

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

*« Les mutations du management stratégique face aux défis écologiques, numériques et géopolitiques »*

**Strasbourg du 6 au 9 juin 2023**

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

Les membres de la communauté de l'AIMS s'interrogent régulièrement sur les mutations qui impactent le monde et, par voie de conséquence, les stratégies des organisations. Ainsi, la conférence de Lyon questionnait la relation entre le management stratégique et les évolutions, voire les révolutions, dans le domaine des sciences et des technologies. A Montpellier puis à Dakar, il s'agissait de redéfinir la stratégie et la pensée managériale en dépassant la notion de concurrence face à des forces de disruption. Dans un contexte de crise sanitaire aigüe, la conférence en ligne de 2021 insistait sur le management stratégique à l'épreuve des grands défis mondiaux. La dernière conférence d'Annecy proposait de redéfinir les frontières d'un management stratégique en transition.

Ainsi, dans la continuité de ces réflexions, la XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS interroge les transformations et les actions que le management stratégique peut apporter pour répondre à l'intensification des défis écologiques, numériques et géopolitiques. Du 6 au 9 juin 2023, les chercheurs de la communauté de l'AIMS se réuniront, dans une conférence organisée conjointement par Humanis (EM Strasbourg Business School) et le BETA (Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Strasbourg), autour de la thématique *« Les mutations du management stratégique face aux défis écologiques, numériques et géopolitiques »*.

Cette thématique invite les membres de la communauté à être force de proposition pour engager l'action. En référence à la démarche d'analyse stratégique classique, les défis écologiques, numériques et géopolitiques qui affectent l'environnement des organisations sont généralement appréhendés sous l'angle d'un diagnostic descriptif, sans être nécessairement suivis par des propositions d'orientations stratégiques concrètes, déclinées en actions opérationnelles. En proposant de s'interroger sur *« les mutations du management stratégique »*, il s'agit précisément de dépasser les inquiétudes provoquées par les révolutions numériques et par les bilans alarmants écologiques et géopolitiques pour imaginer de nouvelles solutions et proposer des pistes d'action. Pour que les organisations puissent appréhender les évolutions écologiques, numériques et géopolitiques, l'identification de bonnes pratiques, le développement de connaissances empiriques, de même que la proposition de nouveaux cadres théoriques semblent constituer un préalable indispensable à l'action stratégique.

Ainsi, la thématique de la conférence questionne les actions à engager pour réaliser la mutation du management stratégique et apporter des réponses à des questions telles que :

Comment la recherche en management stratégique peut-elle agir face aux enjeux écologiques, numériques et géopolitiques ? Comment le management stratégique des organisations peut-il accompagner un développement compatible avec ces enjeux ? Comment peut-il reconsidérer certaines de ses finalités pour repenser, voire freiner le développement des organisations ? Cette dernière question souligne le besoin de s'interroger sur la nature de la performance et ses impacts. Comment penser la performance des organisations pour appréhender les évolutions écologiques, numériques et géopolitiques ? Comment créer et améliorer le partage de la valeur sociale, environnementale au sein des modèles d'affaires traditionnels ou à inventer ? Comment doit-on réviser les concepts et outils du management stratégique face à ces évolutions ? Comment la recherche en management stratégique doit-elle, elle-même, évoluer ?

Enfin, les mutations du management stratégique invitent à observer ce que les organisations développent et mettent déjà en œuvre pour répondre aux défis écologiques, numériques, et géopolitiques. Quelles sont les innovations que les organisations déploient et les outils managériaux qu'elles mobilisent ? Comment nous renseignent-ils sur les approches managériales et organisationnelles à développer, ou à imaginer ? Comment notre communauté peut-elle à la fois alimenter et se nourrir de ces réflexions ?

La date limite de soumission est fixée au **23 janvier 2023**.

Nous espérons vous retrouver nombreuses et nombreux, et nous vous réservons un accueil chaleureux !

Le comité d'organisation : Sophie Bollinger, Amélie Boutinot, Thierry Burger-Helmchen, Didier Grandclaude, Morgane Loquen, Sophie Michel, Marion Neukam, Thierry Nobre, Julien Pénin et Véronique Schaeffer.

## LES ST-AIMS

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

Pour soumettre une communication à une ST-AIMS :

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

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

**12 ST-AIMS sont ouvertes pour la conférence 2023** (cf. liste par ordre alphabétique ci-dessous). Les informations détaillées sur chacune des ST-AIMS sont présentées à partir de la page **14** de ce document et téléchargeables sur le site de l'AIMS.

<p><b>ST-AIMS 1</b></p> <p><b>Acteurs, processus et pratiques de la transformations organisationnelle</b></p>	<p><b>ST-AIMS 2</b></p> <p><b>Bâtir des systèmes alimentaires durables</b></p>	<p><b>ST-AIMS 3</b></p> <p><b>L'action collective et ses dispositifs</b></p>
<p><b>ST-AIMS 4</b></p> <p><b>Lefebvre and beyond</b></p>	<p><b>ST-AIMS 5</b></p> <p><b>Les formes méta-organisationnelles à l'échelle territoriale</b></p>	<p><b>ST-AIMS 6</b></p> <p><b>Les industries créatives face aux enjeux de durabilité</b></p>
<p><b>ST-AIMS 7</b></p> <p><b>Les nouvelles pratiques du management stratégique de l'innovation</b></p>	<p><b>ST-AIMS 8</b></p> <p><b>Le management et la stratégie à l'heure de l'industrie du futur</b></p>	<p><b>ST-AIMS 9</b></p> <p><b>MACCA : Comment former des managers davantage incarnés ?</b></p>
<p><b>ST-AIMS 10</b></p> <p><b>Nouvelles dynamiques de la recherche sur le conseil et l'audit</b></p>	<p><b>ST-AIMS 11</b></p> <p><b>Pratiques d'anticipation</b></p>	<p><b>ST-AIMS 12</b></p> <p><b>Valeur des ressources, création de valeur(s) et Business Model</b></p>

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

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

**Les communications doivent être soumises via le site internet de la conférence au plus tard le 23 janvier 2023 à minuit. Toute communication ne respectant pas le format des communications détaillé page 12 (notamment le nombre de pages et l'anonymat) est susceptible d'être rejetée d'office.**

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

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

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

**Les propositions de tables rondes doivent être soumises par mail à la Présidente du Comité Scientifique Permanent ([csp@strategie-aims.com](mailto:csp@strategie-aims.com)) au plus tard le 23 janvier 2023 à minuit.**

## Un apport de connaissances original et d'actualité

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

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

Les communications proposées ne doivent pas avoir été publiées à la date de soumission. **Si une soumission dans une revue est en cours lors de la proposition à la conférence de l'AIMS, cela sera précisé en note de bas de page attachée au titre de la communication. Si, pour tout ou partie de leur contenu, les communications ont été présentées lors de colloques, conférences ou journées de recherche, cela sera également indiqué en note de bas de page attachée au titre de la communication, en identifiant les contextes de présentation (nature de la manifestation, lieu, date).**

## L'atelier doctoral

### **L'atelier doctoral de l'AIMS se déroulera le 7 juin 2023 (matin).**

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

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

**Envoi des propositions à l'adresse [atelier.doctoral@strategie-aims.com](mailto:atelier.doctoral@strategie-aims.com) avant le 23 janvier 2023 à minuit.**

Les conditions et le formulaire de candidature sont téléchargeables sur le site.

## Les doctoriades

Créées en 2019 (lors de la conférence de Dakar), les doctoriades ont pour objectif de créer un lieu de diffusion et d'échange de connaissances, notamment méthodologiques, à destination de doctorants et très jeunes chercheurs. La participation est gratuite (cf. bulletin d'inscription) et est prioritairement ouverte aux doctorants et aux jeunes chercheurs **inscrits** à l'atelier doctoral et/ou à la conférence.

Les doctoriades se dérouleront le **6 juin 2023** et proposeront des conférences thématiques en méthodologie de la recherche notamment.

## Les prix de la conférence 2023

Les prix traditionnels de la conférence seront attribués :

- **Prix de thèse AIMS** (attribué par le Comité Scientifique Permanent) : récompense la meilleure thèse en management stratégique soutenue entre le 1er janvier 2022 et le 7 janvier 2023. **Les candidatures sont à adresser au secrétariat de l'AIMS via l'adresse [prix.these@strategie-aims.com](mailto:prix.these@strategie-aims.com) au plus tard le 23 janvier 2023.** Les conditions et le formulaire de candidature sont téléchargeables sur le site.
- **Prix de thèse eDBA AIMS** (attribué par le CA et le Comité Scientifique Permanent) : récompense la meilleure thèse eDBA en management stratégique soutenue en 2022. **Les candidatures sont à adresser au secrétariat de l'AIMS via l'adresse [prix.these.edba@strategie-aims.com](mailto:prix.these.edba@strategie-aims.com) au plus tard le 23 janvier 2023.** Les conditions et le formulaire de candidature sont téléchargeables sur le site.
- **Prix Roland CALORI du jeune chercheur** (attribué par le Comité Scientifique Permanent) : sont éligibles au prix Roland Calori les doctorants et les jeunes chercheurs ayant soumis une proposition de communication pour évaluation et participant à la conférence. Par jeune chercheur, il est entendu tout candidat qui a obtenu le titre de Docteur depuis moins de 3 ans à la date de soumission de sa proposition de communication. **Les communications co-écrites ne peuvent concourir que si chacun des co-auteurs est éligible.**  
Les jeunes chercheurs désirant concourir doivent impérativement le faire savoir au moment de la soumission de la communication, en **cochant la case « Candidat(e) au Prix Roland CALORI » sur le formulaire de soumission, en indiquant la mention « Candidat(e) au Prix Roland Calori » sur la page de garde de leur soumission, ainsi que la date de leur soutenance de thèse, si celle-ci a déjà eu lieu.**

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

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

## Bourses de mobilité

Dans le cadre de sa politique de soutien à la francophonie, l'AIMS finance des bourses de mobilité (entre 5 et 10) permettant aux chercheurs internationaux francophones des continents africain, sud-américain et asiatique de pouvoir participer à la conférence. Les chercheurs qui candidatent à cette bourse devront ainsi **cocher la case 'candidat à la bourse de mobilité' lors de la soumission de leur communication**. Les bénéficiaires de cette aide seront contactés suite à la décision du Conseil d'Administration de janvier 2023. La bourse couvre l'inscription à la conférence (directement prise en charge par l'AIMS) et les frais de déplacement (remboursés sur présentation d'un devis et d'une facture) d'une des personnes dont la communication a été acceptée. En revanche, les frais d'hébergement ne sont pas pris en charge par l'AIMS.

## Atelier des cas pédagogiques

### Appel à communications

Pour la deuxième année, l'AIMS vous propose de communiquer sur un cas pédagogique lors d'un atelier de pré-conférence. Il s'agit de présenter les éléments saillants d'un cas pédagogique et de profiter des retours de collègues afin d'améliorer le cas en vue d'une soumission à la 2<sup>ème</sup> édition du prix du **meilleur cas pédagogique AIMS-CCMP 2022**.

#### Calendrier :

- **1er mars 2023** : envoi de votre cas pédagogique à [prix.cas.pedagogique@strategie-aims.com](mailto:prix.cas.pedagogique@strategie-aims.com) avec comme objet d'e-mail « Soumission cas pédagogique AIMS 2023 »
- **Début avril 2023** : notification aux auteurs de l'acceptation ou rejet pour une présentation à l'atelier des cas
- **7 juin 2023 matin 9h-12h** : session « atelier des cas »
- **Juillet 2023 (date définie ultérieurement)** : soumission du cas pédagogique au prix AIMS-CCMP du meilleur cas pédagogique 2023

*Des informations supplémentaires seront communiquées conjointement par l'AIMS et la CCMP concernant le prix du meilleur cas pédagogique AIMS-CCMP 2023.*

#### Format de soumission à la conférence AIMS 2023 :

- Le cas et la note pédagogique doivent être envoyés au format Word/PDF dans 2 documents séparés sans mention de l'identité des auteurs ;
- Le nom du fichier présentant l'énoncé du cas doit mentionner : cas « nom du cas » .doc ou pdf ;
- Le cas doit faire au minimum 5 pages rédigées et doit s'inscrire dans la discipline management général/stratégie (voir site de la CCMP pour des exemples de cas) ;
- Le cas doit être accompagné d'une note pédagogique de 2 pages minimum comprenant (1) la problématique du cas, (2) le public cible et les pré-requis, (3) des éléments d'analyse et de résolution de cas. Nous vous invitons à consulter le kit de publication de la CCMP où l'ensemble de ces éléments sont expliqués. Ils sont disponibles dans la rubrique « Publier un produit pédagogique » ([https://www.ccmp.fr/index.php?tg=fileman&id=2&gr=Y&path=Documents+publics%2Fpublications\\_et\\_echanges&sAction=getFile&idf=473](https://www.ccmp.fr/index.php?tg=fileman&id=2&gr=Y&path=Documents+publics%2Fpublications_et_echanges&sAction=getFile&idf=473)) ;
- Seuls les cas pédagogiques en cours d'élaboration non déposés dans une banque de cas peuvent postuler ;
- Le cas peut être rédigé en français ou en anglais.

## Dates à retenir

- **Au plus tard le 23 janvier 2023 à minuit** : Une date unique de remise des propositions pour
  - les **communications** (texte intégral), y compris pour les **ST-AIMS**, via le site Internet de la conférence en vous connectant à votre espace auteur/évaluateur ;
  - les propositions de **tables rondes** par mail via [csp@strategie-aims.com](mailto:csp@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures à l'**atelier doctoral** via [atelier.doctoral@strategie-aims.com](mailto:atelier.doctoral@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures pour le **prix de thèse** via [prix.these@strategie-aims.com](mailto:prix.these@strategie-aims.com) ;
  - les candidatures pour le **prix de thèse eDBA** via [prix.these.edba@strategie-aims.com](mailto:prix.these.edba@strategie-aims.com).
- **Début février 2023** : Envoi des propositions aux évaluateurs ou notification d'un rejet aux auteurs du fait de critères formels ou de non-appartenance au champ du management stratégique ou de plagiat.
- **Au plus tard le 1<sup>er</sup> mars 2023 à minuit** : Envoi des propositions de **cas pédagogique** par mail à [prix.cas.pedagogique@strategie-aims.com](mailto:prix.cas.pedagogique@strategie-aims.com)
- **Début avril 2023** : Notifications des acceptations ou rejets aux auteurs de communications et de cas pédagogiques
- **1<sup>er</sup> avril 2023** : ouverture des inscriptions sur le site de l'AIMS dans l'espace dédié à la conférence
- **2 mai 2023** : Remise des textes définitifs
- **5 mai 2023** : **Date limite d'inscription pour les auteurs, les participants à l'atelier doctoral, à l'atelier de cas et aux tables rondes**
- **22 mai 2023** : Publication du programme définitif
- **31 mai 2023** : **FIN des inscriptions**
- **6 juin 2023** : Doctoriades et activités pré-conférences
- **7 juin matin 2023** : Atelier doctoral + activités pré-conférences + atelier des cas pédagogiques
- **7-8-9 juin 2023** : XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

### Nota

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

## Le Comité d'Organisation

Présidents du comité d'organisation :

- Véronique Schaeffer (BETA)
- Thierry Nobre (Humanis)

Sophie Bollinger (BETA)  
Amélie Boutinot (Humanis)  
Thierry Burger-Helmchen (BETA)  
Didier Grandclaude (Humanis)  
Morgane Loquen (BETA)  
Sophie Michel (Humanis)  
Marion Neukam (BETA)  
Thierry Nobre (Humanis)  
Julien Pénin (BETA)  
Véronique Schaeffer (BETA)

Relais administratif : Anne-Sophie Wira (Service Recherche)

## Le Comité Scientifique Local

Présidents du comité scientifique local :

- Thierry Burger-Helmchen (BETA)
- Didier Grandclaude (Humanis)

Isabelle Barth (Humanis)	Sophie Michel (Humanis)
Sophie Bollinger (BETA)	Marion Neukam (BETA)
Jean-Philippe Bootz (Humanis)	Thierry Nobre (Humanis)
Amélie Boutinot (Humanis)	Sila Ozel Ocalan (Humanis)
Thierry Burger-Helmchen (BETA)	Odile Paulus (Humanis)
Pauline Brunner (BETA)	Julien Pénin (BETA)
Sabine Cullmann (BETA)	Aline Pereira Pundrich (Humanis)
Laurence Franck (BETA)	Lova Ramboarison (Humanis)
Didier Grandclaude (Humanis)	Véronique Schaeffer (BETA)
Rémi Guichardaz (BETA)	Eric Schenk (BETA)
Claude Guittard (BETA)	Dominique Siegel (Humanis)
Christophe Lerch (BETA)	Stephano Vacher (Humanis)

## Format des communications

**Toute communication ne respectant pas le format ci-dessous (notamment le nombre de pages et l'anonymat) est susceptible d'être rejetée d'office.**

### Indications aux auteurs :

La mise en page (format A4) devra prévoir des marges (supérieure, inférieure et latérale) de 2,5 cm. Le texte doit comporter entre **20 et 40 pages**, y compris la bibliographie et les annexes. Il sera écrit en Times New Roman (12 points), **en interligne double** et sera justifié (aligné à gauche et à droite). Les pages numérotées seront sans en-tête ni pied de page.

