-clés : ***Capacité d'apprentissage organisationnel, apprentissage organisationnel, validité, méthodologie quantitative, aide publique au développement***

CAPACITES RELATIONNELLES ET SUCCES DE L'OUTSOURCING DES SI

Nabila HALOUANI
Université de Sfax-Tunisie
IAE d'Aix En Provence
URGE & CERGAM

Résumé : Le succès de l'outsourcing est devenu l'un des principaux objectifs organisationnels. Les professionnels cherchent à obtenir une meilleure compréhension de ce qui contribue au succès de leur externalisation.
En effet, la relation avec leur prestataire de service constitue un élément important pour le succès ou l'échec des contrats d'externalisation.
Ainsi, l'objectif de cette étude est d'une part, identifier les capacités relationnelles relatives à l'organisation externalisatrice ainsi qu'à son prestataire de service, et d'autre part, étudier l'effet de ces capacités sur le succès de l'outsourcing des SI dans le contexte tunisien.
Pour ce faire, une étude exploratoire à travers des entretiens semi-directifs, a été effectuée sur six banques tunisiennes et leurs prestataires de service. L'objectif est d'explorer et d'identifier les capacités relationnelles que possèdent les deux organisations et qui peuvent influencer le résultat de l'outsourcing des SI. Par ailleurs, il s'agit de confirmer les critères de succès relevés de la littérature sur lesquels les organisations se basent pour évaluer le résultat d'une opération d'outsourcing des SI.
L'examen des données issues des interviews effectuées, a permis de dégager trois capacités relationnelles qui sont supposées avoir une influence sur le succès de l'outsourcing des SI. Ces capacités sont : *l'engagement inter-organisationnel*, *la communication inter-organisationnelle* et *le partage de connaissances entre les deux organisations.*
Par ailleurs, contrairement à la littérature qui montre que le succès de l'outsourcing des SI se base principalement sur deux critères : le succès du service fourni et le succès du projet d'externalisation, la majorité des répondants considèrent que le succès de l'outsourcing dépend seulement du succès du service fournis.

Mots-clés : ***Outsourcing des SI, capacités relationnelles, succès de l'outsourcing des SI, étude exploratoire***

CAPTURING THE EVOLUTION OF A POOL OF INSTITUTIONAL LOGICS: A HIERARCHICAL CLASSIFICATION ANALYSIS OF THE FIELD OF WORKPLACE SAFETY ON THE FRENCH CONSTRUCTION INDUSTRY

Thibault DAUDIGEOS
Amélie BOUTINOT
Stéphane JAUMIER

Grenoble Ecole de Management

Abstract: Institutional pluralism is an intriguing phenomenon for institutional scholars. How does the balance among logics evolve within a field and what kind of trajectories may a set of logics experience over a long term period remain unclear. Especially, extant literature tends too often to downplay institutional complexity by focusing on two dominant logics and ignore modes of interaction among logics others than competition. In order to address these issues, we apply to the field of workplace safety in the construction industry a rather new methodology for measuring institutional logics. We indeed make use of a descendant hierarchical classification model for analyzing articles published in a leading French trade journal over more than a century. Our preliminary results, which are based on a pilot study of 649 articles, identify six institutional logics at work within the field, thus underlining the need for neo-institutionalist research to direct its attention toward pools of logics rather than two of them. Additionally, they tend to provide support to the notion of sedimentation, which suggests that institutional logics may succeed one another in gradual waves, *i.e.* that newly dominant logics cohabite with weakened but persistent older logics.

Keywords: ***Institutional complexity, Pool of institutional logics, Workplace safety, Construction industry, Descendant hierarchical classification model***

CHANGEMENT IDENTITAIRE RADICAL DES ECOLES DE GESTION A TRAVERS LE PROCESSUS D'ACCREDITATION: LE CAS D'EQUIS AU SEIN DE TROIS ECOLES DE COMMERCE FRANÇAISES

Christophe LEJEUNE
Professeur associé
Université de Strasbourg
EM-Strasbourg Business School
HuManiS

Alain VAS
Professeur
Université catholique de Louvain
Louvain School of Management
CRECIS

Résumé : La recherche antérieure s'est peu intéressée à l'influence des organismes d'accréditation sur le changement identitaire des écoles de gestion. Cet article présente trois études de cas illustrant un changement identitaire radical au sein des écoles de commerce françaises engagées dans un processus d'accréditation. Nos résultats suggèrent trois dimensions identitaires composant le changement identitaire radical observé: l'académisme, l'internationalisation et la formalisation. Ces changements identitaires touchent à la fois les affirmations identitaires de ces écoles mais également les compréhensions identitaires par ses membres, et ils entraînent des modifications profondes dans les relations qu'entretiennent les écoles étudiées avec leurs parties prenantes historiques. Nous discutons la manière dont l'espace concurrentiel créé par les classements nationaux en France a poussé les écoles étudiées vers des processus mimétiques d'accréditation. En répondant à une logique institutionnelle, les écoles étudiées ont alors radicalement modifié leur identité organisationnelle historique.

Mots-clés : ***Identité, changement radical, accréditation***

COMMENT SOUTENIR DANS LE TEMPS UNE STRATEGIE D'INNOVATION CONTINUE DANS UN CONTEXTE DE RED QUEEN EFFECT ?UNE APPROCHE A TRAVERS L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE

Hélène DELACOUR
CEREFIGE - EA 3942
Université de Lorraine

Sébastien LIARTE
CEREFIGE - EA 3942
Université de Lorraine
ISAM-IAE

Résumé : Le *Red Queen Effect* (RQE) décrit la situation dans laquelle les entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents afin d'obtenir un avantage concurrentiel mais sans y parvenir (ou de manière temporaire), toutes les entreprises agissant de manière symétrique. Le RQE peut alors conduire les entreprises vers une stratégie d'innovation continue, afin de chercher à dépasser ou du moins ne pas se laisser distancer par leurs concurrents. L'objectif de cette recherche est double. Il s'agit tout d'abord de démontrer que l'ambidextrie organisationnelle en permettant la combinaison d'activités d'exploration et d'exploitation, est la forme organisationnelle adaptée pour les entreprises dans un contexte de RQE. Ensuite, il s'agit d'étudier la gestion temporelle de cette ambidextrie dans ce contexte de RQE. L'étude de l'industrie du rasage humide pour hommes de 1898 à 2011 à travers une étude de cas longitudinale démontre que l'ambidextrie organisationnelle s'avère être une forme organisationnelle particulièrement adaptée à la dynamique concurrentielle insufflée par le RQE. Les résultats obtenus par cette étude de cas permettent également de proposer des apports sur la gestion temporelle de l'ambidextrie et l'alternance des phases d'exploration et d'exploitation ainsi que sur le processus de RQE.

Mots-clés : ***Stratégie d'innovation continue, Red Queen Effect, ambidextrie organisationnelle, exploration, exploitation***

COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : UNE APPROCHE PAR LE SENSEMAKING

Lionel GARREAU
PSL
Université Paris-Dauphine
DRM

Serge PERROT
Université Paris-Sud
Laboratoire PESOR

Résumé : Nous proposons ici un essai théorique, qui analyse le concept de socialisation organisationnelle sous l'angle du sensemaking. Nous montrons que les deux processus sous-jacents de la socialisation - apprentissage et intériorisation - peuvent être considérés comme des processus de sensemaking. En d'autres termes, nous présentons la socialisation organisationnelle comme l'un des processus de sensemaking à l'œuvre dans les organisations. Nous présentons alors les implications de cette proposition : a) la socialisation est un processus continu mais non linéaire ni cumulatif ; b) les critiques sur l'optique fonctionnaliste de la socialisation sont dépassées ; c) l'horizon temporel pertinent de la socialisation est considérablement élargi.

Mots-clés : ***Socialisation, sensemaking, situation, processus, désocialisation***

COMPRENDRE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : UNE ANALYSE CRITIQUE AU NIVEAU DU SECTEUR

Julie BASTIANUTTI
Hervé DUMEZ
PREG-CRG, École polytechnique /CNRS

Résumé : Une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) implique que la firme aille volontairement au-delà de ses obligations économiques et légales. Au niveau de la firme, on semble observer une sorte d'impulsion morale, ancrée dans des valeurs, une histoire et d'autres éléments identitaires qui rend les sociétés responsables non seulement envers leurs parties prenantes mais aussi du bien-être social de leur environnement proche et lointain. Deux types de critique en opposition avec une vision morale du capitalisme existent : elles dénoncent l'hypocrisie organisationnelle, au niveau de la firme et, au niveau global, l'imitation et la dissémination de discours révélant la plasticité du capitalisme. Les entreprises adoptent des stratégies de RSE afin de s'adapter aux changements profonds de l'environnement et pour maintenir leur avantage concurrentiel.

Un autre type d'analyse critique semble possible, rompant avec le point de vue émotionnel et avec les explications simples en cherchant à mettre au jour la complexité des stratégies de RSE. Afin d'atteindre ces deux objectifs, il semble qu'il soit judicieux de conduire une analyse au niveau sectoriel plutôt qu'individuel. En effet, les interactions stratégiques entre les firmes peuvent être perçues seulement à ce niveau. Pour répondre à aux questions sur le 'comment' et 'pourquoi' les entreprises cherchent à aller volontairement au-delà de leurs obligations, le choix méthodologique de l'étude de cas semble justifié, surtout lorsqu'on tente d'analyser ces interactions en dynamique. Nous avons sélectionné le cas du secteur du ciment car c'est un oligopole restreint, relativement stable malgré quelques entrées nouvelles, et qui offre suffisamment de matériau pertinent à l'étude de stratégies RSE. En effet, le produit est peu différencié, la concurrence se fait sur les prix mais aussi sur la légitimité de l'activité au niveau local – mettant ainsi les firmes en concurrence sur leur réputation et leur capacité à gérer les attentes des parties prenantes quant aux conditions d'exploitation de leur activité.

Notre analyse met en lumière la complexité des stratégies individuelles et collectives de chaque firme, dans leur dimension interactive. Nous avons mis en évidence que les stratégies RSE sont des combinaisons dynamiques (*ars combinatoria*) de stratégies. Ces dernières ont pour objectif de gagner un avantage concurrentiel, ou encore des effets de réputation et/ou de légitimité, tant au niveau individuel que collectif. A ce dernier niveau, les stratégies se déploient aux niveaux infra-sectoriel, sectoriel, inter- et cross-sectoriels. Le sens de ces stratégies dépend du niveau auquel elles sont poursuivies. Enfin, nous avons tenté de produire une vue synoptique des choix stratégiques auxquels les firmes faisaient face en matière de RSE. Il montre que les stratégies de réputation peuvent être individuelles, ou alors regrouper un petit nombre de firmes du même secteur, ou bien de secteurs hétérogènes. Les stratégies de légitimation se développent plutôt au niveau du secteur dans son ensemble ou bien de secteurs liés, appartenant à une même chaîne de valeur. Les effets des stratégies peuvent également se combiner.

Mots-clés : ***Stratégies individuelles et collectives, RSE, analyse critique, étude de cas, industrie du ciment***

COMPRENDRE LES DECISIONS D'EXTERNALISATION ?UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE DE TYPE QCA

Guillaume CHANSON
PRISM
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Résumé : L'externalisation, analysée habituellement à travers des études empiriques sur les frontières (théorie des coûts de transaction, approche ressources…), est en fait une décision. A ce titre, elle dépend des interactions d'acteurs, de calculs économiques, de prise en compte des spécificités de l'entreprise… Pour pouvoir approcher ces décisions dans leur complexité, nous avons conduit une étude de cas multiple exploratoire de nature inductive. L'étude de huit cas puis leur comparaison grâce à la méthode QCA (en utilisant le protocole SC-QCA) mettent en lumière l'importance de deux éléments-clés de la prise de décision : l'existence d'opposants et le recours à une étude.

Mots-clés : ***Externalisation, décision, QCA, opposants, étude***

COOPERER AVEC SES AMIS OU AVEC SES ENNEMIS : QUELLE STRATEGIE POUR L'INNOVATION PRODUIT ?

Frédéric LE ROY
Université Montpellier 1 et GSCM Montpellier Business School
Montpellier Recherche en Management

Marc ROBERT
GSCM Montpellier Business School
Montpellier Recherche en Management

Frank LASCH
GSCM Montpellier Business Schoo
Montpellier Recherche en Management

Résumé : Cette recherche s'inscrit dans les nouvelles approches de l'innovation qui mettent l'accent sur l'importance des stratégies de coopération. Nous étudions l'impact des différentes stratégies de coopération sur les performances de l'innovation produit, en fonction du type de partenaire avec qui la coopération est établie. Deux grands types de coopération sont étudiées et confrontées : la coopération avec des rivaux (coopétition) et la coopération avec des non-rivaux. Nous proposons et testons des hypothèses de recherche sur un échantillon d'entreprises françaises issues de la base de données CIS (2004). Les résultats montrent que la coopération avec les clients est la stratégie qui a l'impact le plus fort sur la performance de l'innovation produit. Ils montrent également que la coopération avec les universités à un impact positif sur l'innovation radicale et incrémentale. De même la coopération avec les concurrents a un impact important sur la performance de l'innovation radicale, quand les concurrents sont américains ou européens. Enfin, et de façon surprenante, la coopération avec les fournisseurs a un impact négatif ou nul.

Mots-clés : ***Coopération, innovation ouverte, coopétition, innovation produit***

DE L'INVENTION A LA DIFFUSION : LA POURSUITE DE LA CONSTRUCTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE

Emilie CANET
ATER
Université Paris-Dauphine
DRM UMR CNRS 7088 (M-Lab)

Résumé : L'objectif de ce papier est de proposer un cadre d'analyse d'une période particulière du cycle de vie des innovations managériales, qui n'est pas traitée habituellement dans la littérature. Nous nous concentrons sur le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi (David et Hatchuel, 2007), ou en d'autres termes sur la période qui débute après l'invention et la validation locale d'une innovation managériale et s'achève lorsque l'innovation a atteint le stade d'innovation reconnue.

En nous appuyant sur les travaux des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; de Vaujany, 2005 ; Lorino, 2002) et leur appropriation (de Vaujany, 2006), nous précisons la structure d'une innovation managériale, avant de proposer un cadre d'analyse de cette période. Plus précisément, nous tentons de montrer que l'innovation managériale va continuer de se construire, dans le cadre d'une interaction entre son concepteur et les organisations pionnières qui expérimentent l'innovation. Nous tentons de détailler la poursuite de cette construction et d'identifier les raffinements, compléments ou encore versions qui peuvent apparaître dans cette période. Enfin, nous précisons cette poursuite de la construction, à travers les attributs de l'innovation elle-même (variabilité interprétative, complexité, divisibilité) mais aussi les attributs du concepteur (notoriété et implication) et des pionniers (nombre, variété, conscience de leur statut de pionnier).

Mots-clés : ***Innovation managériale, appropriation, diffusion, outils de gestion***

DE L'UTILISATION DE LA NOTION DE REGENERATION EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

Guillaume DETCHENIQUE
ATER – Doctorant
NIMEC – IAE de Caen Basse-Normandie

Résumé : L'évolution des sciences de gestion est en partie assurée par des concepts et des théories issus de disciplines différentes. Les recherches mobilisant la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979) ou encore les travaux traitant des écosystèmes d'affaires (Moore, 1993) se sont par exemple inspirés largement de la biologie. Ainsi, après avoir rappelé quelques éléments sur l'utilisation des transferts de concept en sciences de gestion, nous nous interrogerons sur l'utilisation de la notion de régénération en management stratégique pour décrire la manière dont une organisation peut se renouveler pour contrecarrer ou éviter le déclin. Pour cela, nous avons alors consulté des travaux issus de disciplines différentes telles que la biologie, l'histoire et l'urbanisme où le concept de régénération est couramment utilisé. Notre travail soulève donc les points communs et les différences entre la régénération stratégique et ces autres approches. Nous verrons alors que comme pour les organismes vivants, la simplicité d'une organisation peut favoriser sa régénération stratégique. De plus, comme le montre aussi les approches historique et urbaine, la régénération stratégique passe par le dépassement des idées et des pratiques passées. Cela peut alors susciter des réactions de rejet au sein de l'organisation et révèle le côté politique de la régénération. Nous conclurons ce travail en proposant notre définition de la régénération stratégique.

Mots-clés : ***Régénération, métaphore, analogie, déclin, ressources***.

DES DISCOURS À L'IDENTITÉ-AS-PRACTICE : UNE EXPLORATION DE LA MATÉRIALITÉ DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE

Stéphan PEZÉ
Doctorant
Université Paris-Dauphine
DRM

Résumé : De récents travaux en théorie des organisations analysent la construction identitaire via une double opération de travail identitaire (mené par l'individu sur lui-même et vis-à-vis des autres) et de régulation identitaire (forme de contrôle exercé pour définir l'identité des membres de l'organisation). Cette perspective est stimulante pour comprendre comment l'identité se construit dans les organisations sous une forme processuelle et dynamique. Toutefois, ces travaux privilégient une approche discursive et narrative de l'identité, laissant dans l'ombre le rôle de la matérialité dans ce processus. Ce manuscrit à pour objet d'explorer cette matérialité identitaire. Nous le faisons en recherchant les indices de la matérialité dans les études empiriques dont nous disposons, ce qui nous conduit à nous intéresser aux pratiques socio-matérielles. Nous approfondissons cette réflexion théorique grâce au concept de performativité de Judith Butler. Notre contribution à la littérature existante sur le travail et la régulation identitaire est une proposition de conceptualisation des liens entre identité et pratiques socio-matérielles.

Mots-clés : ***Identité, travail identitaire, matérialité, pratiques, performativité***

DESAPPRENDRE POUR APPRENDRE : LE CAS D'UN DETOUR PAR L'ART DANS UNE FORMATION EN ENTREPRENEURIAT

Sylvain BUREAU
Professeur assistant
ESCP Europe
Maitre de Conférences
Ecole Polytechnique

Résumé : Dans les formations de gestion, la vision traditionnelle de l'apprentissage est linaire et incrémentale : une fois les notions de base maîtrisées, il faut approfondir ses connaissances et développer une expertise spécialisée. Cette approche est tout à fait justifiée dans nombre de cursus académiques mais elle ne peut l'être au démarrage d'une formation en entrepreneuriat. A ce stade, le plus urgent, l'enjeu premier est avant tout de désapprendre. Les connaissances passées ne sont pas obsolètes mais elles limitent l'espace des possibles, elles enferment dans des modes de raisonnement et d'action bien souvent inappropriées pour entreprendre.
Pour désapprendre, c'est-à-dire détruire certaines connaissances, croyances et routines passées pour développer de nouvelles heuristiques et comportements, le dispositif pédagogique se doit d'être non seulement en rupture avec le contenu traditionnellement enseigné mais aussi avec la symbolique habituelle. Nous présentons dans le cadre de ce papier une expérimentation, *Improbable*, qui vise à produire un tel effet. Son principe peut se résumer par la double exigence suivante : d'une part offrir aux étudiants un rôle totalement décalé au regard de leur formation passée ; et d'autre part, leur permettre de développer des activités qui approximent le travail de l'entrepreneur. Pour répondre à un tel énoncé, nous avons retenu la figure de l'artiste: le temps d'une semaine, les étudiants ont adopté cette posture, à la limite de l'imposture. Il ne s'agissait pas de résoudre des études de cas, d'élaborer des plans de financement ou des études de marché mais de produire des œuvres et de les présenter lors d'une exposition ouverte au public.
Pour envisager l'intérêt et les limites de cette approche, nous procéderons en trois temps. Dans la première partie de cette communication nous justifierons l'importance du processus de désapprentissage au moment où les étudiants débutent une formation en entrepreneuriat ; puis, nous montrerons en quoi le recours à l'art est utile pour marquer la rupture dans un parcours scolaire avant de souligner que le travail de l'artiste approxime, sur plusieurs dimensions structurantes, l'activité de l'entrepreneur innovant. Dans une deuxième partie, nous détaillons l'expérimentation pédagogique et la méthodologie. Enfin, nous présentons les principaux résultats de l'expérimentation qui montrent que les étudiants ont non seulement mises en œuvre des pratiques de travail en rupture lors de cette expérimentation mais qu'ils ont également continué à mobiliser de telles pratiques pour développer d'autres projets mis en œuvre dans le cadre de ce programme de formation.

Mots-clés : ***Désapprendre, entrepreneuriat, art, pédagogie***

DISPERSION OF INTERNATIONALIZATION AND FIRM PERFORMANCE: A CONTEXTUALIST THREE-STAGE MODEL

Pham Hoanh Son NGUYEN
Professeur assistant
Groupe ESC Clermont

Abstract: The academic interest in the relationship between Internationalization and Performance (RIP) has grown steadily during the last four decades. Based on different theories and methodological approaches, researchers propose and confirm empirically RIP of various natures. Consequently, they have developed various alternative approaches to model RIP such as negative, positive and linear, positive and negative simultaneously, indeterminate, U standard and U inverted. In this context, the three-stage model of Lu and Beamish (2004) and Contractor, Kundu and Hsu (2003), emerges as an integrator model capable of reconciling other efforts to model RIP. However, this integrator model has, in our point of view, two limitations: (35) the absence of the context of internationalization, in particular, the cultural and institutional environment in the theoretical analysis and development; (36) the inability to show the nature of the impact of dispersion of internationalization on performance. To overcome these limitations, we propose, in this work, to use the dispersion of internationalization as a vector by which the context of internationalization is incorporated into the analysis on the impact of degree of internationalization on performance. This research, based on a sample of 69 large international French enterprises over 7 years, 2001-2007, contributes to RIP research by providing the following new theoretical, empirical and methodological elements: (i) the three-stage model applies not only to the relationships between the breadth of internationalization and performance, or the depth of internationalization and performance, but also to the dispersion of internationalization and performance; (ii) it is not only the degree of internationalization itself that explains the firm's performance but also the context of internationalization.

Keywords: ***Dispersion, Degree of Internationalization, Context of Internationalization, Performance***

EMERGENCE ET STRUCTURATION D'ECOSYSTEMES : LE ROLE DES DEPLOIEMENTS PILOTES D'OFFRES RADICALEMENT INNOVANTES

Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI
HEC

Florence CHARUE-DUBOC
PREG-CRG, Ecole polytechnique-CNRS

Luc PAYEN
Ecole polytechnique-HEC

Résumé : Dougherty et Dune (2011) montrent que pour développer les innovations qu'ils qualifient de complexes, la coopération d'un grand nombre d'acteurs de nature très différente est nécessaire: grandes entreprises établies et petites start-ups, organisations publiques et privées, organismes de réglementation, etc. Bessant et Wesley (2007) soulignent la même nécessité pour des innovations qui supposent d'offrir une solution complète aux consommateurs. Cependant les travaux qui étudient les modèles de développement collaboratifs dans des contextes d'incertitude forte à la fois sur les marchés et les performances technologiques des produits sont peu nombreux. Rares sont les recherches qui ont analysé le processus qui va permettre de fédérer différents acteurs pour soutenir le processus d'innovation et contribuer à la structuration d'un écosystème.

Cette communication s'intéresse au processus de structuration d'un écosystème. Elle s'appuie sur l'analyse longitudinale d'un cas de fourniture d'un service global innovant : la mise à disposition d'électricité produite grâce à une pile à combustible qui consomme de l'hydrogène. Le développement de cette innovation est en cours, nous l'avons suivi pendant 18 mois dans le cadre d'une recherche intervention menée au sein d'une filiale d'Air Liquide en charge du pilotage de ce programme qui englobe la construction de prototypes, la formulation des propositions de valeur associées et le pilotage des différents partenariats nécessaires. Nous avons également reconstitué l'historique de cette initiative sur les dix dernières années.

Cette recherche met en avant un dispositif central dans cette dynamique qui est celui des déploiements pilotes des offres qui permettent de développer à la fois des connaissances sur les multiples dimensions (technologie, usages, réglementaire …) et sur les partenaires eux mêmes. Ils permettent également d'affiner progressivement les composantes de l'offre en la mettant en scène dans un cadre commercial et industriel.

Mots-clés : ***Innovation de rupture, écosystèmes, expérimentation, étude de cas***

DANS LA VALORISATION DE LA RECHERCHE L'EXEMPLE D'UNE UNIVERSITE JAPONAISE.

Annie GARANTO
Ceros
Université Paris-Ouest

Résumé : Cet article examine le rôle joué par les acteurs individuels dans l'institutionnalisation de nouvelles pratiques. Notre analyse s'appuie sur l'étude de la valorisation de la recherche académique dans une université japonaise. Trois responsables différents ont développé les pratiques centrées tout à tour sur les modèles, marchand, organisationnel et hybride de la valorisation des brevets. Nos résultats montrent que la position sociale des individus influe sur leurs systèmes de pensée et la manière dont ils appréhendent les pratiques de la valorisation. Entre les pressions institutionnelles et l'enracinement dans une organisation, les acteurs individuels sont parvenus à construire un système de sens localisé.

Mots-clés : ***Perspective institutionnaliste, acteurs, traduction, valorisation de la science, université***

ENVERS QUI LES DIRIGEANTS SONT-ILS RESPONSABLES ?

Magalie MARAIS
Groupe Sup de Co
Montpellier Business School

Emmanuelle REYNAUD
IAE Aix-en-Provence

Résumé : Si l'ensemble du fonctionnement du système économique mondial semble concerné dans sa redéfinition par la récente crise financière, celle-ci vient plus particulièrement questionner la mission de l'entreprise et de ses dirigeants. Alors que certains demandent aux dirigeants de se focaliser sur les seuls profits, d'autres les enjoignent de protéger coûte que coûte l'emploi, tandis que d'autres encore se soucient de l'environnement naturel. Face à ces pressions croissantes et contradictoires, l'objet de cet article sera de comprendre la responsabilité des dirigeants des entreprises. Nous définirons quel est l'objectif de l'entreprise pour pouvoir identifier envers qui les dirigeants sont responsables et quelles logiques d'action ceux-ci peuvent-ils adopter.

Pour répondre à cette problématique, dans cet article théorique nous avons, tout d'abord, choisi de nous intéresser à la gouvernance d'entreprise et à son évolution car c'est bien elle qui préside à la définition des objectifs et au partage des responsabilités. Quatre modèles de gouvernance ont été identifiés (l'entreprise familiale, l'entreprise actionnariale, l'entreprise partenariale et l'entreprise citoyenne) pour lesquels objectifs et responsabilité différent. Si ces formes de gouvernance cohabitent aujourd'hui au sein de notre sustème économique, c'est la gouvernane partenariale, notamment en Europe occidentale, qui est la plus plébiscitée.

C'est pourquoi, nous avons, dans une second partie, imaginé les différentes logiques d'action du dirigeant au sin d'un système de gouvernance partenariale, en fonction des pressions subies par les différentes parties prenantes, de son interprétation de celles-ci et de sa volonté. Huit configurations apparaissent et sont discutées dans l'article. Celles-ci interrogent l'espace discrétionnaire des dirigeants, concept clef pour comprendre les tensions potentielles entre académique que pour le sens commun, une bataille semble être engagée entre la reconnaissance d'un dirigeant vertueux, paternaliste et humaniste et la vision d'un irigeant maximisateur et opportuniste.