### Première page

La première page comprendra uniquement :

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

**Les communications seront anonymes et ne devront en aucun cas mentionner le nom et les coordonnées du ou des auteurs.**

### Le corps de la communication

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

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

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

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

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

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

Les notes nécessaires seront mises en bas de page.

### **Les références**

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

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

Pour un article :

Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.

Pour un chapitre dans un ouvrage :

Masterman, M. (1970). The nature of a paradigm. Criticism and the growth of knowledge, eds. I. Lakatos, and A. Musgrave.

Pour un ouvrage :

Jones, S. H., Adams, T. E., & Ellis, C. (2016). *Handbook of autoethnography*. Routledge.

### **Envoi de la communication sur le site de l'AIMS**

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

## Appels à communication pour les STAIMS

### ST-AIMS 1 : Acteurs, processus et pratiques de la transformation organisationnelle

#### Responsables

**Guillaume Carton** (emlyon business school) – carton@em-lyon.com

**Patrick Besson** (emlyon business school) – pbesson@em-lyon.com

**Alexander Alexiev** (ESSCA School of Management) – Alexander.ALEXIEV@essca.fr

**Mots-clés :** transformation organisationnelle – direction générale – pratiques – processus – acteurs.

#### Appel à communications

La transformation organisationnelle est un phénomène stratégique majeur. La presse économique en rend compte quotidiennement : la création de Stellantis, la renationalisation d'EDF, ou encore les recentrages stratégiques violents de Veolia-Suez, Danone, Renault, pour ne nommer que quelques entreprises qui ont défrayé la chronique. Les marchés financiers réagissent systématiquement, positivement ou négativement, à toute annonce d'une initiative de transformation par une entreprise.

La recherche académique montre que ce phénomène de transformation organisationnelle prend un rôle prépondérant depuis une vingtaine d'années (Besson, 2007 ; Besson et al., 2011 ; Besson & Rowe, 2011, 2012). Il s'accélère et s'amplifie tant se transformer est devenu un impératif stratégique. Toute communication d'entreprise y fait maintenant référence. Au cœur de ce processus, on retrouve des acteurs et des pratiques spécifiques que cette ST-AIMS appelle à étudier dans le cadre de la XXXII<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'AIMS.

Parmi les acteurs de la transformation, on retrouve en premier lieu le groupe de direction (conseil d'administration, comité exécutif, vice-présidents, parties prenantes externes), ou *Top Management Group*. Il a un rôle central dans les transformations organisationnelles (Hambrick, 1994). Épistémologiquement, il est important de mettre le groupe de direction à l'origine de la conception et de la conduite des transformations. Cela permet d'éviter toute réification (les structures, les outils, le digital) et pour ne pas survaloriser naïvement le rôle des acteurs non-membres du groupe de direction. Le groupe de direction est composé du comité exécutif qui dirige les transformations (Besson, 2007 ; Kotter, 1995 ; Tichy, 1983). Les dirigeants font la différence, pour le meilleur ou pour le pire, surtout en période de transformation. Le groupe de direction est également constitué du conseil d'administration qui est le garant des transformations organisationnelles (Boivie et al., 2021 ; Westphal & Fredrickson, 2001). Enfin, les différents conseillers internes ou externes à l'organisation (Alexiev et al., 2010) font également partie de la constellation des individus au cœur des décisions stratégiques (Ma & Seidl, 2018).

Dans la lignée de la théorie des *Upper Echelons* (Hambrick & Mason, 1984), la recherche académique a produit de nombreuses recherches sur ces acteurs, notamment sur leur démographie et leur composition (Carpenter et al., 2004 ; Finkelstein & Hambrick, 1996). Mieux comprendre le rôle porté par les acteurs du groupe de direction dans la transformation organisationnelle invite à se focaliser sur comment ils délibèrent et s'organisent pour concevoir et conduire les transformations organisationnelles : que font-ils pendant une transformation organisationnelle ? qui discute avec qui ? comment s'organisent-ils pour le faire ? dans quelles instances les discussions se déroulent-elles ? Que se passe-t-il dans le *kitchen cabinet* (Frisch, 2011) ? En situation de transformation, comment se construit la relation entre le conseil d'administration et le comité exécutif (voir notamment Boivie et al., 2021 ; Luciano et al., 2020) ?

D'autres acteurs participent également aux transformations organisationnelles. Les managers intermédiaires (*middle-managers*) sont en charge de leur exécution et mise en place dans les organisations (Weiser et al., 2020). Ils le font en lien avec la direction générale à qui ils « vendent » les problématiques rencontrées auprès du terrain (Dutton & Ashford, 1993) et l'aident dans les prises de décision (Raes et al., 2011). Ils ont également un rôle central pour donner du sens à la transformation en cours (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ils sont aidés de consultants qui sont en charge de mettre en place la transformation (Pettigrew, 1985).

La recherche portant sur les pratiques et rôles des managers intermédiaires et des consultants est plus importante que celle portant sur le groupe de direction. Il n'empêche qu'il reste à ce sujet de nombreuses interrogations. En effet, tandis que la littérature s'est beaucoup penchée sur leur rôle dans la dynamique organisationnelle, elle reste plus floue sur leur capacité à porter le changement en situation de transformation organisationnelle, de nature violente, comme les exemples d'entreprises évoqués plus haut l'ont montré. Comment ces acteurs participent-ils à faire sortir l'organisation de son inertie afin de créer la transformation organisationnelle (Besson & Rowe, 2012) ? Quel est leur lien avec le groupe de direction durant ces « épisodes stratégiques » ?

Un deuxième volet de cet appel à communication vise à s'intéresser au processus de transformation. La littérature montre qu'il existe différents types de transformation organisationnelle, qu'on peut par exemple distinguer par leur niveau de radicalité (Gersick, 1991). Dans ce cadre-là, et donc suivant la transformation à l'œuvre, il semble intéressant d'interroger le processus par lequel la transformation a lieu. Par exemple, quel est le rôle du contexte qui mène à des transformations organisationnelles ?, que ce soit des crises externes comme les crises financières (Dowell et al., 2011) ou les crises sanitaires (Wenzel et al., 2021) ou des crises internes comme le montrent les exemples évoqués dans ce début d'appel à communication (endettement, retards de production, éviction du dirigeant, mais aussi grèves, échec d'un produit, retrait d'un pays...). À quel moment du processus de transformation le groupe de direction, les managers intermédiaires et les consultants interviennent-ils ? Qu'y font-ils (cf. Withers et al., 2012) ? Quels sont les liens entre les différents niveaux organisationnels pendant une transformation (environnement, organisation, groupe de direction) ?

Enfin, il semble intéressant d'observer les pratiques à l'œuvre lors des transformations. On peut par exemple penser aux changements des membres de la direction générale,

notamment du dirigeant, qui ont lieu durant les transformations (Virany et al., 1992 ; Wiersema & Bantel, 1993), aux mécanismes de prise de décision (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), aux choix d'allocation de ressources (Tushman & O'Reilly III, 1996), à la mobilisation de certaines parties prenantes externes, etc. On peut également penser à l'étude des pratiques de communication mises en place par les groupes de direction aux moments charnières de changement (communication auprès des parties prenantes – actionnaires, employés, clients... –, réunions de comités de direction élargies de type top 100, etc.).

Dans cet appel à communication sont particulièrement valorisées les études de cas qualitatives qui permettent de contextualiser la transformation en cours, notamment les études de cas longitudinales (Doz & Wilson, 2017 ; Pettigrew, 1985) ainsi que les approches multi-niveaux (Mintzberg & Waters, 1982). La collecte de données primaires, que ce soit par ethnographie, *shadowing*, entretiens, etc., est également favorisée (e.g., Harvey et al., 2017). Il y a en effet un véritable enjeu empirique pour faire avancer la connaissance sur ce phénomène majeur de la transformation.

Enfin, la compréhension de la transformation organisationnelle peut reposer sur différentes théories, que ce soit des approches plutôt sociologiques (sociologie du pouvoir par exemple), des théories de la transformation organisationnelle (e.g., théorie de l'équilibre ponctué, écologie des populations, capacités dynamiques, etc.) (Besson & Rowe, 2011 ; Rowe et al., 2017) ou les théories habituellement mobilisées pour la compréhension du fonctionnement des groupes de directions (*upper echelon theory*, théorie positive de l'agence, théorie comportementale de la firme, etc.).

## Références

- Alexiev, A. S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343–1364.
- Besson, P. (2007). La transformation organisationnelle. In *Comités exécutifs: Voyage au cœur de la dirigeance* (Edition d'Organisation, pp. 518–525).
- Besson, P., Heckmann, H., Petitbon, F., Rodriguez, J., & Tessier, E. (2011). *Conduire la transformation: Faut-il «mettre le feu» pour transformer son entreprise?* Dunod.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information & Management*, 16(1), 3–34.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.05.001>
- Boivie, S., Withers, M. C., Graffin, S. D., & Corley, K. G. (2021). Corporate Directors' Implicit Theories of the Roles and Duties of Boards. *Strategic Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1002/smj.3320>
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>

- Dowell, G. W. S., Shackell, M. B., & Stuart, N. V. (2011). Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1025–1045.
- Doz, Y. L., & Wilson, K. (2017). *Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones*. Oxford University Press.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Frisch, B. (2011). Who really makes the big decisions in your company? *Harvard Business Review*, 89(12), 104–111.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10–36.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
- Hambrick, D. C. (1994). *Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label (In BM Staw & LL Cummings (Eds.), Research in organizational behaviour ed., Vol. 16, pp. 171-213): Greenwich*. CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Harvey, S., Currall, S. C., & Hammer, T. H. (2017). Decision diversion in diverse teams: Findings from inside a corporate boardroom. *Academy of Management Discoveries*, 3(4), 358–381.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J., & Shropshire, C. (2020). Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Boards of Directors From a Multiteam Systems Perspective. *Academy of Management Review*, 45(3), 675–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0485>
- Ma, S., & Seidl, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39(3), 606–638. <https://doi.org/10.1002/smj.2721>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm1. *Academy of Management Journal*, 25(3), 465–499. <https://doi.org/10.2307/256075>
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Wiley-Blackwell.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102–126. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.55662566>
- Rowe, F., Besson, P., & Hemon, A. (2017). Socio-technical inertia, dynamic capabilities and environmental uncertainty: Senior management views and implications

for organizational transformation. *Proceedings of the 25th European Conference on Information.*

Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. John Wiley & Sons.

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

Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72–91.

Weiser, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16–O27. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113–1137. <https://doi.org/10.1002/smj.205>

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic Management Journal*, 14(7), 485–504. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140702>

Withers, M. C., Corley, K. G., & Hillman, A. J. (2012). Stay or leave: Director identities and voluntary exit from the board during organizational crisis. *Organization Science*, 23(3), 835–850.

## ST-AIMS 2 : Bâtir des systèmes alimentaires durables : enjeux et défis d'un management responsable

---

### Responsables

**Yasmine Boughzala** (Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Université de Tunis, Laboratoire PRISME) – yasmine.boughzela@isg.u-tunis.tn

**Myriam Kessari** (CIHEAM Montpellier, UMR MOISA) – kessari@iamm.fr

**Magalie Marais** (Montpellier Business School) – m.marais@montpellier-bs.com

**Mots-clés :** management responsable, innovation, impact, filière agricole, système alimentaire durable.

### Appel à communications

---

De l'agriculture 4.0 à la cinquième transition alimentaire, le secteur agricole se transforme et pousse les organisations à repenser leur stratégie vers des modèles plus durables et innovants (Sharma, 2022, Soosay et al., 2020). En effet, les menaces du changement climatique sur le moyen et le long terme, les déforestations et la perte de biodiversité sont critiques pour les économies mondiales. Par ailleurs, les chaînes de valeur globales s'harmonisent vers des stratégies durables (Adelodun et al. 2021, McMichael et al., 2007). Le concept de "durabilité" fait référence à un système général qui se focalise sur les éléments environnementaux, sociaux et économiques et qui répond aux besoins des nouvelles générations (Choudhury, 2018).

Aussi, les tensions politiques internationales amènent les organisations engagées dans le secteur agricole à repenser leur modèle stratégique et leurs chaînes de valeur, comme en témoigne le conflit ukrainien. La souveraineté alimentaire constitue désormais une priorité pour les décideurs politiques et économiques, ce qui amène les chaînes de valeur à se restructurer vers des stratégies plus territorialisées.

Ainsi, le management responsable constitue l'une des réponses à ces défis globaux et locaux. Ce dernier vise un double objectif : il doit tout à la fois développer la pérennité de l'entreprise et construire des opportunités responsables en termes de développement durable. D'ailleurs, trois aspects sont relatifs à cette durabilité : l'écologie, le social et l'environnemental (Elkington, 1997). C'est d'ailleurs en ce sens que le management responsable se distingue du management plus classique. Il allie à la fois le volet social et écologique à son projet économique (Vallaster et al., 2018). L'ensemble des processus doit également respecter les objectifs de développement durables (ODD) dans toutes les sphères de l'activité de l'entreprise et vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Enfin, ce type de management permet de développer l'innovation responsable par la mise en place d'un management hybride et transversal.

A titre indicatif, les contributions attendues pourront notamment apporter des éléments de réflexion et de réponses aux questions suivantes :

- Qui sont les entrepreneurs responsables ? Quel est leur profil et quelles sont leurs motivations ? Comment se distinguent-ils des autres profils d'entrepreneurs ?

- Comment le management responsable permet-il de développer des innovations environnementales dans les filières agricoles ? Comment les organisations arrivent-elles à saisir les opportunités du marché afin de créer de la valeur durable ? Comment comprennent-elles les urgences environnementales et de quelle manière parviennent-elles à mettre en place un management hybride ?
- Quelles sont les conditions d'émergence du management responsable dans les filières agricoles ? Quel est l'écosystème économique et social favorable qui permettrait le développement de ce type d'entreprises ?
- Quelle est la place de l'ESS dans le développement de l'innovation sociale et environnementale ? Comment favoriser le développement de l'innovation sociale collaborative et démocratique ?
- Quel est l'impact du management responsable dans le développement des chaînes de valeur agricoles durables ? Comment développer les systèmes alimentaires territorialisés ?
- Quelles initiatives responsables locales pour un impact environnemental global ?

#### Références :

- Adelodun, B., Kareem, K. Y., Kumar, P., Kumar, V., Choi, K. S., Yadav, K. K., Khan, N. A (2021). Understanding the impacts of the COVID-19 pandemic on sustainable agri-food system and agroecosystem decarbonization nexus: a review. *Journal of Cleaner Production*, 318, 12845.
- Bon, V. & Van Der Yeught, C. (2018). L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 127–160.
- Choudhury, D.P (2018). *Sustainability Management*, Zorba Books.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers, Gabriola Island.
- Mcmichael, A.J., Powles, J.W., Butler, C.D., Uauy (2007). R. Food, livestock production, energy, climate change, and health. *Lancet*, 370, 1253–1263.
- Sharma, R. (2022). "Industry 4.0 Technologies in Agri-Food Supply Chains: Key Performance Indicators", Mor, R.S., Kumar, D. and Singh, A. (Ed.) *Agri-Food 4.0, Advanced Series in Management*, 27,179-187.
- Soosay, C., Fearne, A., Dent, B (2012). Sustainable value chain analysis—a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Vallaster C., Kraus S., Kailer N., Brooke Baldwin, (2018). "Responsible entrepreneurship: outlining the contingencies", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2018-0206>

## ST-AIMS 3 : L'action collective et ses dispositifs

---

### Responsables

**Rym Ibrahim** (Université de Saint-Etienne, Coactis) – rym.ibrahim@univ-st-etienne.fr

**Jean-Pierre Brechet** (Université de Nantes (émérite), LEMNA) – jean-pierre.brechet@univ-nantes.fr

**Alain Desreumaux** (Université de Lille, LEM) – alain.desreumaux@univ-lille.fr

**Nathalie Schieb-Bienfait** (Université de Nantes, LEMNA) – nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr

**Mots-clés :** action collective, émergence, régulations, dispositif, projet, méta-organisation, théorie des organisations, stratégie collective

### Appel à communications

---

L'action collective revêt des formes empiriques variées (entreprises de biens ou de services, organisations non gouvernementales, établissements publics, réseaux d'entreprises, systèmes d'échanges locaux, mouvements sociaux et syndicats, ...), qui se distinguent par leur degré de formalisation, leur taille et le type de collectif qui les portent (Ahrne & Brunsson, 2011), ainsi que par leur inscription spatiale (Haug, 2013), territoriale et temporelle (Sydow & Braun, 2018 ; Dille et al, 2018). Leurs processus de conception et de mise en œuvre recouvrent une diversité de dynamiques organisationnelles et inter-organisationnelles déployées à différentes échelles (Hussenot, 2021 ; Dobusch & Shoeneborn, 2015), avec des choix de dispositifs de structuration, de gouvernance, d'animation qui sont propices aux innovations, notamment pour se saisir des défis de transition (Hussenot et coll., 2022).