Nous défendons, ici, l'idée selon laquelle les sacrifices sociaux/sociétaux consentis ces dernières années au profit d'une maximisation financière excessive ne peuvent être considérés comme acceptables pour les dirigeants de l'evvenir. Il ne s'agot pas cépendant de promovoir un « tout social/sociétal » qui viendrait dénaturer le caractère même des entreprises qui fragiliser notre système capitaliste dans son ensemble à défaut d'être en mesure de proposer un modèle alternatif. Nous insistons sur l'importance pour les entreprises de bâtir des compromis avec leurs différentes parties prenantes. Si les hauts dirigeants devront certainement endosser un rôle crucial dans l'arbitrage entre celles-ci, leur action se devra d'être encadrée par des mécanismes de gouvernance visant à limiter de possible dérives opportunistes envers différents groupes de parties prenantes et aidant également à réduire les biaus cognitifs pour la preception des enjeux sociétaux.

Mots-clés : ***Gouvernance, dirigeants, responsabilité, logique d'action, espace discrétionnaire***

FABRIQUE DU CHANGEMENT : ANALYSE DES PRAXIS DES CADRES INTERMEDIAIRES

Nathalie GUILMOT
Assistante de recherche
Louvain School of Management
Université catholique de Louvain
CRECIS

Alain VAS
Professeur
Louvain School of Management
Université catholique de Louvain
CRECIS

Résumé : Evoluant dans un environnement en constante mutation (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, …), les organisations contemporaines doivent désormais être à même de faire face aux contraintes de changement permanent. Toutefois, vu les faibles taux de succès de mise en œuvre, il semble que le processus de changement organisationnel nécessite d'être investigué plus en détails. Jusqu'à présent, la majorité des études s'est focalisée sur les actions et les interactions menées par les dirigeants au détriment d'autres acteurs organisationnels, tels que les cadres intermédiaires. Dans cette perspective, l'originalité de cet article est d'appréhender sous un angle microscopique l'impact que les cadres intermédiaires peuvent avoir sur le résultat final du changement. Inscrit dans la lignée des travaux issus du courant de la fabrique de la stratégie, l'article a pour but de synthétiser les apports des recherches antérieures et de proposer une lecture par les pratiques des actions menées par les cadres intermédiaires en contexte de changement. En particulier, l'article propose une vision théorique des pratiques mobilisées par les cadres intermédiaires pour interagir avec leur direction (pratiques ascendantes), leurs employés (pratiques descendantes) et leurs collègues (pratiques latérales) en contexte de changement.

Mots-clés : ***Changement organisationnel, cadres intermédiaires, pratiques, fabrique du changement***

FAUT-IL UN PROFIL DE POUVOIR IDENTIQUE AU CIO POUR ÊTRE CANDIDAT AUX JEUX OLYMPIQUES ?

Frédéric LASSALLE
Maître de Conférences
Laboratoire d'Économie et de Gestion
UMR CNRS 5118
Université de Bourgogne

Résumé : Cette cherche tente, au travers d'un cas unique, de déterminer l'importance des relations de pouvoir dans le cadre d'une candidature à un événementiel sportif international. Le pouvoir naît dès que deux organisations ont besoin de négocier et de conclure un accord pour atteindre un objectif. Les Jeux Olympiques, comme terrain de recherche privilégié, se justifient car ils représentent le summum des événementiels sportifs. Le Comité International Olympique (CIO), détenteur des Jeux Olympiques d'été et d'hiver, a su, au travers de différents mécanismes comme le « Programme TOP », développer ses événements afin qu'ils aient une portée mondiale. Les retombées financières, médiatiques, sportives, les infrastructures sportives, d'hébergements et de transports… qui accompagnent ces événements favorisent l'émergence d'une multplicité de candidatures. Afin de contrôler les phases de sélection et d'organisation le CIO entretient des relations de proximité avec les villes prétendantes. L'un des mécanisme de contrôle s'assure que seules les villes peuvent être candidates et qu'il ne peut y avoir qu'une seule ville par pays, obligeant ainsi les Comités Nationaux Olympiques (CNO) à désigner le représentant national. L'ensemble de ces mécanismes entraîne des luttes de pouvoir entres les différentes parties prenantes. Pour étudier ces événement, nous avons mobiliser un outil qui s'appuie sur les écrits de Weber, agrémenté d'auteurs contemporains des Sciences de Gestion. Cette étude de la candidature aux Jeux Olympiques d'hiver 2018 devra tenter de répondre à la question de recherche suivante : Y-a-t-il adéquation entre le pouvoir du détenteur de l'événement et la ville sélectionnée ? Nos recherches théoriques se concentrent sur Weber au détriment d'autres modèles comme ceux de la dépendance relationnelle (Emerson) ou des 5 formes de pouvoir (French et Raven). Le choix du terrain s'explique par une multiplicité de villes françaises candidates permettant une bonne accessibilité. La méthodologie étant qualitative, il était important de pouvoir interroger les principaux acteurs. Le choix de cette démarche se justifie par une volonté d'être au plus près des acteurs importants de ce secteur économique. L'ensemble des données collectées se compose d'entretiens d'experts, de documents internes aux organisations ainsi que d'une base de données d'articles de presse internationale francophone et anglophone sur une période de trois ans. Les logiciels Wordmapper et Alceste permettent la création de données textuelles et chiffrées mettant en avant un pouvoir particulier présent dans les relations. L'intérêt principal de cet article sera d'identifier le type de pouvoir présent dans une candidature. La phase de sélection, et sa réussite ou son échec, est souvent étudiée par la théorie des ressources mais peu d'auteurs ont cherché à tester le pouvoir comme élément principal. Les résultats permettent de vérifier que les profils de pouvoir ont un impact sur la sélection de la ville candidate. En effet, l'analyse montre que les villes possédant un profil identique à celui du CIO ont été les finalistes de la phase de sélection française. Les deux autres, aux profils différents, ont été rapidement éliminées.

Mots-clés : ***Pouvoir, sport, candidature, jeux olympiques***

GERER L'HETEROGENEITE INSTITUTIONNELLE VIA LA SOCIALISATION ET L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE, LE CAS DES ORGANISATIONS HYBRIDES

Emilie BARGUES
ESC Clermont-Ferrand
CRCGM
Céreq-CAR Clermont

Résumé : La co-habitation de logiques institutionnelles hétérogènes est un enjeu pour la théorie néo-institutionnelle des organisations et plus particulièrement pour ce que les auteurs nomment les organisations hybrides. En effet, ces organisations n'ont pas de supports stabilisés ni de guides pour construire des compromis entre des logiques d'action et de cognition contradictoires. Plusieurs auteurs ont montré que la socialisation des nouveaux entrants est une question centrale du management de l'hétérogénéité institutionnelle dans ce type d'organisation. Si nous savons l'importance de socialiser les nouvelles recrues, nous ne savons pas comment ces organisations agissent en pratique. Cette communication capitalise sur la littérature dans le domaine de la socialisation organisationnelle et formule une série de propositions sur le processus de socialisation des organisations hybrides. Nous montrons que pour survivre et gérer l'hétérogénéité institutionnelle, l'organisation hybride développe une identité organisationnelle et instille des valeurs aux nouveaux entrants via des tactiques de socialisation bien particulières. Cette recherche contribue à mieux comprendre le travail institutionnel quand les organisations font face à des environnements institutionnels hétérogènes.

Mots-clés : ***Logique institutionnelle, organisation hybride, tactiques de socialisation, identité organisationnelle, institutionnalisation***

GOUVERNANCE DE L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL :QUELQUES LEÇONS A TIRER DE FRANZ HANIEL & CIE

Albert B.R. LWANGO
Groupe ESC Troyes

Résumé : L'objet de ce papier est d'illustrer comment une gouvernance dynamique est nécessaire pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat familial. Pour ce faire, contrairement à la littérature qui a largement étudié le modèle de gouvernance actionnariale, nous partons de trois modèles-types de gouvernance de l'entrepreneuriat familial : le modèle *singleholder* (propriétaire-gestionnaire), le modèle *stakeholder* (parties prenantes) et le modèle *shareholder* (détenteurs de parts sociales). Le passage de l'un à l'autre de ces modèles nous permet d'examiner le cas de la gouvernance de Haniel & Cie. Créée en 1756 par Jan Willem Noot, Haniel & Cie est devenue aujourd'hui une holding familiale avec des divisions autonomes dirigées par des membres non familiaux. Les résultats de ce papier montrent que d'une part l'altruisme qui caractérise les relations familiales n'est pas nécessairement incompatible avec les objectifs de maximisation de la valeur de l'entreprise ou de son développement. D'autre part avec les changements au sein de l'entreprise, la séparation entre la propriété (familiale) et le management (non familial) ne signifie pas nécessairement une perte de pouvoir de la famille sur la direction de l'entreprise. A traves le temps, Haniel & Cie s'est toujours assuré la présence d'un personnage central familial qui supervise l'équipe de gestion. La création d'une holding familiale avec des divisions autonomes a été un moyen de répondre à la fois aux exigences de séparation entre la propriété et la gestion et au besoin de l'ouverture des divisions aux compétences et capitaux extérieurs pour le développement de l'entreprise, sans que la famille ne perde de son pouvoir.

Mots-clés : ***Entrepreneuriat familial, gouvernance, développement et autonomie***

GOUVERNANCE ET INNOVATION DANS LES CLUSTERS: LE ROLE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES

Anne BERTHINIER-PONCET
Université de Savoie
IREGE

Résumé : La recherche en stratégie s'est intéressée assez tardivement aux phénomènes d'agglomération territoriale et leurs impacts sur la performance d'innovation des entreprises, privilégiant alors l'analyse des déterminants structurels des clusters. Un certain nombre de travaux mettent aujourd'hui en avant l'influence de la gouvernance dans la création et l'intégration de réseaux d'innovation au sein de clusters souvent caractérisés par une forte hétérogénéité d'acteurs. Pour autant, peu de recherches empiriques se sont intéressées aux pratiques spécifiques mises en œuvre par les structures de gouvernance des clusters pour soutenir et favoriser l'innovation de leurs entreprises membres.

L'objectif de cette communication vise à identifier et détailler les pratiques mobilisées par la gouvernance de deux types de clusters « *à la française* » – technopôle et pôle de compétitivité – afin de créer un environnement institutionnel propice au développement de l'innovation. Dans la lignée des théories néo-institutionnelles, nous mobilisons le cadre d'analyse développé par Lawrence et Suddaby (2006) sur le travail institutionnel dans les organisations et l'adaptons au contexte particulier de la gouvernance des méta-organisations que sont les clusters. Le travail de création institutionnelle s'appuie sur trois principaux leviers : politique, normatif et cognitif. Cette communication se focalise sur le levier politique et les pratiques institutionnelles qui en découlent et propose une grille d'analyse originale.

L'analyse est menée de façon comparative sur un technopôle et deux pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes. Nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative par étude de cas multiples. Les premiers résultats montrent que chacun des clusters mobilise ce levier politique à des degrés d'intensité différente, qui se traduisent par une performance d'innovation différenciée : plus la mobilisation des pratiques identifiées est faible, plus difficile sera la création d'un environnement institutionnel propice au soutien de l'innovation et plus faible son impact sur la performance d'innovation des entreprises. Au-delà des différences persistant entre les deux types de clusters « à la française » étudiés, ces résultats empiriques laissent à penser que la gouvernance pourrait avoir un effet modérateur sur l'influence des caractéristiques structurelles sur l'innovation. Le choix d'un mode et d'une structure de gouvernance appropriés semble également être déterminant pour le travail de création institutionnelle.

Mots-clés : ***Innovation, gouvernance territoriale, travail institutionnel, pôle de compétitivité, technopôle, analyse qualitative transversale***

IDENTIFICATION AND ECONOMIC ANALYSIS OF GOVERNANCE MECHANISMS IN LEGITIMATE MAFIA FIRMS

Valérie DUPLAT
Philippe VERY
Bertrand MONNET

EDHEC Business School

Abstract: Mafias do not confine their activities to illicit trafficking. They also develop a legal facet and carry out “apparently” legal activities through the development of federations of Mafia-owned firms. Since the governance mechanisms used by these so-called “legitimate Mafia firms” greatly differ from the mechanisms traditionally found in legitimate firms, one might wonder the extent to which these legitimate Mafia firms change the competition rules in the legitimate business sphere. To date, strategic management literature has paid fairly little attention to the “legal” activities undertaken by such criminal groups. By referring to the principal-agent theory, our paper is an attempt to fill this gap.

Keywords: ***Mafia, Legitimate Mafia Firms, Governance Mechanisms, Principal-Agent Theory***

IMPACTS OF CEO SUCCESSION ON TOP MANAGEMENT TEAM COMPOSITION AND DYNAMICS

Céline LEGRAND
Audencia – PRES LUNAM

Veronika KISFALVI
HEC Montréal

Résumé : Cet article tente de mieux comprendre comment la succession du PDG, un événement stratégique majeur, affecte la composition et le fonctionnement de l'équipe de direction. Nous avons réalisé une étude qualitative dans trois entreprises canadiennes où avaient eu lieu au total cinq changements de PDG, en effectuant des entretiens de dirigeants et cadres supérieurs membres de l'équipe de direction (données primaires), complétés par des données secondaires (rapports annuels des entreprises, articles de journaux, communiqués de presse à destination des investisseurs), puis en réalisant des analyses intra-cas et inter-cas.
Les résultats indiquent que, que le changement de PDG soit un évènement planifié ou non, que le PDG soit issu de l'interne ou de l'extérieur, et qu'un changement de stratégie et une restructuration organisationnelle aient eu lieu ou non, dans tous les cas documentés le changement de PDG a entraîné des modifications importantes dans la composition de l'équipe de direction (turnover des membres de l'équipe, taille et forme structurelle de l'équipe) et dans son fonctionnement (travail individuel/collectif, degré d'interdépendance et niveau de coordination de l'équipe). Deux caractéristiques des PDG semblent expliquer ces changements : leur intérêt pour le travail en équipe et pour l'opérationnel. Le nombre de cas étudiés limite la portée de ces résultats, néanmoins si d'autres études confirment nos résultats, cela pourrait constituer une contribution théorique intéressante à la littérature sur les équipes de direction, en soulignant clairement l'influence du PDG sur la composition et le fonctionnement de l'équipe de direction. Cela permettrait également de contribuer à expliquer certains résultats contradictoires obtenus par des études quantitatives dans le champ du leadership stratégique.

Mots-clés : ***Composition de l'équipe de direction, fonctionnement de l'équipe de direction, PDG, succession***

IN SEARCH OF CONSENSUS THE ROLE OF ACCOUNTING IN THE DEFINITION AND REPRODUCTION OF DOMINANT INTERESTS

Anne-Laure FARJAUDON
Université Paris-Dauphine

Jérémy MORALES
ESCP Europe

Abstract : This paper examines the role of consensus in the reproduction of dominant interests. Consensus building is often considered a central value for rational decision making and management. However, more than a democratic confrontation of vantage points, the quest for consensus constitutes a way to deny asymmetries in positions of power, i.e., to discourage conflict and resistance in order to promote dominating interests (and to silence others) as if they were collective. Our main argument is that accounting and consensus play central roles in processes of definition and the reproduction of dominant interests. Precisely, we argue that accounting acts to promote some stakes and strategies (and silence others), as if they were collective and disinterested, which makes them more powerful in debates that deny struggles and asymmetries in positions of power, as well as increases legitimacy by creating an illusion of participation. Bourdieu's conceptualisation of symbolic domination helps clarify how powerful actors secure influence and consolidate positions while avoiding contestation. A field study documents the intersection of two fields of knowledge, marketing and accounting, that compete to monopolize the definition of value and the ability to speak for the organisation. Accounting produces symbolic violence to legitimise the reproduction of asymmetrical positions of power by shaping what is consensual and what is not.

Keywords : ***Consensus, Symbolic Domination, Brand Valuation***

INSTITUTIONALISING DIVERGENT CARBON MANAGEMENT FRAMEWORKS: THE ROLE OF EXPERIMENTAL DEVICES

Franck AGGERI
Mélodie Cartel

Conclusion: This paper is an attempt to expand the analysis framework of institutional entrepreneurship. The results suggest that the concrete instruments and devices that support institutionalization have unexpected effects on the success of the three activities of change – it is to say theorizing change, mobilizing allies and institutionalizing change. We identify three parameters that are likely to influence the success of institutionalization: the design and reflexivity of the instruments, their use, and the type of knowledge they support.
Experimentation is a fundamental activity that supports the collective construction of a global management framework to mitigate climate change. Following Kyoto, the industry has been particularly active in investigating on experimental economics, even if its role often remained silent. These two cases reveal the importance of experimental “laboratories” in the collective on-going construction of the global architecture for climate change mitigation.

Keywords: ***Institutional entrepreneurship, Institutionalising, Experimental***

INSTITUTIONS, POUVOIR ET ACTEURS: UN MODELE INTEGRATEUR

Antoine BLANC
Dauphine Recherche en Management
UMR CNRS 7086

Résumé : Les institutions déterminent, structurent et stabilisent certains ordres sociaux. Pour autant, elles ne sont pas seulement contraignantes mais constituent aussi une source de possibles permettant aux individus d'agir dans leur environnement. La notion d'institution est ainsi intimement attachée à celle de pouvoir. Les acteurs sont à la fois contraints par l'institution et en même temps tirent d'elles une capacité à les transformer. Le pouvoir dans la relation institution/acteur est ainsi bilatéral, et sa compréhension apparait essentielle pour l'agenda néo-institutionnel. Toutefois il faut constater que les travaux qui explorent le lien entre institutions et pouvoir restent lacunaires à plusieurs égards. En particulier, l'institution, tout comme le pouvoir sont souvent abordés de manière réductionniste. Dans cet article, nous voulons rendre compte de la complexité de l'institution, en explorant les différentes formes de pouvoir dont elle relève. Nous proposons un modèle qui s'appuie sur les piliers régulateurs, normatifs et cognitifs de l'institution. Nous montrons que le fonctionnement de l'institution relève de trois formes de pouvoir. La première (pouvoir épisodique) repose sur la contrainte que peuvent exercer certains acteurs. La seconde (pouvoir dispositionnel) fait référence à des éléments institutionnalisés qui imposent des manières de penser et de se comporter. Enfin, la troisième (pouvoir facilitatif) fait référence à des éléments matériels et réglementaires qui retirent ou distribuent de l'agence aux individus et organisations. Dans notre modèle, l'agence provient donc en partie de l'institution qui génère des champs limités de possibles collectivement acceptés. Ces trois formes de pouvoir relient le pilier réglementaire de l'institution, constitué d'éléments matériels et tangibles avec les piliers cognitifs et normatifs, constitués d'éléments socio-construits. Les acteurs sont contraints par ce champ de pouvoirs, mais peuvent aussi utiliser leurs capacités pour le renforcer ou le transformer. L'action individuelle est présentée ici comme une forme hybride entre volontarisme et déterminisme. Les piliers institutionnels et les acteurs sont alors inscrits dans un réseau de pouvoirs et de contraintes mutuelles qui produisent des mécanismes d'autoréglage et de transformation. Notre modèle théorique questionne ainsi la nature des institutions. En dépassant le débat réalisme-socioconstructivisme sur l'ontologie des institutions, nous décrivons l'institution comme un système de pouvoirs, dans lequel des éléments de nature différente interagissent et permettent la circulation et la transformation des contraintes et des possibles. Ce modèle théorique propose ainsi une nouvelle approche institutionnelle qui pourra être utile pour de futures recherches empiriques. En particulier, il permet de mieux instruire le lien acteur institution en évitant des écueils réductionnistes. En outre, en formalisant les éléments de l'institution et en la définissant comme un système de pouvoir, il invite le chercheur à porter son regard sur la multiplicité des porteurs institutionnels, leur interaction, et leur lien avec les acteurs pour comprendre la dynamique institutionnelle et ses antécédents.

Mots-clés : ***Néo-institutionnalisme, pouvoir, piliers institutionnels***

INTERPRETER LE PHENOMENE DE RESISTANCE PAR LA TRANSFORMATION LOCALE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE. ETUDE DU CAS DU SITE IBM DE MONTPELLIER ET PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

Pauline KEH
Doctorante
MRM- CREGOR
Université Montpellier 2

Florence PALPACUER
Professeur
MRM- ERFI
Université Montpellier 1

Virginie LLORCA
Docteur en Sciences Economiques
Chef de projet

Résumé : Face à l'émergence des sites à bas coût souvent situés dans l'hémisphère sud, les usines du nord deviennent moins attractives, moins rentables et voient ainsi leurs activités menacées par la concurrence mondiale. C'est le cas du site IBM de Montpellier qui, depuis une vingtaine d'années, est confronté à une concurrence interne accrue et qui voit ainsi sa position dans la chaîne globale de valeur IBM menacée. Cependant, malgré le contexte actuel de rationalisation des coûts et de forte concurrence mondiale et malgré le fait que le nombre de sites de production IBM en Europe est passé de quinze à deux entre 1980 et 2011, l'usine de Montpellier a réussi à se maintenir et à résister aux différentes menaces de fermeture.

Dans cet article nous nous appuyons sur l'étude du cas d'IBM Montpellier pour proposer une grille de lecture susceptible d'éclairer les interprétations du phénomène de résistance par la transformation locale dans la firme multinationale.

Ce modèle d'analyse propose de mobiliser des concepts théoriques empruntés à la fois à l'approche des chaînes globale de valeur (CGV) et aux théories plus classiques de la firme, afin d'expliquer ce phénomène selon trois dimensions principales: (35) la vision et la détermination des acteurs (36) leur capacité à s'appuyer sur des compétences fortes pour évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée et (37), leur capacité à mettre en place des structures organisationnelles locales propices à la transformation et à l'évolution vers des rôles de coordination et de support global.

Mots-clés : ***Chaîne globale de valeur, multinationale, stratégie locale, résistance, transformation***

L'APPROCHE CONFIGURATIONNELLE : UN CADRE THEORIQUE PROMETTEUR POUR LA RECHERCHE SUR LES INCUBATEURS

Chaffik BAKKALI
Doctorant
Université Montpellier
1 MRM – ERFI

Karim MESSEGHEM
Professeur
Université Montpellier
1 MRM – ERFI

Sylvie SAMMUT
Maître de Conférences
HDR
Université Montpellier
1 MRM – ERFI

Résumé : La littérature s'accorde sur l'existence d'une diversité des incubateurs qui peuvent être regroupés en quatre à cinq groupes. Toutefois, bien que cette diversité soit abondamment décrite par des taxonomies, elle reste encore inexpliquée. L'objectif de cette contribution est de remédier à cette situation en identifiant un cadre théorique qui permette d'expliquer la diversité des incubateurs. À partir d'une réflexion conceptuelle, il est montré que l'approche configurationnelle peut être utile à cette fin, et plus largement pour la recherche sur les incubateurs. Le principal apport réside dans la mise en exergue de cinq couples de fonction/structure desquels les incubateurs se rapprochent.

Mots-clés : ***Incubateurs, diversité, cadre théorique, approche configurationnelle***

L'ARTICULATION DES CAPACITES DYNAMIQUES COMME SOURCE DE MAINTIEN DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LE CAS DE VOYAGEURS DU MONDE

Gulsun ALTINTAS
IAE de Lille

Résumé : L'objectif de la recherche est d'étudier le déploiement des capacités dynamiques dans une approche dynamique afin d'identifier les mécanismes à l'origine de la modification récurrente des ressources qui constitue la condition indispensable pour maintenir un avantage concurrentiel.
Nous avons mené une démarche globale consistant à étudier l'ensemble des capacités dynamiques d'un tour-opérateur à travers une étude qualitative longitudinale rétrospective incluant la formation puis les mises en œuvre successives des capacités dynamiques.
Nos analyses permettent d'identifier une capacité dynamique de niveau supérieur et cinq capacités dynamiques de niveau inférieur. La capacité dynamique de niveau supérieur est à l'origine de la formation des capacités dynamiques de niveau inférieur. Ces dernières ont un impact direct sur la base de ressources de l'entreprise soit en créant des ressources de nature différente soit en créant des ressources de même nature.
La modification récurrente des ressources s'explique par la formation puis le déploiement des capacités dynamiques de niveau inférieur. La formation de ces capacités dynamiques se caractérise par l'expérimentation d'un processus de réponse à une situation nouvelle. La réussite de l'expérimentation favorise la nouvelle mise en œuvre des capacités dynamiques c'est-à-dire leur déploiement qui se caractérise donc par la routinisation d'une expérimentation réussie. La formation et le déploiement des capacités dynamiques de niveau inférieur sont soutenus par la capacité dynamique de niveau supérieur composée d'un recueil d'information, d'une analyse stratégique et de l'application de principes directeurs. La capacité dynamique de niveau supérieur est enrichie par les capacités dynamiques de niveau inférieur. Au total, la modification récurrente des ressources s'explique par l'articulation des deux niveaux de capacités dynamiques.

Mots-clés : ***Capacités dynamiques, expérimentation, routinisation, ressources***

L'EXERCICE PARADOXAL DES ROLES DU MANAGER DE PROXIMITE : LE CAS D'UNE ORGANISATION DE SERVICE PUBLIC EVOLUANT VERS LE MODELE MARCHAND

Gilles BOLLECKER
Docteur
Ecole de management Strasbourg
HuManIS (EA 1347)

Thierry NOBRE
Professeur
Ecole de management Strasbourg
HuManIS (EA 1347)

Résumé : Le contexte actuel confronte les organisations de manière croissante à des objectifs contradictoires. Le secteur public ne fait pas exception notamment dans le cadre du nouveau management public qui amène les organisations publiques à transposer des principes de gestion issus du secteur privé souvent perçus comme entrant en contradiction avec les missions de service public. La présente étude, nous amène à observer et à analyser l'impact des paradoxes organisationnels sur des acteurs particuliers de l'organisation : les managers de proximité. Du fait de leur position dans l'organisation, une position intermédiaire entre l'équipe et la hiérarchie, les managers de proximité sont plus particulièrement soumis aux tensions contradictoires. La présente recherche nous permet d'appréhender la multiplicité des attentes dirigées vers ces acteurs clés de l'organisation. Nous mobilisons le modèle des valeurs en compétition développé par Quinn (1988) comme grille de lecture de notre terrain de recherche. Nos choix méthodologiques nous ont amenés à proposer un questionnaire, puis à mener des entretiens semi-directifs auprès des managers de proximité de 3 sites d'un réseau de centres de formation pour adultes implanté sur le territoire français. La recherche montre que la capacité des managers de proximité à gérer les contradictions n'est pas seulement le fait d'individus hors normes, capable de prendre en compte la multiplicité des tendances qui s'expriment au sein de l'organisation.

Mots-clés : ***Changement organisationnel, paradoxe, organisations publiques, management de proximité***

L'HYPERIMITATION, UN FACTEUR DETERMINANT DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE : LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Bilal BOURKHA
Doctorant
IAE de Lille
LEM UMR CNRS 8179

Résumé : Cet article étudie les relations entre l'imitation et la dynamique concurrentielle. Pour comprendre le contenu et l'évolution de ces deux concepts plusieurs théories sont mobilisées. La théorie de l'apprentissage vicariant nous semble en particulier pertinente pour expliquer l'influence de l'hyperimitation sur la dynamique concurrentielle. Empiriquement, nous avons réalisé une étude qualitative permettant d'analyser les comportements mimétiques des banques marocaines sur le segment des cartes bancaires privatives. Vingt entretiens semi-directifs ont été menés auprès des directeurs des banques de détail, prolongés par des rencontres et des conversations formelles et informelles et complétés de données secondaires. Une analyse thématique de ces données a été mise en œuvre. Le résultat de notre recherche montre que l'imitation est un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle. Cette relation entre l'hyperimitation et l'hypercompétition est indirecte. Elle s'opère à travers la réduction des délais de réaction, la convergence des réactions vers une situation intermédiaire dans laquelle les produits sont partiellement différenciés et partiellement homogènes, ou encore la création des différents points concurrentiels sur plusieurs segments du marché. Ces résultats sont expliqués et discutés dans le cadre de la théorie de l'apprentissage par observation.

Mots-clés : ***Imitation, hyperimitation, concurrence dynamique, apprentissage vicariant***

L'IMPLICATION SOCIALE DES FIRMES MULTINATIONALES : UN EXAMEN DE LA POLITIQUE SOCIALE A L'ECHELLE INTERNATIONALE

Rim GHEZAL
Chercheuse
Université de Sfax-Tunisie

Romdhane KHEMAKHEM
Professeur
IHEC de Sfax-Tunisie

Résumé : À l'origine du questionnement éthique des firmes multinationales (FMN), cet article vise à apporter un éclairage sur l'implication sociale des FMN via une récente analyse des travaux empiriques de recherche réalisés qui, dans leur majorité, relèvent des modèles théoriques relatifs à la dimension sociale. Cette implication traduit la capacité de l'entreprise à gérer ses obligations (c'est-à-dire la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes). Elle est identifiée comme une réponse pour faire face aux attentes de différentes parties prenantes et elle peut même contribuer à assurer le bien être social. Pour atteindre cet objectif, cet article examine la politique sociale des multinationales, les facteurs influençant cette politique et les bénéfices générés suite à son adoption et sa diffusion. Après cet examen, cet article propose des implications théoriques et méthodologiques visant à nourrir la discussion et à fournir de nouvelles voies prometteuses pour les recherches futures.

Mots-clés : ***Firmes multinationales, implication sociale, politique sociale, processus, examen***

L'INFLUENCE DE LA CONFIGURATION DES PME SUR LEURS PRATIQUES ET LEURS TACTIQUES DE SOCIALISATION

Emilie BARGUES
ESC Clermont-Ferrand
CRCGM
Céreq-CAR Clermont

Résumé : Les manières selon lesquelles les organisations agissent sur la socialisation de leurs nouveaux entrants ont déjà fait l'objet d'importants travaux, toutefois, les connaissances sur le sujet demandent encore à être développées. En particulier, on sait peu de choses de l'influence du contexte organisationnel sur les pratiques et les tactiques de socialisation des organisations. A l'appui de l'approche des configurations organisationnelles et d'une étude de cas multiple réalisées dans le champ des PME, nous formulons une série de propositions sur les spécificités des pratiques et des tactiques de socialisation dans trois configurations de PME. Ce travail contribue à enrichir les connaissances du contenu des pratiques et des tactiques de socialisation, et à mettre en évidence l'interaction entre le processus de socialisation et le contexte organisationnel.

Mots-clés : ***Pratiques de socialisation, PME, configurations organisationnelles***

LA DYNAMIQUE DE CONSTRUCTION DE RESEAU DANS UN PROJET ENTREPRENEURIAL INNOVANT : LES APPORTS DE LA THEORIE DE LA TRADUCTION

Wadid LAMINE
Enseignant-chercheur
Groupe ESC Troyes

Hela CHEBBI
Enseignant-chercheur
EDC Paris

Alain FAYOLLE
Professeur
EM Lyon Business School

Résumé : Les travaux de recherche sur le réseau social de l'entrepreneur ne cessent de croitre. Cependant les connaissances produites sur les dynamiques de construction de ce réseau restent limitées. Peu de travaux de recherche apportent une base empirique sur l'évolution du réseau de l'entrepreneur en fonction du temps. Ce constat est encore plus marqué pour tous ceux qui s'intéressent à l'étude de la phase *ante* création du processus entrepreneurial innovant. En prenant comme fondement théorique la conception de la création de la valeur nouvelle de Bruyat et Julien (2001), les auteurs ont suivi pendant deux ans la formation progressive du réseau d'un porteur de projet de création d'entreprise innovante.
La contribution majeure de ce travail réside dans l'emploi de la théorie de l'acteur réseau (Akrich, Callon et Latour, 1988, 2006) pour étudier cette dynamique de construction du réseau dans une situation de création d'entreprise innovante.

Mots-clés : ***Processus entrepreneurial, spécificités de la phase de survie-développement, traduction, réseaux, innovation***

LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DE LA SPIN-OFF ACADEMIQUE : LE CAS D'UNE ENTREPRISE LAUREATE DU CONCOURS OSEO « EMERGENCE »

Valérie FRANÇOIS
Maître de conférences
IUT-Université de Lille 1

Résumé : Bien que faisant l'objet d'une attention soutenue, les spin-offs académiques dans leur phase d'émergence demeurent encore assez méconnues. La littérature à ce sujet s'est fortement développée dès la fin des années 90, mais fait encore peu de place aux aspects dynamiques de l'émergence et de la création des spin-offs. Or, observer la dynamique du processus de création de la spin-off, la manière dont les différents aspects qui la caractérisent interfèrent, permet de mieux comprendre ce qui se passe et donc d'améliorer un processus que de nombreux organismes soutiennent. Cet aspect reste encore largement inexploré. L'objet de l'article consiste à mieux comprendre et à tenter de modéliser la dynamique entrepreneuriale propre aux spin-offs dans leur phase d'émergence. Il s'appuie sur l'étude d'un cas de création d'une spin-off académique suivie pendant plus de deux ans et demi en détaillant l'évolution de ses ressources, de son business model, et des liens avec les institutions, ainsi que les liens et les impacts de ces éléments entre eux. Cette recherche montre que les institutions impactent de manière conséquente l'acquisition de ressources, qui elles-mêmes impactent le business model. De plus, la dynamique de l'émergence relève de trois logiques (incrémentale, séquentielle, et de rupture) chacune favorisant l'émergence de la spin-off, la freinant ou faisant les deux à la fois.

Mots-clés : ***Entrepreneuriat, innovation, étude de cas, approche processuelle, TPE***

LA FABRIQUE DE LA DECISION DANS L'URGENCE, L'ARBITRAGE DE HAUT NIVEAU EN SPORT COLLECTIF : UN CAS EXEMPLAIRE DE NATURALISTIC DECISION MAKING

Pascal LIÈVRE
Université d'Auvergne
Groupe ESC Clermont
CRCGM EA 3849

Michel Recopé
Clermont Université
Université Blaise Pascal
UFR STAPS, EA 4281

Géraldine RIX-LIÈVRE
Clermont Université
Université Blaise Pascal
UFR STAPS, EA 4281

Simon BOYER
Clermont Université
Université Blaise Pascal
UFR STAPS, EA 4281

Résumé : Les managers sont confrontés, de plus en plus, dans le contexte économique contemporain, à des situations qualifiées de turbulentes, d'urgence, mal structurées, ambigües, incertaines, présentant des objectifs contradictoires, nécessitant des connaissances spécifiques, à forts enjeux. Des situations où la prise de décision échappe aux approches « rationnelles » de la décision qui se fondent sur une vision cartésienne où les acteurs sont capables d'identifier, parmi les différents chemins possibles, la meilleure solution. Or un courant de recherche le Naturalistic Decision Making offre une alternative en s'intéressant à la prise de décision des experts en situation complexe. Dans ce cadre, nous étudions la fabrique de la décision des arbitres de haut niveau de sports collectifs en match. Nous considérons une situation d'arbitrage d'un match de sport collectif comme une situation de gestion au sens de Girin présentant tous les attributs de l'urgence au sens de Roux-Dufort. A partir d'une observation, mobilisant des enregistrements vidéo à partir d'une caméra embarquée sur l'arbitre en situation de match, et d'un entretien permettant à l'acteur de revenir sur son vécu, nous étudions la prise de décision d'arbitre de rugby au plus près de son déroulement en situation. Nous identifions trois modes de décision en urgence, en rapport avec des règles : la décision immédiate de fait, la décision émergente dynamique, la décision d'arrêt pour délibérer. En conclusion nous dégageons les conséquences managériales de ces résultats.

Mots-clés : ***Décision, Naturalistic Decision Making, urgence, arbitrage, sport collectif***

LA FABRIQUE DE LA STRATEGIE ET DE L'ORGANISATION AU SEIN DU PROCESSUS D'INNOVATION : UNE PERSPECTIVE D'INNOVIZING APPLIQUEE AU CAS D'UNE ENTREPRISE MULTIMEDIA.

Romain GANDIA
Florence GOUESMEL-TOURANCHEAU

Enseignants-chercheurs
Groupe ESC
Chambéry Savoie Technolac
IREGE

Résumé : Depuis quelques années, on observe un double-tournant théorique dans le courant de la stratégie comme pratique (SCP). Le premier tournant renvoie à la nécessité de considérer la stratégie et l'organisation de manière interdépendante. Le deuxième renvoie à la nécessité de considérer que cette interdépendance se co-construit au sein d'un processus itératif : c'est la fabrique de la stratégie et de l'organisation. La compréhension de ce couple *Strategizing / Organizing* est aujourd'hui un des enjeux majeurs de la SCP. Dans cette perspective, les recherches s'intéressent aux pratiques, aux praticiens et à la performance de du couple. Toutefois, peu de recherches prolongent l'analyse en intégrant la dimension de l'innovation. L'objectif de cet article est donc d'utiliser une approche par les pratiques afin d'analyser la fabrique de la stratégie et de l'organisation au sein du processus d'innovation. Les résultats empiriques basés sur des données primaires et secondaires collectées au cours d'une étude longitudinale de 3 ans révèlent que l'agencement des pratiques stratégiques et organisationnelles dépend des phases du processus d'innovation. Par ailleurs, il semble que des pratiques transversales permettent d'articuler un triptyque : stratégie / organisation / innovation. Dans cette perspective, cet article contribue aux récents travaux sur le courant SCP et questionne la pertinence d'un concept d'*Innovizing*, qui conduit les entreprises à envisager la fabrique de l'innovation comme un élément interdépendant de la fabrique de la stratégie et de l'organisation.

Mots-clés : ***Strategizing, Organizing, Innovizing, pratiques, processus d'innovation***

LA FORME DU CONTRAT : INFLUENCE DE LA CONFIANCE ET DES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE EXPERIMENTALE

Marc FRÉCHET
Laurent BERTRANDIAS

Université de Toulouse

Résumé : Cet article se propose de revisiter les liens entre confiance et contrat en mobilisant l'orientation promotion ou prévention issues de la théorie de l'orientation régulatrice. L'idée est que les contrats peuvent être proposés dans des termes économiques ou juridiques équivalents mais avec des formes différentes. Les contrats orientés promotion placent l'accent sur les gains et les objectifs à atteindre positivement. Les contrats orientés prévention insistent quant à eux sur les pertes et le besoin d'éviter les résultats indésirables. Au travers d'un protocole quasi-expérimental, nous cherchons à déterminer ce qui, chez un rédacteur de contrat, va influencer la confection d'un contrat promotion ou d'un contrat prévention. 203 étudiants se sont vus demander de préparer un contrat de franchise pour une société, potentielle franchisée. Divers niveaux de confiance interpersonnelle et interorganisationnelle étaient manipulés par le biais de scénarios. Il était alors demandé aux participants de choisir dans une liste de dix clauses comprenant deux rédactions possibles. Les résultats montrent qu'un scénario de confiance interorganisationnelle élevée favorise la préparation de contrats orientés promotion. A l'inverse, on relève qu'un certain niveau de connaissance juridique favorise le choix de clauses orientées prévention. Ces résultats montrent donc qu'indépendamment des questions de complexité contractuelle, des facteurs situationnels et personnels influencent la forme, la tonalité du contrat, laquelle est elle-même susceptible de rejaillir sur l'évolution ultérieure des relations.

Mots-clés : ***Contrat, expérience, confiance, franchise, droit***

LA GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES DANS LES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES : UNE COMPETENCE DISTINCTIVE ?

Christine COISNE
Edhec Business School

Résumé : Cet article propose un cadre conceptuel permettant d'éclairer la problématique culturelle dans les fusions-acquisitions transnationales. En effet, encore aujourd'hui, plus de la moitié de ce type d'opérations échouent pour des raisons dites culturelles. Peu de progrès ont été constatés depuis les années 80 et d'éminents chercheurs regrettent l'absence d'avancée significative dans ce domaine. Les résultats contradictoires issus des travaux relatifs au paradigme de la distance culturelle fournissent le point de départ de cette analyse: le paradigme de la distance culturelle, qui englobe l'ensemble des analyses de mesure des différences entre cultures et a largement dominé la recherche de ces trente dernières années, n'a pas permis de tirer des conclusions claires et significatives sur les phénomènes de rapprochement culturel.

L'analyse propose de dépasser ce paradigme pour aborder le mode de gestion des différences culturelles par les organisations transnationales dans la phase d'intégration. Elle a pour objectif de formuler des pistes de réflexion et de recherche permettant d'enrichir la compréhension des difficultés rencontrées dans la dynamique du rapprochement de deux entités organisationnelles. Afin d'atteindre cet objectif, l'analyse propose de suivre un continuum qui progresse de la non-prise en compte à la prise en compte des différences culturelles et identifie des stratégies culturelles susceptibles d'être mises en œuvre dans les organisations transnationales. La mise en perspective de ces stratégies privilégie une prise en compte active des éléments constitutifs des ensembles culturels en présence.

La prise en compte active des caractéristiques culturelles présente un double avantage : elle permet d'alléger les tensions liées aux « factions » culturelles et de capitaliser sur les bénéfices dérivés de la diversité des approches. Les processus d'intégration socioculturelle, d'une part, et organisationnelle, d'autre part, sont facilités grâce à la mise en place d'un management interculturel formalisé reposant sur des dispositifs adaptés. Le management interculturel de l'intégration des fusions-acquisitions internationales est présenté comme une compétence organisationnelle distinctive, capable de transformer les résistances et incompréhensions mutuelles en création de valeur pour l'organisation. Il procède d'une étude détaillée des caractéristiques culturelles des deux organisations ou audit culturel, qui va servir de fondement à l'élaboration d'une stratégie culturelle en lien avec les objectifs du rapprochement et se traduire en mécanismes formels d'intégration culturelle sous-tendus par l'apprentissage.

Les bénéfices d'une gestion formalisée des différences culturelles peuvent se révéler considérables pour les chercheurs et praticiens : les démarches qui consistent à tourner la page du paradigme de la distance culturelle et aborder la différence sous l'angle de l'enrichissement mutuel sont dignes d'intérêt.

Mots-clés : ***Différences culturelles, gestion, intégration, fusions et acquisitions internationales***

LA MESURE DES PRATIQUES DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LES ENTREPRISES DE R&D EN FRANCE A PARTIR D'UNE ANALYSE EXPLORATOIRE

Nafaa HAMZA-SFAXI
Enseignant chercheur
Université de Technologie de Belfort Montbéliard
RECITS

Résumé : Ce papier propose tout en utilisant une méthodologie quantitative, différentes mesures des pratiques de gestion des connaissances. Ces pratiques concernent l'acquisition, la diffusion et l'utilisation des connaissances. Les mesures ont été construites à partir d'une enquête menée auprès de 130 entreprises de R&D en France. La méthodologie adoptée repose sur les étapes préconisées par le paradigme de Churchill (1979). Ce dernier permet de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaire à échelles multiples. Pour chaque maillon du processus de gestion des connaissances, les dimensions des échelles ayant émergées sont à la fois complémentaires et spécifiques. Au niveau de l'acquisition nous retrouvons des facteurs contextuels et identitaires relatifs à l'environnement et à la connaissance en tant qu'objet d'acquisition. Nous retrouvons également des pratiques d'acquisition différentes selon que la source est interne ou externe, selon la nature qualitative ou quantitative des connaissances et selon leur caractère tacite ou explicite. Ces dernières dimensions épistimologiques sont fortement présentes dans les pratiques de diffusion des connaissances notamment au niveau des supports utilisés ou des méthodes et des outils déployés. Enfin et pour l'utilisation des connaissances, trois principaux domaines se démarquent à savoir, les clients, la concurrence et les changements technologiques. Ces domaines sont déterminants pour l'innovation.

Mots-clés : ***Gestion des connaissances, acquisition des connaissances, diffusion des connaissances, utilisation des connaissances, échelle de mesure, paradigme de Churchill***

LA PARTICIPATION A LA FABRIQUE DE LA STRATEGIE EST-ELLE SOCIALEMENT DETERMINEE ?

Pascal KOEBERLÉ
Docteur & ATER
EM Strasbourg, Université de Strasbourg
HuManiS – EA 1347

Résumé : Qui s'implique dans la fabrique de la stratégie ? D'un côté, certains auteurs affirment que la participation d'un praticien est conditionnée par sa position sociale. Cette position est assignée au praticien par le discours dominant, lequel se présente alors comme un instrument de domination et de contrôle social. D'un autre côté, des travaux récents et plus classiques soutiennent que les acteurs ont toujours la possibilité de ne pas se conformer à ce qui est attendu d'eux, y compris par inadvertance. Ils peuvent notamment agir par intérêt. Cette communication tente d'apporter un nouvel éclairage sur l'identité des participants à la fabrique de la stratégie. Nous adoptons une perspective d'analyse critique de discours pour rendre compte de la participation des individus dans le cadre de l'élaboration du Plan Local d'Urbanisme dans une commune rurale française. Nos résultats suggèrent que la position sociale peut inciter un acteur à participer à la fabrique de la stratégie, mais que la nature de la participation est fonction de l'intérêt de cet acteur.

Mots-clés : ***Fabrique de la stratégie, participation, discours, intérêts, position sociale***

LA RÉINTERNALISATION D'ACTIVITÉS: UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DU PROCESSUS DE RECONSTRUCTION DES CAPACITÉS PRODUCTIVES DE LA FIRME

Florence LAW
Enseignant-chercheur
EDC Paris

Résumé : Cette communication vise à développer les connaissances sur le processus cœur de la réinternalisation qu'est celui de la reconstruction des capacités productives de la firme. Elle s'intéresse aux moyens mis en œuvre par les entreprises pour reprendre en interne la gestion d'une activité externalisée. Notre recherche s'inscrit dans un des axes de l'approche par les ressources et les compétences qui est la contribution de la gestion des ressources et compétences de la firme dans la création de valeur. L'idée est que l'utilisation d'une ressource est aussi importante que sa possession.

Une étude exploratoire longitudinale et rétrospective a été menée sur deux cas de réinternalisation d'activités informatiques. Elle a permis de mettre en évidence les rôles du maintien ou de la reconstruction d'un minimum de capacités productives dans la firme avant réinternalisation, de l'accumulation d'expérience en externalisation et réinternalisation, des mécanismes d'apprentissage délibéré par l'existence de fonctions de gouvernance et l'impact de la relation entre la firme et son prestataire sur le transfert d'activités.

Plus généralement, le processus de reconstruction de capacités productives revient à créer une structure d'intégration au sein de la firme préalablement à la réinternalisation. Cette structure vise non seulement à faciliter le transfert de connaissances et de ressources humaines, mais aussi à donner à la firme l'opportunité d'intégrer de nouvelles routines et capacités créatrices de valeur.

Mots-clés : ***Réinternalisation, intégration verticale, externalisation, frontières de la firme, capacités***

LA REPRESENTATION DES PROFILS ENTREPRENEURIAUX BASES SUR L'INTENTION ENTREPRENEURIALE A TRAVERS UNE TYPOLOGIE

Rédha BENREDJEM
Docteur
Consultant en création d'entreprise

Résumé : Depuis quelques années, nombreux chercheurs s'entendent pour dire que des facteurs personnels, mais aussi contextuels et environnementaux affectent l'intention de créer une entreprise. Nous nous sommes interrogés sur l'influence que peut avoir l'environnement économique et culturel sur les comportements entrepreneuriaux. Cette recherche porte sur une typologie des profils entrepreneuriaux dans deux pays, l'Algérie et la France. Pour atteindre notre objectif, nous avons utilisé des analyses en composantes principales pour réduire l'information et donc synthétiser les données en les regroupant dans des facteurs représentant des variables latentes pertinentes, ensuite nous avons réalisé des analyses typologiques pour déterminer des groupes homogènes d'individus. Les résultats montrent l'existence de quatre profils d'individus basés sur l'intention entrepreneuriale chez trois populations, étudiants, chômeurs et salariés. Ces profils se distinguent notamment selon la nationalité et la situation professionnelle.

Mots-clés : ***Intention, entrepreneuriat, culture, environnement, typologie***

LA STRATEGIE DE CATEGORISATION D'UNE NOUVELLE ACTIVITE ECONOMIQUE LE CAS DES NANOTECHNOLOGIES EN FRANCE

Zhen ZONG
Doctorante & ATER
IAE de Lille
LEM UMR CNRS 8179

Résumé : Cet article étudie comment certaines activités économiques en viennent ou non à être catégorisées par des acteurs comme un secteur. Nous développons en particulier une réflexion stratégique sur les acteurs clés ainsi que sur leurs actions concrètes pour la catégorisation d'activités émergentes. Deux approches existent dans la littérature. La première cherche à donner un contenu objectif à des catégories comme le secteur, le marché ou le champ organisationnel. La seconde vise à décrire les processus de catégorisation. Mais les actions stratégiques pour catégoriser une nouvelle activité économique ne sont pas suffisamment explorées. Nous étudions le domaine des nanotechnologies en tant qu'activité émergente en France, en adoptant une démarche qualitative. Les résultats de notre étude illustrent d'abord le rôle important de trois groupes d'entrepreneur institutionnel pour la catégorisation des nanotechnologies. Ils permettent également de proposer une typologie de stratégie de catégorisation comprenant trois types de stratégie.
L'article débouche sur plusieurs apports. D'un point de vue théorique, l'identification des entrepreneurs institutionnels d'une activité émergente contribue à la littérature néo-institutionnaliste qui tend à se focaliser sur le fonctionnement des champs institutionnalisés. La typologie de stratégie de catégorisation complète également la littérature sur les processus de catégorisation. D'un point de vue méthodologique, nous mettons en évidence différents indicateurs permettant de délimiter une activité émergente et non institutionnalisée. D'un point de vue managérial, notre recherche peut éclairer l'action des entrepreneurs développant de nouvelles activités économiques et cherchant à faire reconnaître leur activité.

Mots-clés : ***catégorisation, stratégie, nouvelle activité économique, théorie néo-institutionnelle, nanotechnologies***

LE LIEN ENTRE HUMOUR ET CULTURE D'INNOVATION : ELEMENTS DE COMPREHENSION.

Sibylle DUCHAINE
LARGECIA
Oniris - Nantes

Résumé : Au contact des acteurs, après 18 mois sur le terrain, nous avons constaté que les rires étaient omniprésents dans l'organisation, lors des rencontres informelles mais également dans le cadre des réunions ; l'humour, au regard de sa fréquence, occupe une place majeure. Cette question de l'humour et de son rôle dans l'organisation n'est pas nouvelle mais demeure actuelle. Les chercheurs, toutes disciplines confondues – psychologie, sociologie, management –, sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à ce phénomène afin d'en saisir l'importance pour l'organisation dans son ensemble. A la suite de ces recherches, nous nous questionnons sur l'importance de cette pratique communicationnelle à Ondulem en tentant de déterminer les buts qu'elle sert. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment l'humour participe à la construction et au maintien de la culture d'innovation de l'organisation. Cet article a ainsi pour objet de rapporter les premiers résultats de cette recherche et de montrer comment l'humour, à travers les valeurs de convivialité et de solidarité qu'il véhicule, permet de renforcer la culture d'innovation d'une organisation.

Mots-clés : ***Humour, culture, PME, ethnographie***

LE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LES TPE INNOVANTES : QUEL MODELE STRATEGIQUE DOMINANT ?

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA
Maître de Conférences
Université de Nice-Sophia Antipolis
GREDEG UMR 7321 UNS-CNRS

Bénédicte ALDEBERT
Maître de Conférences
Université de Toulouse
LERASS – ORGANICOM

Résumé : Cette communication vise à mieux comprendre la construction et le développement des compétences dans les TPE innovantes. La plupart des travaux en management, que ce soit en GRH, en management stratégique, en management de l'innovation ou en entrepreneuriat, s'attache davantage à identifier et à cartographier les compétences nécessaires pour développer une innovation qu'à comprendre la dynamique de management stratégique de ces compétences. En outre, ce sont davantage les grandes entreprises qui intéressent les chercheurs plutôt que les entreprises de petite taille. Ces constats sur le manque de travaux sur le lien entre management stratégique des compétences et TPE innovantes nous ont conduit à poser deux questions de recherche : comment émergent et se développent les compétences dans les TPE innovantes ? Quel est le modèle dominant de management stratégique des compétences dans les TPE innovantes ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, notre recherche, de type exploratoire et de nature inductive, repose sur une démarche qualitative, centrée sur l'étude de cas longitudinale d'une TPE touristique, l'entreprise H2H (Hotel2Hotel). Le résultat majeur de notre travail est de formuler la nouvelle proposition théorique suivante : dans les TPE innovantes, le modèle mixte ne serait pas une troisième voie de relations (entre stratégie et compétences) aux deux autres (modèles émergent et déduit), mais une façon de combiner, temporellement, les deux.

Mots-clés : ***management des compétences, relations entre stratégie et compétences, TPE innovantes, secteur touristique***

LE POTENTIEL STRATEGIQUE DES RESEAUX D'ANCIENS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE.