Nous postulons néanmoins au sein de cette ST-AIMS que toute action collective organisée est liée à un projet fondateur (Reynaud, 1997), que l'on ne peut réduire à la mention vague d'un ensemble de valeurs ou à la seule lecture instrumentale. Ce Projet – ensemble de règles et régulations que le collectif d'acteurs conçoit et fait vivre – est au fondement de la construction de sens et de l'identité organisationnelle (Desreumaux et Bréchet, 2018). Les spécificités mais aussi les régularités de ces processus, ainsi que les dispositifs et les règles mobilisées pour ce faire, restent encore à explorer, analyser et comparer pour mieux accompagner les phases d'émergence, de structuration et de renouvellement de ces actions collectives.

Face aux impératifs contemporains de transition, voire de redirection (Hennion & Monnin, 2020), de nouveaux projets collectifs se dessinent plus sobres et respectueux des écosystèmes et des êtres humains (et non humains), exigeant une révision des règles du jeu, des régulations, des choix collectifs et des dispositifs associés.

Pour instruire cette problématique, depuis plusieurs années, notre discipline - engagée dans un programme de refondation des sciences de gestion et du management (David et al. 2002, Hatchuel, 2005, Desreumaux, Bréchet, 2018) - interroge les théories des organisations, les théories mobilisées en management stratégique – et plus largement les théories de l'action.

Pour cette seconde édition, la présente ST-AIMS privilégie des travaux proposant une lecture critique des théories dominantes de l'entreprise et soucieux d'engager des approches renouvelées de ces processus de structuration de l'action collective et des dynamiques de passage entre ces différentes phases de structuration de l'action, notamment par le prisme du projet comme ensemble de règles, au fondement de l'action collective (Bréchet, 2021 ; Reynaud, 1999, 2018). Ainsi, l'action collective, qui se comprend comme l'expression d'un projet collectif - toujours singulier, qui engage un rapport aux personnes, à l'espace et au temps -, recouvre une communauté de règles vécues et, à ce titre, d'apprentissage collectif des règles, et des capacités d'agir communes.

Au-delà des enjeux épistémologiques et théoriques, cette nouvelle ST-AIMS a pour objectif d'engager le dialogue au sein de notre communauté entre chercheurs soucieux de prendre part à l'édification d'une théorie de l'entreprise fondée sur le projet et de travailler à l'édification d'une instrumentation et d'une grammaire commune, pour penser l'entreprise - le projet collectif – comme bien commun du collectif (Ostrom 1990/2010 ; Parker-Follett, 1919 ; 1923).

L'étude de ces nouveaux modèles d'action nécessite un renouvellement des grammaires d'analyse de notre discipline, pour relever les défis contemporains. C'est à ce renouvellement qu'entend participer cette ST-AIMS, à travers les discussions scientifiques engendrées.

Les auteurs sont notamment invités à explorer les thématiques suivantes :

- L'émergence de collectifs entrepreneuriaux engagés ; la question des dispositifs mobilisés dans les dynamiques d'adhésion, d'engagement et de mobilisation de pairs ;
- Les dispositifs de structuration d'actions collectives à différentes échelles d'action ;
- Les dynamiques d'innovation, de changement dans les contextes à forte teneur institutionnelle ;
- Les contributions méthodologiques sur l'analyse des dynamiques d'action collectives ;
- Les formes de médiations pour articuler projets individuels et projet collectif ;
- Les dynamiques d'apprentissage et d'appropriation dans différents contextes d'action collective (actions collectives éphémères / actions collectives ayant connu plusieurs phases de renouvellement) ;
- Des formes renouvelées de construction de projets et d'actions collectives dans des contextes de transitions sociétales et de bifurcations ;
- Les innovations de dispositifs de gouvernance ;

#### **Références :**

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.

Bréchet Jean-Pierre (2021), *Collective Action. A Regulationist Perspective*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2002), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, FNEGE, Paris.

- Desreumaux A. & Bréchet J.-P. (2018), *Repenser l'entreprise. Une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*, Presses Universitaires du Septentrion.
- Dille, S., Söderlund, J. et Clegg, S. (2018), Temporal conditioning and the dynamics of inter-institutional projects, *International Journal of Project Management*, 36 : 5, 673-686.
- Dobusch, L., Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of "Anonymous". *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005–1035.
- Follett, M. P. (1923). The new state: Group organization the solution of popular government, 4th impression.
- Follett, M. P. (1919). Community is a process. *The Philosophical Review*, 28(6), 576-588.
- Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion. Dans Taulier R. et Lorino, P., *Entre connaissance et organisation, l'activité collective*, La découverte, Paris, pp. 73-92.
- Haug, C. (2013), Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution, *Organization Studies*, 34 (5-6), 705–732.
- Hennion, A., & Monnin, A. (2020). Du pragmatisme au méliorisme radical: enquêter dans un monde ouvert, prendre acte de ses fragilités, considérer la possibilité des catastrophes. Introduction au Dossier. *SociologieS*.
- Hussenot, A. (2021). Tous pour un, un pour tous ! Des événements aux dynamiques organisationnelles dans les organisations fluides. *M@n@gement*, 24, 1-70.
- Hussenot, A., Lanciano, É., Lorino, P., & Sambugaro, J. (Eds.). (2022). *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles*. Presses de l'Université Laval.
- Ostrom, E. (1990/2010). *Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Éditions De Boeck, 301 pages.
- Reynaud, J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, Éditions Octares, coll. « Travail », 2e éd. augmentée, Paris.
- Reynaud, J.-D. & Richebé, N. (2011). Valeurs, action collective et projet d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 304, 65-72.
- Reynaud, J. D. (2008). Qu'est-ce qu'une «communauté de projet»? In *Penser la négociation* (pp. 189-192). De Boeck Supérieur.
- Sydow, J., Braun, T. (2017). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11.

## **ST-AIMS 4 : Lefebvre and beyond: alternative thinking of spatial questions in organizations (*Lefebvre ou ne pas Lefebvre : les pensées alternatives des questions spatiales dans les organisations*)**

---

### **Responsables**

**Hung M. Nguyen** (EDC Paris Business School, OCRE) – [mnguyen@edcparis.edu](mailto:mnguyen@edcparis.edu)  
**Liudmila Ivvonen** (École de Management Léonard de Vinci (EMLV), Léonard de Vinci Pôle Universitaire, Research Center) – [liudmila.ivvonen@devinci.fr](mailto:liudmila.ivvonen@devinci.fr)  
**Pascal Dey** (Bern University of Applied Sciences) – [pascal.dey@bfh.ch](mailto:pascal.dey@bfh.ch)

**Mots-clés** : space, place, alternative thinking, Lefebvre

### **Appel à communications**

---

The impact of space on organizational practices and processes has been increasingly recognized by scholars in organizations studies. A “spatial turn” to bring space back into organization studies has often been reminded (Beyes & Holt, 2020; Beyes & Steyaert, 2012; Ratner, 2019; Shortt, 2015). In this recent growth, Lefebvre’s work has (still) been considered central (Taylor & Spicer, 2007), particularly in the studies of the production of social space. It raises three “notions” of space: perceived space, conceived space and lived space (Elden, 2004; Goonewardena, Kipfer, Milgrom, & Schmid, 2008; Lefebvre, 1991; Merrifield, 2006; Shields, 1999). Despite its contribution to the field, Lefebvre has been criticized for promoting a static view of space. In response, Beyes and Steyaert (2012), for example, suggested developing an alternative dynamic theory for organizational space with the concept of “spacing”. Following this trend, Weinfurter and Seidl (2019) tried to bring all these elements together and highlighted the central role in the continuous formation of organizational space of three elements, boundaries, distances and movements.

As another example, scholars have also paid attention to the concept of place, defined as a location, locale, and a sense of place (Cresswell, 2015). Places combine spatial with the social in a form of expectations about behavior in place that relates a position in a social structure to actions in place. Some of these expectations are formalized in a form of laws, while others are unstated and taken for granted. These expectations play an important role in the construction, maintenance, and evolution of ideological values (Cresswell, 1996, 2015). It implies that the place of an act actively shapes our understanding of what is good, just, and appropriate. Considering that ideology is “meaning in the service of power” (Thompson, 1990, p.23), one can realize that the political power of physical places is often underestimated. They are central to forms of struggle and resistance (Foucault, 1984).

With the aim of encouraging academic conversations on space and place, we therefore invite contributions to explore alternative ways of spatial thinking in organizations. We invite contributions likely to explore the following topics (not exhaustive):

- How do different modes (such as verbal texts, icons, smells, or symbols) shape the affordances (opportunities for action) of organizational spaces?
- How do material objects and artifacts affect how organizational spaces are experienced and used?
- What role do emotions and affective atmospheres play in people's attachment to spaces and their sense of purpose and belonging?
- How does power work spatially to “enforce” certain moods and experiences (e.g., desire to buy in the shopping center) and to ensure that spaces are used in particular (and not other) ways?
- How do the properties of spaces - boundaries, distances, and movements - encourage or discourage interactions amongst their users?
- What role do spatial dimensions play in construction of professional identities?
- How do spatial dimensions affect power dynamics within and between organizations?
- How do individuals and organizations use spatial dimensions in impression management?

### Références :

Beyes, T., & Holt, R. (2020). The topographical imagination: space and organization theory. *Organization Theory, 1*, 1–26.

Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization, 19*(1), 45–61.

Cresswell, T. (1996). *In place/out of place: Geography, ideology and transgression*. Minneapolis (MN): University of Minnesota Press.

Cresswell, T. (2015). *Place: An introduction (2nd ed.)*. Malden (MA): John Wiley & Sons Ltd.

Elden, S. (2004). *Understanding Henri Lefebvre: theory and the possible*. London (UK): Continuum.

Foucault, M. (1984). Des espaces autres. In *Dits et écrits*. Paris: Gallimard.

Goonewardena, K., Kipfer, S., Milgrom, R., & Schmid, C. (Eds.). (2008). *Space, difference, everyday life: reading Henri Lefebvre*. New York (US): Routledge.

Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. Oxford (UK): Blackwell.

Merrifield, A. (2006). *Henri Lefebvre: a critical introduction*. New York (US): Routledge.

Ratner, H. (2019). Topologies of organization: space in continuous deformation. *Organization Studies*.

Shields, R. (1999). *Lefebvre, love & struggle: spatial dialectics*. London (UK): Routledge.

Shortt, H. (2015). Liminality, space and the importance of “transitory dwelling places” at work. *Human Relations, 68*(4), 633–658.

Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: a narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews, 9*(4), 325–346.

Thompson, J. B. (1990). *Ideology and modern culture: Critical social theory in the era of mass communication*. The British Journal of Sociology. Standford (CA): Stanford

University Press.

Weinfurtner, T., & Seidl, D. (2019). Towards a spatial perspective: an integrative review of research on organisational space. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 1–30.

## ST-AIMS 5 : Les formes méta-organisationnelles à l'échelle territoriale en faveur de la transition écologique et solidaire

---

### Responsables

**Sandra Renou** (Université Paris-Est Créteil, Institut de recherche en gestion) [sandra.binot-renou@u-pec.fr](mailto:sandra.binot-renou@u-pec.fr)

**Jennifer Sanioossian** (Université de Lille, IAE Lille, Lumen) [jennifer.sanioossian@gmail.com](mailto:jennifer.sanioossian@gmail.com)

**Lola Duprat** (Aix Marseille Univ, CNRS, LEST) [lola.duprat@univ-amu.fr](mailto:lola.duprat@univ-amu.fr)

**Martine Gadille** (Aix Marseille Univ, CNRS, LEST) [martine.gadille@univ-amu.fr](mailto:martine.gadille@univ-amu.fr)

**Mots-clés :** méta-organisations, territoire, transition écologique et solidaire, écosystèmes d'innovation.

### Appel à communications

---

Les collectifs d'organisations rassemblent et impliquent un ensemble d'organisations différentes, tant sur le plan de leur nature (publique ou privée, à but lucratif ou non) que de leurs activités. Centrées autour d'un problème commun, menant à des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983), ces organisations peuvent parfois aller jusqu'à la création d'une structure organisationnelle distincte. Elles permettent aux organisations de se réunir afin de partager des ressources économiques, politiques, stratégiques mais aussi relationnelles (Dyer et Singh, 1998). Ces organisations regroupées favorisent ainsi l'action collective inter-organisationnelle, à un niveau méta, tout en permettant à chaque organisation impliquée de conserver son autonomie et son intérêt propre.

Les collectifs d'organisations réunis autour d'un même sujet font aujourd'hui l'objet d'un engouement croissant, qui se manifeste sur le plan empirique par une grande diversité de formes et statuts juridiques : associations loi 1901, coopératives (Valiorgue, 2020), syndicats professionnels et fédérations d'entreprises (Dumez et Renou, 2020), et plus récemment sociétés coopératives d'intérêt collectif (Duprat, 2020) ou pôles territoriaux de coopération économique (Sanioossian, 2020). Sur le plan théorique, ces collectifs peuvent être observés comme des méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations (Ahrne et Brunsson, 2005, 2008), situées à un niveau intermédiaire entre les organisations et l'environnement (Leys et Joffre, 2014) et qui traitent collectivement de questions auxquelles les organisations ne peuvent répondre seules (Berkowitz et Dumez, 2016).

L'étude des collectifs d'organisations a jusqu'ici principalement porté sur les collectifs institués sous forme de méta-organisations à une échelle géographique élevée (niveaux national ou international), et moins à l'échelle territoriale infra-nationale (Duprat, 2020 ; Gadille *et al.*, 2013). En même temps, parmi ces études, peu se sont intéressées à la façon dont les acteurs intègrent des enjeux propres à la transformation écologique. Pourtant, d'une part, sur le plan empirique, le phénomène s'avère important à l'échelon local, comme en témoigne le développement des contrats de transition écologique, des projets alimentaires territoriaux (Michel, 2020), des communautés d'énergies renouvelables (Berka et Creamer, 2018 ; Maignan et El Karmouni, 2021), ou encore des projets de tourisme durable (Peyrache-Gadeau *et al.*, 2017). De surcroît, les enjeux liés

à la transition écologique et solidaire appellent une gouvernance polycentrique et décentralisée (Bauwens et Mertens, 2017). D'autre part, cette montée en puissance se traduit sur le plan théorique par le développement de la littérature sur les méta-organisations engagées sur le plan social, comme les méta-organisations de la société civile (Laurent *et al.*, 2020) ou les méta-organisations multi-parties prenantes pour l'innovation sociale (Sanioossian *et al.*, 2022) et sur le plan écologique et environnemental (Berkowitz et Bor, 2018 ; Berkowitz *et al.*, 2020; Carmagnac et Carbone, 2019 ; Roux et Lecocq, 2022). De ce fait, il nous paraît pertinent d'aborder et d'interroger les apports théoriques, méthodologiques et empiriques croisant à la fois le développement des formes méta-organisationnelles, leur positionnement à l'échelle territoriale locale et leur action en faveur de la transition écologique et solidaire (Chabaud et Maurand-Valet, 2016).

Au-delà des formes institutionnalisées d'action collective, telles que les méta-organisations, se multiplient aujourd'hui de multiples formes spontanées qu'on pourrait qualifier de méta-organisationnelles, c'est-à-dire reprenant les caractéristiques et processus d'organisations partielles (Berkowitz *et al.*, 2022). En effet, diverses initiatives collectives ne se sont pas dotées d'une forme juridique ou d'une structure de gouvernance, telles que les clusters industriels, les réseaux, les projets collectifs de territoire, les écosystèmes d'innovation sociale (Besançon *et al.*, 2017) ou les tiers-lieux (Scaillerez et Tremblay, 2017).

Par ailleurs, on assiste à la montée des organisations engagées en faveur de la transition écologique et solidaire, entendue comme « une transformation fondamentale vers des modes de production et de consommation plus durables » (Markard *et al.*, 2012, p. 955), visant autant la soutenabilité environnementale que sociale. Face à l'ampleur de ces enjeux, parfois qualifiés de "grand challenges" (George *et al.*, 2016 ; Howard-Grenville, 2021), se multiplient les appels à plus de coordination, de coopération et d'action collective globale, dans une économie mondialisée. La réponse à ces enjeux passe par des formes d'organisation alternatives (Béji-Bécheur *et al.*, 2021), parmi lesquelles les formes méta-organisationnelles.

Les formes méta-organisationnelles constituent également un point de rencontre entre pouvoirs publics et organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) autour d'enjeux d'innovation sociale (Favreau, 2008 ; Grenier et Guitton-Philippe, 2010), de gestion de communs (Lapoutte, 2021 ; Ostrom, 1990) ou encore de développement des activités dans ce secteur (Marival *et al.*, 2016).