Emmanuel JOSSERAND
Professeur
HEC Genève

Michaël BÉNÉDIC
Chercheur
CRP Henri Tudor Luxembourg

Florence VILLÈSECHE
Doctorante
HEC Genève

Pierre-Jean BARLATIER
Chercheur senior
CRP Henri Tudor Luxembourg

Résumé : La contribution de cette communication réside dans l'analyse du potentiel stratégique des réseaux d'anciens employés envers leurs anciens employeurs. Le cadre théorique du capital social et des réseaux sociaux est mobilisé afin de mieux cerner les ressources et les bénéfices que peuvent fournir ces collectifs aux organisations. Cette recherche s'inscrit dans une logique exploratoire car le phénomène des réseaux d'anciens (ou réseaux alumni) est encore largement ignoré par la littérature scientifique. Dans cette perspective, trois cas ont été retenus pour constituer le matériau empirique de cette recherche. Nos études de cas montrent comment les entreprises mobilisent ce capital social et quelles en sont les possibilités encore inexploitées. Selon nos résultats, le maintien de relations avec d'ex-collaborateurs est susceptible de procurer des avantages organisationnels en matière de : génération d'opportunités d'affaire (instauration de partenariats d'affaire avec d'anciens salariés) ; de gestion des ressources humaines (les alumni sont réembauchés ou suscitent des candidatures) ; de communication et d'image de marque (rôle ambassadeur des alumni et production d'effets bénéfiques en matière de réputation) ; de gestion des connaissances (les liens avec les anciens constituent de canaux privilégiés pour la circulation de connaissances et d'expertises situés en dehors des frontières de l'organisation). En dépit des avantages identifiés dans les trois cas analysés, il s'avère que les réseaux d'anciens offrent encore de nombreuses possibilités inexploitées pour ces organisations. En effet, notre analyse révèle que les anciens sont volontaires pour développer davantage d'activités et entretenir des relations plus soutenues avec l'organisation. Enfin, nous proposons des pistes de réflexion sur les possibilités qu'offrent ces réservoirs de partenaires, notamment en matière de génération d'innovations.

Mots-clés : ***Réseaux d'anciens, capital social, potentiel stratégique, étude exploratoire***

LE POUVOIR TRANSFORMATIF DE LA GOUVERNANCE DES RESEAUX : ANALYSE DES RESEAUX D'INNOVATION AU SEIN DES POLES DE COMPETITIVITE

Caroline HUSSLER
BETA-UTBM

Nafaa HAMZA-SFAXI
RECITS-UTBM

Résumé : Cet article questionne l'impact du mode de gouvernance des réseaux d'innovation sur la forme de ces réseaux et la répartition du pouvoir en leur sein. Nous étudions plus précisément les réseaux d'innovation développés dans le cadre d'un pôle de compétitivité (Véhicule du Futur) et analysons les conséquences de l'implication de la structure de gouvernance du pôle dans le pilotage des réseaux d'innovation sur les caractéristiques du réseau relationnel mis en œuvre.

Nous étudions l'émergence et la dynamique des collaborations au sein du pôle grâce à une analyse de réseau couplée à des régressions économétriques. Nous montrons que la structure de gouvernance du pôle, par son action, modifie la structure du réseau d'innovation du pôle et la position des acteurs en son sein. Le choix d'un mode de gouvernance influence donc considérablement les logiques résiliaires à l'œuvre et la répartition du pouvoir au sein des réseaux.

Mots-clés : ***Pôle de compétitivité, gouvernance, réseau, innovation, pouvoir***

LE PROCESSUS DE TRASNFERT DU SAVOIR DES ENTREPRISES MULTINATIONALES CONSIDERE COMME UN PROCESSUS DE « CO-EVOLUTION » : DEMONSTRATION PAR LE BIAIS D'UNE ETUDE LONGITUDINALE

Stephanie HURT
Meredith College
Raleigh-USA

Résumé : L'auteur propose un cadre d'analyse conceptuelle qui permet de considérer le processus de transfert du savoir des Entreprises Multinationales en termes de 'coévolution' des acteurs. L'auteur souhaite montrer que le transfert de savoir des entreprises multinationales génère et subit, par conséquent implique, dans certaines circonstances, la 'co-evolution' des parties-prenante. En effet des changements s'opèrent à trois niveaux qui interagissent et la compréhension du phénomène de transfert de savoir des entreprises multinationales nécessite un triple niveau d'analyse institutionnelle : l'analyse des niveaux micro, mezzo et macro. L'objectif de cet article est de montrer la manière dont ces différents niveaux interagissent, apprennent les uns auprès des autres et évoluent par le fait des interactions réciproques et successives.

Dans la première partie de cet article, nous explorerons l'encastrement originel du savoir des entreprises multinationales dans celui de la maison mère et dans le contexte institutionnel de celle-ci avant son transfert à l'international. Nous verrons pourquoi cet encastrement originel peut être source de distance institutionnelle et créer des barrières au transfert du savoir. Dans un second temps, nous approfondirons cette approche en tentant de comprendre la nature du savoir qui est transféré et les concepts de réplique des modèles en vigueur dans l'organisation (*templates*). Troisièmement, nous explorerons le concept 'd'hybridation', l'hybridation étant une étape du processus de la coévolution. Quatrièmement, nous montrerons que notre analyse repose sur une étude longitudinale menée durant les quinze premières années de l'implantation de la grande distribution française en Pologne après la chute du mur de Berlin, alors que les acteurs français tentaient de transférer leur Business Model dans un pays ou la distribution 'à l'occidentale' n'avait pas cours, nous avons analysée les comportements et les changements décidés par les différents acteurs (analyse que nous avons rendue dans une thèse de doctorat). En nous appuyant sur nos recherches, nous proposons le modèle de coévolution suivant : lors d'une première implantation à l'étranger (*'greenfield')* la coévolution se produit au niveau organisationnel local et à trois niveaux pour le pays hôte. Au fur et à mesure de l'implantation d'autres acteurs du secteur dans le pays hôte, un niveau mezzo- celui de l'industrie -se développe localement. Ce niveau mezzo, à son tour, vient modifier non seulement les comportements des acteurs individuels du secteur dans le pays hôte, mais aussi certains comportements du gouvernement et des législateurs qui par le biais des leviers institutionnels cherchent à réguler les comportements des acteurs dans le pays hôte et la réciprocité des évolutions continue : nous la qualifierons désormais de **coévolution**. Nous conclurons par le constat que le savoir est inextricablement encastre a ces différents niveaux du savoir des niveaux de son encastrement.

Mots-clés : ***Coévolution, entreprises multinationales, transfert de savoir, encastrement***

LE ROLE DE LA GOUVERNANCE POUR L'INNOVATION DES KIBS DANS LES TECHNOPOLES : LE CAS DE SAVOIE TECHNOLAC

Rachel BOCQUET
IREGE
Université de Savoie

Sébastien BRION
IREGE
Université de Savoie

Caroline MOTHE
IREGE
Université de Savoie

Résumé : La question de savoir si la proximité organisationnelle peut être encouragée au sein des pôles, en se concentrant sur les KIBS (*Knowledge-Intensive Business Services*), a été peu traitée dans la littérature. Nous abordons la question des structures de gouvernance locale de technopôles en identifiant comment la gouvernance peut améliorer les performances d'innovation des KIBS. La recherche empirique s'appuie sur un échantillon représentatif de 53 KIBS au sein de Savoie Technolac dans la région Rhône-Alpes. Nos résultats suggèrent que, outre les déterminants traditionnels de la performance de l'innovation, la gouvernance (comme prestataire de services) a un impact direct sur l'innovation des KIBS du technopôle. La gouvernance joue également un rôle indirect de tiers pour les KIBS engagés dans des partenariats de R&D. Elle a un rôle décisif dans la création de structures de communication et d'interface entre KIBS, essentiels pour leur innovation. Cette recherche a des implications importantes pour les modes de gouvernance, non seulement des technopôles, mais, plus largement, dans les formes de cluster. Elle tend également à réhabiliter la politique volontariste des pôles de compétitivité français en montrant le rôle clé que peut jouer la gouvernance dans le renforcement des capacités d'innovation des firmes membres.

Mots-clés : ***Cluster, Gouvernance, Innovation, KIBS, Proximité, Technopôle***

LE ROLE DE LA LANGUE EN GESTION INTERCULTURELLE – CAS DES JOINT-VENTURES FRANCO-VIETNAMIENNES

Xuan Hoang VO SANG
Centre Franco – Vietnamien de Formation à la Gestion
Université d'Economie d'Ho Chi Minh Ville
CFVG-HCMV

Résumé : Sur les joint-ventures internationales qui utilisent souvent des équipes multinationales composées de managers venant des entreprises parentes, des études ont identifié les différences culturelles comme la cause de difficultés, conduisant à des conflits, malentendus et une faible performance (Killing, 1983 ; Shenkar & Zeira, 1990 ; Salk, 1996). Par contre, d'autres recherches suggèrent que certaines différences culturelles peuvent être regardées comme complémentaires plutôt que conflictuelles (Shenkar & Zeira, 1992 ; Salk & Brannen, 2000).

Notre papier se concentre seulement sur le rôle de la langue comme l'un des moyens pour faciliter la gestion interculturelle dans la joint-venture. Notre étude exploratoire et qualitative (Glaser & Strauss, 1967 ; Miles & Huberman, 1991) auprès de trois joint-ventures franco-vietnamiennes permet de confirmer une fois de plus le rôle d'une langue commune dans la communication interculturelle. Une insistance sur la communication, la convergence des souhaits et l'engagement mutuel contribuent à améliorer le niveau de compréhension sociale entre les groupes de partenaires dans les joint-ventures internationales (Cyr & Schneider, 1996 ; Neupert et al ., 2005).

Même quand les managers expatriés ne connaissent que leur langue et l'encadrement local est obligé d'apprendre pour bien maîtriser cette langue étrangère (pour eux), l'utilisation d'une langue commune permet de faciliter la communication et la compréhension entre les deux parties. La formation en langue étrangère dans les joint-ventures franco-vietnamiennes a donc pour cible essentielle l'encadrement local. Et le succès est d'autant plus grand quand la Directeur Général français s'y implique et que le Directeur Général Adjoint vietnamien bénéficie aussi de ces formations. Ainsi les cadres locaux pourront mieux répondre aux objectifs de rentabilité de la joint-venture, grâce à l'accompagnement effectué par les expatriés français qui seront remplacés plus tard par leur collaborateurs vietnamiens (cf. Cyr & Schneider, 1996 ; Sergeant & Frenkel, 1998 ; Si & Bruton, 1999 ; Jassaud & Schaaper, 2006).

Mots-clés : ***langue, gestion interculturelle, joint-venture internationale, Vietnam***

LE RÔLE DES RÉSEAUX RELATIONNELS ET LES MÉCANISMES DE PROXIMITÉ DANS LA CONSTRUCTION DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE : LE CAS DU DÉVELOPPEMENT EXOGÈNE DE LA RÉGION DE KALOUGA EN RUSSIE PAR L'IMPLANTATION D'EMN FRANÇAISES

Olivier KERAMIDAS
Maître de Conférences
IMPGT
CERGAM
Aix-Marseille
Université.

Ekaterina LE PENNEC
Doctorante
IAE de Nice
GREDEG
UMR 6227 – CNRS.

Sarah SERVAL
Doctorante
IMPGT
CERGAM
Aix-Marseille
Université.

Résumé : Cette communication propose une vision dynamique de l'attractivité, en termes de capacité, suggérant l'émergence d'un acteur collectif pour une co-construction du territoire et de ses ressources (Colletis-Wahl, 2008). L'objectif de notre recherche n'est pas d'en relever les facteurs d'attractivité mais bien de comprendre comment, dans la pratique, se construit l'attractivité du territoire et comment les interactions s'organisent autour d'un système de gouvernance territoriale pour rendre le territoire attractif. Nous nous appuyons sur une approche « chemin faisant » de l'attractivité par le biais des mécanismes de proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004) et nous articulons la problématique suivante : dans quelle mesure le réseau relationnel territorial permet-il la construction de l'attractivité territoriale au regard de la proximité ? Afin d'y répondre, nous clarifions dans un premier temps les concepts d'attractivité, de proximité, de réseau relationnel territorial et de gouvernance territoriale. Nous décrivons ensuite la méthodologie de recherche adoptée qui s'inscrit dans une perspective interprétativiste, reposant sur l'étude qualitative d'un cas unique (Miles et Huberman, 1991). La troisième partie de cette communication présente le cas et ses résultats ; nous explorons notre problématique à travers l'étude de la région de Kalouga en Russie située à 70km de Moscou. L'attractivité territoriale de cette région s'est traduite par l'implantation de plusieurs EMN françaises et se voit présentée par les journalistes russes comme « l'eldorado des firmes françaises ». En observant la construction de proximités par le réseau relationnel territorial de Kalouga, nos résultats révèlent que son attractivité est notamment due à une ressource spécifique d'essence relationnelle que les acteurs publics ont su construire et développer en instaurant un système de gouvernance collaboratif (Ansell et Gash, 2007). Nous relevons que l'équilibre du système de gouvernance se manifeste par le passage d'une gouvernance publique à une gouvernance mixte, pour une implication des acteurs privés et publics engagés dans la co-construction de leur territoire. La recherche d'un système de gouvernance équilibré poursuit un processus itératif impliquant un savant dosage entre gouvernance formelle et informelle pour gérer la dualité autonomie-interdépendance et pérenniser le réseau.

Mots-clefs : ***Attractivité territoriale, réseau relationnel territorial, proximité, gouvernance territoriale***

LE ROLE DES ROUTINES DANS LE PROCESSUS DE CHANGEMENT DES ORGANISATIONS HOSPITALIERES

Johanna HABIB
Cathy KROHMER

Maîtres de conférences
IEMN-IAE de Nantes

Résumé : Cette recherche s'intéresse au rôle des routines organisationnelles dans le processus de changement des organisations hospitalières actuellement traversées par un mouvement de réformes important. Elle ambitionne de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les routines organisationnelles peuvent-elles alimenter le processus de changement d'une organisation hospitalière? Deux études de cas dans des organisations hospitalières intercommunales ont permis d'analyser en profondeur deux routines organisationnelles et de mettre en évidence leur rôle dans la dynamique de changement de ces structures. Les résultats montrent qu'un équilibre entre les deux aspects des routines, ostensif – représentation de la routine – et performatif – mise en œuvre de la routine – (Feldman, 2000), favorise la dynamique de changement. A l'inverse, lorsqu'un déséquilibre s'installe au profit de l'aspect performatif de la routine, des bricolages incessants produisent une perte de sens relative au cadre d'action. Les dysfonctionnements opèrent alors comme des résistances au changement et les acteurs ne sont pas en mesure de modifier la routine défaillante.

Mots-clés : ***routines organisationnelles, processus de changement, établissements hospitaliers, études de cas***

LE RÔLE DES VARIABLES DE NIVEAU INDIVIDUEL DANS LA FORMATION DU CAPITAL SOCIAL ORGANISATIONNEL AU SEIN D'UNE TRÈS PETITE ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE. LE CAS « KIRVIT LTDA »

Ruth-Esperanza ROMAN
Doctorante
NIMEC, IAE de Rouen
A2ID CR2S-Management-Paris

Ali SMIDA
Professeur
CEPN CNRS- UMR7234
Université Paris 13
A2ID CR2S-Management, Paris

Résumé : Le concept de « capital social organisationnel » (CSO) est une construction sociale qui met en valeur toutes les potentialités d'obtention de ressources à partir des relations sociales existant à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette recherche porte sur une étude de cas de « Kirvit Ltda. », une très petite entreprise technologique (TPET) colombienne. L'objectif est d'analyser les moments de formation du CSO qui accompagnent l'innovation de produit réalisé par cette TPET, qui est très engagée dans la recherche et le développement technologique malgré ses ressources économiques et humaines limitées.
L'outil méthodologique développé est une structure matricielle qui essaie de mettre en évidence l'intervention de trois variables dites « de niveau individuel » pour favoriser la formation des actifs relationnels constituant le CSO. L'analyse qui en résulte peut aider les dirigeants des entreprises et les praticiens à mieux comprendre les dynamiques qui favorisent la formation du CSO dans le travail de groupe quotidien. L'illustration réalisée permet aussi de remarquer que les problèmes toujours présents dans les processus d'innovation, malgré les difficultés qu'ils génèrent, peuvent aussi contribuer positivement à la formation du CSO.

Mots-clés : ***Capital social, TPE/PME, capital social organisationnel, ressources immatérielles, étude de cas***

`

LES 10 ANS DE LA THEORIE C-K : REVUE DE LITTERATURE

Jean-Marc BENGUIGUI
Institut d'Économie et de Management de Nantes
LEMNA

Résumé : Cerner les nouvelles connaissances qui ont des applications potentielles dans le monde industriel s'avère une tâche extrêmement complexe et difficile à manager. D'autant plus qu'elles peuvent avoir un temps d'avance sur les attentes du marché ou bien être rapidement obsolètes si le projet s'éternise. Un travail de recherche a démarré pour tenter de mettre en place une ingénierie de l'innovation capable de gérer ces nouvelles connaissances. Les premières investigations ont conduit à s'intéresser à la théorie C-K qui fête ses dix ans d'existence. Cette approche encore jeune commence à être utilisée par des centres R&D de grands groupes français, des cabinets de conseil, des chercheurs dans différentes disciplines, bien évidemment en sciences de gestion mais aussi étonnamment en mathématiques. Dans un premier temps, cet article rappelle la définition, les notions et les principes de la théorie C-K portant sur la conception innovante et ses deux espaces distincts, celui des concepts et des connaissances. L'intérêt de cette communication est ensuite de dresser un panorama et une typologie des différentes recherches qui la mobilisent. Pour conduire cette revue de littérature, il était important de retracer le cheminement des différents travaux s'appuyant sur cette approche fondatrice. La méthodologie la plus évidente et originale pour inventorier et classifier les articles de recherche autour du sujet était tout simplement de mobiliser l'approche C-K et son arbre de conception. Il ressort de cette étude que les premières utilisations se sont portées sur l'analyse et l'interprétation des projets. La méthode C-K s'avère un excellent cadre théorique pour expliquer le déroulement des études en phase amont, la survenue des risques ou des quiproquos, l'usage des outils et l'histoire des inventions. Le second usage concerne certains chercheurs qui se sont appropriés la théorie pour la compléter et en développer de nouvelles. C'est ainsi qu'apparaît, au-delà de l'espace des concepts et des connaissances, celui de l'environnement tenant compte des aspects cognitifs des individus ou celui du jugement. La théorie servira aussi de cadre aux mathématiques. La dernière utilisation plus opérationnelle permet de manager des projets ou d'innover afin de construire de nouveaux services, d'explorer des champs inconnus, de collaborer ou de créer avec une multitude d'acteurs. Cet inventaire laisse entrevoir une infinité d'applications autour de cette théorie prometteuse et incite à utiliser dans nos recherches engagées sur l'exploitation de nouvelles connaissances.

Mots-clés : ***Théorie C-K, management, conception, innovation, connaissance***

LES APPROCHES RESEAUX ET LES ALLIANCES STRATEGIQUES ENTRE CONCURRENTS : APPLICATION AU SECTEUR AUTOMOBILE MONDIAL

Mouhoub HANI
Doctorant
Institut de Recherche en Gestion
EA-2354
Université Paris-Est Créteil

Foued CHERIET
Maître de Conférences
Unité Mixte de Recherche
MOISA 1110
SupAgro Montpellier

Résumé : L'objectif de ce travail, est de montrer l'importance des approches réseaux, qui viennent se substituer aux référentiels stratégiques classiques (courant de positionnement et la théorie RBV). Cette contribution vise à comprendre pourquoi les constructeurs automobiles s'engagent-ils dans des relations inter organisationnelles, notamment les alliances entre concurrents. Sur le plan méthodologique, l'article ainsi proposé, a une double ambition : d'abord, élaborer une revue de littérature, qui ne peut certainement pas être exhaustive, mais qui pourrait fournir une lecture plus complète des relations réticulaires. Ensuite, illustrer la prédominance de ces pratiques au cours des dernières années. L'application empirique porte sur l'industrie automobile mondiale, terreau privilégié pour les alliances stratégiques. Nos principales conclusions confirment que, le recours croissant à la coopétition dans le secteur automobile, s'explique par la volonté de se regrouper, et ce, dans l'objectif de concurrencer d'autres groupements de firmes concurrentes, d'une part, et par le fait qu'elle constitue le moyen efficace qui leur permet de se positionner à l'intérieur des réseaux, d'autre part.

Mots-clés : ***Réseaux d'alliances, alliances stratégiques, coopétition, industrie automobile mondiale***

LES CAPACITES DYNAMIQUES : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE DE RECHERCHE POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

Gulsun ALTINTAS
IAE de Lille

Résumé : L'approche basée sur les capacités dynamiques a été développée dans la lignée de l'approche ressources pour expliquer la performance des organisations et la notion d'avantage concurrentiel durable. Toutefois, certains auteurs questionnent l'utilité du concept de capacité dynamique et notamment son apport au management stratégique. En effet, selon certains auteurs les capacités dynamiques expliquent des phénomènes qui peuvent l'être en mobilisant des concepts qui existent déjà dans la littérature. Les critiques avancées aux capacités dynamiques sont essentiellement dues au fait qu'il s'agit d'un concept en plein développement : ce qui explique le manque de clarté ainsi que le manque d'opérationnalisation du concept. Par conséquent, nous tentons dans ce papier de clarifier le concept de capacité dynamique et de proposer un modèle d'opérationnalisation avant de présenter les apports du concept pour le management stratégique. Ainsi, nous montrons que les capacités dynamiques développent une approche dynamique de la stratégie à travers la dynamisation des capacités ordinaires. Les capacités dynamiques constituent également un cadre intégrateur des approches ressources, compétences et connaissances. Les capacités dynamiques mobilisent plusieurs courants de pensée et constituent de ce fait un méta concept.

Mots-clés : ***Capacités dynamiques, opérationnalisation, clarification, apports, Management Stratégique***

LES CAPACITES DYNAMIQUES ET OPERATIONNELLES EN TANT QUE SOURCES D'AVANTAGE COMPETITIF DANS LES SECTEURS INDUSTRIELS EN DECLIN

Mihai IBANESCU
Serghei FLORICEL
Jorge NIOSI

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

Résumé : Cette étude utilise une variété de courants de la littérature managériale et économique dans le but de mieux comprendre les déterminants de la performance des entreprises dans un contexte de déclin sous la pression de l'environnement. Parmi ces théories, on peut mentionner la théorie basée sur les ressources, la théorie des capacités dynamiques, des concepts de l'économie évolutionniste, de l'écologie des organisations et de l'organisation industrielle. Ces théories ont été développées dans un contexte de croissance et concurrence, par rapport à un contexte actuel de concurrence et déclin. Nous avons étudié le rôle des capacités dynamiques et opérationnelles de l'entreprise, ainsi que le rôle des barrières sectorielles de protection, sur la performance des firmes. Les hypothèses développées concernent le rôle alternatif et possiblement divergent des capacités dynamiques et opérationnelles sur la performance. Ces hypothèses ont été testées avec des données en provenance de la quasi-totalité de la population des firmes manufacturières de la province du Québec. Les résultats sont surprenants dans le sens que, même si la présence de capacités opérationnelles et celle des capacités dynamiques ont toutes les deux un impact positif de la performance, l'influence des capacités dynamiques semble nettement plus importante. Toutefois, quand les modèles testés incluent la présence de barrières qui protègent les firmes et les secteurs, les contributions respectives des capacités dynamiques et opérationnelles deviennent beaucoup plus similaires. Parmi les résultats présentés ici, le comportement dans le cas d'un secteur industriel en grande difficulté justifie la nécessité de cette approche élargie, en mesure d'identifier le besoin de chercher des mesures de politique économique différentiées selon les caractéristiques sectorielles.

Mots-clés : ***Capacités dynamiques, capacités opérationnelles, secteur manufacturier, déclin économique, barrières à l'entrée***

LES DETERMINANTS DE LA COOPETITION DANS L'INDUSTRIE DE LA TELEPHONIE MOBILE

Famara Hyacinthe SANOU
Ingénieur de recherche
Labex ENTREPRENDRE
Université de Montpellier I

Résumé : À travers cet article, nous conceptualisons et développons un modèle explicatif dynamique des forces étant à l'origine de l'adoption d'une stratégie de coopétition. En nous appuyant principalement sur les travaux sur la coopétition, de la dynamique concurrentielle et de la théorie des réseaux sociaux, nous définissons la coopétition comme un comportement caractérisé par une forte agressivité concurrentielle et une forte coopérativité.
Une analyse longitudinale d'un échantillon de mouvements concurrentiels et coopératifs initiés par 193 opérateurs mobiles durant six ans (2000 à 2005) nous permet d'affirmer que l'adoption d'un comportement coopétitif se trouve influencée par des variables sectorielles telles que la concentration industrielle et la maturité sectorielle du marché domestique de la firme ; de même que par la présence à l'international de celle-ci.
Nous montrons également que la taille de la firme est déterminante à expliquer l'adoption d'une stratégie de coopétition.

Mots-clés : ***Coopétition, agressivité concurrentielle, coopérativité, déterminants, téléphonie mobile***

LES FACTEURS DE REUSSITE D'UNE STRATEGIE COLLECTIVE HYBRIDE : LE ROLE DE L'ACTEUR-TIERS

Elodie LOUBARESSE
Université Paris Sud
PESOR

Florent PESTRE
Université Paris Sud
PESOR

Résumé : Cette contribution étudie la stratégie collective mise en œuvre et incarnée par Interloire, l'interprofession vitivinicole du Val de Loire entre 2009 et 2011. La littérature s'est jusqu'à présent intéressée aux facteurs de réussite et d'échec de ces stratégies collectives, en particulier lorsqu'elles sont de nature agglomérées, rassemblant des firmes concurrentes. Le cas étudié nous permet d'analyser une stratégie collective hybride, associant des organisations (viticulteurs, négociants et courtiers) engagées dans des relations à la fois horizontales et verticales. Nous soulignons en particulier l'importance accrue de l'acteur-tiers, Interloire, dans la réussite ou l'échec de la stratégie collective hybride, plus instable que la stratégie collective agglomérée. Au cours de la période 2009-2011 étudiée, Interloire et ses actions ont en effet fait l'objet de fortes contestations internes, ce qui traduit une remise en question de la stratégie collective hybride. Pour survivre à ces événements, Interloire a pris en compte ces revendications et modifié en conséquence sa communication et son organisation.

Mots-clés : ***Acteur-tiers, étude de cas, organisation professionnelle, stratégie collective***

LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DES PME DANS LE SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE : UNE ETUDE COMPARATIVE CANADA-FRANCE-FINLANDE

Yves ROBICHAUD
Université Laurentienne
Canada

Nicolas LEGRAND
Turku University of Applied Sciences
Finlande

Corinna STOCKY
Institut Polytechnique
Beauvais-France

Caroline GODARD
Agro-Transfert Ressources et
Territoires France

Résumé : Cet article présente les résultats d'une étude empirique menée au Canada, en France et en Finlande sur les facteurs favorisant l'engagement environnemental ainsi que les obstacles qui freinent les dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises (PME) à s'engager davantage en matière d'environnement. Les données obtenues auprès d'un échantillon de 101 PME opérant dans le secteur agroalimentaire ont permis d'acquérir une meilleure compréhension de l'engagement environnemental au sein de PME. Plus particulièrement, nos résultats démontrent qu'il y a très peu de différences entre les PME des trois pays participants relativement aux différentes variables étudiées tandis, que pour l'ensemble de l'échantillon, les PME démontrant un engagement environnemental fort possèdent des compétences liées à l'innovation et une stratégie environnementale plus sophistiquée. Les résultats suggèrent également que les PME de l'ensemble de l'échantillon consacrent beaucoup d'efforts aux activités d'acquisition de connaissances, particulièrement auprès de leurs clients et de leurs fournisseurs.