Comme rappelé par le Comité économique, social et environnemental (CESE) en 2017 « la transition écologique et solidaire engage une profonde mutation de notre société qui implique, sur chaque territoire, l'ensemble des acteurs économiques, sociaux, culturels, tant privés que publics » (Duchemin, 2017, p. 10). Ainsi, la question territoriale et locale des collectifs d'organisation qui se développent en faveur de la transition écologique et solidaire est un sujet d'actualité, qui interroge les places, rôles et fonctions du territoire dans le développement des collectifs et leur action en faveur de cette transition. Raulet-Croset (2014) met en évidence l'intérêt de considérer le territoire comme un objet de gestion, entre le territoire prescrit et le territoire construit. Le territoire est alors vu comme « un agencement territorial, connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances » (Raulet-Croset, 2014, p. 48).

La gouvernance multi-parties prenantes (Ehlinger *et al.*, 2007), la gouvernance de territoire (Raulet-Croset et Amar, 2013) ainsi que les collectifs de l'ESS (Lacroix et Slitine, 2019) sont autant de thématiques cherchant à traiter la question de l'influence du territoire dans la transformation des formes organisationnelles, de leurs objets et leurs frontières, pour faciliter l'implication progressive « dans un problème commun et d'en faire tous les acteurs d'une même action territoriale » (Michaux *et al.*, 2011, p. 129).

Alors que la thématique de l'édition 2023 de la conférence de l'AIMS appelle à questionner « les réponses du management stratégique aux défis écologiques et géopolitiques », nous souhaitons discuter du développement des formes méta-organisationnelles à l'échelle territoriale inscrites en faveur d'une transition écologique et solidaire. Les multiples formes méta-organisationnelles et leur action sur, par et pour le territoire seront questionnées quant à leur impact pour une transition tant écologique que solidaire.

Plus particulièrement, nous identifions plusieurs thématiques à investiguer et discuter (liste non-exhaustive et non-limitative) :

- Les formes méta-organisationnelles territoriales, spontanées ou institutionnalisées : émergence, caractéristiques, hétérogénéité ;
- Les effets du territoire et de l'échelon local sur les formes méta-organisationnelles, et inversement ;
- Les freins et leviers des formes méta-organisationnelles pour la transition écologique et solidaire ;
- Les formes d'innovations en faveur de la transition écologique et solidaire et de la transformation des territoires, développées par les méta-organisations ;
- Les modèles de gouvernance socialement innovants développés pour faire face aux enjeux soulevés par la transition écologique et solidaire ;
- Les différentes formes de proximité méta-organisationnelle à l'échelle territoriale ;
- L'imbrication des dimensions tant sociales qu'écologiques au sein des formes méta-organisationnelles territoriales ;
- Les méthodologies associées à l'étude des formes méta-organisationnelles à l'échelle territoriale, dans une perspective interdisciplinaire ou participative.

Tous les types de contributions permettant d'enrichir la réflexion sur ces questions seront les bienvenus (théoriques, méthodologiques et empiriques).

### **Références :**

Ahrne, G. et N. Brunsson (2005), Organizations and meta-organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 21: 4, 429-449.

Ahrne, G. et N. Brunsson (2008), *Meta-organizations*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Astley, W. G. et C. J. Fombrun (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8 : 4, 576-587.

Bauwens, T. et S. Mertens (2017), Économie sociale et gouvernance polycentrique de la transition, In I. Cassier, K. Maréchal et D. Méda, *Vers une société post-croissance*.

*Intégrer les défis écologiques, économiques et sociaux*, La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, 89-121.

Béji-Bécheur, A., Vidaillet, B. et F. Hildwein (2021), *Organisons l'alternative! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*, Caen: EMS Editions.

Berka, A. L. et E. Creamer (2018), Taking stock of the local impacts of community owned renewable energy: A review and research agenda, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 82, 3400-3419.

Berkowitz, H. et S. Bor (2018), Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman, *Journal of Management Inquiry*, 27: 2, 204-211.

Berkowitz, H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M. et B. Valiorgue (2022), Meta-Organizations: A Clarification and a Way Forward, *M@n@gement*, 25, 1-9.

Berkowitz, H., Crowder, L. B. et C. M. Brooks (2020), Organizational perspectives on sustainable ocean governance: A multi-stakeholder, meta-organization model of collective action, *Marine Policy*, 118, 104026.

Berkowitz, H. et H. Dumez (2016), The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies, *European Management Review*, 13: 2, 149-156.

Besançon, E., Celle, S., Chochoy, N., Fontaine, G., Guyon, T. et Y. Martell (2017), Les écosystèmes territoriaux d'innovation sociale en France. Les apports d'une approche institutionnaliste de l'innovation sociale appliquée aux Pôles territoriaux de coopération économique, *5e Colloque international du CRISES, "Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation"*.

Carmagnac, L. et V. Carbone (2019), Making supply networks more sustainable 'together': The role of meta-organisations, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20: 1, 56-67.

Chabaud, D. et A. Maurand-Valet (2016), Territoire, gouvernance et acteurs : 10 ans après les pôles de compétitivité, *Gestion 2000*, 33 : 2-3, 5-14.

Duchemin, B. (2017), *La transition écologique et solidaire à l'échelon local*, Avis du Conseil économique, social et environnemental No. CESL1100024X, Paris.

Dumez, H. et S. Renou (2020), *How Business Organizes Collectively: An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-organizations*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

Duprat, L. (2020), *Favoriser la créativité organisationnelle des organisations créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : Le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université.

Dyer, J. H. et H. Singh (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 4, 660-679.

Ehlinger, S., Perret, V. et D. Chabaud (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, 33 : 170, 155-172.

Favreau, L. (2008), *Entreprises collectives. Pratiques et politiques sociales et économiques*, Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Gadille, M., Tremblay, D.-G. et A. Vion (2013), La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs, *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 48, 2-16.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A. et L. Tihanyi (2016), Understanding and tackling societal grand challenges through management research, *Academy of Management Journal*, 59: 6, 1880-1895.
- Grenier, C. et S. Guitton-Philippe (2010), Politiques publiques et innovation : Proposition d'un modèle d'agir de l'innovation dans le champ sanitaire et social, *Management et Avenir*, 35 : 5, 194-209.
- Howard-Grenville, J. (2021), Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship, *Journal of Management Studies*, 58: 1, 254-258.
- Lacroix, G. et R. Slitine (2019), *L'économie sociale et solidaire*, Que sais-je ? Paris: Presses Universitaires de France.
- Lapoutte, A. (2021), Résilience d'une méta-organisation : Le cas d'un commun de l'alimentation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92 : 1, 79-100.
- Laurent, A., Garaudel, P., Schmidt, G. et P. Eynaud (2020), Civil Society Meta-organizations and Legitimizing Processes: The Case of the Addiction Field in France, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31: 1, 19-38.
- Leys, V. et P. Joffre (2014), Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. *Revue Française de Gestion*, 40 : 241, 121-134.
- Maignan, M. et H. El Karmouni (2021), Les collectifs citoyens producteurs d'énergies renouvelables, acteurs économiques de la transition. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 12 : 3, Réseau « Développement durable et territoires fragiles ».
- Marival, C., Petrella, F. et N. Richez-Battesti (2016), Entre pressions institutionnelles et stratégies d'innovation : Les formes de coopération entre associations de solidarité, In L. Gardin et F. Jany-Catrice, *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 43-51.
- Markard, J., Raven, R. et B. Truffer (2012), Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects, *Research Policy*, Special Section on Sustainability Transitions, 41: 6, 955-967.
- Michaux, V., Defélix, C. et N. Raulet-Croset (2011), Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: Strategic and managerial issues, *Management et Avenir*, 50: 10, 122-136.
- Michel, S. (2020), Collaborative institutional work to generate alternative food systems, *Organization*, 27: 2, 314-336.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Peyrache-Gadeau, V., Rutter, S. et J. Bélycard (2017), Innovation in sustainable tourism projects in L. Kebir, O. Crevoisier, P. Costa et V. Peyrache-Gadeau, *Alpine resorts, Sustainable Innovation and Regional Development: Rethinking Innovative Milieus*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 170-186.
- Raulet-Croset, N. (2014), Le territoire comme objet de gestion, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 74 : 2, 48-52.

Raulet-Croset, N. et L. Amar (2013), La responsabilité sociale autour des personnes âgées : La construction de gouvernances territoriales différenciées. Etude au travers du cas de la téléassistance, *Management et Avenir*, 59 : 1, 176-193.

Roux, B. et X. Lecocq (2022), A Necessary Evil: The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative, *M@n@gement*, 25 : 2, 60-76.

Saniossian, J. (2020), *Le processus de création des méta-organisations multi-parties prenantes : Le cas des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)*, Thèse de doctorat, Université de Lille.

Saniossian, J., Lecocq, X. et C. Beaucourt (2022), Meta-Organizations in the Making. A Multiple Case Study of Multi-Stakeholder Meta-Organizations for Social Innovation, *M@n@gement*, 25: 2, 27-44.

Scaillerez, A. et D. G. Tremblay (2017), Coworking, fab labs et living labs, *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement*, 34.

Valiorgue, B. (2020), *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*, coll. En anthropocène, Lormont: Editions Le Bord de l'eau.

## ST-AIMS 6 : Les industries créatives face aux enjeux de durabilité

---

### Responsables

**Amélie Boutinot** (EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, laboratoire HuManiS) – [amelie.boutinot@em-strasbourg.eu](mailto:amelie.boutinot@em-strasbourg.eu)

**Hélène Delacour** (IAE Nancy School of management, Université de Lorraine, laboratoire CERFIGE) - [helene.delacour@univ-lorraine.fr](mailto:helene.delacour@univ-lorraine.fr)

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

**Sophie Michel** (EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, laboratoire HuManiS) - [sophie.michel@em-strasbourg.eu](mailto:sophie.michel@em-strasbourg.eu)

**Mots-clés** : Industries créatives – Durabilité – Transition – Grand challenges

### Appel à communications

---

Cette ST-AIMS s'attache à explorer le rôle moteur des industries créatives dans les enjeux de durabilité.

Les industries créatives correspondent à des industries dont les activités sont liées à la conception, à la production et à la distribution de produits créatifs tels que les livres, la musique, les films, les peintures, la danse, les musées, ou encore les représentations théâtrales (DCMS, 2014 ; Hirsch, 1972 ; Jones et al., 2016 ; Peterson & Berger, 1971 ; UNESCO, 2006). Dans leur revue de littérature, Utami et Lantu (2014) recensent 15 industries créatives : publicité, architecture, marché de l'art et des antiquités, artisanat d'art, design, mode, vidéo-film-photographie, jeux vidéos et interactifs, musique, Arts du spectacle, Edition, Services et logiciels informatiques, Télévision et radio, R&D, et Gastronomie.

Ces activités sont considérées comme créatives, symboliques et connectées aux mondes de l'art (Becker, 1982). Elles font partie intégrante de l'économie européenne: en 2017, elles représentaient 4,2% du PIB européen ([www.createurope.eu](http://www.createurope.eu)). Toujours selon cette source, elles représentent 7,1 millions d'emplois en Europe et un chiffre d'affaires de presque 540 milliards d'euros. Elles ont d'ores et déjà été identifiées comme des industries majeures au niveau des politiques économiques et industrielles européennes et représentent de surcroît une garantie de diversité culturelle.

S'il existe des spécificités au niveau de ces industries de par leur nature, les enjeux de durabilité, qu'ils soient au niveau environnemental ou sociétal, sont bien présents, au même titre que dans d'autres industries. La durabilité, encore appelée soutenabilité (Ferraro, Etzion, & Gehman, 2015), fait écho au prisme des "grands challenges", c'est-à-dire aux enjeux critiques ayant une portée sociétale et mondiale comme la santé, le bien-être et la richesse des populations, le changement climatique, la digitalisation, la transition alimentaire, la diversité ou encore le stress hydrique (e.g., Ferraro et al., 2015). Les enjeux de durabilité qui sous-tendent ces défis soulignent l'importance pour les organisations de prendre en considération les générations futures tout en répondant aux attentes actuelles (Sulkowski & Waddock, 2016). De ce fait, individus et organisations doivent considérer les enjeux environnementaux et sociétaux dans leurs

activités stratégiques et opérationnelles (e.g., Van Marrewijk & Werre, 2003) et ainsi, tenter d'améliorer le bien-être général de la société (Schwartz & Carroll, 2008).

Bien que peu étudiées sous cet angle, les industries créatives représentent un réel potentiel de solutions innovantes à grande portée sur une variété d'enjeux durables. Du point de vue sociétal, de nombreuses questions commencent à être explorées comme la lutte contre l'exclusion sociale des artistes (e.g., Accominotti et al., 2018 ; Daenekindt, 2019 ; Cairns, Johnston, & Baumann, 2010 ; Koppman, 2015), les inégalités quant à l'accès des artistes aux ressources (e.g. Alacovska, 2017 ; Rumens & Broomfield, 2014) et au travail (Eikhof, 2017) ou du point de vue du public, les difficultés d'accès à l'art, par exemple. Du point de vue environnemental, l'exemple des pratiques plus vertes dans un certain nombre d'industries créatives, comme celle du cinéma (Ivakhiv, 2008 ; Laasch & Conoway, 2011), ou du travail identitaire des organisations et des artistes (e.g., Noh & Tolbert, 2018 ; Wei, 2012) pour ancrer le développement des stratégies et des pratiques plus respectueuses de l'environnement, représentent des axes de développement et de changement (e.g. Kim & Jensen, 2011; Svejenova, 2005) nécessaires pour porter ces industries vers des systèmes plus durables.

Faire se rencontrer les industries créatives et les enjeux de durabilité peut aussi permettre de développer des réflexions sur la construction symbolique par l'art et la créativité sur des enjeux de durabilité, pour mieux envisager les manières d'imaginer un "demain plus durable". A ce titre, la symbolique des objets, la matérialité et le développement des consciences environnementales liées à l'art ouvrent des possibles que cette ST-AIMS pourra explorer.

Au-delà de ces quelques exemples, une variété de thématiques peut être abordée dans le cadre de la ST-AIMS. Ces thématiques permettent de comprendre la manière dont les industries créatives, de par leurs activités hautement artistiques et symboliques, peuvent être des moteurs vers une transition durable et ainsi, relever certains défis :

- Relations entre la créativité dans l'art et les enjeux de transition durable (ex. transition alimentaire au prisme des innovations culinaires).
- Rôle des industries créatives dans les imaginaires individuels et collectifs, explorant le renforcement des consciences sur les enjeux de durabilité au sein des arts et de la culture, lors de la phase de création mais également de la phase de réception de l'art.
- Symbolique des objets d'art, matérialité et approches vertes, pour des remises en question du rapport au matériel dans les industries créatives.
- Création et renouvellement des business models durables dans les industries créatives, la prise en compte de la durabilité pouvant venir modifier ou être à l'origine de nouveaux business models.
- Travail identitaire des individus, des organisations, tiers-lieux artistiques ou culturels ou encore des territoires face aux enjeux éco-responsables.
- Démocratisation, accès plus large à la culture et aux arts, lutte contre l'exclusion sociale. L'approche par le travail institutionnel pour porter cette démocratisation pourra être explorée, au même titre que toute autre approche que les auteurs souhaiteraient proposer.

- Justice sociale, incluant par exemple des mécanismes d'inclusion et de lutte contre les discriminations des artistes. Les questions de genre, des inégalités, de l'exploitation voire de harcèlement pourront, par exemple, être abordées pour explorer leurs impacts sur les processus de création, d'accès à des ressources stratégiques dans les industries créatives.

La liste de ces problématiques n'est bien entendu pas exhaustive. Tous les sujets se rapportant aux enjeux de durabilité dans les industries créatives sont les bienvenus. Nous sommes ouverts à des contributions mobilisant différentes méthodologies, des contributions théoriques ou empiriques mais aussi, issues de différents champs disciplinaires. Des articles adoptant une perspective plus critique sont également les bienvenus.

### Références :

Accominotti, F., Khan, S. R., & Storer, A. (2018). How cultural capital emerged in gilded age America: Musical purification and cross-class inclusion at the New York philharmonic. *American Journal of Sociology*, 123(6), 1743-1783.

Alacovska, A. (2017). The gendering power of genres: How female Scandinavian crime fiction writers experience professional authorship. *Organization*, 24(3), 377-396.

Daenekindt, S. (2019). Out of tune. How people understand social exclusion at concerts. *Poetics*, 74, 101341.

Eikhof, R. D. (2017). Analysing decisions on diversity and opportunity in the cultural and creative industries: A new framework. *Organization*, 24(3), 289-307.

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

Janssens, M., & Steyaert, C. (2019). A practice-based theory of diversity: Respecifying (in) equality in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 518-537.

Jones, C., Svejenova, S., Pedersen, J. S., & Townley, B. (2016). Misfits, mavericks and mainstreams: Drivers of innovation in the creative industries. *Organization Studies*, 37(6), 751-768.

Cairns, K., Johnston, J., & Baumann, S. (2010). Caring about food: Doing gender in the foodie kitchen. *Gender & society*, 24(5), 591-615.

Ivakhiv, A. (2008). Green Film Criticism and Its Futures. *Interdisciplinary Studies in Literature and Environment*, 15(2), 1-28. <http://www.jstor.org/stable/44086718>

Kim B.K. and Jensen, M. (2011). How Product Order Affects Market Identity: Repertoire Ordering in the U.S. Opera Market. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 238-256

Koppman, S. (2015). Different like me: Why cultural omnivores get creative jobs, *Administrative Science Quarterly*, 61(2), 291-331

Laasch, O., & Conaway, R. N. (2011). "Making It Do" at the Movie Theatres: Communicating Sustainability in the Workplace. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 68-78. <https://doi-org.scd-rproxy.u-strasbg.fr/10.1177/1080569910395566>

- Noh, S., & Tolbert, P. S. (2019). Organizational identities of US art museums and audience reactions. *Poetics*, 72, 94-107.
- Rumens, N., & Broomfield, J. (2014). Gay men in the performing arts: Performing sexualities within 'gay-friendly' work contexts. *Organization*, 21(3), 365-382.
- Sulkowski, A., & Waddock, S. (2016). Midas, Cassandra and the Buddha: Curing delusional growth myopia by focusing on thriving. *Journal of Corporate Citizenship*, (61), 15-43.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & society*, 47(2), 148-186.
- Svejenova, S. (2005). 'The path with the heart': Creating the authentic career. *Journal of Management Studies*, 42(5), 947-974.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business ethics*, 44(2), 107-119.
- Wei, J. (2012). Dealing with reality: Market demands, artistic integrity and identity work in reality television production. *Poetics*, 40(5), 444-466
- Zanoni, P., Thoelen, A., & Ybema, S. (2017). Unveiling the subject behind diversity: Exploring the micro-politics of representation in ethnic minority creatives' identity work. *Organization*, 24(3), 330-354.

## ST-AIMS 7 : Les nouvelles perspectives du management stratégique de l'innovation

---

### Responsables

**Véronique Schaeffer** (Unistra, BETA) – [schaeffer@unistra.fr](mailto:schaeffer@unistra.fr)

**Florence Charue-Duboc** (Ecole polytechnique, i3CRG) –  
[florence.duboc@polytechnique.edu](mailto:florence.duboc@polytechnique.edu)

**Romain Gandia** (USMB, IREG) – [romain.gandia@univ-smb.fr](mailto:romain.gandia@univ-smb.fr)

**Sihem Jouini** (HEC Paris) - [jouini@hec.fr](mailto:jouini@hec.fr)

**Mots-clés :** Innovation sociale – écosystèmes – innovation ouverte – numérique – ambidextrie – environnement – approches multi-niveaux

### Appel à communications

---

La recherche en management stratégique de l'innovation est continuellement stimulée par les nouveaux défis que rencontrent les praticiens et les acteurs politiques œuvrant à la construction de contextes favorables à l'innovation. L'innovation présente de multiples facettes qui alimentent la diversité des problématiques de la recherche en management de l'innovation. L'innovation peut être technologique, organisationnelle, sociale, commerciale, liée au renouvellement des modèles d'affaire. Elle peut être radicale, incrémentale, interne, ouverte à une diversité d'acteurs et s'inscrire dans des approches écosystémiques. Elle peut impliquer une diversité d'acteurs (employés en R&D, entrepreneurs, intrapreneurs, scientifiques, intermédiaires d'innovation, organisations support...), des contextes organisationnels multiples (départements de R&D, start-ups, PME, universités, ...), ainsi que des contextes régionaux, nationaux et internationaux spécifiques, qui influencent la dynamique de l'innovation. Les opportunités d'innovation, tout comme les contraintes qui pèsent sur les processus d'innovation, sont affectées par une multitude de facteurs tels que le changement technologique, l'évolution des besoins de la société, l'importance et l'urgence accrue des enjeux environnementaux, l'évolution de la situation concurrentielle et des tensions géopolitiques qui affectent les marchés.

Les questions liées à l'innovation sociale prennent une place croissante dans la recherche en management de l'innovation (do Adro, Fernandes, 2020). L'innovation sociale est encore un concept mal défini qui appelle à de nouveaux travaux (Bragaglia, 2021). Elle renouvelle la manière d'appréhender l'innovation en reconsidérant la valeur associée à la création d'une innovation. Sa mesure ne se limite pas à la performance commerciale de l'entreprise qui la produit, mais intègre sa contribution à la création de valeur sociale au-delà des frontières de l'entreprise (Austin et al, 2006). Elle véhicule des valeurs en cohérence avec les défis environnementaux et sociétaux (Eichler, Schwarz, 2019, Kamaludin et al, 2021). Elle concourt à l'évolution de la société par le développement de comportements en adéquation avec ces valeurs. Elle peut être portée par des entrepreneurs, susciter l'émergence de nouveaux types d'acteurs, de nouvelles relations entre les acteurs, de nouveaux arrangements institutionnels encore peu étudiés (Galego et al, 2022, Tricareto et al, 2022,).

Les thématiques liées à l'innovation sociale, l'innovation soutenable, l'innovation technologique ne sont pas indépendantes les unes des autres (El-Kassar, A. N., Singh, 2019). Les plateformes numériques, les objets connectés, les réseaux sociaux, les stratégies de Big Data et l'intelligence artificielle permettent d'explorer de nouvelles sources d'innovation et de création de valeur. Les technologies numériques sont porteuses de changements plus importants encore que ceux suscités par le développement des matériaux avancés, des biotechnologies ou des technologies de l'information et de la communication à partir des années 1980 (Maine et Garnsey, 2006, Keenan, 2003). Elles modifient en profondeur les entreprises, les industries et les sociétés (Nambisan, 2017). Elles ont des conséquences sur le management stratégique de l'innovation, car elles provoquent un changement perpétuel de l'environnement technologique, elles modifient les frontières entre les secteurs d'activité, elles effacent les frontières géographiques, elles modifient le comportement des acteurs, de plus en plus connectés. Les technologies numériques accompagnent et facilitent les démarches d'innovation ouverte. Elles facilitent l'accès à de nouveaux réseaux, marchés, industries et écosystèmes (Appleyard et Chesbrough, 2016, Trabucchi et al., 2016). Pour appréhender la dynamique des processus d'innovation dans leur complexité, la recherche a besoin d'analyses multi-niveaux, conduites au niveau des individus, de l'organisation, des relations entre organisations, des écosystèmes, de la société (Bogers et al, 2017).

Dans un environnement turbulent, la créativité des individus, le renouvellement des compétences, des stratégies et des modèles d'affaire sont des questions centrales (Tratkowska, 2019). Les technologies numériques renouvellent les défis de l'ambidextrie. A l'ère du numérique, les flux d'exploration et d'exploitation peuvent s'organiser aussi bien en interne qu'à l'externe (Ardito et al., 2020). Les nouveaux modèles d'ambidextrie associés aux plateformes, aux réseaux, aux objets connectés, restent encore peu étudiés (Bresciani et al., 2018 ; Cenamor et al., 2019 ; Ossenbrink et al., 2019). De nouveaux espaces et intermédiaires d'innovation sont créés dans les entreprises ou dans leur environnement pour stimuler leur capacité d'exploration et stimuler la créativité des individus (Wrigley et al, 2020). Des études sont là aussi nécessaires pour s'interroger sur leur réel impact sur les capacités d'exploration et d'exploitation (Blank, 2019).

Cette ST-AIMS propose de favoriser le dialogue entre une diversité de concepts et d'approches théoriques, qui participent à la construction du champ de recherche en management stratégique de l'innovation. L'objectif est de susciter des recherches autour des problématiques qui participent au renouvellement des défis du management stratégique de l'innovation. De manière non exhaustive, les thématiques suivantes peuvent s'inscrire dans cette ST-AIMS :

- Les contextes propices à l'innovation à l'ère du numérique
- L'innovation collaborative
- Les comportements et les contextes favorables à l'innovation sociale
- L'innovation non technologique
- Les universités comme actrices de l'innovation
- Les écosystèmes d'innovation
- Les écosystèmes d'affaires et leur émergence

- Les stratégies de protection de l'innovation
- Diffusion technologique, innovation et croissance soutenable
- L'adoption de modèles d'affaires innovants par les grandes entreprises
- Les transformations managériales et la capacité à innover
- L'ambidextrie à l'ère du numérique
- La gestion des frontières dans les modèles ouverts d'ambidextrie
- Les approches multi-niveaux des processus d'innovation

### Références :

do Adro, F. et C. I. Fernandes (2020). Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 23-40.

Appleyard M.M. et H.W. Chesbrough (2016), The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion. *Long Range Planning*, 50: 3, 310-321.

Ardito, L., A.M. Petruzzelli L. Dezi et S. Castellano (2020), The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?, *Journal of Business Research*, 119, 321-329.

Austin, J., H. Stevenson et J. Wei-Skillern (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.

Blank, S. (2019). Why companies do 'Innovation Theater' instead of actual innovation. *Harvard Business Review*.

Bogers, M., Zobel A. K., Afuah A. Almirall, E., Brunswicker S., Dahlander L., ... et Ter Wal, A. L. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40.

Bragaglia, F. (2021). Social innovation as a 'magic concept' for policy-makers and its implications for urban governance. *Planning Theory*, 20(2), 102-120.

Bresciani, S., A. Ferraris et M. Del Giudice (2018), The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects, *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338.

Cenamor, J., V. Parida et J. Wincent (2019), How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity, *Journal of Business Research*, 100, 196-206.

Eichler, G. M., et E.J. Schwarz (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability*, 11(2), 522.

El-Kassar, A. N. et S.K. Singh (2019). Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483-498.

Galego, D., F. Moulaert, M. Brans et G. Santinha (2022). Social innovation & governance: a scoping review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 265-290.

Kamaludin, M. F., J.A. Xavier et M. Amin (2021). Social Entrepreneurship and Sustainability: A Conceptual Framework. *Journal of Social Entrepreneurship*.

Keenan, M. (2003). Identifying emerging generic technologies at the national level: the UK experience. *Journal of Forecasting* 22 (2/3), 129–149.

Maine, E., et E. Garnsey (2006). Commercializing generic technology: The case of advanced materials ventures. *Research Policy*, 35(3), 375-393.

Nambisan, S., 2017. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41, 1029–1055.

## ST-AIMS 8 : Le management et la stratégie à l'heure de l'industrie du futur

---

### Responsables

**Benoît Tezenas du Montcel** (IMT BS, LITEM) – benoit.tezenas\_du\_montcel@imt-bs.eu

**Alexis Pokrovsky** (Le Cnam, Lirsa) – alexis.pokrovsky@lecnam.net

**Thierry Rayna** (Ecole Polytechnique, i3-CRG) – thierry.rayna@polytechnique.edu

**Thomas Durand** (Le Cnam, Lirsa) – thomas.durand@lecnam.net

**Emmanuel Caillaud** (Le Cnam, Lirsa) – emmanuel.caillaud@lecnam.net

**Mots-clés :** Industrie du futur – Compétences – Paradigme technologique – Impression 3D – Internet of Things — Industrie 4.0 – Ressources critiques-

### Appel à communications

---

La première édition de la session thématique portant sur l'industrie du futur a suscité un vif intérêt lors de la conférence AIMS 2022, en offrant l'occasion à une communauté élargie d'entamer un premier dialogue fécond autour des enjeux des nouvelles technologies de l'industrie 4.0. Il a notamment été question de l'avenir des capacités dynamiques, du maintien des ressources et compétences clés au sein d'une entreprise, ou encore des modifications dans les rapports homme-machine.

Nous souhaitons approfondir l'étude de l'ensemble des questions soulevées par l'industrie du futur au cours de la conférence de l'AIMS 2023. Notre projet reste celui d'offrir des regards croisés provenant d'approches théoriques et disciplinaires variées, autour de l'évolution du paradigme industriel vers celui de l'industrie du futur (ou 4.0). Nous espérons ainsi permettre l'élaboration d'un corpus de connaissances partagées mobilisant les différentes spécialités existantes dans la communauté de l'AIMS.

Nous identifions (sans que cette liste soit exhaustive) les thématiques suivantes :

L'étude des **technologies avancées** de l'industrie du futur . Par exemple la fusion entre les systèmes physiques et numériques dans l'industrie qui est l'un des thèmes majeurs ayant soutenu l'émergence d'une réflexion autour de l'industrie 4.0 dès 2011, tout d'abord en Allemagne, puis au-delà et ce dans l'ensemble des industries manufacturières. Parmi les technologies avancées, les progrès majeurs reposent également sur l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, la robotisation ou encore l'impression 3D. Quelle est la nature de ces technologies ? Comment évoluent-elles ? Se combinent-elles ? Quel est leur impact ?

La question des **business models et des écosystèmes** : comme pour les vagues de numérisation précédentes, une mise en place effective de l'industrie 4.0 demande une redéfinition des business models. De plus, et ce encore plus particulièrement dans le cadre de l'économie circulaire, cette redéfinition ne peut se faire de manière isolée, mais bel et bien à l'intérieur d'écosystèmes où la notion même de synergies entre business

models est un pré-requis critique à une adoption pérenne des technologies de l'industrie 4.0.

Ceci illustre les enjeux stratégiques portés par cette transformation industrielle. On peut par exemple poser les questions suivantes :

- Quels nouveaux schémas organisationnels et alliances stratégiques émergent ?
- Comment accompagner la transformation des business models ?
- Comment coordonner la relocalisation spatiale des activités productives dans les chaînes de valeur ? Quelles sont les étapes des chaînes de valeur qui sont les plus impactées et comment ?
- Comment prendre des décisions stratégiques dans ce contexte de changement de paradigme ? Quel modèle d'orchestration des ressources et compétences imaginer ? Quelles stratégies de coopération envisager ?
- Quelle implication des utilisateurs et des « prosommateurs » (ou « prosumers ») dans l'industrie 4.0 ? Dans quelle mesure l'innovation utilisateur, les communautés d'innovation, le mouvement « Open Source » peuvent-ils être créateurs de valeur dans un environnement industrie 4.0 ?

L'objectif affiché de **décarbonation, de soutenabilité** ainsi que les nécessaires **gestion et préservation des ressources critiques** dans et par les processus industriels futurs conduisent-ils à une transition vers de nouveaux modèles économiques, tel l'économie circulaire ? Il pourra également être question de la maîtrise de technologies nouvelles peu ou pas diffusées (comme l'hydrogène ou encore l'emploi de matériaux innovants pour le stockage des énergies non fossiles). Dans ce domaine, la politique d'innovation, qu'elle soit publique ou privée, les coopérations ainsi que l'orchestration des ressources sont cruciales.

- Quelles sont les pistes vertueuses portées par l'industries du futur en matière de soutenabilité, de réduction de l'empreinte carbone, de nouveaux business models "verts" ?
- Des intrants comme l'eau, les terres rares ou encore le sable, connaissent une crise de raréfaction qui remet en cause l'organisation contemporaine des flux logistiques, des implantations et des productions. L'évolution vers un modèle industriel soutenable nécessite la prise en compte de cette raréfaction, le changement de paradigme offre-t-il les outils permettant la préservation ou une meilleure utilisation de ces ressources clés ?
- Comment s'opère ce renversement ? Quels outils et modes d'organisation permettent un meilleur partage des ressources, dans une optique de frugalité ?
- Quels types de résistance sont à l'œuvre dans l'usage des technologies, le passage à la décarbonation ?

**La question des compétences.** La prévision d'une disparition d'environ 25% des tâches actuelles par l'automatisation incite à une réflexion sur l'upskilling et le reskilling des emplois. En complément, les technologies sous-jacentes (IA, Robotique, Technologies blockchain...) nécessitent l'intégration de nouvelles compétences dans les entreprises comme dans les parcours de formation

- Comment accompagner les transformations des parcours académiques de formation, l'identification des compétences, la transition des modèles en silo I-shape vers les modèles pluridisciplinaires T-shape ? Faut-il favoriser une entrée par la technologie,

par l'orchestration des compétences dans l'organisation, ou bien par l'écologie ? Faut-il privilégier une approche académique ou une approche par les communautés de pratique, qui peuvent par exemple être réunies dans des FabLabs ?

- Comment apprendre plus vite et quels en sont les enjeux en termes de knowledge management ? Quel est l'effet des évolutions technologiques sur l'apprentissage organisationnel ?

**La souveraineté en matière de politique industrielle** et les modèles de soutien à l'innovation industrielle.

- Quelle politique d'innovation et quelle politique industrielle sont mises en œuvre autour de l'industrie du futur ? Assiste-t-on à un changement stratégique, institutionnel ?
- Quels modes d'organisation rencontrent les attentes des projets industriels ?
- Quels écosystèmes permettent de faciliter l'intégration des nouveaux modèles industriels ?
- Comment accompagner la transition des PME vers l'industrie du futur ?
- La distribution des programmes suit-elle toujours une trajectoire territoriale ?
- Comment favoriser l'action coordonnée entre politique publique et acteurs privés ?

**La place de l'humain** dans les dispositifs de l'industrie du futur.

- Comment la mise en place de systèmes recourant à des technologies autonomes bouleverse-t-elle le rôle de l'humain dans l'organisation du travail ? Peut-elle le marginaliser ?
- Comment s'élabore le rapport homme-machine sous le nouveau paradigme techno industriel ?
- Comment appréhender les changements induits sur les compétences et les parcours de formation, que ce soit au niveau de l'entreprise ou plus généralement de l'enseignement spécialisé ?
- L'entreprise de demain est-elle condamnée à n'être pilotée que par des robots ?