Mots-clés : ***PME, engagement environnemental, agroalimentaire, obstacles, facteurs internes***

LES FONDEMENTS MORAUX D'UNE LOGIQUE INSTITUTIONNELLE. CONTESTATION, CONTROVERSES ET STABILITE

Benjamin TAUPIN
Pôle Universitaire Léonard de Vinci
EMLV

Isabelle HUAULT
Université Paris Dauphine

Résumé : Nous examinons dans ce papier les micro-fondements moraux d'une logique institutionnelle. Nous nous focalisons plus précisément sur la perpétuation d'une institution paradoxalement permise par la controverse visant à la remettre en cause. Ce propos est étayé par l'étude du débat autour de l'industrie de la notation de crédit lors de la crise des subprimes de 2008. La controverse, au cours de laquelle différentes conceptions de la régulation de la notation de crédit se sont opposées, a finalement mené à la réaffirmation de l'ordre existant, c'est-à-dire le maintien de l'auto-régulation de l'industrie.

Le recours au cadre des Economies de la grandeur développé par Boltanski et Thévenot (1991) nous permet de distinguer la logique institutionnelle de ses fondements moraux que les acteurs manipulent en pratique. En étudiant le lien que ces deux éléments entretiennent, nous parvenons alors à mettre en exergue la construction concrète du processus institutionnel dans cette industrie. Dans un premier temps, ce travail corrobore la possibilité d'existence d'une institution comme un élément embrassant les contradictions. Ce cadre théorique permet également l'observation de l'engagement situé des acteurs dans les phénomènes institutionnels. Ce travail nous conduit enfin à remettre en cause la dichotomie entre maintien et changement institutionnels car, comme le révèle l'étude de cas, l'institution dans sa stabilité est indissociable de sa contestation. Ainsi en mettant en exergue les ressorts du maintien, cette recherche parvient à poser un regard nouveau sur la stabilité des institutions.

La méthodologie mise en œuvre repose sur l'analyse qualitative des commentaires des parties prenantes de la notation de crédit lors des consultations publiques de 2008 et 2009 menées par la Securities and Exchange Commission (SEC) américaine dans le but de réexaminer l'encadrement de l'activité de notation. Une étude qualitative de 300 commentaires a été réalisée à l'aide d'un codage assisté par le logiciel NVivo. Nous focalisons notre attention sur deux débats centraux de la régulation de la notation de crédit : la dépendance de la régulation aux notations des agences d'une part et l'accusation de conflit d'intérêts adressée aux agences d'autre part. Pour les deux débats étudiés, la répétition du compromis entre le monde marchand, le monde industriel et le monde de l'opinion permet la perpétuation de l'ordre auto-régulé. La réaffirmation des fondements de la légitimité de la régulation de la notation de crédit trouve également sa source dans l'incapacité des acteurs à clore la controverse impliquant ces trois mondes.

Mots-clés : ***Logique institutionnelle, justification, économies de la grandeur, notation du crédit***

LES LEVIERS STRATEGIQUES DE L'ANCRAGE TERRITORIAL : LE CAS DE SAUR SUR LA REGION OUEST

Sébastien LE GALL
Christine BOUGEARD-DELFOSSE
Michel GENTRIC

Maîtres de Conférences
Laboratoire IREA – IMABS

Résumé : L'objet de l'article est l'analyse de la stratégie d'ancrage territorial. La période inviterait en effet à repenser le rapport de l'entreprise au territoire. Ce dernier ne peut être considéré comme un simple support de facteurs. Il est à la fois un réservoir et un potentiel de ressources dont l'entreprise peut se saisir pour le développement d'un avantage concurrentiel. L'ancrage territorial devient alors la source de la compétitivité de l'entreprise. Nous adoptons une approche par les ressources en lui associant le concept du modèle d'affaires dans une version territorialisée. Il s'agit, d'une part, de rendre compte de la diversité des leviers territoriaux dont l'entreprise peut se saisir pour le développement d'une stratégie d'ancrage et, d'autre part, de prendre en compte les tensions ou les résistances qui influencent l'intensité et la force de ces leviers.

Les propositions de la recherche sont confrontées au cas d'une entreprise, SAUR, qui fait de l'ancrage territorial un axe stratégique majeur. Si l'étude d'un cas unique comporte des limites, la légitimité de la problématique de l'ancrage territorial dans le cas de SAUR est mise en évidence. Le questionnement de la recherche invite également à concentrer l'analyse à une échelle territoriale réduite. Nous nous concentrons sur la région Ouest en privilégiant le niveau départemental et local. La méthodologie de la recherche repose sur une analyse qualitative. Une trentaine d'entretiens semi-directifs sont réalisés auprès des acteurs de SAUR en région et au siège, auprès des parties-prenantes « *élus* » et auprès d'autres parties-prenantes considérées comme structurantes sur le secteur de l'eau. Les données ont été condensées, interprétées puis confrontées aux propositions de la recherche.

Les résultats traduisent la complexité qu'induit l'adoption d'une stratégie d'ancrage territorial. Différents leviers territoriaux sont mis en évidence. Le premier levier territorial renvoie à la capacité de l'opérateur privé à proposer une offre sur-mesure localisée, par la double activation de la proximité géographique et organisée. Le deuxième renvoie à l'expertise dont doit faire preuve l'opérateur en local pour la réalisation du service. Le troisième levier repose sur la capacité de l'opérateur à s'insérer aux réseaux locaux en bénéficiant d'une légitimité territoriale. Le quatrième s'inscrit directement dans la gestion du contrat de délégation et implique l'instauration de la confiance entre contractants. Un dernier levier territorial renvoie à l'évaluation par les élus du coût économique global pour le territoire qu'induirait le départ de l'opérateur privé. Chaque levier territorial suppose pour être évalué d'être étroitement articulé avec d'autres dimensions qui dépassent le local.

Mots-clés : ***Théorie des ressources et compétences, grande entreprise, création de valeur, territoire, étude de cas***

LES MECANISMES QUI SOUS-TENDENT LES DYNAMIQUES TERRITORIALES D'INNOVATION OU LE ROLE CACHE DES CONNAISSANCES ARCHITECTURALES

Rani J. DANG
Université de Gothenburg
Université Sophia-Antipolis
CNRS GREDEG

Catherine THOMAS
Université Sophia-Antipolis
CNRS GREDEG

Résumé : Cet article explore les mécanismes qui sous-tendent les dynamiques territoriales d'innovation en se focalisant en premier lieu sur les capacités de combinaison au sein des clusters. Nous étudions en particulier la première phase de l'innovation, c'est-à-dire lorsque les partenaires négocient et établissent un projet d'innovation localisé en collaboration. Tandis que la plupart des travaux s'intéressent au rôle de la proximité géographique sur le processus d'accès aux connaissances dans les clusters, cet article se focalise sur le processus de combinaison des connaissances entre acteurs hétérogènes dans les clusters. Cette recherche est conduite dans une démarche qualitative avec une étude de cas de type *grounded theory* reposant sur deux clusters rassemblés au sein du pôle de compétitivité SCS « solutions communicantes sécurisées » : l'un opérant dans le secteur de la microélectronique et l'autre dans celui des TIC. Les résultats nous ont permis d'élaborer un « modèle théorique enraciné » explicatif des moteurs et freins rencontrés par les organisations dans leur processus de formation de projets d'innovation localisés. Le modèle met en lumière un élément clé spécifique pour le succès de ces projets : la présence de connaissances architecturales au niveau du cluster dans leurs trois dimensions relationnelle, technique et de marché.

Mots-clés : ***Cluster, base de connaissances, innovation collaborative, projet de R&D collaboratif, connaissances architecturales***

LES PROCESSUS D'ECO INNOVATION EN ENTREPRISE : VERS UN NOUVEAU CADRE THEORIQUE ?

Annelise MATHIEU
Maître de Conférences
Centre Magellan
Université Lyon 3

Emmanuelle REYNAUD
Professeur
CEROG

Jean-Louis CHANDON
Professeur
CEROG

Résumé : L'éco innovation constitue aujourd'hui une pratique managériale de plus en plus adoptée par les entreprises qui s'engagent dans une stratégie de développement durable. L'intégration croissante des dimensions environnementales et sociales dans les processus d'innovation pose la question des facteurs qui poussent les entreprises à s'engager dans une telle évolution de leurs activités innovantes. La littérature sur le sujet décrit l'existence d'une batterie de déterminants tant exogènes (ie la règlementation ou les forces de marché) qu'endogènes (ie la stratégie, les valeurs organisationnelles ou les représentations managériales) pour expliquer le phénomène mais peu de travaux permettent de l'appréhender à l'aide d'un cadre théorique adapté. Après avoir fait état des limites des cadres théoriques des modèles de la Performance Sociétale des Entreprises (PSE) et du développement moral des organisations, l'article propose d'étudier le processus d'éco innovation des entreprises à l'aune de la théorie de l'apprentissage organisationnel. L'étude empirique menée au sein de huit grandes entreprises françaises met en exergue l'existence de divers modes d'apprentissage en matière d'éco innovation. Ceux-ci permettent aux entreprises de favoriser un questionnement permanent au niveau opérationnel (pour optimiser les ajustements aux évolutions de l'environnement) et une évolution des normes de guidage (issue de la capacité des entreprises à améliorer leur perméabilité aux valeurs sociétales) au fur et à mesure de leurs interactions avec les parties prenantes.

Mots-clés : ***Développement durable, éco innovation, étude de cas, théorie de l'apprentissage organisationnel***

LES RESEAUX SOCIAUX ASSOCIES A LA PRODUCTION D'INNOVATIONS EN RAFALE: LES LEÇONS DU CAS « SILICON TUNERS »

Fanny SIMON
Albéric TELLIER

Université de Caen Basse-Normandie
IAE, NIMEC

Résumé : Le développement continu de produits innovants est souvent considéré comme un facteur clé de la compétitivité des organisations. Or, la plupart des innovations n'émergent pas de façon isolée mais s'inscrivent au contraire dans une « lignée » : elles se développent sur la base d'innovations préexistantes et peuvent par la suite en générer d'autres.
L'objectif de cet article est de contribuer à l'analyse de ces « routes d'innovations » (Tushman et *al.*, 1997) qui peuvent conduire la firme, sur une période donnée, à des innovations incrémentales ou radicales. Le niveau d'analyse retenu est celui des équipes-projets. En effet, les générations successives d'innovations peuvent être considérées comme un flux continu de projets entrelacés, qui partagent plus ou moins des ressources ; certaines équipes transitant d'un projet à l'autre. Nous posons d'emblée que les relations entre les individus impliqués dans les projets d'innovations vont influencer à la fois la diffusion et l'acquisition de connaissances. La théorie des réseaux sociaux qui s'intéresse aux configurations relationnelles et à la position des individus dans des ensembles de relations peut dès lors être mobilisée pour comprendre dans quelles conditions s'effectuent la création et la recombinaison de ces connaissances.
Peut-on identifier une relation entre les caractéristiques des configurations sociales et les processus de création, transfert ou recombinaison de connaissances nécessaires aux rafales d'innovation ? Nous considérons un cas particulier : le développement de générations successives de circuits intégrés permettant la réception de chaînes de télévision sur différents supports. Nous considérons les réseaux d'acteurs associés au développement de cette série d'innovations au sein d'un centre de R&D d'un fabricant de semi-conducteurs, de 2000 à 2010. Nous nous intéressons particulièrement à l'évolution de la centralité des acteurs et à la structure des réseaux.
Cette recherche montre que les structures sociales doivent évoluer pour répondre aux impératifs successifs des innovations d'exploration et d'exploitation. Ainsi, si des relations nouvelles avec des clients vont favoriser les innovations de rupture dans un premier temps, ce seront des relations établies qui permettront les innovations suivantes d'exploitation. Il apparait également que le renouvellement des membres composant la périphérie du réseau permet la génération de nouvelles innovations. Similairement, la forte centralité du réseau semble surtout néfaste lors de la phase liée à l'exploration de nouvelles technologies et marchés.

Mots-clés : ***Connaissances, rafale d'innovations, réseaux sociaux, projet***

LES RISQUES INDUSTRIALO-ENVIRONNEMENTAUX PERÇUS PAR LES ETABLISSEMENTS ET IMPACTS SUR LES DECISIONS EN MATIERE DE GESTION. ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES BASSINS INDUSTRIELS DE GARDANNE, DE L'HUVEAUNE ET DE FOS-BERRE.

Julie OLIVERO
Doctorante
IAE Aix-en-Provence
CERGAM

Pierre BATTEAU
Professeur
IAE Aix-en-Provence

Résumé : Si les entreprises intègrent depuis longtemps les risques financiers ou sociaux, elles expriment des difficultés à évaluer les risques environnementaux générés par leurs activités, appelés risques « industrialo-environnementaux », (RIE par commodité). Pourtant, depuis quelques années, la conscience collective des enjeux environnementaux s'est largement développée, que ce soit dans les milieux politiques ou au niveau de la société civile. Pour répondre à ces exigences, l'entreprise doit s'interroger de façon permanente sur ses impacts locaux, directs et indirects sous peine de subir des conséquences néfastes et irréversibles pour la pérennité de ses activités (boycott des produits, impacts financiers, déficit d'image, perte de marchés…). Les questions environnementales représentent désormais un enjeu stratégique pour les entreprises.

De nombreux travaux empiriques, aussi bien en sociologie, psychologie qu'en anthropologie, ont été menés sur la perception du risque et le comportement de l'individu face au risque. Les résultats mettent en évidence des divergences entre les évaluations objectives des experts et les appréciations subjectives du public. Experts et population sont interrogés sur divers types de risques (OGM, nucléaire, nanotechnologies, téléphonie mobile…) dont ils ne sont pas la source. Mais comment l'industriel perçoit-il les risques qu'il fait subir à son environnement? Et quelles sont les variables influençant ses décisions en matière de RIE?

Basé sur approche pluridisciplinaire du risque et sur une étude territorialisée du bassin industriel des Bouches-du-Rhône, cet article vise à identifier les variables susceptibles d'influencer la façon dont les responsables d'entreprises apprécient les risques qu'ils génèrent à leur milieu et les intègrent dans leur politique de gestion. Sans négliger les déterminants économiques, la réglementation et, dans une moindre mesure, la culture de l'entreprise et les valeurs du dirigeant ont un rôle significatif dans la prise en compte des RIE. Toutefois, dans un contexte marqué par la récession économique et un durcissement de la réglementation, on observe un tarissement des démarches de gestion des RIE.

En se positionnant comme « entropologue », on tentera de mieux comprendre l'entreprise et son interaction avec l'environnement à travers ceux qui la servent (leur parole et leur perception) via une analyse de contenu thématique.

Mots-clés : ***Perception du risque, risque industrialo-environnemental, environnement, entreprise, analyse de contenu thématique***

LES STRATEGIES DE PRISE DE RISQUE JURIDIQUE EN MATIERE DE MARQUES. LE CAS DU PARFUM « CHAMPAGNE » D'YVES SAINT LAURENT

Paul CHIAMBARETTO
CRG
Ecole Polytechnique
Paris

Emmanuelle RIGAUD
Reims Management School
CRG, Ecole Polytechnique, Paris

Caroline ANDRÉ
Reims Management School

Résumé : La construction d'une marque prend du temps et nécessite la mobilisation de nombreuses ressources (humaines, financières, légales,…), de sorte que tout est fait par les entreprises pour préserver ou protéger leurs marques. Pour autant, à certains moments de leur histoire, des entreprises font le pari d'une stratégie de marque risquée. Parmi ces stratégies, nous retiendrons le cas du choix d'un nom de marque pouvant faire l'objet de poursuites judiciaires. Ces stratégies de marques, à première vue irrationnelles, sont en fait le résultat de décisions réfléchies par les acteurs, qui nous amènent à nous poser la question suivante : Pourquoi les organisations mettent-elles en place des stratégies de marques juridiquement risquées ?

L'étude de ces stratégies sera faite à partir d'une étude de cas dans le secteur du luxe. Il représente un cas extrême dans la gestion des marques puisque c'est essentiellement le capital marque qui définit la réussite de l'entreprise. Nous montrons ainsi comment une grande marque telle qu'Yves Saint Laurent (YSL) a adopté une stratégie de marque risquée en décidant d'appeler un de ses parfums « Champagne », alors même que ce nom est protégé par une AOC. *A priori* irrationnelle et risquée, cette stratégie s'explique en fait par une série d'apprentissages et d'arbitrages réalisés par les acteurs en question. Nous partons donc de la narration de ce cas pour établir des propositions empiriques. A partir de ces dernières, nous élaborons un modèle de prise de décision s'appuyant sur les cascades informationnelles et s'inspirant des travaux sur l'économie du crime, permettant de répliquer ces propositions empiriques. Puis, à l'aide à ce modèle, nous essayons de développer plusieurs propositions théoriques plus générales.

Il apparait alors que le processus de choix d'une marque « risquée » relève tout d'abord d'un arbitrage entre les gains potentiels et les probabilités de condamnation. Une fois cet arbitrage intégré, on observe que cette probabilité estimée de condamnation évolue en fonction du « passé juridique » de l'entreprise. De sorte que, plus le nombre de non-condamnations successives (pour des affaires proches) avant un jugement est élevé, plus la stratégie de marque risquée apparaitra préférable aux yeux des dirigeants. Inversement, plus une entreprise aura été condamnée pour des faits similaires par le passé, moins elle sera enclin à choisir un nom de marque litigieux.

Mots-clés : ***Stratégie de marques, prise de décision, risque juridique, cascades informationnelles, économie du crime***

LES VARIABLES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU DIRIGEANT (SOD)

Marine DACLIN
Université Jean Moulin Lyon 3
ISEOR

Résumé : Il existe peu de littérature sur le besoin de socialisation qui soit spécifique au dirigeant salarié. Les recherches portent en effet sur la socialisation, ainsi que sur la phase d'arrivée au sein de l'entreprise du salarié classique (Perot, Lacaze…) ou du repreneur d'entreprise (Deschamps, Siegel, Boussaguet…). Nous retrouvons de nombreux travaux sur la socialisation organisationnelle mais peu qui soient centrés sur le dirigeant salarié, alors que son rôle, sa fonction et son intégration sont complexes et spécifiques, notamment en termes d'enjeux et de méthodologie. Dans cette communication, nous souhaitons étudier comment s'opère le processus de socialisation organisationnelle d'un dirigeant salarié et proposer un modèle de socialisation organisationnelle du dirigeant (SOD). Notre objectif est de mieux comprendre ce phénomène car, comme le souligne Prax (2005), *« on ne peut pas remplacer quelqu'un du jour au lendemain ».*

Mots-clés : ***Dirigeant salarié, socialisation organisationnelle, intégration stratégique, compétences, recherche-intervention***

LUXE ET DEVELOPPEMENT DURABLE VONT-ILS DE PAIRE ? CAS DU RECYCLAGE DANS L'HABILLEMENT DE LUXE

Mohamed Akli ACHABOU
Enseignant-chercheur
IPAG Paris

Sihem DEKHILI
Maître de conférences
Ecole de Management de Strasbourg
HuManiS (EA 1347)

Résumé : De plus en plus d'entreprises dans le secteur du luxe adoptent des pratiques responsables. Nous nous sommes proposés dans cette recherche de déterminer la pertinence de telles stratégies à travers l'étude des préférences des consommateurs pour le recyclage. Cette recherche est l'une des premières qui a étudié la problématique du développement durable dans le cas du secteur de luxe. Elle présente l'originalité de croiser les deux approches : stratégie et marketing. Ainsi, la théorie des parties prenantes a été mobilisée et un accent particulier a été accordé à l'étude de la pression des consommateurs. Une étude empirique, portant sur le cas de l'habilement de luxe, a été menée auprès de 131 consommateurs français. Les résultats d'une analyse conjointe montrent que l'introduction de matériaux recyclés affecte défavorablement la préférence des consommateurs. Et mettent en exergue une incompatibilité entre le recyclage et les produits de luxe. Malgré la sensibilité croissante des consommateurs à l'enjeu du développement durable, l'engagement responsable de la marque reste un critère de choix secondaire, les consommateurs mettent en premier l'accent sur la qualité intrinsèque du produit.

Mots-clés : ***Recyclage, entreprises de luxe, parties prenantes, préférences des consommateurs, méthode d'analyse conjointe***

MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES FRONTIÈRES ET RSE : L'ENTREPRISE ENTRE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ

Pierre MATHIEU
Maître de Conférences HDR
CRCGM (EA 3849)
Université Blaise Pascal

Résumé : Ce travail nous semble s'inscrire parfaitement dans le débat majeur relancé spectaculairement par l'article de Porter M. & Kramer M. (2011) dans Harvard Business Review proposant de refonder l'analyse stratégique autour de la notion de *shared value*. L'objectif de cette contribution est en effet d'enrichir les réflexions académiques en proposant une analyse stratégique de la RSE. De nombreux travaux analysent les liens entre stratégie et RSE sous l'angle de *Business Cases*. Ils tentent ainsi de mettre en évidence les mécanismes créateurs d'avantages concurrentiels associés à des stratégies "orientées RSE". Notre propos est radicalement différent puisque nous suggérons de renverser l'argumentation en postulant que ce sont les orientations stratégiques que les firmes adoptent rationnellement dans des environnements concurrentiels évolutifs et complexes qui impliquent ou se traduisent par de profonds renouvellements des questionnements sociétaux auxquels elles sont confrontées. Nous montrons en effet que les principales orientations stratégiques actuelles des organisations – reconfigurations de leurs chaines de valeur- conduisent à des bouleversements considérables de leurs frontières et de leurs aires de responsabilité. Les entreprises se trouvent alors confrontées à des questionnements sociétaux toujours plus denses et complexes générés à la fois par les transferts de responsabilités directes (resserrement des frontières de la firme) et le développement de responsabilités indirectes (organisations réticulaires). Nous présentons, tout d'abord, les principales orientations stratégiques actuelles des entreprises et analysons leurs conséquences en termes de dynamique des frontières organisationnelles et des aires de responsabilité. Partant de ce renversement de focale, nous proposons ensuite une analyse de la problématique de la RSE fondée non plus sur un dilemme éthique ou moral mais essentiellement sur un double dilemme stratégique. Notre contribution se situe ainsi à l'articulation du champ conceptuel de la *Corporate Citizenship* et les recherches actuelles sur les frontières des organisations.

Mots-clés : ***RSE, chaîne de valeur, stratégie corporate***

MANAGER LA COOPETITION POUR L'INNOVATION DANS LES INDUSTRIES DE HAUTE TECHNOLOGIE : L'AVENEMENT DE L'EQUIPE-PROJET COOPETITIVE

Anne-Sophie FERNANDEZ
Montpellier Recherche en Management
Université Montpellier 1

Frédéric LE ROY
Montpellier Recherche en Management
Université Montpellier 1 & Groupe Sup de Co Montpellier

Résumé : Les stratégies de coopétition combinent simultanément la coopération et la compétition. Les recherches antérieures se sont concentrées sur les déterminants de la coopétition, les types de coopétition et leurs performances. Le management de ces stratégies reste peu étudié. Comment deux concurrents s'organisent-ils pour mener à bien des projets d'innovation communs ? Afin de répondre à cette question, une étude de cas approfondie est menée dans le secteur de la construction européenne de satellites de télécommunications. L'étude se consacre à un programme d'innovation réalisé conjointement par deux industriels concurrents : Astrium (groupe EADS) et Thales Alenia Space (groupe Thales). Les résultats montrent que pour mener à bien leur programme d'innovation conjoint, Astrium et Thales AS constituent une équipe-projet unique intégralement dédiée à la réalisation de l'objectif commun. Nous nommons ce dispositif organisationnel équipe-projet coopétitive (EPC) et nous en montrons les principales caractéristiques.

Mots-clés : ***Coopétition, innovation, équipe-projet coopétitive, étude de cas***

MEDIATION AS AN ORGANIZATIONAL COMPETENCE: ENABLING SUSTAINABLE PRACTICE WITHIN PARADOXANT SYSTEMS

Sébastien PICARD
Mar PEREZTS

ESCP-EUROPE
Paris

Abstract: The need to act within paradoxical situations has lead managers to develop new skills and devices in order to "muddle [their way] through" (Lindblom 1959). Managers' survival as individuals within what have been qualified as "paradoxant systems" (Aubert & Gaulejac 1991), depends greatly on their capacity to successfully develop means to cope with them. However, the survival of the organization itself depends on its capacity to integrate this tacit knowledge, in order to "stay afloat" despite changing individuals.

In a recent work, Perezts et al. (2012) explored the importance of this issue and questioned the durability of such organizational forms if they fail to transform an individual ability gained through struggling with paradoxant systems into a durable organizational learning process. However, it is precisely what studies on paradoxes have signaled as impossible (i.e. Hennestad 1990, drawing on Bateson's original work on paradoxical injunctions).

This paper addresses this question: how to transform an individual capacity into a core competence within the paradoxant organization? We shall build on Perezts et al. (2012)'s analysis where they found that *mediation* between the conflicting alternatives of the paradox was a successful means to work a way through the paradox from within, instead of working against it, denying it or submitting to choice. Pursuing this, and building on recent developments on paradox theory in organizations and on ethnographic data, we shall strive to address the challenge posed in practice by paradoxant organizations to ensure the development of mediation not only as an individual managerial skill but as a core organizational competence.

We begin by reviewing the literature on organizational paradoxes, "paradoxant systems" and the idea that mediation can constitute a way through the paradox. Second, we develop a theoretical construct of mediation as an organizational competence. Third, we expose the ethnographic method used. We then analyze the case of a Compliance unit in a French Investment bank to illustrate the process of transforming mediation into an organizational competence through situated construction (sensemaking), translation (sensegiving) and clarification (sensekeeping) in order to produce mediation and we outline the conditions for that process. We finally discuss our findings and possible discussion issues, particularly with sensemaking theories in future research.

Keywords: ***Ethics, Mediation, Organizational competence, Paradoxant System, Sensemaking Theories***

MOTIVATIONS OF BABY BOOMER ENTREPRENEURS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Christine DEMEN-MEIER
Ph.D. - Professeur
École hôtelière de Lausanne

Katherina KLIMK, B.S
HES - Hospitality Management
École hôtelière de Lausanne

Abstract: This study aims to provide insights into the motivations of entrepreneurs from the baby boomer generation (born between 1946 and 1964) for starting a business in the hospitality industry, filling the gap identified in the existing literature about entrepreneurial motivations.