Enfin, il nous semble important d'aborder **les questions d'éthique et de politique** en lien avec les nouveaux paradigmes industriels.

- Doit-on se résoudre à n'envisager la révolution industrielle que sous l'angle de la technicisation des processus, du changement des rapports de travail ?
- Le paradigme industriel qui se dessine peut-il être vecteur de lutte contre les inégalités ?
- Quel est l'impact de la technologie sur les questions de diversité, d'inclusion et de soutenabilité ?
- Quelles sont les stratégies de légitimation / délégitimation des acteurs du champ ? En particulier se pose la question du possible travail institutionnel dans les moments de changements de paradigme.

## Références :

- Despeisse, M., M. Baumers, P. Brown, F. Charnley, S. J. Ford, A. Garmulewicz, S. Knowles, et al. (2017) "Unlocking Value for a Circular Economy through 3D Printing: A Research Agenda." *Technological Forecasting and Social Change* 115: 75–84.
- Durand, T. (1992). Dual technological trees: Assessing the intensity and strategic significance of technological change. *Research policy*, 21(4), 361-380.
- Durand, T. (2015). *Technology intelligence in the era of Open innovation*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-14.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). *The future of employment*.
- Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. 2019. Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 210: 15–26.
- Martinelli, A., Mina, A., & Moggi, M. 2021. The enabling technologies of industry 4.0: Examining the seeds of the fourth industrial revolution. *Industrial and Corporate Change*, 30(1): 1–28.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. 2021. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models—A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3): 333–343.
- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K.-I. 2018. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132: 2–17.
- Piccarozzi, M., Aquilani, B., & Gatti, C. (2018). Industry 4.0 in management studies: A systematic literature review. *Sustainability*, 10(10), 3821.
- Popkova, E. G., Ragulina, Yulia V., & Bogoviz, A. V. 2018. *Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214-224.
- Rayna, T., Striukova, L., & Darlington, J. (2015). Co-creation and user innovation: The role of online 3D printing platforms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 90-102.
- Rayna, T., and Ludmila Striukova. (2016) "360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation." *Research-Technology Management* 59, no. 3: 21–28.
- Rayna, T., and Ludmila Striukova. (2021) "Fostering Skills for the 21st Century: The Role of Fab Labs and Makerspaces." *Technological Forecasting and Social Change* 164.
- Rayna, T., and Ludmila Striukova (2021). "Assessing the Effect of 3D Printing Technologies on Entrepreneurship: An Exploratory Study." *Technological Forecasting and Social Change* 164.
- Reischauer, G. (2018) Industry 4.0 as policy-driven discourse to institutionalize innovation systems in manufacturing, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 132, 26-33.

Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., et al. 2015. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*: 14.

Tezenas du Montcel, B., & Durand, T. (2020). *Manager à l'heure de l'industrie 4.0*. HAL.

Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Krcmar, H. 2020. Leveraging industry 4.0 – A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225(107588): 17.

Tezenas du Montcel, B., Minshall, T., & Featherstone, C. (2018). A comparison of relational practices in additive manufacturing multipartner alliances in France and the UK. HAL.

## ST-AIMS 9 : MACCA : Comment former des managers davantage incarnés ?

---

### Responsables

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

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

**Christophe Vignon** (Université de Rennes 1, IGR/IAE, laboratoire CREM UMR CNRS 6211) – [christophe.vignon@univ-rennes1.fr](mailto:christophe.vignon@univ-rennes1.fr)

**Caroline Ruiller** (Université de Rennes 1, IGR/IAE, laboratoire CREM UMR CNRS 6211) – [caroline.ruiller@univ-rennes1.fr](mailto:caroline.ruiller@univ-rennes1.fr)

**Mots-clés :** Enseignement du management – Réflexivité – Vulnérabilité – Manager incarné

### Appel à communications

---

L'enseignement du management reste majoritairement instrumental. Il apparaît de plus en plus difficile d'introduire des enseignements critiques dans les business schools. Le contexte institutionnel a considérablement évolué depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle en réduisant les marges de manœuvre des enseignants critiques (Perriton & Reynold, 2018). Une issue à cette impasse consiste à immiscer des enseignements critiques dans les espaces limités encore disponibles. Par exemple, Sambrook et Willmott (2014) proposent de créer des enseignements critiques en travaillant de manière progressive là où c'est possible.

Par ailleurs, historiquement, l'enseignement de la gestion avait négligé la prise en compte du corps et des émotions. Le management peut être analysé comme un processus de désincarnation jusqu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle (Dale & Burrell, 2000). L'entrée dans le XXI<sup>ème</sup> siècle marque le « tournant de l'incarnation » (embodied turn) (Hassard, Holliday & Willmott, 2000) notamment avec les travaux sur la réflexivité et la vulnérabilité. Sous l'effet de différents mouvements inscrits dans la postmodernité – pratiques psycho-corporelles (Liogier, 2012), évolution des théories du genre (Butler, 2006), émergence de nouvelles conceptions théoriques féministes (Froidevaux-Metterie, 2021) et éco-féministes (Burgart-Goutal, 2020) – des approches moins rationnelles des processus organisationnels, tenant compte des phénomènes émotionnels (Fineman, 1993, 2008), se sont développées. Elles ont conduit à se questionner sur un nouveau rapport au corps, sous l'impulsion notamment de Rosalyn Diprose (2002). Ce rapport au corps constitue une voie essentielle de la relation éthique incarnée (Fotaki et Harding, 2018 ; Mandalaki et Fotaki, 2020) puisqu'il joue un rôle majeur dans l'action entrepreneuriale (Poldner et al., 2019), sociale et politique (Mandalaki et Fotaki, 2020).

Dans ce contexte institutionnel en pleine mutation, se réalise un virage vers un enseignement davantage incarné. Les modalités pédagogiques que peuvent mobiliser les enseignants sont, elles aussi concernées, tant par les questionnements précédemment évoqués que par les changements technologiques et environnementaux de ces dernières

années. Différentes propositions s'ouvrent actuellement dans les établissements d'enseignement supérieur pour répondre à ces évolutions.

Trois grands axes de questionnement sont donc proposés dans cet appel à communication pour la ST-AIMS MACCA : la *réflexivité*, la *vulnérabilité* et les *modalités pédagogiques*.

### **La réflexivité**

Les premières formulations du concept de réflexivité étaient très cognitives (Argyris et Schön, 1974). Celles-ci visaient à questionner les pratiques des managers (Schön, 1983) pour qu'ils apprennent, par l'expérience et à partir d'elle, à mieux s'adapter à leurs contextes.

Ce concept a beaucoup évolué depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle. La réflexivité est devenue plus axiologique et existentielle (Trehan et Rigg, 2005 ; Cunliffe, 2002), mais aussi, progressivement, plus critique (Cunliffe, 2004). En effet, la prise en compte des affects des étudiants peut leur permettre de devenir plus réflexifs par rapport à leurs expériences, ce qui constitue souvent le point de départ pour développer des formes de management plus collaboratives, responsables et éthiques. La pédagogie réflexive ne vise pas seulement à rendre les managers plus efficaces au sens économique du terme, mais aussi à les aider à adopter des comportements organisationnels plus éthiques.

La pédagogie réflexive conduit à développer une compréhension de l'intérieur, au cœur de l'expérience vécue (Freire, 1972), dans laquelle l'enseignant aide les étudiants à reconnaître leur rôle et leur contribution dans la construction des réalités organisationnelles. Ceci requiert une approche qui soit moins normalisée et standardisée en vue de ré-humaniser les acteurs, et de leur permettre de développer des comportements plus éthiques (Cunliffe, 2018). Le principal défi consiste alors à proposer des dispositifs pédagogiques qui ancrent le savoir dans des problématiques managériales concrètes tout en restant vigilant aux prérequis pour les enseignants (leurs propres capacités réflexives) et aux risques (éco-anxiété, etc.) pour les étudiants. En effet, le travail réflexif peut susciter des réactions émotionnelles pour les enseignants et pour les étudiants qui les amènent à des remises en question radicales (Hibbert et Cunliffe, 2015). La confrontation à une expérience déplaisante peut conduire à révéler des fragilités que les enseignants ne sont pas toujours capables de prendre en charge. Simultanément, de telles situations encouragent les enseignants, comme les étudiants, à s'ouvrir à de nouveaux savoirs. Avec de telles pratiques pédagogiques, les corps sont mobilisés, que ce soit comme point de départ pour développer une conscience réflexive de soi ou comme lieu de somatisation résultant de l'expérience vécue. Ces phénomènes corporels, s'ils apparaissent essentiels au cheminement de l'apprentissage, n'en semblent pas moins difficiles à appréhender et à exprimer, tant du point de vue des enseignants que des étudiants.

Ces considérations sur la réflexivité, qui concernent autant les enseignants que les étudiants, nous conduisent à diverses questions : Comment aborder empiriquement la réflexivité ? Comment la conceptualiser ? La réflexivité des étudiants est directement liée à la relation de confiance qui se construit entre les enseignants et les étudiants, à la qualité du lien. Comment travailler ce lien dans des contextes institutionnels qui n'y sont pas toujours favorables ? La capacité réflexive est-elle plus difficile à mobiliser dans les grands groupes ?

## **La vulnérabilité**

Historiquement, la vulnérabilité est connotée négativement car elle dénote l'expression d'une faiblesse, d'une impuissance, d'une dépendance quand l'institution attend que les salariés, les managers, les dirigeants se conforment à des normes de contrôle de soi, de contenance émotionnelle, de qualités masculines (Corlett et al., 2019). La vulnérabilité a pourtant des effets vertueux bien qu'elle soit complexe à appréhender.

Depuis dix ans, le regard scientifique porté sur la vulnérabilité évolue pour l'associer à une capacité à prendre soin des autres, à incarner une nouvelle façon d'être en collégialité. La vulnérabilité est alors vue comme une qualité des leaders, des managers pour façonner une identité singulière qui va au-delà des idées établies et des prescriptions normatives associées à ces rôles (Corlett et al., 2021). La proposition de recherche associée tient à l'irréalisme d'une perfection inatteignable, et à la honte qui l'accompagne (Brown, 2010) car elle engendre la peur, stresse les professionnels, inhibe l'innovation et rend difficile la connexion avec les collègues, les étudiants et les parties prenantes (Hibbert et al., 2021).

Voici quelques questions que soulève la prise en compte de la vulnérabilité dans la formation au management : Comment accueillir et favoriser l'expression de la vulnérabilité des enseignants et des étudiants ? Comment le corps traduit-il cette vulnérabilité ? Les enseignants en management ont-ils les compétences et la légitimité pour accompagner de tels processus ? Quels sont les enjeux de cette reconnaissance de la vulnérabilité pour les pratiques managériales et pour l'incarnation éthique des managers ?

Ces deux thématiques de la réflexivité et de la vulnérabilité s'actualisent dans les modalités pédagogiques mises en œuvre dans des institutions qui y sont plus ou moins favorables et pour lesquelles l'évaluation demeure un enjeu clé.

## **Les modalités pédagogiques**

Pour intégrer la réflexivité et la vulnérabilité dans l'enseignement du management, il apparaît nécessaire d'adapter les modalités pédagogiques. Ces dimensions se prêtent mal à un enseignement transmissif descendant. Or, l'enseignant en management s'insère dans un établissement lui-même enchâssé dans une institution publique ou privée qui a des comptes à rendre à ses tutelles, que celles-ci soient ministérielles ou chargées d'administrer des accréditations internationales. Les marges de manœuvre de l'enseignant ne sont pas illimitées. Pour pouvoir aménager ses intentions et ses dispositifs, il y a lieu de comprendre les attentes explicites et implicites des établissements et des étudiants, tout en se ménageant des espaces d'innovation. Il s'agit alors de développer des pédagogies plus actives pour mettre en route les corps et les esprits, mais également favoriser les échanges de paroles entre les apprenants, en leur permettant de se parler, de s'écouter et de mieux se comprendre.

Les pratiques évaluatives jouent également un rôle essentiel dans ces innovations. En effet, il semble difficile d'évaluer des apprentissages réflexifs avec un QCM. Les modalités d'évaluation doivent donc être pensées en amont des contenus et des dispositifs d'enseignement pour garantir une cohérence pédagogique. On privilégiera généralement les évaluations formatives aux évaluations sommatives. De plus, dans une visée systémique, l'évaluation peut devenir transverse à plusieurs cours de façon à voir comment les étudiants intègrent les apprentissages dans leurs registres d'action

personnelle ou collective, par exemple dans des projets partagés. Malgré de telles précautions, l'évaluation de certaines pratiques reste un véritable défi. Ainsi, comment apprécier la qualité d'une pratique méditative ou ses effets ? Ces réflexions sollicitent de notre part une créativité évaluative, par exemple en développant l'auto-évaluation ou l'évaluation par les pairs.

La question de l'évaluation ne concerne pas que les étudiants. Comment valoriser de telles pratiques pédagogiques, dont on sait qu'elles exigent des apprentissages longs de la part des enseignants et un investissement personnel dans l'élaboration de modules de formation originaux ?

Cette thématique de la formation de manager davantage incarné des ST-AIMS MACCA, en lien direct avec la thématique des journées des 5 et 6 janvier 2023 à l'IAE de Rennes, n'exclue pas des communications sur les trois axes de travail plus généraux du GT-AIMS MACCA Management qui sont les suivants :

- le premier axe, en référence aux mutations économiques et sociales, questionne l'apprentissage et l'enseignement du management aujourd'hui pour encourager la réflexivité et la créativité dans les organisations ;
- le deuxième axe propose un examen des outils (par exemple, les outils ludopédagogiques, les Art-based methods, etc.), des supports de l'apprentissage (numérique, expérience, etc.), et des nouvelles approches (par exemple, neuropédagogie), comme moyen de développer la réflexivité et la créativité des apprenants tout au long de la vie ;
- le troisième axe questionne le positionnement des institutions (écoles, mais aussi organisations au sens large) par rapport aux questions soulevées dans les deux axes précédents.

### **Références et bibliographie indicative :**

- Argyris, C. et D., Schön (1974), *Theories in practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brown, B. (2010), *The Power of Vulnerability*. Video, accessed from: [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_the\\_power\\_of\\_vulnerability](https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability).
- Burgart-Goutal, J. (2020), *Être écoféministe : Théories et pratiques*. Paris : L'Echappée.
- Butler, J. (2006), *Trouble dans le genre*. Paris : La Découverte.
- Corlett, S., S. Mavin et N. Beech (2019), Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning, *Management Learning*, 50: 5, 556–575.
- Corlett, S., M. Ruane et S. Mavin (2021), Learning (not) to be different: The value of vulnerability in trusted and safe identity work spaces, *Management Learning*, 52: 4, 424–441.
- Cunliffe, A. L. (2002), Reflexive dialogical practice in management learning, *Management Learning*, 33: 1, 35-61.
- Cunliffe, A. L. (2004), On becoming a critically reflexive practitioner, *Journal of management education*, 28: 4, 407-426.
- Cunliffe, A. L. (2018), Wayfaring: A Scholarship of Possibilities or Let's not get drunk on abstraction, *M@n@gement*, 2018, 21: 4, 1429-1439.

- Dale, K. et G. Burrell (2000), What shape are we in? Organization theory and the organized body, in J. Hassard, R. Holliday et H. Willmott (dir.) *Body and organization*. SAGE, London, 15-30.
- Diprose, R. (2002), *Corporeal Generosity: On Giving With Nietzsche, Merleau-Ponty and Levinas*, New York, NY: SUNY.
- Fineman, S. (editor). (1993), *Emotion in organizations*, London: SAGE. Second edition in 2000.
- Fineman, S. (editor). (2008), *The emotional organization*, London: SAGE.
- Fotaki, M. et N. Harding (2018), *Gender and the organization: Women at work in the 21st century*, London: Routledge.
- Froidevaux-Metterie, C. (2021), *Un corps à soi*. Paris : Le Seuil.
- Freire, P. (1972), *Pédagogie des opprimés*, Paris : La Découverte.
- Hassard, J., R. Holliday et H. Willmott H (2000), *Body and Organization*, London: Sage.
- Helin, J. (2020), Temporality lost: A feminist invitation to vertical writing that shakes the ground, *Organization*. 1–16.
- Helin, J. (2019), Dream Writing: Writing Through Vulnerability, *Qualitative Inquiry*, 25: 2, 95–99.
- Hibbert, P., N. Beech, L. Callagher, et F. Siedlok (2021), After the Pain: Reflexive Practice, Emotion Work and Learning, *Organization Studies*, 43:5, 1–21.
- Hibbert, P. et A.L. Cunliffe (2015), Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts, *Journal of Business Ethics*, 127:1 , 177–188
- Howard, N. (2020), A World of Care, in M. Parker (dir.), *Life After Covid19: The Other Side of the Crisis*. Bristol: Bristol University Press, 21–30.
- Liogier, R. (2012), *Souci de soi, conscience du monde : Vers une religion globale ?*, Paris, Armand Colin.
- Mandalaki, E. et M. Fotaki, (2020), The Bodies of the Commons: Towards a Relational Embodied Ethics of the Commons, *Journal of Business Ethics*, 166: 4, 745–760.
- Perriton, L, et M. Reynolds (2018), Critical Management Education in Challenging Times, *Management Learning*, 49: 5, 521-536.
- Poldner, K., O. Branzei et C. Steyaert (2019), Fashioning ethical subjectivity: The embodied ethics of entrepreneurial self-formation, *Organization*, 26: 2, 151–174.
- Ricard, M. (2013), *Plaidoyer pour l'altruisme - La Force de la bienveillance*, Pocket.
- Sambrook, S. et H. Willmott (2014), The rigor of management education and the relevance of human resource development: Natural partners or uneasy bedfellows in management practice?, *Management Learning*, 45: 1, 39-56.
- Satama, S. (2016), 'Feathers on fire': A study of the interplay between passion and vulnerability in dance, *Organizational Aesthetics*, 5: 1, 64–93.
- Schön, DA (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, London: Temple Smith.

Stowell, A.F. et S. Warren (2018), The Institutionalization of Suffering: Embodied inhabitation and the maintenance of health and safety in e-waste recycling, *Organization Studies*, 39:5–6, 785–809.

Trehan, K. et C. Rigg (2005), Beware the unbottled genie – Unspoken aspects of critical self-reflection, in C. Elliott et S. Turnbull (dir.), *Critical thinking Human Resource Development*, Routledge, 11-25.

## ST-AIMS 10 : Nouvelles dynamiques dans la recherche sur le conseil et l'audit

---

### Responsables

**Alexis Laszczuk** (ESSCA School of Management) – alexis.laszczuk@essca.fr

**Alaric Bourgoïn** (HEC Montréal) – alaric.bourgoïn@hec.ca

**Sébastien Stenger** (Institut Supérieur de Gestion) – sebastien.stenger@isg.fr

**Mots-clés** : Conseil – Audit – Professional Service Firms

### Appel à communications

---

Afin de poursuivre les riches discussions entamées l'an passé lors de la première édition de la ST-AIMS, cette dernière encourage le développement des recherches sur le conseil, qu'il s'agisse du conseil en management, de l'audit ou d'autres types de services en gestion (relations publiques, marketing, politique, services techniques, etc.). Les cabinets de conseil ont un impact déterminant sur le monde des affaires, comme lieu de formation de l'élite managériale (Stenger 2017 ; Villette 2003), comme laboratoire de création et de prescription de la norme (Henry, 1992), ou encore comme véhicule de diffusion de nouvelles pratiques et méthodes managériales (Benders et al., 1998). En 2018, les cabinets ont généré des revenus de 634 milliards pour 4,3 millions de salariés (IBISWorld, 2019). Si elle a aussi souffert de la crise sanitaire, l'industrie du conseil-audit figure, comme après la crise financière de 2008, parmi celles qui rebondissent le plus rapidement (Xerfi, 2020). De plus, alors que de profondes mutations des organisations et du travail sont au cœur des spéculations sur « le monde d'après », les acteurs du conseil sont au centre de ces questions (télétravail, inclusion, défis sociaux et environnementaux, etc.). S'intéresser au conseil, c'est chercher à mieux comprendre les mécanismes qui façonnent les formes contemporaines du capitalisme (Sturdy et al., 2015 ; Chong, 2018).

La littérature sur le conseil, aujourd'hui foisonnante, a longtemps été pensée dans une opposition entre fonctionnalisme et critique (Cooper et Hopper, 1987) qui mettait artificiellement à dos praticiens et chercheurs, management et sociologie (Morales et Sponem, 2009). Les recherches récentes contournent cette opposition avec comme point commun la volonté de s'ancrer dans l'empirie et de développer de nouvelles théories. Ces études portent, à titre d'exemple, sur la performance de l'autorité, les business models, la socialisation et la construction de l'identité des consultants, les transformations réglementaires ou encore les discriminations liées à la race et au genre, etc. (Bourgoïn et al., 2020 ; Laszczuk and Mayer, 2020 ; Kumra et Vinnicombe, 2008 ; Anderson et al., 2005 ; Iatridis et al., 2021 ; Spence & Carter, 2014).

Cette ST-AIMS souhaite donc poursuivre cette perspective pour laquelle plusieurs axes de recherche (non exhaustifs) sont identifiés.

#### *Nouveaux objets et business models du conseil*

De nouvelles thématiques, parfois ambiguës et expérimentales, émergent et deviennent des objets d'attention des firmes et des consultants : RSE, management libéré, bien-être au travail, sens du travail, défi climatique, etc. Les consultants, impliqués dans un

travail permanent de qualification et de valuation du service (Barraud De Lagerie et al., 2013 ; Bourgoïn 2015), s'emparent de ces thématiques pour les traduire en prestations (Mosonyi et al., 2020). Il convient ainsi de questionner : comment les consultants identifient et transforment-ils les nouveaux sujets en prestations de services ? Comment les cabinets s'adaptent-ils aux nouvelles attentes des clients ? Comment se développent et s'organisent les nouvelles formes de consultation à l'extérieur des grandes firmes ? Ces mutations des organisations comme du travail engendrent des transformations du business model des firmes de conseil afin que leurs prestations soient en adéquation avec les attentes et besoins de leurs clients et assurent leur performance (Tavoletti et al., 2021). Le secteur du conseil a ainsi vu éclore de nouveaux acteurs (e.g. plateformes, agences de design, etc.) qui réinterprètent les normes et pratiques du conseil et modifient les frontières de l'industrie. Dans ce contexte, il semble pertinent d'explorer des questionnements tels que : comment émergent de nouveaux acteurs dans l'industrie du conseil ? Quels rôles jouent les nouvelles technologies dans l'innovation de business model pour les activités de conseil ? À l'image de toute nouvelle entreprise, comment les nouveaux acteurs de l'industrie du conseil gèrent-ils la tension entre conformité aux normes en vigueur du secteur et distinction des acteurs existants (McKnight & Zietsma, 2018) ? Comment des cabinets de conseil existants développent-ils de nouvelles propositions de valeur et adoptent-ils de nouveaux business models (e.g. Laszczuk & Mayer, 2020) ?

#### *Pouvoir, influence et autorité*

Dans une position d'acteur externe sans position hiérarchique dans l'organisation ou dans celle d'expert qui cherche à produire des connaissances perçues comme vraies par les clients (Bourgoïn et al., 2020 ; Handley et al., 2007), le consultant est au cœur des dynamiques de pouvoir « soft », des logiques d'autorité ou encore des mécanismes d'influence (Levina & Orlikowski, 2009 ; Fleming & Spicer, 2014). Dans cette perspective, plusieurs voies de réflexion peuvent être approfondies : comment la connaissance façonne-t-elle les dynamiques de pouvoir et d'influence liées aux activités de conseil ? Quelles sont ces dynamiques lorsqu'elles intègrent des parties prenantes externes telles que les clients ou des confrères ? Quel rôle joue l'identité organisationnelle – celle du cabinet de conseil comme celle de la firme cliente (e.g. Harvey et al., 2017) - dans ces mécanismes (Mosonyi et al., 2020) et quelles en sont les conséquences (e.g. contrôle organisationnel, l'inclusion des minorités – Covaleski et al., 1996 ; Anderson et al., 2005) ? Comment les cabinets de conseil contribuent à la production et la dissémination des idées et innovations managériales (O'Mahoney & Sturdy 2016 ; Empson, 2001), de nouveaux concepts théoriques (Carton, 2020) ou l'emploi de nouvelles méthodes (Benders et al., 1998) ? Comment, au travers de ces mécanismes, ces firmes façonnent-elles le monde des affaires, notamment par la formation des futurs cadres dirigeants (e.g. François & Lemerrier, 2016 ; Djelic, 2004) ?

#### *Ethnographies du conseil*

D'un point de vue méthodologique, les recherches empiriques sur le conseil sont principalement dominées par des études fondées sur des entretiens avec des acteurs l'industrie. Considérant le caractère complexe et situationnel des activités de conseil une approche ethnographique a déjà démontré sa pertinence pour explorer et comprendre les situations organisationnelles auxquelles les acteurs sont face ainsi que leurs pratiques (e.g. Bourgoïn, 2015 ; Stenger, 2017). Dans le cadre de cette réflexion méthodologique,

les travaux peuvent s'interroger sur les dispositifs et design de recherche soutenant ce type d'investigations empiriques tels que l'autoethnographie (e.g. Bourgoïn et al., 2020) ou la covert research (Roulet et al., 2017). Quelles approches, dispositifs et outils de recherche pour étudier le conseil – le dispositif CIFRE par exemple (Laszczuk, Garreau & Mendiondou, 2020) ? Peut-on étudier le conseil dans la position de consultants ? Comment étudier la socialisation des consultants en étant soi-même en cours de socialisation ? Quelle est la place de la relation client dans l'étude ethnographique du conseil ? Quelle est l'actionnabilité des connaissances développées dans le cadre de ces études ?

### **Références :**

Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.

Barraud De Lagerie, P., Bidet, A., & Nouguez, E. (2013). Ce que mesurer veut dire : disputes autour de la quantification et de la valuation en sociologie. Dans *Evaluer Et Valoriser. Une Sociologie Économique De La Mesure (Nouvelle Édition)* (Presses Universitaires du Mirail., p. 305-326). Toulouse.

Benders, J., van den Berg, R.-J. and van Bijsterveld, M. (1998). Hitch-hiking on a hype: Dutch consultants engineering re-engineering. *Journal of Organizational Change Management*, 11, 201–215.

Bourgoïn, A. (2015). *Les Équilibristes*. Presses des Mines.

Bourgoïn, A., Bencherki, N., & Faraj, S. (2020). "And Who Are You?": A Performative Perspective on Authority in Organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134–1165.

Carton, G. (2020). How assemblages change when theories become performative: The case of the Blue Ocean strategy. *Organization Studies*, 41(10), 1417-1439.

Chong, K. (2018). *Best practice: management consulting and the ethics of financialization in China*. Duke University Press.

Covaleski, M., Dirsmith, M., Heian, J., Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293-327.

Cooper C. & Hopper T. M. (1987). Critical studies in accounting, *Accounting, organizations and Society*, 12(5), 407-414

Djelic, M.-L. (2004). L'arbre banian de la mondialisation, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 151-152, 107-113.

Empson, L. (2001). Introduction: knowledge management in professional service firms. *Human Relations*, 54, 811–817.

Fleming, P. and Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8, 237–298.

François, P., Lemerrier, C. (2016), Une financiarisation à la française (1979-2009). *Mutations des grandes entreprises et conversion des élites*, *Revue française de sociologie*, 57(2), 269-320.

- Handley, K., Clark, T., Fincham, R., & Sturdy, A. (2007). Researching situated learning: Participation, identity and practices in client-consultant relationships. *Management Learning*, 38(2), 173–191.
- Harvey, W. S., Morris, T., & Müller Santos, M. (2017). Reputation and identity conflict in management consulting. *Human Relations*, 70(1), 92–118.
- Henry, O. (1992). Entre savoir et pouvoir. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 95(1), 37-54.
- Iatridis, K., Gond, J. P., & Kesidou, E. (2021). How Meaningfulness and Professional Identity Interact in Emerging Professions: The Case of Corporate Social Responsibility Consultants. *Organization Studies*.
- IBISWorld. (2019). Global management consultants market research report. Available at: <https://www.ibisworld.com/industry-trends/global-industry-reports/business-activities/management-consultants.html>
- Kumra, S., Vinnicombe, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: How women are disadvantaged. *British Journal of Management* 19: S65-S74.
- Laszczuk, A., & Mayer, J. C. (2020). Unpacking Business Model Innovation Through an Attention-Based View. *M@N@Gement*, 23(1), 38–60.
- Laszczuk, A., Garreau, L., & Mendioudou, P. (2020). Synergies recherche-pratique « à destination » et « chemin faisant ». Expérience d'une thèse Cifre au sein d'un cabinet de conseil. *Revue Internationale PME*, 33(2), 7–15.
- Levina, N. and Orlikowski, W.J. (2009). Understanding shifting power relations within and across organizations: a critical genre analysis. *Academy of Management Journal*, 52, 672–703.
- McKnight, B., & Zietsma, C. (2018). Finding the threshold: A configurational approach to optimal distinctiveness. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 493-512.
- Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2020). Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120-149.
- Morales, J., et Sponem, S., (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société*, (21), 2001-2043.
- O'Mahoney, J. and Sturdy, A. (2016). Power and the diffusion of management ideas: the case of McKinsey & Co. *Management Learning*, 47, 247–265.
- Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the Value of Covert Research. *Organizational Research Methods*, 20(3), 487–517.
- Spence, C and Carter, C 2014, 'An exploration of the professional habitus in Big 4 accounting firms', *Work, Employment And Society*, 28(6), 946-962.
- Stenger, S. (2017). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil: De la distinction à la soumission*. Presses universitaires de France.
- Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2015). *Management as consultancy: Neo-bureaucracy and the consultant manager*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2021). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*.

Villette, M. (2003). Sociologie du conseil en management. Editions La Découverte.  
Xerfi. (2020). Ripostes et nouveaux business models des acteurs du conseil face à la crise.

## ST-AIMS 11 : Pratiques d'anticipation

---

### Responsables

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

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

**Anne Marchais-Roubelat** (Conservatoire national des arts et métiers - LIRSA, EA 4603) – [anne.roubelat@lecnam.net](mailto:anne.roubelat@lecnam.net)

**Lahcen Benbihi** Université Ibn Zohr - Agadir, Laboratoire de recherche en gestion des entreprises Large de l'ENCG, Enseignant-chercheur – [l.benbihi@uiz.ac.ma](mailto:l.benbihi@uiz.ac.ma)

**Mots-clés** : anticipation, créativité, prospective, responsabilité, *strategy-as-practice*

### Appel à communications

---

Dans le cadre du groupe thématique GT-AIMS « Pratiques d'anticipation », cette session thématique a pour objectif de questionner le champ de recherche de l'anticipation (Poli, 2017, Miller, 2018) sous l'angle des enjeux organisationnels posés par la *strategy-as-practice*. Le groupe thématique GT-AIMS « Pratiques d'anticipation », a pour vocation de susciter au sein de l'AIMS la structuration d'une communauté de chercheurs explorant les différentes dimensions des pratiques d'anticipation dans les organisations. Autour du concept d'anticipation, le groupe thématique pour projet scientifique de discuter le rapport au futur des organisations, non seulement pour la conceptualisation de stratégies à long, voire très long terme mais aussi pour la gestion de futurs éphémères. Les pratiques d'anticipation renvoient ainsi d'une part aux différents champs de recherche sur le futur (Sardar, 2010) et d'autre part à la mise en question des multiples temporalités des stratégies des organisations, dans une double perspective d'anticipation responsable (Tonn, 2018, Van der Duin, 2019) et de création de futurs responsables (Arnaldi, Eidinow, Siebers et Wangel, 2020).

Depuis les travaux fondateurs de la *strategy-as-practice* (Whittington 1996, Johnson, Langley, Melin et Whittington, 2007, Langley, 2015), la recherche en management stratégique s'est enrichie de nouvelles questions qui portent sur les pratiques des acteurs de la stratégie, stratèges et stratégestes. Ce domaine d'investigation s'est structuré autour de cinq questions de recherche présentées par Linda Rouleau (Rouleau, 2013) : comment les managers et autres agents concernés conçoivent-ils des stratégies ? comment utilisent-ils les outils de la stratégie ? comment mettent-ils en œuvre les stratégies ? comment les pratiques organisationnelles contribuent-elles à façonner un avantage concurrentiel ? comment les discours sur la stratégie façonnent-ils les managers et les organisations ? Ce sont ces différentes questions que ce groupe thématique propose d'explorer sous l'angle du rôle de l'anticipation dans le management stratégique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, en adoptant une perspective critique des recherches fondées sur les pratiques (Gherardi, 2017, 2019).

Explorer le concept d'anticipation, tout en précisant et en cherchant à apporter des éléments de réponses aux cinq questions présentées par Rouleau (2013) vise la production de connaissances théoriques et pratiques pour les chercheurs et les praticiens qui tous, à leur manière, s'efforcent de penser et d'agir dans un environnement de plus en plus incertain et turbulent, voire fragmenté (Wright et Cairns, 2011). Ainsi, les parties prenantes des processus d'anticipation deviendraient des acteurs capables de façonner, à travers leurs pratiques d'anticipation, de nouveaux outils et processus stratégiques dans une perspective de conception collective de capacités à agir (Zamenopoulos et Axeliou, 2020). Parallèlement au développement de la perspective *strategy-as-practice*, les recherches en prospective ont elles aussi mis l'accent sur le rôle des acteurs et des parties prenantes dans les processus d'anticipation et les processus de changements (Wangel, 2011) dans une perspective de durabilité (Vergragt and Quist, 2011), sur l'importance de leur engagement (Cairns, Ahmed, Mullett et Wright, 2013), ainsi que sur les processus de prise de pouvoir par les parties prenantes (Bourgeois, Penunia, Bisht et Boruk, 2017). Tout autant que les organisations, les praticiens de la stratégie apparaissent ainsi comme des acteurs du futur, mêlant anticipation, créativité, innovation et management stratégique. Au côté des travaux centrés sur le développement d'outils d'anticipation, les recherches sur ces processus d'anticipation constituent un domaine à part entière interrogeant le fonctionnement et les dysfonctionnements de ces pratiques, ainsi que leur intérêt pour les organisations (Rohrbeck et Kum, 2018).