After a thorough review of the literature on entrepreneurial motivations in general and on specificities of the baby boomer generation and the hospitality industry, the push/pull model of entrepreneurial motivations was chosen as the basis for a set of assumptions. While some entrepreneurs are pushed into self-employment due to a lack of attractive alternatives, others are pulled into business ownership by expectations of rewards such as independence, profit and self-fulfilment.

For this exploratory research, we assumed that those who are pushed into entrepreneurship would be profit oriented and measuring the success of their business objectively, in terms of monetary rewards. To study pull motivations, we distinguished between intrinsic and extrinsic drivers. Entrepreneurs pulled by extrinsic factors were believed to be profit and growth oriented, whereas those pulled by intrinsic factors were expected to demonstrate lifestyle motivations and a subjective measure of success.

In order to test the validity of these assumptions, a qualitative research approach was chosen to generate insights on the motivational drivers of the respondents. Twenty-eight interviews were conducted and analysed, and the respondents were classified into the different categories put forward in the assumptions. While the assumptions were validated, the findings showed several interesting discrepancies.

Even though money as an initial driver proved to be strongly dominant, with duration of the venture, motivation seemed to gravitate away from profit orientation to lifestyle orientation. Reasons for this phenomenon lie in the financial situation of the entrepreneur, the nature of personal goals set prior to the venture and the pleasure of newly gained independence. Moreover, particularities of the hospitality industry, such as high involvement of the business-owner and personal engagement with clients seem to have a strong influence.

Keywords: ***Baby Boomers, Entrepreneurs, Hospitality Industry, Motivation***

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES: A REVIEW OF MIDDLE MANAGERS' INVOLVEMENT IN STRATEGY-MAKING PROCESS AND THEIR ABILITY TO TAKE AUTONOMOUS ACTIONS AS DETERMINANTS OF COMPANY PERFORMANCE

Mohamed Laid OUAKOUAK
Université de Reims Champagne-Ardenne
Reims Management School
REGARDS & ICE@RMS

Ababacar MBENGUE
Université de Reims Champagne-Ardenne
REGARDS

Abstract: During recent decades, management research has paid particular attention to the importance of the involvement of middle managers in the conduct of organizations. This study is in the vein of a growing literature arguing for middle managers to play a central role in developing organizational capabilities and thus improving company performance. Research has suggested that this involvement may add value not only to the implementation of strategy but also to its formulation. The aim of this study is to examine how the involvement of middle managers in strategy making processes as well as their autonomous actions can develop organizational capabilities and thus improve company performance. In other words, we examine how organisational capabilities have a mediating effect on the relationship between the involvement of middle managers as well as their autonomous actions and company performance. To this end, a quantitative empirical study was conducted in which 372 European companies participated, revealing the following results: first, organisational capabilities have a mediating effect on the relationship between middle managers involvement in the strategy making as well as their autonomous actions and company performance. Second, no direct effect was identified between either middle managers' involvement or middle managers' autonomous actions and company performance.

Keywords: ***Middle Managers' Involvement, Middle Managers' Autonomous Actions, Strategy Making Process, Organizational Capabilities, Company Performance***

ORGANIZATIONAL INNOVATION
CLARIFYING THE CONCEPT AS OUTPUT AND AS PROCESS AND SUGGESTING RESEARCH AVENUES FROM THESE TWO ANGLES OF ANALYSIS

Sandra DUBOULOZ
IREGE – Université de Savoie

Abstract: Although Organizational Innovation (OI) is one of the most widespread types of innovation and source of improved business performance, much less attention has been focused in this area in comparison with technological innovations on product or process. One consequence of this is the ambiguity surrounding this concept. The purpose of this article is twofold. First, through a review of the existing innovation research, we try to understand why OI has not received due attention in academia. Second, we clarify the concept of OI. This allows us to suggest that it may be studied both as output and as process.

Keywords: ***Adoption, administrative, innovation, organizational, output, process***

ORIENTATION PARTIES PRENANTES, PRO-ACTIVITE ENVIRONNEMENTALE ET RENTABILITE : UNE APPROCHE SPECIFIQUE DU LIEN ENTRE PERFORMANCE SOCIALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE

Franck BRULHART
Aix-Marseille U. - LEST et Toulouse Business School

Sandrine GHERRA
Groupe Sup de Co Montpellier Business School – Montpellier Research in Management

Résumé : Notre article vise à améliorer la compréhension des liens entre les dimensions sociale, environnementale et économique de la performance, en mobilisant un cadre théorique mixte (théorie des parties prenantes et théorie des ressources). D'une part nous souhaitons préciser la nature des liens entre ces variables, à la lumière du choix de construits spécifiques (orientation parties prenantes, management différencié des parties prenantes et pro-activité environnementale) que nous mettons en relation avec trois mesures de la performance économique (ROS, ROA, ROE) ; d'autre part, au delà de l'analyse de la relation des variables « deux à deux » nous proposons un modèle « intégrateur » prenant en compte les interrelations entre ces différentes variables, en considérant notamment la performance environnementale comme une variable médiatrice de la relation entre performance sociale et performance économique. Notre objectif est triple : contribuer aux débats théoriques associant ces trois dimensions de la performance (sociale, environnementale et économique), enrichir les apports empiriques préexistant dans ce domaine, et enfin, guider les choix des managers dans leur volonté d'optimiser les arbitrages en termes d'allocation des ressources, de gestion des parties prenantes et de politique environnementale.

Notre modélisation fondée sur la méthode des équations structurelles nous conduit à mettre en relief plusieurs résultats marquants. Tout d'abord, nous montrons que la performance économique est positivement influencée par un management différencié des parties prenantes alors que le recours à un management intégré de ces parties prenantes (orientation parties prenantes) dégrade la performance économique. D'autre part, nos résultats démontrent l'effet positif de la pro-activité environnementale sur la performance économique. Par ailleurs, nos résultats mettent en avant l'influence du type de management des parties prenantes sur le degré de pro-activité environnementale (positive pour l'orientation parties prenantes, négative pour le management différencié des parties prenantes). Enfin, les deux modèles présentés soulignent le rôle médiateur de la pro-activité environnementale dans la relation entre le management des parties prenantes et la performance économique.

Mots-clés : ***Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale, performance économique, théorie des ressources, parties prenantes.***

OWNERSHIP STRUCTURE AND INNOVATIVE BEHAVIOR: TESTING THE MEDIATORY ROLE OF BOARD COMPOSITION

Waleed OMRI
Audrey BECUWE
Jean-Charles MATHE

IAE de Limoges
CREOP-EA 4332

Résumé : L'analyse présentée se situe au carrefour de plusieurs questionnements. Nous interrogeons notamment les liens entre l'environnement organisationnel et l'adoption d'innovation au sein d'une PME. Dans ce cadre, peu de recherches académiques ont tenté d'éclaircir la nature de la relation entre la structure de gouvernance et le comportement de dirigeants en matière d'innovation. L'objectif de cet article vise à étudier ce questionnement particulier dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). Cela a été fait en explorant, d'une part, l'impact de la structure de propriété sur le comportement des dirigeants en matière d'innovation, et, d'autre part, le rôle médiateur de la composition du conseil dans cette relation. Une étude empirique qui a été menée sur un échantillon de 197 dirigeants sélectionnés des PMEs tunisiennes a montré que la structure de propriété est associée significativement au comportement innovant des dirigeants. Une analyse plus poussée résultant de l'introduction de la composition de conseil comme une variable médiatrice révèle que la relation est entièrement médiatisée par cette variable.

Mots-clés : ***Comportement innovant, structure de propriété, composition de conseil, équations structurelles***

PERFORMANCE BOURSIERE DES BANQUES ACQUEREUSES EUROPEENNES : INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LEURS CONSEILS D'ADMINISTRATION

Nabil BIKOURANE
Ingénieur de recherche
Université Victor Segalen Bordeaux II
ISPED-IRGO

Siham ZRAOULA
Professeur-chercheur
ECE Groupe INSEEC

Résumé : Cette recherche étudie le lien entre les caractéristiques des conseils d'administration des banques acquéreuses et la performance boursière à court terme de celles-ci, analysée grâce à la méthodologie d'étude d'événement. L'objectif étant de vérifier si la structure des conseils contribue à l'atténuation des conflits d'intérêts à l'occasion des opérations de fusions-acquisitions et crée, par conséquent, de la valeur. Cela supposerait donc, conformément au paradigme de l'efficience, que les marchés sont en mesure d'évaluer la qualité des délibérations des conseils en tenant compte de la composition et de la structure interne de ces derniers.

En régressant les rendements anormaux des banques acquéreuses sur l'ensemble des caractéristiques de leurs conseils d'administration ou de surveillance, nous relevons une incidence favorable de la présence de personnalités extérieures en proportion significative au conseil de l'acquéreur et de l'absence de dualité de direction dans celui-ci. Ces résultats indiquent donc que les marchés financiers ont des attentes vis-à-vis des conseils lors de ces opérations.

Mots-clés : ***Fusions-acquisitions, conseil d'administration, conseil de surveillance, banques, étude d'événement***

POUR UNE APPROCHE PAR LES RESSOURCES DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.

Karim BEN SLIMANE
Professeur Assistant
ESC Troyes

Bernard LECA
Professeur
IAE de Lille

Résumé : Ce travail s'intéresse à la réception de la Théorie Néo Institutionnelle sociologique dans le champ de la stratégie. En distinguant entre trois approches qui intègrent une vision des institutions dans le champ de la stratégie nous faisons ressortir des manques et des lacunes dans la littérature auxquelles nous avons tenté d'y apporter des réponses. En effet la réception de la TNI dans le champ de la stratégie révèle une vision assise sur les pressions et les contraintes qu'exercent les institutions sur les organisations et qui influencent leur performance, les décisions de sélection des ressources idiosyncratiques et le partage de certaines ressources et compétences par un groupe d'acteurs. Cette vision est quelques part surprenante tant la TNI a évolué dans de nouvelles directions contraires. En effet la question qui occupent la TNI actuellement réside dans la compréhension de comment les organisations influencent et façonnent les institutions dont elles subissent les pressions. Partant de ce constat nous avons essayé dans ce travail d'apporter une lecture intégratrice entre le courant des ressources de la stratégie et la TNI afin d'appréhender les ressources, les capacités et les compétences que développent et utilisent les organisations afin de façonner les institutions à leur avantage. Quatre compétences sont identifiées dans ce travail : les compétences de compréhension de l'environnement, les compétences de justification et de rationalisation, les compétences de mobilisation politique et enfin les compétences de contrôle des ressources externes.

Mots-clefs : ***Théorie néo institutionnelle, approche par les ressources, compétences, capacités institutionnelles***

PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE DES MODES DE DIFFUSION DE CONNAISSANCES EN MANAGEMENT

Guillaume CARTON
DRM
Université Paris Dauphine

Stéphanie DAMERON
DRM
Université Paris Dauphine

Résumé : Prenant part au débat sur la tension entre rigueur et pertinence dans le monde académique et le rôle du chercheur dans la société, cet article propose un cadre heuristique d'analyse des modes d'échanges possibles de connaissances en management entre les figures du praticien et du chercheur. L'articulation entre recherche et pratique est analysée suivant deux dimensions structurantes, la temporalité, dépendant du caractère synchrone ou non de la production-diffusion de connaissance, et le mode d'interactions, c'est-à-dire l'existence ou non d'une co-production de connaissances. Ce cadre est illustré et discuté, notamment dans sa capacité à renouveler notre appréhension des relations entre le chercheur et le praticien et de leurs influences mutuelles. Cette analyse interroge les formes de performance qui prévalent dans l'évaluation des académiques en sciences de gestion. C'est finalement la question de l'utilité sociale du chercheur en stratégie qui est posée là.

Mots-clés : ***Pratique managériale, pratique de la recherche, diffusion de connaissances, « rigor-relevance gap »***

QUAND L'ENTREPRENEUR DEVIENT AUSSI ENTREPRENEUR POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL : LE CAS DU DEVELOPPEMENT DE LA METHANISATION AGRICOLE EN FRANCE

Mourad ATTARÇA
Maître de conférences
Université de Versailles Saint Quentin
ISM – LAREQUOI

Maryvonne LASSALLE-DE-SALINS
Maître de conférences associée
AgroParisTech - CEPAL

Résumé : L'objet de cette communication est d'étudier les liens entre l'entrepreneuriat (économique), l'entrepreneuriat institutionnel et l'entrepreneuriat politique. Nous présentons tout d'abord une approche théorique, en nous référant aux travaux sur ces trois types d'entrepreneuriat, ainsi qu'à ceux sur le lobbying - qui font appel au concept d'entrepreneur politique -, et en analysant quels liens peuvent s'établir entre ces différentes dimensions. Nous étudions ensuite le cas de deux exploitants agricoles, promoteurs de la méthanisation agricole avec injection du biogaz dans le réseau de gaz naturel. Ces exploitants -des entrepreneurs au sens économique- visent, avec la méthanisation, à diversifier leurs activités agricoles et à anticiper un possible durcissement à long terme des contraintes environnementales. Ils se heurtent à un cadre réglementaire inadapté et incomplet, ne permettant pas le développement de cette activité, nouvelle en France. Nous étudions ainsi les différentes actions qu'ils mènent, individuellement ou au travers d'une association professionnelle, pour établir les règles du jeu de cette nouvelle activité. Il s'agit alors pour eux, non seulement d'essayer d'influencer les décisions politiques en étant entrepreneur politique, mais aussi, de construire une nouvelle filière industrielle, ce qui correspond à la dimension institutionnelle de l'entrepreneuriat. Les trois dimensions de l'entrepreneuriat se combinent alors, montrant alors l'intérêt pour un entrepreneur d'agir également en entrepreneur politique et en entrepreneur institutionnel.

Mots-clés : ***Entrepreneuriat, entrepreneuriat institutionnel, entrepreneuriat politique, Lobbying***

QUAND LE WHISTLEBLOWER EST SIFFLE HORS JEU PAR LE SYSTEME : EXPULSION, PUIS RESILIENCE DU FOOTBALLEUR JACQUES GLASSMANN

Sandra CHARREIRE PETIT
Professeur
Université Paris Sud
PESOR

Julien CUSIN
Maître de Conférences
IAE de Bordeaux
erm/IRGO

Résumé : Le *whistleblowing* correspond à la révélation par un membre (actuel ou passé) d'une organisation de pratiques illégales, immorales ou illégitimes, qui sont sous la responsabilité de l'employeur, à des personnes ou à des organismes qui sont en mesure de remédier à une telle situation (Near et Miceli, 1985). En règle générale, le sort réservé aux lanceurs d'alerte est plutôt sombre, car ils sont souvent victimes de représailles : mise à l'écart, rétrogradation, ostracisme, licenciement, etc. (Perry, 1998). Ceci dit, la littérature en management s'intéresse assez peu à la trajectoire sociale et professionnelle de celui qui a lancé l'alerte. Aussi, dans cette recherche qualitative exploratoire, nous nous donnons pour objectif d'étudier, de façon longitudinale et rétrospective, à l'aide de données secondaires, le parcours post-dénonciation de Jacques Glassmann. Ce dernier est à l'origine de la célèbre « affaire VA-OM » et a longtemps été considéré comme une « *balance* » dans le monde du football français. Nous analysons notamment le rôle joué par les instances dirigeantes du sport le plus populaire dans l'Hexagone dans son processus de résilience (Cyrulnik, 1999) et nous montrons que l'interaction entre l'acteur qui donne le « coup de sifflet » et le système social auquel il appartient génère un environnement psychologique plus ou moins rassurant (Edmondson, 2004) pour les *whistleblowers* potentiels. Sur le plan théorique, cet article articule trois champs, étudiés traditionnellement de façon séparée – en l'occurrence, le *Whistleblowing*, la résilience et la sécurité psychologique. Nous proposons des résultats novateurs, venant notamment nuancer la vision quelque peu naïve de la littérature d'un processus de résilience linéaire et qui ne dépendrait que des seules aptitudes de l'individu au rebond.

Mots-clés : ***Whistleblowing, représailles, résilience, sécurité psychologique***

QUEL EST L'IMPACT DE LA POSTURE STRATEGIQUE SUR LES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DES PME ?

Norbert LEBRUMENT
Université d'Auvergne
CRCGM – EA 3849

Catherine DE LA ROBERTIE
Université de Rennes 1
CREM – UMR CNRS 6211

Résumé : Le but de cette communication est de proposer une compréhension et une explication du rôle joué par la posture stratégique des PME sur le développement de leurs pratiques d'intelligence économique. L'objet de cette recherche vise donc à définir et à évaluer l'influence de l'orientation stratégique sur les pratiques d'intelligence économique développées au sein des PME. Pour ce faire, dans un premier temps, au travers d'une analyse de la littérature, les notions de posture stratégique et d'intelligence économique sont analysées et donnent lieu à la formulation d'hypothèses de recherche que figure un modèle théorique. Dans une deuxième partie, la méthodologie de recherche est définie, puis les modalités du test du modèle selon une approche PLS sont exposées en prenant soin de préciser la relation épistémique des construits avec leurs items, la méthodologie de validation des instruments de mesure et le protocole du test du modèle d'équations structurelles. Dans un troisième temps, les résultats de la validation du modèle fondés sur un échantillon de près de 200 PME françaises sont présentés pour être ensuite discutés.

Mots-clés : ***Posture stratégique, intelligence économique, gestion des connaissances, PME***

QUELLES COMPETENCES POUR UN MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ORGANISATIONS ?

Corinne VAN DER YEUGHT
Maître de conférences
IAE de Toulon
GRM, EA 4711

Line BERGERY
Maître de conférences
HDR
IUT de Toulon
GRM, EA 4711

Axel FRICK
Chef de projet & formateur
Association Citoyens de la Terre

Résumé : Depuis une dizaine d'années, le développement durable (DD) est devenu un enjeu stratégique majeur pour un nombre croissant d'entreprises mais sa mise en œuvre est complexe au niveau organisationnel car le DD fait référence à des enjeux et des problèmes globaux dont la résolution déborde largement le cadre micro-économique. Face aux obstacles rencontrés pour progresser sur la voie de la durabilité, les entreprises doivent développer des compétences appropriées. Or, malgré l'intérêt qu'elles présentent pour le management stratégique, les compétences en management du DD sont encore peu traitées dans la littérature. Deux questions sont donc posées en amont de cette recherche : Comment peut-on définir ces nouvelles compétences et quel contenu peut-on leur affecter ? Comment s'effectue la transition entre le niveau individuel (retenu en gestion des ressources humaines) et le niveau organisationnel (retenu en management stratégique) ?

Pour répondre à ces questions, le cadre théorique est élaboré en référence aux théories fondées sur les compétences, selon une double approche empruntant à la GRH et au management stratégique. Ce cadre est ensuite enrichi par les théories de l'apprentissage et les enseignements de la pensée complexe. La partie empirique repose sur une recherche-intervention dont les résultats sont synthétisés dans une étude de cas à visée exploratoire portant sur la démarche EVEIL-Tourisme, en phase d'expansion dans le Sud de la France. Élaborée entre 2004 et 2006 par des professionnels militants, cette démarche d'amélioration continue en faveur d'un tourisme responsable et solidaire fait l'objet d'un projet pilote sur le Pays d'Aubagne et de l'Étoile depuis 2007. Elle a amorcé sa phase de diffusion en Provence, en 2009. L'analyse des données collectées conduit à l'identification des différentes connaissances et compétences recherchées et générées dans le cadre de la démarche EVEIL. Ces premiers résultats sont ensuite modélisés et un modèle des compétences en « management du DD » est proposé. Quatre dimensions, dont le contenu est précisé grâce aux enseignements de la recherche, sont distinguées : les dimensions cognitive, fonctionnelle, comportementale, et les méta-compétences. L'accent est mis sur ces dernières car elles assurent le renouvellement des cadres cognitifs individuels conduisant à des apprentissages en double boucle susceptibles d'engendrer de nouvelles pratiques organisationnelles et de nouvelles compétences stratégiques clés dans les entreprises. Ce faisant, l'article apporte des éclaircissements sur l'articulation entre le niveau individuel des compétences et le niveau organisationnel et stratégique. Les compétences des deux niveaux évoluent, en effet, selon un processus tourbillonnaire récursif et progressif dans lequel les méta-compétences jouent un rôle déterminant.

Mots-clés : ***Développement durable, tourisme responsable, compétences individuelles, compétences stratégiques, Méta-compétences***

QUELS LIENS ENTRE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET MANAGEMENT ? POUR UNE DISTINCTION ENTRE L'INNOVATION PRODUIT ET L'INNOVATION PROCEDE

Frédéric LE ROY
Professeur
Université Montpellier 1 & Groupe Sup de Co Montpellier Business School

Marc ROBERT
Professeur associé
Groupe Sup de Co Montpellier Business School

Philippe GIULIANI
PhD candidate
Groupe Sup de co Montpellier Business School

Résumé : L'objectif de cet article est d'étudier la relation entre l'innovation technologique et l'innovation managériale, en distinguant l'innovation produit de l'innovation procédé. A partir de la littérature existante, nous nous attacherons à tester l'hypothèse selon laquelle plus une entreprise est innovante en produits ou procédé, plus il y a de probabilités qu'elle développe des innovations managériales. A partir d'un échantillon de 3862 entreprises issu de l'enquête CIS 2004, une méthode de régression logistique démontre un lien positif entre l'innovation technologique (produit et procédés) et l'innovation managériale. Plus précisément, les résultats font apparaitre un lien plus fort entre l'innovation processus et l'innovation managériale qu'entre l'innovation produit et l'innovation managériale.

Mots-clés : ***Innovation, innovation managériale, innovation technologique.***

QUELS LIENS ENTRE PERFORMANCES ET PERENNITE DES ENTREPRISES ? CAS DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES EN LANGUEDOC-ROUSSILLON

Foued CHERIET
Maître de Conférences-
Montpellier Supagro UMR 1110 MOISA

Marjorie DOMERGUE
Ingénieur d'études
Montpellier Supagro UMR 1110 MOISA

Nargisse EL KHARRAZI
Doctorante
Montpellier Supagro UMR 1110 MOISA

Résumé : La pérennité des entreprises relève d'une survie organisationnelle sur le long terme. Nous nous proposons dans ce travail d'analyser ce concept de pérennité en dépassant la simple optique de performance financière. Pour ce faire, nous revenons sur la multidimensionnalité de la notion de performance (financière et non financière) afin d'en proposer une définition qui facilite la compréhension de ses liens avec la pérennité. Aussi, une revue de la littérature sur les facteurs influençant la durée de vie d'une entreprise, notamment sa pérennité, permet de mettre en évidence certains facteurs pertinents testés dans notre recherche. En comparant deux échantillons d'entreprises pérennes et disparues, nous nous interrogerons sur les différences entre les deux groupes en termes de performances, de gouvernance et de caractéristiques propres des organisations. Notre application empirique a concerné le secteur agroalimentaire de la région Languedoc Roussillon, avec la comparaison d'un échantillon de 86 entreprises pérennes à un échantillon de 35 entreprises disparues entre 2003 et 2010. Les résultats soulignent le rôle de la performance financière, de l'ouverture à l'international et de la taille des entreprises comme des facteurs favorisant la pérennité.

Mots-clés : ***Pérennité, performance, agroalimentaire, Languedoc Roussillon***

REINVENTION DU BUSINESS MODEL DE LA SNCF A TRAVERS LES PHASES DE

TRANSFORMATION DE LA ROUTINE D'INNOVATION PARTICIPATIVE

Carine DESLEE
Maître de conférences
Université de Lille 2
LSMRC-EA 4112

Oussama AMMAR
Professeur
SKEMA Business School

Résumé : La réinvention du Business Model est un enjeu stratégique pour les entreprises établies. De nombreux auteurs se sont ainsi penchés sur des questions liées à la problématique d'innovation ou de réinvention du Business Model (Chesbrough, 2007 ; Sosna et al., 2010). Cependant, plusieurs barrières empêchent les entreprises de s'engager dans de telles démarches. Chesbrough (2010) souligne le problème d'inertie dans les organisations quand il s'agit de confronter les formules existantes avec de nouvelles logiques de création de revenus. L'effet d'inertie se transforme en une routine organisationnelle qui finit par freiner toute tentative conduisant au changement (Zott et al., 2010). Cette forme de résistance évolue progressivement par l'accumulation de ces routines au sein de l'organisation (Huff et al., 1992). Ces dernières sont souvent considérées dans la littérature comme étant stables (Cohen et al., 1995). Pentland et Rueter (1994) affirment cependant que ces mêmes routines peuvent être à l'origine d'une flexibilité organisationnelle. Dans ce sens, Feldman (2000) souligne que le potentiel de renouveau et de changement des routines organisationnelles reste un phénomène peu exploré.
Dans le cas étudié, les forces d'inertie générées par les routines organisationnelles, au lieu d'enfermer l'entreprise dans son Business Model existant participent à sa réinvention. En effet, nous proposons d'examiner comment une routine organisationnelle peut être un levier de réinvention du Business Model d'une firme établie.
Pour ce faire, nous analysons les phases d'évolution d'une routine organisationnelle, celle de l'Innovation Participative, au sein de la Société Nationale des Chemins de Fer français (SNCF). Les formes et finalités de cette routine ont fondamentalement évolué depuis la création de la SNCF pour être finalement considérées moins comme une source d'inertie et de rigidité mais plus comme un levier pour la réinvention du Business Model de l'entreprise. Nous nous appuyons dès lors sur le cadre RCOV de Demil et Lecocq (2010) pour analyser les formes d'évolution du Business Model de la SNCF en les mettant en phase avec les étapes de transformation de la routine d'Innovation Participative. Enfin, nous montrons comment le Business Model de la SNCF a évolué d'un Business Model fonctionnaliste, à un Business Model centré sur le client puis finalement à un Business Model ouvert.

Mots-clés : ***Réinvention du Business Model, routine organisationnelle, innovation participative, Business Model, SNCF***

RENTABILITE ET RISQUE DANS LA SUPPLY CHAIN AERONAUTIQUE : LE CAS DES FIRMES PIVOTS

Mathieu BÉCUE
Jean BELIN
Damien TALBOT

GREThA
UMR CNRS 5113
Université de Bordeaux

Résumé : Cette communication montre, qu'en réponse aux mutations des activités aéronautiques, apparaît au sein de la supply chain une nouvelle forme organisationnelle de firme que nous appelons « firme pivot ». Une firme pivot est un architecte intégrateur local de sous-ensembles complets, un équipementier qui anime un réseau de sous-traitants, qui détient des compétences techniques spécifiques et qui prend part au risk sharing. Au-delà de la caractérisation de cette forme organisationnelle, la question que nous posons dans ce travail est la suivante : en quoi les spécificités organisationnelles des firmes pivots et leur place dans la supply chain influencent-elles d'un point de vue financier leur rentabilité et leurs risques ?