Les théories et les pratiques organisationnelles questionnent la problématique de la gestion d'un inattendu qui n'aurait pas été anticipé (Weick et Sutcliffe, 2007), les processus d'élaboration de stratégies se trouvant à l'origine de paradoxes qui conduisent les organisations à rechercher la conformité tout en incitant les individus à la créativité. Les progrès théoriques et empiriques du champ des recherches en anticipation ont permis de mieux comprendre les processus d'anticipation et d'engagement des organisations et des communautés (Osborne, Mayo et Bussey, 2021). Ces organisations et communautés, mais aussi les individus qui les composent, sont susceptibles de développer des comportements émergents et imprévisibles, des scénarios multiples en perpétuelle transformation, dont les enjeux constituent autant de pistes de recherche pour l'analyse des pratiques et théories d'anticipation (Fuller, 2018).

L'émergence de stratégies et de comportements innovants n'est pas sans conséquences pour les paradigmes stratégiques des organisations, que l'anticipation conduit à remettre en question de différentes manières (Wayland, 2019). Recourir à l'imagination, à la créativité (Brassett et O'Reilly, 2021) et à l'exploration de futurs multiples a pour objectif de permettre aux managers d'appréhender leur environnement à travers autant de perspectives conceptuelles et théoriques différentes et, partant, de percevoir et de faire sens de configurations et capacités stratégiques nouvelles, porteuses de nouveaux paradigmes. Derrière les méthodologies, tels les scénarios, qui sous-tendent certaines pratiques d'anticipation, ce sont les processus de transformation permanente des organisations qu'il s'agit d'explorer.

Les organisateurs de la session thématique « Pratiques d'anticipation » invitent les chercheurs intéressés à soumettre des articles en lien avec la dimension anticipatrice de la perspective *strategy-as-practice*. Les travaux théoriques comme les recherches empiriques seront reçus avec intérêt. Les recherches pourront porter sur des organisations privées, associatives ou publiques (administrations, collectivités

territoriales notamment) à différents niveaux : secteurs, organisations, groupes et communautés, territoires, individus (décideurs, managers, entrepreneurs, consultants). Les soumissions pourront en particulier s'inscrire dans les thématiques suivantes (liste non limitative) :

- créativité et anticipation,
- responsabilité des organisations et anticipation,
- capacités stratégiques et anticipation,
- temporalité des processus d'anticipation,
- temps et processus stratégiques,
- anticipation et fabrique de la stratégie,
- transformation, transitions et changements de paradigmes,
- anticipation et développement durable,
- entrepreneuriat et anticipation,
- anticipation et gestion stratégique des risques et des vulnérabilités,
- conception, mise en œuvre et diffusion des méthodes d'anticipation,
- anticipation et discours stratégiques,
- interaction entre parties prenantes dans les processus d'anticipation,
- management de communautés et anticipation.

#### **Références :**

Arnaldi S., Eidinow E., Wangel J. (2020), "Wisdom, Responsibility and Futures: Introduction to WiseFutures N.0", *Futures*, 118.

Bourgeois, R., Penunia E., Bisht S., Boruk D. (2017), Foresight for all: Co-elaborative scenario building and empowerment, *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 178-188.

Brassett J., O'Reilly J. (2021), *A creative Philosophy of Anticipation*, Routledge, Oxon.

Burt, G. (2007), Why are we surprised at surprises? Integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities, *Technological Forecasting and Social Change*, 74:6, 731-749.

Cairns, G, I. Ahmed, J. Mullett, G. Wright (2013), Scenario method and stakeholder engagement: Critical reflections on a climate change scenarios case study, *Technological Forecasting and Social Change*, 80:1, 1-10

Fuller T. (2018), *Anticipation and the normative stance*, in Roberto Poli (Ed.), *Handbook of Anticipation*, Springer, Cham.

Gherardi, S. (2017), La théorie de la pratique serait-elle à court de carburant ?, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 11 :2), 165-176

Gherardi, S. (2019), *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2e édition.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. et R. Whittington (2007), *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press.

Langley, A. (2015), The ongoing challenge of developing cumulative knowledge about strategy as practice, in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 111-127.

Miller, R. (2018), *Transforming the future. Anticipation in the 21st century*, Routledge, Oxon.

- Osborne C., Mayo L., Bussey M. (2021), New frontiers in local government community engagement: Towards transformative place-based futures, *Futures*, 131.
- Poli, R. (2017), *Introduction to Anticipation Studies*, Dordrecht: Springer.
- Poli, R. (Ed.) (2018), *Handbook of Anticipation*, Cham: Springer.
- Rohrbeck, R., M. E. Kum (2018), Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116
- Rouleau, L. (2013), Strategy-as-practice research at a crossroads, *M@n@gement*, 16(5), 547-565.
- Sardar, Z. (2010), The namesake: futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight – what's in a name?, *Futures*, 42:1, 177-184.
- Tonn, B.E. (2018), “Philosophical, institutional, and decision making frameworks for meeting obligations to future generations”, *Futures*, 95, 44-57.
- Van der Duin, P. (2019), “Toward “Responsible Foresight”: Developing Futures that Enable Matching Future Technologies with Societal Demands”, *World Futures Review*, 11(1), 69–79.
- Vergragt P. J., Quist J. (2011), “Backcasting for sustainability: Introduction to the special issue”, *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (5), 747-755.
- Wangel J. (2011), Change by whom? Four ways of adding actors and governance in backcasting studies, *Futures*, 43:8, 880-889.
- Wayland, R. (2019), Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity, *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 504-516
- Weick, K.E., K. M. Sutcliffe (2007), *Managing the unexpected*, Wiley, San Francisco.
- Whittington, R. (1996), Strategy as Practice, *Long Range Planning*, 29:5, 731-735.
- Wright G., G. Cairns (2011), *Scenario thinking: practical approaches to the future*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Zamenopoulos T., Axeliou K. (2020), *Collective design anticipation*, *Futures*, 120.

## ST-AIMS 12 : Valeur des ressources, création de valeur(s) et Business Model

---

### Responsables

**Xavier Weppe** (Université de Lille, IAE, LUMEN) – [xavier.weppe@univ-lille.fr](mailto:xavier.weppe@univ-lille.fr)

**Vanessa Warnier** (Université de Lille, IAE, LUMEN) – [vanessa.warnier@univ-lille.fr](mailto:vanessa.warnier@univ-lille.fr)

**Marie Joachim** (ESSCA École de Management, campus de Paris) – [Marie.joachim@essca.fr](mailto:Marie.joachim@essca.fr)

**Guillaume Do Vale** (IDRAC Business School, campus de Lyon) – [guillaume.dovale@ecoles-idrac.com](mailto:guillaume.dovale@ecoles-idrac.com)

**Romain Gandia** (Université Savoie Mont Blanc, IREGÉ) - [romain.gandia@univ-smb.fr](mailto:romain.gandia@univ-smb.fr)

**Mots-clés :** business model –architecture de valeur- valeur(s)– ressources- valorisation – grand challenges

### Appel à communications

---

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

La crise de l'énergie que nous vivons depuis plusieurs mois ainsi que les impacts du changement climatique sont en train de balayer les illusions naïves de ressources infinies pouvant alimenter les business model d'aujourd'hui et de demain. Dans de nombreux secteurs, les dirigeants font, ou vont, rapidement faire face à une pénurie de matières premières, ou de matériaux, les amenant à faire évoluer leurs circuits d'approvisionnement voire leur business model. Dans un monde caractérisé par la finitude de ressources, il est intéressant de comprendre comment ces nouvelles contraintes sont prises en compte dans la transformation des business models. Les recherches sur les business models circulaires (Kevin van Langen & al., 2021) ou les business models de l'upcycling peuvent y contribuer, mais la mobilisation de cadres théoriques plus anciens comme la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik) peut aussi apporter un éclairage nouveau sur les relations entre les entreprises et leur environnement à l'ère de l'anthropocène.

Dans le même temps, l'évolution des technologies numériques a fait émerger de nouveaux gisements de ressources jusqu'alors non identifiées ou non captées par les entreprises en ouvrant l'accès à certaines ressources (les chambres inoccupées des logements pour Airbnb, les espaces vides des voitures pour Blablacar, les outils non utilisés pour Allovosins, etc.). Ces évolutions technologiques et la diffusion des modèles de plateforme ont créé de nouvelles opportunités qui conduisent les entreprises à développer de nouvelles pratiques de création, capture et partage de la valeur. Ces business models de plateforme de l'économie numérique ne cherchent plus à détenir en interne quelques actifs stratégiques mais font plutôt le choix de valoriser une masse de ressources ordinaires disponibles dans l'écosystème de l'entreprise (Frery & al., 2015). L'émergence des communautés en ligne autonomes, par exemple, questionnent leur impact sur la valeur créée pour les utilisateurs qui échappent parfois aux entreprises (Mein Goh et al., 2016). Au niveau du business model, ce changement de vision est

crucial car il suppose le développement de stratégies centrées sur l'accès et le contrôle de ressources externes plutôt que sur leur appropriation et leur préservation. Les mécanismes de création de valeur peuvent alors subir d'importantes refontes, tout comme la proposition et la capture de valeur (Appleyard & Chesbrough, 2017).

Les entreprises font donc face désormais à nouvelle complexité. La révolution numérique leur a ouvert un nouveau champ des possibles en favorisant l'accès à une multitude de nouvelles ressources en dehors des frontières de l'entreprise mais dans le même temps d'autres ressources se raréfient ou deviennent de plus en plus difficiles à utiliser en raison de contraintes réglementaires croissantes (énergies non autorisées, interdiction de certains matériaux, etc.). Cette nouvelle complexité pose la question de l'accès aux ressources et à la façon dont les organisations les mobilisent pour créer de la valeur.

Les grands défis environnementaux, sociaux et sociétaux (Brammer & al., 2019) qui s'imposent aujourd'hui aux organisations les amènent donc à concevoir des réponses stratégiques et organisationnelles innovantes à de nouvelles problématiques d'accès aux ressources. Elles doivent ainsi renouveler leur manière de percevoir les ressources, leurs usages, et les processus organisationnels permettant la création et la capture de valeur. Dans de nombreux secteurs (mode, agroalimentaire, bâtiment, design), de plus en plus d'entreprises se mettent à valoriser des « co-produits » et inventent des business models et des pratiques de management des ressources capables de créer de la valeur à partir de « déchets », d'objets, de matières, de matériaux délaissés jusqu'alors perçus comme inutiles. Elles réalisent ainsi une double voire une triple création de valeur : valeur économique, environnementale, et sociétale.

D'un point de vue académique, explorer ces initiatives conduit à déplacer l'attention des chercheurs sur des ressources peu étudiées par la majorité des travaux mobilisant l'approche ressources et compétences en stratégie. Une observation plus approfondie des pratiques managériales de valorisation des ressources, de capture et de partage de ces valeurs produites par le BM devient nécessaire et questionne les fondements de l'approche ressources. Sa conception implicite et réductrice de la valeur est notamment remise en cause. Face à ces limites, les travaux sur les réponses stratégiques aux « grand challenges » (Hamann & al., 2020) ou la littérature sur les « Sustainable business model » (Schaltegger et al., 2016; Stubbs & Cocklin, 2008) constituent des pistes de réflexion intéressantes. Toutefois, comme le souligne Laasch (2018), la logique de valeur principale du Business Model est souvent plutôt de nature commerciale, et il n'existe pas encore de cadre d'analyse permettant de prendre en considération les différentes valeurs créées simultanément pour les différentes parties prenantes. Ainsi, Schneider & Clauß, (2020) considèrent qu'un des enjeux principaux à venir de la recherche sur les BMs est une meilleure connaissance des interactions entre les processus de création de valeur économique, environnementale et sociétale.

Pour explorer ces perspectives, nous proposons de croiser les approches ressources et compétences et Business model (Demil & al., 2018 ; Lecocq & al., 2010) avec la littérature de plus en plus abondante sur les « Grand challenges ». L'étude des nouvelles formes de valeur, des nouvelles architectures de valeur et processus de valorisation accompagnant la prise en compte des challenges par les organisations peut s'envisager de différentes manières :

Une première voie interroge la nature de la valeur et des ressources qui permettent sa génération. Les organisations génèrent-elles de nouvelles formes de valeurs pour de nouvelles parties prenantes ? Comment les problématiques d'accès aux ressources (abondance ou pénurie) les amènent-elles à reconsidérer leurs ressources ou leurs besoins en ressources ?

Une deuxième voie peut analyser les processus de management des ressources permettant de créer de la valeur économique, sociale et environnementale. Assistons-nous à une transformation des processus de valorisation de ressources largement disponibles ou délaissées ? S'il semble évident aujourd'hui que les ressources ne peuvent plus uniquement être appréciées à travers leur seule valeur économique, autrement dit leur productivité, nous manquons de travaux permettant de comprendre comment les différentes formes de valeur interagissent.

Enfin, une troisième voie peut s'intéresser à la manière dont les organisations repensent leur architecture de valeur dans un contexte de Grand Challenges ? Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en œuvre de ces nouvelles architectures de valeurs (antécédents, leviers et freins).

### **Les contributions attendues**

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

- Quelles sont les nouvelles valeurs qu'intègrent les organisations dans leur stratégie pour répondre aux Grand challenges ?
- Dans un contexte de contraintes de ressources de plus en plus pressantes, comment les organisations réinventent-elles leur architecture de valeur (i.e. leurs BM) et les ressources associées ?
- Comment repenser la valeur dans les business models circulaires ?
- Comment les managers reconfigurent-ils leurs BM lorsque les principales ressources de leur organisation perdent de la valeur ?
- Comment les nouvelles technologies permettent-elles de valoriser des ressources ?
- Comment les entreprises arrivent-elles à reconfigurer leur organisation pour créer de la valeur avec leurs clients ?
- Comment certaines organisations arrivent-elles à développer un business model créateur de valeur à partir d'une masse de ressources ordinaires (Fréry, Lecocq & Warnier, 2015) ?
- Comment des entrepreneurs façonnent-ils un business model créateur de valeur économique et sociale à partir de ressources négativement perçues par les autres acteurs du champ (Warnier & Weppe, 2019) ?

**Références :**

- Amit, R., et Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11 : 3, 228-242.
- Andersen, J. et T. Ljungkvist (2020), Resource orchestration for team-based innovation: a case study of the interplay between teams, customers, and top management, *R&D Management*, 51 : 1, 147-160.
- Appleyard, M. M., et Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50: 3, 310-321.
- Brammer, S., Branicki, L., Linnenluecke, M., et Smith, T. (2019). Grand challenges in management research: Attributes, achievements, and advancement. *Australian Journal of Management*, 44 : 4, 517-533.
- Carnes, M.C., F. Chirico, M.A. Hitt, D.W. Huh et V. Pisano (2017), Resource Orchestration for Innovation: Structuring and Bundling Resources in Growth- and Maturity-Stage Firms, *Long Range Planning*, 50: 4, 472- 486.
- Chen, H.M., Kazman, R., Schütz, R., Matthes, F., (2017). How Lufthansa capitalized on big data for business model renovation. *MIS Quarterly Executive* 16, 19–34.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Demil, B., Lecocq, X. et Warnier, V. (2018), "Business model thinking", business ecosystems and platforms: the new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21: 4,1213-1228.
- Fréry, F., Lecocq, X., et Warnier, V. (2015), Competing with ordinary resources. *MIT Sloan Management Review*, 56: 3, 69-77.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). A resource dependence perspective. In *Interorganizational relations. The structural analysis of business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamann, R., Makaula, L., Ziervogel, G., Shearing, C., et Zhang, A. (2020). Strategic responses to grand challenges: Why and how corporations build community resilience. *Journal of business ethics*, 161 : 4, 835-853.
- Van Langen, S. K., Vassillo, C., Ghisellini, P., Restaino, D., Passaro, R., & Ulgiati, S. (2021). Promoting circular economy transition: A study about perceptions and awareness by different stakeholders groups. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128166.
- Laasch, O. (2018), Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@ n@ gement*, 13 : 4, 214-225.
- Goh, J. M., Gao, G., & Agarwal, R. (2016). The Creation of Social Value. *MIS quarterly*, 40(1), 247-264.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., et Lüdeke-Freund, F. (2016), *Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues*. *Organization & Environment* 29(1), 3-10.

Schneider, S., & Clauß, T. (2020). Business models for sustainability: Choices and consequences. *Organization & Environment*, 33(3), 384-407.

Stubbs, W., et Cocklin, C. (2008), Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103-127.

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

Les partenaires de la XXXII<sup>ème</sup> conférence