Nous réalisons une analyse statistique des comptes des entreprises sous-traitantes du secteur aéronautique localisées au sein des régions Aquitaine et Midi-Pyrénées sur la période 2000 et 2007. Ce travail montre tout d'abord la réalité de l'existence de ce groupe particulier de sous-traitants. Il nous permet ensuite de constater qu'être une firme pivot ne permet pas d'obtenir une meilleure rentabilité à court terme et génère un risque financier plus important. Ces entreprises sont en effet caractérisées par des niveaux de provisions très importants et des niveaux de stocks particulièrement élevés. Ces caractéristiques affectent les ratios de liquidités, alourdissent fortement leurs besoins en fonds de roulement, augmentent le recours aux dettes financières, réduisent leur autonomie financière et au final agissent sur la rentabilité et le risque de faillite.

On constate alors, en réponse à la question initiale, que l'accroissement des risques pris par les firmes pivots ne s'accompagne pas en retour d'une amélioration de leur rentabilité. En revanche, comme l'ont souligné nos entretiens, ce positionnement stratégique au sein de la supply chain peut lui assurer une place pérenne de fournisseur de rang 1 ou 2. Ici la logique industrielle de moyen terme domine la logique financière basée sur la recherche d'une rentabilité maximale à court terme.

Mots-clés : ***Supply chain management, firme pivot, rentabilité, risque, aéronautique***

RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET LOBBYING : QUELLE ETHIQUE POUR QUELS ENJEUX DANS LES CABINETS DE CONSEIL EN LOBBYING ?

Richard MAJOR
Chercheur au CERGAM
IAE d'Aix en Provence
Consultant en management

Madina RIVAL
Maître de conférences
Cnam Paris
Chercheur au LIRSA

Résumé : En France, le conseil en lobbying est une activité à la fois récente et mal perçue, contrairement à ce qui se pratique aux États-Unis. Il est vrai que l'influence de la décision publique est une profession particulièrement sensible, tant sur le plan managérial que sur le plan sociétal. C'est pourquoi l'éthique (comprise dans son sens général comme la morale appliquée aux affaires) peut y jouer un rôle central. Cette communication s'interroge sur les pratiques et les enjeux de l'éthique dans le conseil en lobbying.

Le terrain privilégié dans cette étude exploratoire du sujet est la France. Le cas d'un cabinet de conseil en lobbying est plus particulièrement développé, fruit d'une observation participante de trois mois. Il est complété par des données secondaires sur la profession en France et aux États Unis ainsi que sur les institutions françaises, européennes, américaines et québécoises.

Les résultats de cette recherche sont développés autour de deux axes :

1. La pratique de l'éthique du lobbying diffère suivant l'âge et le degré d'institutionnalisation de la profession dans le pays ; en particulier en France on observe une éthique informelle au faible potentiel régulatoire et basée essentiellement sur l'exemplarité.
2. Les enjeux de l'éthique sont à la fois une structuration interne de la profession de conseil en lobbying mais également en externe une clarification des relations entre ces organisations et leurs différentes parties prenantes (notamment les clients, l'État et la société civile).

Ce sujet suggère des opportunités de recherche future sur les principes et les procédures éthiques appliqués au lobbying, comme instrument de légitimation et de diffusion de bonnes pratiques, dans le cadre du développement de la responsabilité sociale des entreprises.

Mots-clés : ***Conseil en management, éthique, Lobbying, RSE***

STRATEGIES INTER-ORGANISATIONNELLES ET EVALUATION DES PROGRAMMES DE R&D PRECOMPETITIFS : LE CAS DU CLUSTER CELTIC-PLUS DU PROGRAMME PANEUROPEEN EUREKA

André NEMEH
Doctorant
MRM Université de Montpellier I

Saïd YAMI
MCF-HDR
MRM – Université de Montpellier I
EUROMED Management

Résumé : Des programmes stratégiques de R&D se développent actuellement dans plusieurs pays avec l'objectif de renforcer la compétitivité des entreprises par la promotion de l'innovation industrielle. Le cluster Celtic-Plus, spécialisé dans les télécommunications sans fil, qui fait partie du programme paneuropéen Eurêka présente plusieurs intérêts en tant qu'objet d'étude. Hormis le fait qu'il regroupe des acteurs leaders dans leurs domaines, qui sont à la fois partenaires et concurrents, ce cluster présente le double intérêt d'être fondé sur une logique Bottom-Up et ses activités positionnées dans la phase critique de recherche précompétitive proche du marché.
L'objectif de cette recherche exploratoire, d'essence qualitative, est de comprendre les stratégies inter-organisationnelles en œuvre dans les projets montés par les acteurs dans ce cluster et d'apprécier la manière dont les résultats des projets sont évalués. Notre analyse montre notamment que dans les projets orientés recherche, les opérateurs mobiles et les fabricants de réseaux ont tendance à collaborer avec un concurrent, alors que ce type de partenariat diminue, voire disparaît, dans les projets orientés développement. Par ailleurs, comme l'évaluation est réalisée en fin de projet, les méthodes utilisées ne permettent pas de couvrir la période de développement qui précède l'introduction de produits et services sur le marché. Ainsi, les méthodes d'évaluation des résultats s'avèrent inefficaces.

Mots-clés: ***R&D précompétitive, stratégies inter-organisationnelles, innovation***

TABLEAU DE BORD SYNTHETIQUE POUR L'INTEGRATION DU DD A LA GESTION DES PME

Dominique WOLFF
HDR
École supérieure de commerce de Tours-Poitiers
Groupe ESCEM

Résumé : Cette contribution a pour objet d'identifier les domaines prioritaires à intégrer au tableau de bord de gestion des PME pour qu'elles puissent, lorsqu'elles le décident, mettre en place et piloter une politique basée sur les principes du développement durable. Les résultats présentés sont le fruit d'une recherche exploratoire originale menée auprès d'une centaine de cadres dirigeants de PME françaises, sensibilisés aux questions de RSE.

Mots-clés : ***PME, tableau de bord, développement durable, RSE.***

THE MEDIATING EFFECT OF EMPLOYEE STRATEGIC ALIGNMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN RATIONAL STRATEGIC PLANNING AND FIRM PERFORMANCE: A EUROPEAN STUDY

Mohamed Laid OUAKOUAK
Université de Reims Champagne-Ardenne
Reims Management School
REGARDS & ICE@RMS

Ababacar MBENGUE
Université de Reims Champagne-Ardenne
REGARDS

Abstract: Taking into account the relevant mediating and moderating variables is very important to understanding the link between strategy process and company performance (Rajagopalan et al., 1993). This research takes into account this dimension by extending the debate over the relationship between rational strategic planning and company performance. It highlights criticisms of previous empirical studies which generally studied only direct and bivariate relationships producing unclear and contradictory results. The reasons for the results contradiction are multiple; some authors noted that it is due to methodological errors, while others thought that the results contradiction is perhaps due to the fact that rational strategic planning may indirectly affect company performance (Rudd et al., 2008). In other terms, the last group of authors argued that there are mediator variables that would explain the relationship between rational strategic planning and company performance. For this reason, this research takes into account this view by attempting to examine the mediating effect of employee strategic alignment on rational strategic planning-company performance relationship. To this end, a quantitative empirical study has been conducted in witch 372 European companies participated, reveals that employee strategic alignment plays a mediating role in the relationship between rational strategic planning and company performance. This result is a new empirical knowledge that had never been found before.

Keywords: ***Rational strategic planning, Employee strategic alignment, Company performance***

THE ROLE OF HOME COUNTRY POLITICAL RESOURCES FOR BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANIES

BAZUCHI Karina
ZACHARIAS Suelen
BROERING Laurent
BANDEIRA DE MELLO Rodrigo
ARREOLA Maria Fernanda

Résumé : L'objectif de cette étude est de analyser l'interaction entre les gouvernements des pays d'origine et les Entreprises Multinationaux des Pays Émergents (DCMC, pour leur acronyme anglais). En nous basant sur les donnés obtenus des sociétés multinationaux brésiliennes nous explorons les mécanismes utilisés par les gouvernements pour influencer le processus d'internationalisation des entreprises locales et les réactions politiques et stratégiques adoptées par les sociétés en réponse à ces mécanismes. Notre analyse cherche à comprendre comment ces activités modèlent l'environnement des institutions politiques du pays d'origine. Nous mettons en évidence le fait que l'Investissement Direct Étranger (FDI) réalisé par les pays émergents doit être analysé sous l'optique d'un environnement institutionnel local faible et une haute participation du gouvernement. Nos conclusions supportent cette hypothèse et indiquent aussi que les gouvernements locaux utilisent des mécanismes diverses, formels et informels, pour soutenir l'expansion international des DCMCs particulièrement sur la phase d'entrée et de consolidation. En outre, nous avons constaté que l'activité politique local des DCMCs est un important atout stratégique dans l'optique de développement des réseaux qui permettent avoir accès aux aides gouvernementales destinées à l'expansion internationale.

Mots-clés : ***Avantage compétitive, interaction des entreprises et gouvernements, globalisation***

TOUJOURS PLUS LOIN, TOUJOURS PLUS HAUT ? UNE EXPLORATION EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE L'EXPERIENCE INTERNATIONALE SUR LA COMPETENCE INTERCULTURELLE

Anne BARTEL-RADIC
IREGE-IAE Savoie Mont-Blanc

Résumé : Dans quelle mesure l'expérience internationale permet-elle de développer des compétences interculturelles ? Alors que le besoin de compétences interculturelles est souvent affirmé pour des managers internationaux ou des expatriés, les facteurs qui permettent de les développer sont aujourd'hui mal connus. Une étude quantitative auprès de 443 personnes de 27 pays, et à l'expérience internationale très variable, confirme l'idée du « toujours plus loin, toujours plus haut » : les personnes ayant le plus d'expérience internationale, et les expériences les plus variées, sont aussi celles dont les compétences interculturelles sont les plus élevées. Mais ce lien n'est ni simpliste, ni linéaire. Cette étude opérationnalise une conceptualisation multidimensionnelle de la compétence interculturelle, incluant aussi bien des traits de personnalité que des connaissances. D'après les données empiriques, l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle est faible : elle ne l'explique qu'à hauteur de 5% environ ! Certains éléments de la compétence interculturelle (notamment la stabilité émotionnelle, la confiance en soi et l'absence d'ethnocentrisme) ne sont pas influencées par l'expérience internationale. La compétence interculturelle ne peut donc pas être évaluée à partir de l'expérience internationale d'une personne, car elle n'est absolument pas réductible à celle-ci. L'étude révèle également l'existence d'effets de seuil dans la progression de la compétence interculturelle, induits par les voyages à l'étranger. Ceci confirme l'idée d'une prise de conscience (de l'existence et du rôle des différences culturelles) comme étant une étape clé dans le processus d'apprentissage de la compétence interculturelle.

Mots-clés : ***Compétence interculturelle, expérience internationale, apprentissage interculturel, internationalisation, GRH***

UN MODELE D'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL FONDE SUR LA CONSTITUTION D'UNE COMMUNAUTE D'ENTREPRENEURS : LE CAS DE LA RUCHE

Julie FABBRI
Doctorante
PREG-CRG
Ecole Polytechnique
Paris

Florence CHARUE-DUBOC
Chercheur
PREG-CRG
Ecole Polytechnique
Paris

Résumé : À partir de l'étude du cas de La Ruche à Paris (France), nous présentons un nouveau modèle d'accompagnement entrepreneurial, cherchant à organiser et systématiser les pratiques spontanées des espaces collaboratifs de travail. Ce qui conduit à des modalités d'accompagnement spécifiques bien qu'ayant des visées similaires à celles des incubateurs. Nous montrons que la co-localisation ne constitue pas automatiquement une ressource pour les entrepreneurs, comme le supposent différents travaux, notamment ceux sur les clusters. Elle doit s'adosser sur un modèle d'accompagnement entrepreneurial qui met au centre du dispositif des processus d'apprentissage collectif, au niveau de leurs pratiques comme de leurs réseaux.

Mots-clés : ***Co-localisation, co-accompagnement, co-travail, communauté de pratiques, apprentissage collectif***

UNE « USER BASED VIEW » POUR MIEUX DEFINIR LES OUTILS DE GESTION

Régis MARTINEAU
Groupe ESC Troyes

Résumé : Cet article vise à définir l'expression « outil de gestion », qui souffre selon nous d'une confusion sémantique dans les milieux académiques et managériaux, car elle est usuellement employée en référence à un ensemble hétéroclite d'entités différentes. Pour y mettre de l'ordre, nous proposons d'adopter le point de vue de l'utilisateur (User Based View), qui doit employer des artefacts plus ou moins formalisés et manipulables. La « matérialité » de l'outil agit alors comme critère de différenciation. Nous analysons à l'aide de ce critère le rapport de la Bain & Company qui présente une étude sur 25 « outils de gestion » présentés comme populaires auprès des dirigeants d'entreprises. Nous concluons que seuls trois de ces entités sont réellement des outils de gestion, tandis que les autres sont distingués entre les « techniques de gestion », les « dispositifs de gestion » et les « innovations organisationnelles ».

Mots-clés : ***Outil de gestion, usages, utilisateur, artefact***

UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX POUR L'ANALYSE DE LA FORMATION DU CAPITAL SOCIAL ORGANISATIONNEL AU SEIN D'UNE TRÈS PETITE ENTREPRISE TECHNOLOGIQUE. LE CAS « EVAMED SAS »

Ruth-Esperanza ROMAN
Doctorante
IAE de Rouen
GICIC-Bogota, A2ID
CR2S-Management-Paris

Ali SMIDA
Professeur
Université Paris 13
PRES Sorbonne-Paris-Cité
CEPN CNRS- UMR7234

Résumé : Dans cette recherche, le capital social organisationnel (CSO) est conçu en tant que ressource immatérielle représentant la qualité des relations sociales internes et externes d'une entreprise, et notre objectif principal est d'identifier et caractériser les variables conditionnant sa formation au sein d'une TPE technologique (TPET).

Après la présentation du concept de CSO et des résultats de la revue de la littérature, nous développerons une étude de cas menée au sein d'une TPET située à Caen, Département du Calvados. À partir des particularités de cette entreprise, nous essayons de construire un ensemble de propositions descriptives de la formation du CSO, en adoptant une approche multi-niveaux. Ces propositions ont un potentiel de généralisation futur, à condition que plusieurs réplications de cette étude puissent être effectuées.

Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence l'action de six variables relevant de trois niveaux d'analyse différents (individuel, collectif, organisationnel) pour arriver à former un stock de CSO. La distinction existant entre le capital social de l'entrepreneur en tant qu'individu et du CSO est aussi proposée. Ces éclairages contribuent à une meilleure compréhension de la nature et de la façon de faire croître cette ressource immatérielle, fondamentale pour la survie et la définition des avantages concurrentiels des TPET.

Mots-clés : ***Capital social, capital social organisationnel, TPE/PME, ressources immatérielles, compétence organisationnelle***

UNE CATEGORISATION DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DES GROUPES ORGANISES

Benoît GÉRARD
Enseignant contractuel
Université Paris-Dauphine

Alexandre OBOEUF
Maître de Conférences
Université Catholique de Lille

Raphaël MAUCUER
Doctorant
Université Paris-Dauphine

Résumé : Un des enjeux majeurs des organisations est de parvenir à faire coopérer une collection d'individus, animés par des objectifs qui ne sont que partiellement convergents. Ainsi, les organisations se doivent de développer des mécanismes susceptibles de créer du lien social entre leurs membres, et cela afin de favoriser l'action collective. Une question émerge alors : de quels moyens le manager dispose-t-il pour nourrir le lien social au sein de son organisation ? Dans les organisations, les inducteurs de relations sociales sont nombreux et interconnectés. Toutefois, les sociologues, les psychologues sociaux et, plus récemment, les chercheurs en management se sont employés, au sein d'ensembles sociaux variés (société, groupe restreint, ensemble organisé), à synthétiser les inducteurs des relations sociales en quelques grandes catégories. À la lecture des catégories proposées par ces auteurs, on note une certaine stabilité, se matérialisant par une distinction nette entre la relation sociale instrumentale et la relation sociale communautaire. Mais, outre cette dichotomie, la confrontation entre les différents pans de littérature met aussi en évidence des indécisions et des zones de flou. Ce manque de clarté dans la littérature s'explique en partie par le manque de justification (empirique et théorique) qui caractérise les catégorisations proposées par les auteurs. Afin d'éclaircir les zones d'ombre présentes dans la littérature, nous cherchons, dans le cadre de cette étude, à proposer une catégorisation structurée des relations sociales au sein des groupes organisés. Pour y parvenir, nous avons mené une méthodologie inductive quantitative sur la base de données récoltées à partir d'un questionnaire. Notre démarche se veut inductive. Ainsi, nous avons décidé d'adopter une démarche d'exploration des données par analyse factorielle. En effet, le recours à l'analyse en composantes principales nous donne la possibilité de faire émerger les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés. Après avoir décrypté les résultats qui se dégagent d'une analyse exploratoire, nous chercherons à les conforter à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Notre travail empirique fait émerger deux paramètres susceptibles de structurer la dynamique des groupes organisés : la nature de la relation et l'orientation de la relation. Suivant nos analyses, ces deux paramètres pourraient s'exprimer sous la forme de deux modalités : le paramètre nature de la relation serait composé des modalités affective et fonctionnelle, et le paramètre orientation de la relation, des modalités inter-membres et membres-groupe. Aux croisements de ces deux paramètres à deux modalités, notre travail fait émerger quatre principales relations sociales au sein des groupes organisés : la cohésion socio-affective, la cohésion identitaire, la cohérence interpersonnelle et la cohérence impersonnelle.

Mots-clés : ***Groupe organisé, cohésion socio-affective, cohésion identitaire, cohérence interpersonnelle, cohérence impersonnelle***

UNE THEORIE DE PORTEE INTERMEDIAIRE DU DESORDRE ORGANISATIONNEL

Gérard KOENIG
Professeur
IAE Gustave Eiffel – UPEC
IRG

Jean-Paul DUMOND
Maître de Conférences, HDR
IAE Gustave Eiffel – UPEC
IRG

Isabelle VANDANGEON
Maître de conférences, HDR
IAE Gustave Eiffel – UPEC
IRG

Marie-Claire MARTY
Infirmier Cadre de Santé
Service de Santé

Résumé : À de rares exceptions près, le concept de désordre n'apparaît jamais dans la littérature managériale qu'en opposition à celle d'ordre. Ce couplage fort a certainement contribué au fait que le concept de désordre n'est guère mobilisé que dans des théories ou des jeux de propositions de portée ambitieuse et ayant un niveau d'abstraction élevé. Un paradoxe s'ensuit.
Alors que les manifestations du désordre sont d'observation courante et connaissent des formes très diverses (désynchronisation, différenciation incontrôlée, etc.), il est très difficile de trouver dans la littérature managériale des réponses aux problèmes particuliers que posent ces diverses manifestations du désordre.
Réalisé dans le cadre d'une recherche-action menée au sein d'un hôpital, le présent article vise à développer une théorie de portée intermédiaire du désordre organisationnel. Pour développer cette théorie, le choix a été fait de s'intéresser aux désordres résultant d'une perturbation des opérations de tri que l'établissement réalise sur divers flux inhérents à son activité.
Il débouche sur plusieurs résultats. Un premier ensemble de résultats de portée intermédiaire a trait aux causes, à la temporalité et aux conséquences des désordres qui résultent de la perturbation de la fonction de triage. Un second résultat consiste dans l'infirmation des propositions d'ambition très générale qui présentent le désordre comme le lieu d'émergence de tout nouvel ordre. Partant de la distinction introduite par Watzlawick et al. (1975) entre changements de types 1 et 2, cette recherche montre enfin que ces deux types ne doivent pas être systématiquement considérés comme exclusifs l'un de l'autre.

Mots-clés : ***Ordre, désordre, catégorisation, changement***

UNPACKING DYNAMIC CAPABILITY DEPLOYMENT: U.S. DEFENSE SYSTEMS INTEGRATORS' RESPONSE TO 9/11

Colette DEPEYRE
Université Paris-Dauphine
DRM – CNRS, UMR7088

Jean-Philippe VERGNE
Richard Ivey School of Business

Résumé : Le papier vise à développer une contribution à la fois théorique et méthodologique au sein du courant des capacités dynamiques, qui s'intéresse à la façon dont les entreprises modifient leurs ressources et capacités opérationnelles pour répondre à des changements dans leur environnement. Les recherches comportent aujourd'hui un ensemble de propositions clefs mais buttent régulièrement sur d'importants problèmes : la réalisation d'études empiriques approfondies, l'exploration non seulement du contenu mais également des processus à l'œuvre, la nécessité de distinguer entre différents types de changement. Prêtant attention à ces limites, nous proposons d'explorer le déploiement de capacités dynamiques au travers de trois briques : la reconnaissance que l'environnement a changé (détecter et apprécier), la décision de déployer une capacité dynamique (analyser et décider) et la réorchestration effective d'actifs de l'entreprise (mettre en œuvre). Pour ce faire, nous présentons une étude de cas longitudinale et enchâssée des principaux intégrateurs de systèmes de défense américains entre 1998 et 2007, étudiant la façon dont ils ont chacun répondu aux événements du 11 septembre. Des séries de données relatives aux discours et à l'orchestration d'actifs interne et externe de cinq entreprises (Boeing, General Dynamics, Lockheed Martin, Northrop Grumman and Raytheon) ont été collectées et organisées. Des outils de mesure sont proposés afin d'analyser, dans le temps et de manière comparative entre les firmes, l'attention des dirigeants aux changements de l'environnement, les changements décidés au niveau de la firme et la façon dont ces changements sont mis en œuvre à différents niveaux.

Mots-clés : ***Capacités dynamiques, processus, industrie de la défense, étude de cas enchâssée***

VERS UNE TYPOLOGIE DU REMPLACEMENT DU DIRIGEANT PAR LE CAPITAL-RISQUE

Emmanuelle DUBOCAGE
Maître de Conférences
Université Paris-Sud
Laboratoire PESOR

Géraldine GALINDO
Maître de Conférences
Université Paris-Sud - IUT de Sceaux
Laboratoire PESOR

Résumé : L'histoire des *start-up* débute dans une logique de partenariat entre un capital-risqueur et un fondateur en charge de transformer son idée en une *success story*. Les compétences et la personnalité du fondateur sont alors le critère essentiel du choix d'investissement du capital-risqueur. Cependant, cette relation peut être marquée par des conflits sur les objectifs stratégiques et de croissance de l'entreprise entre ces deux acteurs, qui peuvent conduire au remplacement du dirigeant par le capital-risqueur. En France, si la question du départ des dirigeants de grands groupes cotés sur le marché financier a fait l'objet de larges investigations (Mard et Marsat, 2008 ; Allemand, 2009), ce n'est pas le cas pour les *start-up* françaises financées par les capital-risqueurs.

Pour une grande partie de la littérature, le remplacement du dirigeant-fondateur trouve sa justification via le prisme de la théorie de l'agence (TA) (Jensen et Meckling, 1976). Cependant, la TA ne rend pas compte de toutes les situations de changement du dirigeant. La théorie des ressources apporte un autre éclairage théorique en se focalisant non pas sur le conflit mais sur la spécificité des ressources apportées par le fondateur : les connaissances scientifiques détenues par les dirigeants de *start-up* sont complexes, ont un caractère tacite et sont donc difficilement substituables (Zander et Kogut, 1995). Néanmoins, ces fondateurs ne possèdent pas toujours les compétences nécessaires pour gérer et développer une jeune entreprise à croissance rapide (Gilmore, 1988 ; Gerasymenko, 2008 ; Jayaraman et *ali.*, 2000). Le remplacement du dirigeant se justifie alors par un manque de compétences managériales du fondateur de la *start-up*. Dans les deux corpus théoriques, le remplacement se fait à l'initiative du capital-risqueur et est justifié par une recherche de meilleure performance financière.

L'objectif de cette recherche est de s'interroger sur la pertinence de ces lectures, en analysant dans quelles mesures elles rendent compte de l'ensemble des pratiques de remplacement des dirigeants par les capital-risqueurs dans le contexte français.

Nous avons mené 16 entretiens semi-directifs avec l'ensemble des parties prenantes : capital-risqueurs, dirigeants et intermédiaires. Ces données primaires ont été complétées par l'exploitation de nombreuses données secondaires. Nous avons en effet conduit des investigations sur des cas particuliers de *start-up*, médiatisées par le remplacement conflictuel ou non de leurs dirigeants par des capital-risqueurs. Nous avons enfin complété ces données par le recueil d'informations sur des blogs d'entrepreneurs ou d'acteurs du secteur.

L'analyse du terrain fait émerger une typologie des scénarios de remplacement du dirigeant qui dépasse le cas du départ du fondateur imposé par le capital-risqueur. Nous montrons que le dirigeant a le pouvoir de s'enraciner ou de partir de sa propre initiative pour se lancer dans la création de nouvelles start-up. D'un point de vue managérial, notre recherche montre que le capital-risqueur a intérêt à éviter le scénario conflictuel du remplacement du dirigeant dans la mesure où le conflit est une expérience traumatisante qui peut nuire à la performance de l'entreprise.

Mots-clés : ***Innovation, TPE, conflit/contrôle, théorie de l'agence, théorie des ressources***

WHY SHOULD BUSINESS EDUCATION CARE ABOUT CARE?TOWARD AN EDUCARE PERSPECTIVE

Kévin ANDRÉ
ESSEC
IAE de Paris - GREGOR

Abstract: This article considers the potential contribution of care ethics in business education through the lens of a new perspective, called "educare." The present paper first explains what educare is and what its goals are, all the while distinguishing it from possible erroneous interpretations. Based on two anthropological assumptions (embodiment and interdependency), educare encompasses four learning goals: "caring about," "taking care of," "care-giving," and "care-receiving." This perspective leads us to reject the idea that care is essentialist and that normative ethics can be taught directly, and thus we look at how service-learning could be a way to effectively develop the capability to care. Secondly, educare's relevance for business education is discussed in detail, both at the "microethics" and "macroethics" levels. This article closes with an in-depth analysis of a mentoring program implemented by a French business school which shows educare at work.

Keywords: ***Business Ethics, Business Education, Ethic of Care, Service-Learning***

INDEX DES COMMUNICATIONS

Actifs hédonistes et performance commerciale des produits vidéoludiques : un test empirique……...7

Adoption d'une marque collective régionale et performances à l'export des entreprises viticoles : Cas de "Sud de France" en Languedi-oc Roussilon……..……..……..8

Analyse du processus de socialisation dans les réseaux de franchise……..…….…9

Balancing Social and Economic Goals in Sustainable Development Strategies: a comparative analysis of two business projects……10

Brevet et coopétition dans les pratiques d'innovation ouverte : Le cas des patents pools……..11

Capacité d'apprentissage organisationnel : analyse théorique et étude empirique dans le contexte des équipes de projets d'aide publique au développement……12

Capacités relationnelles et succès de l'outsourcing des SI……...13

Capturing the Evolution of a Pool of Institutional Logics: A Hierarchical Classification Analysis of the Field of Workplace Safety on the French Construction Industry……..….14

Changement identitaire radical des écoles de gestion à travers le processus d'accréditation: le cas d'EQUIS au sein de trois écoles de commerce françaises……..……15

Comment soutenir dans le temps une stratégie d'innovation continue dans un contexte de Red Queen Effect ?Une approche à travers l'ambidextrie organisationnelle……16

Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking…….……..……..……..……..…….…17

Comprendre la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une analyse critique au niveau du secteur. ……..……..……..……..……..…….....18

Comprendre les décisions d'externalisation ?Une étude de cas multiple de type QCA……..19

Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : Quelle stratégie pour l'innovation produit ?..... ..20

De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale ……..……..……..……..……..……..21

De l'utilisation de la notion de régénération en management stratégique……..22

Des discours à l'identité-as-practice : une exploration de la matérialité de la construction identitaire……23

Désapprendre pour apprendre : le cas d'un détour par l'art dans une formation en entrepreneuriat……24

Dispersion of Internationalization and Firm Performance: a Contextualist Three-Stage Model ……25

Emergence et structuration d'écosystèmes : le rôle des déploiements pilotes d'offres radicalement innovantes……26

Entre Institution et organisation: le rôle des acteurs Individuels dans la valorisation de la recherche ……27

Envers qui les dirigeants sont-ils responsables ? ……28

Fabrique du changement : Analyse des praxis des cadres intermédiaires……29

Faut-il un profil de pouvoir identique au CIO pour être candidat aux Jeux Olympiques ? ……30

Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides……31

Gouvernance de l'entrepreneuriat familial :Quelques leçons à tirer de Franz Haniel & Cie……32

Gouvernance et innovation dans les clusters: Le rôle des pratiques institutionnelles……33

Identification and Economic Analysis of Governance Mechanisms in Legitimate Mafia Firms……34

Impacts of CEO succession on Top Management Team composition and dynamics……35

In Search of Consensus The Role of Accounting in the Definition and Reproduction of Dominant Interests……36

Institutionalising Divergent Carbon Management Frameworks: The Role of Experimental Devices ……37

Institutions, pouvoir et acteurs: Un modèle intégrateur……38

Interpréter le phénomène de résistance par la transformation locale au sein de la firme globale. Etude du cas du site IBM de Montpellier et proposition d'une grille de lecture……39

L'approche configurationnelle : un cadre théorique prometteur pour la recherche sur les incubateurs……..40

L'articulation des capacités dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel : Le cas de voyageurs du monde……..41

L'exercice paradoxal des rôles du manager de proximité : Le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand……...42

L'hyperimitation, un facteur déterminant de la dynamique concurrentielle : le cas du secteur bancaire marocain……...43

L'implication sociale des firmes multinationales : Un examen de la politique sociale à l'échelle internationale……44

L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation….45

La dynamique de construction de réseau dans un projet entrepreneurial innovant : Les apports de la théorie de la traduction……..…46

La dynamique entrepreneuriale de la spin-off académique : le cas d'une entreprise lauréate du concours OSEO "Emergence"……..…47

La fabrique de la décision dans l'urgence, l'arbitrage de haut niveau en sport collectif : Un cas exemplaire de Naturalistic Decision Making……..…48

La fabrique de la stratégie et de l'organisation au sein du processus d'innovation : une perspective d'Innovizing appliquée au cas d'une entreprise multimédia. ……..……49

La forme du contrat : influence de la confiance et des caractéristiques individuelles dans le cadre d'une approche expérimentale……..……50

La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ?……..……..51

La mesure des pratiques de gestion des connaissances dans les entreprises de R&D en France à partir d'une analyse exploratoire……...…52

La participation à la fabrique de la stratégie est-elle socialement déterminée ? ……...…53

La réinternalisation d'activités: Une étude exploratoire du processus de reconstruction des capacités productives de la firme……..……54

La représentation des profils entrepreneuriaux basés sur l'intention entrepreneuriale à travers une typologie……55

La stratégie de catégorisation d'une nouvelle activité économique. Le cas des nanotechnologies en France……..56

Le lien entre humour et culture d'innovation : éléments de compréhension……...57

Le management des compétences dans les TPE innovantes : quel modèle stratégique dominant ? ……58

Le potentiel stratégique des réseaux d'anciens : une étude exploratoire. ……59

Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux : analyse des réseaux d'innovation au sein des pôles de compétitivité……60

Le processus de transfert du savoir des entreprises multinationales considere comme un processus de "co-evolution" : démonstration par le biais d'une étude longitudinale……61

Le rôle de la gouvernance pour l'innovation des KIBS dans les technopôles : le cas de Savoie Technolac……62

Le rôle de la langue en gestion interculturelle- cas de joint ventures Franco-vietnamiennes…….63

Le rôle des réseaux relationnels et les mécanismes de proximité dans la construction de l'attractivité territoriale : Le cas du développement exogène de la région de Kalouga en Russie par l'implantation d'EMN françaises……64

Le rôle des routines dans le processus de changement des organisations hospitalières……..….65

Le rôle des variables de niveau individuel dans la formation du capital social organisationnel au sein d'une très petite entreprise technologique. Le cas "Kirvit LTDA"……66

Les 10 ans de la théorie C-K : Revue de littérature……67

Les approches réseaux et les alliances stratégiques entre concurrents : Application au secteur automobile mondial……68

Les capacités dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le management stratégique ?……69

Les capacités dynamiques et opérationnelles en tant que sources d'avantage compétitif dans les secteurs industriels en déclin……70

Les déterminants de la coopétition dans l'industrie de la téléphonie mobile……..…71

Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : Le rôle de l'acteur-tiers……..72

Les facteurs explicatifs de l'engagement environnemental des PME dans le secteur de l'agroalimentaire : une étude comparative Canada-France-Finlande……..73

Les fondements moraux d'une logique institutionnelle. Contestation, controverses et stabilité...74

Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR sur la région Ouest……75

Les mécanismes qui sous-tendent les dynamiques territoriales d'innovation ou le rôle caché des connaissances architecturales……76

Les processus d'éco innovation en entreprise : vers un nouveau cadre théorique ? ……77

Les réseaux sociaux associés à la production d'innovations en rafale: Les leçons du cas "Silicon Tuners"……..78

Les risques industrialo-environnementaux perçus par les établissements et impacts sur les décisions en matière de gestion.Etude explorative sur les bassins industriels de gardanne, de l'huveaune et de fos-berre……79

Les stratégies de prise de risque juridique en matière de marques. Le cas du parfum "Champagne" d'Yves Saint Laurent……...80

Les variables de la Socialisation Organisationnelle du Dirigeant (SOD) ……..81

Luxe et développement durable vont-ils de paire ? Cas du recyclage dans l'habillement de luxe ……...82

Management stratégique des frontières et RSE : l'entreprise entre performance et responsabilité ……83

Manager la coopétition pour l'innovation dans les industries de haute technologie : L'avènement de l'équipe-projet coopétitive……84

Mediation as an Organizational Competence: Enabling Sustainable Practice within Paradoxant Systems……85

Motivations of Baby Boomer Entrepreneurs in the Hospitality Industry……...86

Organizational Capabilities: A Review of Middle Managers' Involvement in Strategy-Making Process and their Ability to take Autonomous Actions as Determinants of Company Performance……87

Organizational Innovation Clarifying the concept as output and as process and suggesting research avenues from these two angles of analysis……88

Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : une approche spécifique du lien entre performance sociale et performance économique……..89

Ownership structure and innovative behavior: Testing the mediatory role of board composition…90

Performance boursière des banques acquéreuses européennes : Influence des caractéristiques de leurs conseils d'administration……..…91

Pour une approche par les ressources du travail institutionnel……..…92

Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management…..93

Quand l'entrepreneur devient aussi entrepreneur politique et institutionnel: la cas du développement de la méthanisation agricole en France……..…94

Quand le whistleblower est sifflé hors jeu par le système : expulsion, puis résilience du footballeur Jacques Glassmann……95

Quel est l'impact de la posture stratégique sur les pratiques d'intelligence économique des PME ? ……96

Quelles compétences pour un management du développement durable dans les organisations ? ……97

Quels liens entre l'innovation technologique et management ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé……98

Quels liens entre performances et pérennité des entreprises ? Cas des entreprises agroalimentaires en Languedoc-Roussillon……99

Réinvention du Business Model de la SNCF à travers les phases de transformation de la routine d'innovation participative……100

Rentabilité et risque dans la supply chain aéronautique : le cas des firmes pivots……101

Responsabilité sociale des entreprises et lobbying : Quelle éthique pour quels enjeux dans les cabines de conseil en lobbying?……102

Stratégies inter-organisationnelles et évaluation des programmes de R&D précompétitifs : Le cas du Cluster Celtic-Plus du programme Paneuropéen Eurêka……103

Tableau de bord synthétique pour l'intégration du DD à la gestion des PME……104

The mediating effect of Employee Strategic Alignment on the relationship between Rational Strategic Planning and Firm Performance: A European Study……105

The Role of Home Country Political Resources for Brazilian Multinational Companies……106

Toujours plus loin, toujours plus haut ? Une exploration empirique de l'impact de l'expérience internationale sur la compétence interculturelle……..107

Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur la constitution d'une communauté d'entrepreneurs : le cas de La Ruche……108

Une "User Based" View pour mieux définir les outils de gestion……109

Une approche multi-niveaux pour l'analyse de la formation du capital social organisationnel au sein d'une très petite entreprise technologique. Le cas "EVAMED SAS"……110

Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés……...111

Une théorie de portée intermédiaire du désordre organisationnel……112

Unpacking dynamic capability deployment: US. Defense systems integrators'response to 9/11……113

Vers une typologie du remplacement du dirigeant par le capital-risque……114

Why Should Business Education Care About Care?Toward an Educare Perspective……...115

INDEX DES AUTEURS

A

ACHABOU Mohamed Akli 82
AGGERI Franck 37
ALDEBERT Bénédicte 58
ALTINTAS Gulsun 41, 69
AMMAR Oussama 100
ANDRÉ Caroline 80
ANDRÉ Kévin 115
ARREOLA Maria Fernanda 106
ATTARçA Mourad 94
AUBERT Magali 8
AYERBE Cécile 11
AZZAM Jamal Eddine 11

B

BAKKALI Chaffik 40
BALAS Nicolas 10
BANDEIRA DE MELLO Rodrigo 106
BARGUES Emilie 31, 45
BARLATIER Pierre-Jean 59
BARTEL-RADIC Anne 107
BASTIANUTTI Julie 18
BATTEAU Pierre 79
BAZUCHI Karina 106
BÉCUE Mathieu 101
BECUWE Audrey 90
BELIN Jean 103
BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem 26
BEN SLIMANE Karim 92
BÉNÉDIC Michaël 59
BENGUIGUI Jean-Marc 67
BENREDJEM Rédha 55
BERGERY Line 97
BERTHINIER-PONCET Anne 33
BIKOURANE Nabil 91
BLANC Antoine 38
BOCQUET Rachel 62
BOLLECKER Gilles 42
BOUGEARD-DELFOSSE Christine 75
BOURKHA Bilal 43
BOUTINOT Amélie 14
BOYER Simon 48
BRION Sébastien 62
BROERING Laurent 106
BRULHART Franck 89
BUREAU Sylvain 24

C

CANET Emilie 21
Cartel Mélodie 37
CARTON Guillaume 93
CHANDON Jean-Louis 77
CHANSON Guillaume 19
CHARREIRE PETIT Sandra 95
CHARUE-DUBOC Florence 26, 108
CHEBBI Hela 46
CHERIET Foued 8, 68, 99
CHIAMBARETTO Paul 80
COISNE Christine 51
CUSIN Julien 95

D

DACLIN Marine 81
DAMERON Stéphanie 93
DANG Rani J. 76
DAUDIGEOS Thibault 14
DE LA ROBERTIE Catherine 98
DEKHILI Sihem 82
DELACOUR Hélène 16
DEMEN-MEIER Christine 86
DEPEYRE Colette 113
DESLEE Carine 100
DETCHENIQUE Guillaume 22
DOMERGUE Marjorie 99
DUBOCAGE Emmanuelle 114
DUBOULOZ Sandra 88
DUCHAINE Sibylle 57
DUMEZ Hervé 18
DUMOND Jean-Paul 112
DUPLAT Valérie 34

E

EL KHARRAZI Nargisse 99

F

FABBRI Julie 108
FARJAUDON Anne-Laure 36
FAYOLLE Alain 46
FERNANDEZ Anne-Sophie 84
FLORICEL Serghei 71
FRANÇOIS Valérie 47
FRÉCHET Marc 50
FRICK Axel 97

G

GALINDO Géraldine 114
GANDIA Romain 49
GARANTO Annie 27
GARREAU Lionel 17
GENTRIC Michel 75
GÉRARD Benoît 112
GHERRA Sandrine 89
GHEZAL Rim 44
GIULIANI Philippe 98
GODARD Caroline 73
GOUESMEL-TOURANCHEAU Florence 49
GUEYE Birahim 9
GUILMOT Nathalie 29

H

HABIB Johanna 65
HALOUANI Nabila 13
HAMZA-SFAXI Nafaa 52, 60
HANI Mouhoub 68
HUAULT Isabelle 74
HURT Stephanie 61
HUSSLER Caroline 60

I

IBANESCU Mihai 70

J

JAUMIER Stéphane 14
JOSSERAND Emmanuel 59

K

KEH Pauline 39
KERAMIDAS Olivier 64
KHEMAKHEM Romdhane 44
KISFALVI Veronika 35
KLIMK, B.S.Katherina 86
KOEBERLÉ Pascal 53
KOENIG Gérard 112
KROHMER Cathy 65

L

LAMINE Wadid 46
LASCH Frank 20
LASSALLE Frédéric 30
LASSALLE-DE-SALINS Maryvonne 94
LAW Florence 54
LE GALL Sébastien 75
LE PENNEC Ekaterina 64
LE ROY Frédéric 20, 84
LEBRUMENT Norbert 96
LECA Bernard 92
LEGRAND Céline 35
LEGRAND Nicolas 73
LEJEUNE Christophe 15
LIARTE Sébastien 16
LIÈVRE Pascal 48
LLORCA Virginie 39
LOUBARESSE Elodie 72
LOUFRANI-FEDIDA Sabrina 58
LOUX Patrick 7
LWANGO Albert B.R. 32

M

MAJOR Richard 102
MARAIS Magalie 28
MARTINEAU Régis 109
MARTY Marie-Claire 112
MATHE Jean-Charles 90
MATHIEU Annelise 77
MATHIEU Pierre 83
MAUCUER Raphaël 111
MBENGUE Ababacar 12, 87,105
MESSEGHEM Karim 40
MONNET Bertrand 34
MORALES Jérémy 36
MOTHE Caroline 62

N

NEMEH André 103
NGUYEN Pham Hoanh Son 25

NIOSI Jorge....71
NOBRE Thierry....42

O

OBOEUF Alexandre....111
OLIVERO Julie....79
OMRI Waleed....90
OUAKOUAK Mohamed Laid....87, 105

P

PALPACUER Florence....10, 39
PAYEN Luc....26
PEREZTS Mar....87
PERROT Serge....17
PESTRE Florent....72
PEZÉ Stéphan....23
PICARD Sébastien....85

R

RECOPÉ Michel....48
REYNAUD Emmanuelle....28, 77
RIGAUD Emmanuelle....80
RIVAL Madina....102
RIX-LIÈVRE Géraldine....48
ROBERT Marc....20, 98
ROBICHAUD Yves....73
ROMAN Ruth-Esperanza....66,110

S

SAMMUT Sylvie....40
SANÉ Seydou....12
SANOU Famara Hyacinthe....71
SERVAL Sarah....65
SIMON Fanny....78
SMIDA Ali....66, 110
STOCKY Corinna....73

T

TALBOT Damien....101
TAUPIN Benjamin....74
TELLIER Albéric....78
THOMAS Catherine....76

V

VANDANGEON Isabelle....112
VAN DER YEUGHT Corinne....97
VAS Alain....15, 29
VERCHER Corinne....10
VERGNE Jean-Philippe....113
VERY Philippe....34
VILLÈSECHE Florence....59
VO SANG Xuan Hoang....63

W

WOLFF Dominique....104

Y

YAMI Saïd....103

Z

ZACHARIAS Suelen....106
ZONG Zhen....56
ZRAOULA Siham....91

INDEX DES MOTS CLÉS

A

Accréditation 15
Acquisition des connaissances 52
Acteurs 27
Acteur-tiers 72
Actifs hédonistes 7
Administrative 88
Adoption 88
Aéronautique 101
Agressivité concurrentielle 71
Agroalimentaire 73, 99
Aide publique au développement 12
Alliances stratégiques 68
Alternative business project 10
Ambidextrie organisationnelle 16
Analogie 22
Analyse critique 18
Analyse de contenu thématique 79
Analyse qualitative transversale 33
Apports 69
Apprentissage collectif 108
Apprentissage interculturel 107
Apprentissage organisationnel 12
Apprentissage vicariant 43
Approche configurationnelle 40
Approche par les ressources 92
Approche processuelle 47
Appropriation 21
Arbitrage 48
Art 24
Artefact 109
Attractivité territoriale 64
Avantage compétitive 106

B

Baby Boomers 86
Banques 91
Barrières à l'entrée 70
Base de connaissances 76
Brand Valuation 36
Brevet 11
Business Education 115
Business Ethics 115
Business Model 100

C

Cadre théorique 40
Cadres intermédiaires 29
Candidature 30
Capacité d'apprentissage organisationnel 12
Capacités 54
Capacités dynamiques 41, 69, 70, 113
Capacités institutionnelles 92
Capacités opérationnelles 70
Capacités relationnelles 13
Capital social 59, 66, 110
Capital social organisationnel 66, 110
Cascades informationnelles 80
Catégorisation 56, 112
Chaîne de valeur 83
Chaîne globale de valeur 39
Changement 112
Changement organisationnel 29, 42
Changement radical 15
Clarification 69
Cluster 62, 76
Co-accompagnement 108
Coévolution 61
Cohérence impersonnelle 111
Cohérence interpersonnelle 111
Cohésion identitaire 111
Cohésion socio-affective 111
Co-localisation 108
Communauté de pratiques 108
Company Performance 87, 105
Compétence interculturelle 107
Compétence organisationnelle 110
Compétences 81, 92
Compétences individuelles 97
Compétences stratégiques 97
Comportement innovant 90
composition de conseil 90
Composition de l'équipe de direction 35
Conception 67

Concurrence dynamique 43
Confiance 50
Configurations organisationnelles 45
Conflit/contrôle 114
Connaissance 67
Connaissances 78
Connaissances architecturales 76
Conseil d'administration 91
Conseil de surveillance 91
Conseil en management 102
Consensus 36
Construction industry 14
Context of Internationalization 25
Contrat 50
Coopération 20
Coopérativité 71
Coopétition 11, 20, 68, 71, 84
Co-travail 108
Création de valeur 75
Culture 55, 57

D

Décision 19, 48
Déclin 22
Déclin économique 70
Degree of Internationalization 25
Désapprendre 24
Descendant hierarchical classification model 14
Désocialisation 17
Désordre 112
Déterminants 71
Développement durable 77, 97, 104
Développement et autonomie 32
Différences culturelles 51
Diffusion 21
Diffusion de connaissances 93
Diffusion des connaissances 52
Dirigeant salarié 81
Dirigeants 28
Discours 53
Dispersion 25
Diversité 40
Droit 50

E

Échelle de mesure 52
Éco innovation 77
Économie du crime 80
Économies de la grandeur 74
Écosystèmes 26
Employee strategic alignment 105
Encastrement 61
Engagement environnemental 73
Entrepreneuriat 24, 47, 55, 94
Entrepreneuriat familial 32
Entrepreneuriat institutionnel 94
Entrepreneuriat politique 94
Entrepreneurs 86
Entreprise 79
Entreprises de luxe 82
Entreprises multinationales 61
Environnement 55
Équations structurelles 90
Équipe-projet coopétitive 84
Espace discrétionnaire 28
Établissements hospitaliers 65
Ethic of Care 115
Ethics 85
Éthique 102
Ethnographie 57
Étude 19
Étude d'événement 91
Étude de cas .. 18, 26, 47, 66, 72, 75, 77, 84
Étude de cas enchâssée 113
Étude exploratoire 13, 59
Études de cas 65
Examen 44
Expérience 50
Expérience internationale 107
Experimental 37
Expérimentation 26, 41
Exploitation 16
Exploration 16
Export 8
Externalisation 19, 54

F

Fabrique de la stratégie 53
fabrique du changement 29
facteurs internes 73

Filière vin 8
Firme pivot 101
Firmes multinationales 44
Fonctionnement de l'équipe de direction 35
Franchise 50
Frontières de la firme 54
Fusions et acquisitions internationales 51
Fusions-acquisitions 91

G

Gestion 51
Gestion des connaissances 52, 96
Gestion interculturelle 63
Globalisation 106
Gouvernance 28, 32, 60, 62
Gouvernance territoriale 33, 64
Governance 10
Governance Mechanisms 34
Grande entreprise 75
GRH 107
Groupe organisé 111

H

Hospitality Industry 86
Humour 57
Hyperimitation 43

I

Identité 15, 23
identité organisationnelle 31
Imitation 43
Implication sociale 44
Incubateurs 40
Industrie automobile mondiale 68
Industrie de la défense 113
Industrie du ciment 18
Innovation 33, 46, 47, 60, 62, 67, 84, 88, 98, 103, 114
Innovation collaborative 76
Innovation de rupture 26
Innovation managériale 21, 98
Innovation ouverte 11, 20
Innovation participative 100
Innovation produit 20
Innovation technologique 98
Innovizing 49
Institutional complexity 14
Institutional Entrepreneurship 10, 37
Institutionalising 37
Institutionnalisation 31
Intégration 51
Intégration stratégique 81
Intégration verticale 54
Intelligence économique 96
Intention 55
Interaction des entreprises et gouvernements 106
Intérêts 53
Internationalisation 107

J

Jeux olympiques 30
Jeux vidéo 7
Joint-venture internationale 63
Justification 74

K

KIBS 62

L

Langue 63
Languedoc Roussillon 8, 99
Legitimate Mafia Firms 34
Lobbying 94, 102
Logique d'action 28
Logique institutionnelle 31, 74

M

Mafia 34
Management 67
Management de proximité 42
Management des compétences 58
Management Stratégique 69
Marque collective régionale 8
Matérialité 23
Mediation 85
Méta-compétences 97
Métaphore 22
Méthode d'analyse conjointe 82
Méthodologie quantitative 12
Middle Managers' Autonomous Actions 87
Middle Managers' Involvement 87

Motivation 86
Multinationale 39

N

Nanotechnologies 56
Naturalistic Decision Making 48
Néo-institutionnalisme 38
Notation du crédit 74
Nouvelle activité économique 56

O

Obstacles 73
Opérationnalisation 69
Opposants 19
Order of Worth 10
Ordre 112
Organisation hybride 31
Organisation professionnelle 72
Organisations publiques 42
Organizational 88
Organizational Capabilities 87
Organizational competence 85
Organizing 49
Orientation parties prenantes 89
Outil de gestion 109
Outils de gestion 21
Output 88
Outsourcing des SI 13

P

Paradigme de Churchill 52
Paradoxant System 85
Paradoxe 42
Participation 53
Parties prenantes 82, 89
PDG 35
Pédagogie 24
Perception du risque 79
Pérennité 99
Performance 25, 99
Performance commerciale 7
Performance économique 89
Performativité 23
Perspective institutionnaliste 27
Piliers institutionnels 38
PME 45, 57, 73, 96, 104
Pôle de compétitivité 33, 60
Politique sociale 44
Pool of institutional logics 14
Position sociale 53
Posture stratégique 96
Potentiel stratégique 59
Pouvoir 30, 38, 60
Pratique de la recherche 93
Pratique managériale 93
Pratiques 23, 29
Pratiques de socialisation 45
Pratiques, processus d'innovation 49
Préférences des consommateurs 82
Principal-Agent Theory 34
Prise de décision 80
Pro-activité environnementale 89
Process 88
Processus 17, 44, 113
Processus de changement 65
Processus entrepreneurial 46
Projet 78
Projet de R&D collaboratif 76
Proximité 62, 64

Q

QCA 19

R

R&D précompétitive 103
Rafale d'innovations 78
Rational strategic planning 105
Recherche-intervention 81
Recyclage 82
Red Queen Effect 16
Régénération 22
Réinternalisation 54
Réinvention du Business Model 100
Relations entre stratégie et compétences 58
Rentabilité 101
Représailles 95
Réseau 60
Réseau relationnel territorial 64
Réseaux 46
Réseaux d'alliances 68
Réseaux d'anciens 59
Réseaux sociaux 78

Résilience 95
Résistance 39
Responsabilité 28
Ressources 22, 41
Ressources immatérielles 66, 110
Rigor-relevance gap 93
Risque 101
Risque industrialo-environnemental, environnement 79
Risque juridique 80
Routine organisationnelle 100
Routines organisationnelles 65
Routinisation 41
RSE 18, 83, 102, 104

S

Secteur manufacturier 70
Secteur touristique 58
Sécurité psychologique 95
Sensemaking 17
Sensemaking Theories 85
Service-Learning 115
Situation 17
SNCF 100
Socialisation 17
Socialisation organisationnelle 81
Spécificités de la phase de survie-développement 46
Sport 30
Sport collectif 48
Stratégie 56
Stratégie collective 72
Stratégie corporate 83
Stratégie d'innovation continue 16
Stratégie de marques 80
Stratégie locale 39
Stratégies individuelles et collectives 18
Stratégies inter-organisationnelles 103
Strategizing 49
Strategy Making Process 87
Structure de propriété 90
Succès de l'outsourcing des SI 13
Succession 35
Sud de France 8
Supply chain management 101
Symbolic Domination 36

T

Tableau de bord 104
Tactiques de socialisation 31
Technopôle 33, 62
Téléphonie mobile 71
Territoire 75
Théorie C-K 67
Théorie de l'agence 114
Théorie de l'apprentissage organisationnel 77
Théorie des ressources 89, 114
Théorie des ressources et compétences 75
Théorie néo institutionnelle 92
Théorie néo-institutionnelle 56
Tourisme responsable 97
TPE 47, 114
TPE innovantes 58
TPE/PME 66, 110
Traduction 27, 46
Transfert de savoir 61
Transformation 39
Travail identitaire 23
Travail institutionnel 33
Typologie 55

U

Université 27
Urgence 48
Usages 109
Utilisateur 109
Utilisation des connaissances 52

V

Validité 12
Valorisation de la science 27
Vietnam 63

W

Whistleblowing 95
Workplace safety 14