

**ATELIER THEMATIQUE 2016  
DU GROUPE DE RECHERCHE DE L'AIMS  
"RESSOURCES, COMPETENCES, ET CAPACITES DYNAMIQUES"**

**Mardi 22 & Mercredi 23 Mars 2016**

**Micro-fondations des capacités dynamiques**

Cet appel à contributions se déroule dans le cadre du groupe de recherche "*Ressources, Compétences, et Capacités Dynamiques*" de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), coordonné par Gilles GUIEU, Vanessa WARNIER, Frank BRULHART et Frédéric PREVOT. Ils ont déjà organisé une série d'ateliers sur les sujets de l'analyse des compétences et des capacités dynamiques, et sur leur rôle dans le management stratégique ou les études sur l'innovation.

**ORGANISATION**

**Agustí CANALS**  
Professor Associé  
Univ. Oberta de Catalunya  
Coordinateur du  
groupe de recherche KIMO  
<acanalsp@uoc.edu>

**Valérie MERINDOL**  
Professeur  
Paris School of Business  
co-directeur,  
chaire newPIC  
<vm@newpic.fr>

**David W. VERSAILLES**  
Professeur,  
Paris School of Business  
co-directeur,  
chaire newPIC  
<dwv@newpic.fr>

**MOTS-CLES**

Micro-fondations ; Capacités dynamiques ;  
Ambidextrie ; Innovation ouverte ;  
Management stratégique de la connaissance ;  
PMEs ; Firmes globales ; Internationalisation de l'industrie.

JEL : L22 (Firm organization), M1 (Business administration),  
O3 (Innovation), D8 (Information & Knowledge), F23 (Multinational firms)

**KEYNOTE SPEAKERS**

<b>Teppo FELIN</b> Said Business School, Oxford	<b>Patrick COHENDET</b> HEC Montréal
--	---

Pour toutes informations : [www.newpic.fr](http://www.newpic.fr)

## CONTEXTE DE L'APPEL À CONTRIBUTIONS

L'atelier se concentre sur l'analyse des micro-fondations des capacités dynamiques.

Le concept de capacités dynamiques développé par Teece & al (1997) constitue une dimension clé dans la littérature des sciences de gestion pour analyser et expliquer la capacité à innover des entreprises, ainsi que leur compétitivité. La capacité à intégrer, construire et reconfigurer des connaissances et des ressources est devenue un élément majeur de la compréhension des firmes. C'est d'autant plus vrai que les entreprises évoluent dans des environnements turbulents, où les changements concernent à la fois les technologies, les institutions et les besoins des clients. Teece (2007) précise encore que les capacités dynamiques renvoient à la capacité à identifier et à saisir de nouvelles opportunités, pour ensuite les transformer pour créer de la valeur.

Le concept de capacités dynamiques s'applique à de nombreuses organisations : à la fois des PME et des firmes globales, des organisations privées et publiques. Dans le cas des PME, le concept permet de comprendre comment les entreprises combinent des ressources internes et externes. Le concept s'applique aussi aux entreprises de grande taille, matures et caractérisées par des dispositifs favorisant leur stabilité, ou aux entreprises nées globales qui se développent dans un écosystème mondial dès les premières phases de leur émergence (Cavusgil & Knight, 2015). Les capacités dynamiques constituent un enjeu majeur parce que les firmes font face à une complexité croissante de leur environnement. Elles doivent trouver des réponses à la variété des technologies, des produits et des besoins sur les marchés à l'international (Teece 2007). Les capacités dynamiques constituent ainsi un socle théorique pertinent pour analyser le développement international des entreprises (Prange et Verdier, 2011 ; Teece, 2007, 2014) et la manière dont les firmes multinationales gèrent les tensions inhérentes à la prise en compte simultanée des spécificités locales liées aux marchés géographiques et la mise en œuvre d'une stratégie internationale (Rugman & Verbeke, 2004). Les capacités dynamiques introduisent ainsi une manière d'appréhender les firmes globales.

La littérature scientifique en sciences de gestion a largement enrichi le concept de capacités dynamiques selon différentes perspectives comme, par exemple, la compréhension des antécédents (Gibson & al, 2004) ou des situations d'inerties organisationnelles (Schereyogg & al, 2007). Par ailleurs, de multiples liens ont été développés avec des concepts comme l'ambidextrie (Raish & al 2009; Jansen & al 2009) ou des processus comme ceux qui caractérisent le développement des nouveaux produits (Marsh & al 2006). Ainsi, l'analyse de la capacité des organisations à innover a été enrichie par de nombreuses approches conceptuelles au niveau macro-organisationnel.

Des travaux plus récents se sont intéressés à comprendre comment les organisations peuvent parvenir à acquérir des capacités dynamiques, les mettre en œuvre et les préserver dans la durée (Andropoulos & al., 2009). Dans cette perspective, les travaux scientifiques quittent progressivement les dimensions macro-organisationnelles pour davantage aborder leurs micro-fondations (Felin & al 2012 ; Teece 2007). Les micro-fondations reviennent à étudier conjointement les individus, leurs interactions et les processus à l'œuvre au sein des organisations (Foss, 2011 ; Teece, 2007 ; Felin et al., 2012). Si l'analyse des micro-fondations n'est pas nouvelle en sciences de gestion, Felin & al (2012) mettent en perspective que ce niveau d'analyse est encore faiblement investi et utilisé dans les pratiques de la recherche : il manque une approche intégrative des micro-fondations de l'organisation qui permettrait de progresser sur la compréhension de la mise en œuvre concrète des capacités dynamiques.

Pour Felin & al (2012), c'est bien la faiblesse des approches sur les micro-fondations de l'organisation qui explique aujourd'hui la difficulté à tirer de véritables enseignements managériaux de l'étude des capacités dynamiques. En analysant les pratiques organisationnelles, Dougherty (1996) précise que

l'étude des phénomènes macro-organisationnels permet d'identifier une série de « best practices » reconnues comme telles à la fois par les entreprises et par les chercheurs en sciences de gestion mais, en même temps, relève un paradoxe : ces analyses ne permettent pas de comprendre pour autant comment les mettre en œuvre concrètement dans l'organisation. Cet auteur s'intéresse alors aux pratiques individuelles et collectives dans des contextes donnés précis et y donne sens à l'action individuelle et collective. Les micro-fondations représentent un niveau très important de l'analyse. Felin et al (2012) exposent que seule l'approche en termes de micro-fondations permet d'appréhender l'hétérogénéité des performances entre organisations. Dans le domaine des routines organisationnelles, Becker (2004) souligne également que seule une approche en termes de micro-fondations permet d'aborder la question de la récurrence dans les organisations.

Une définition de l'approche par les micro-fondations pourrait se trouver dans les travaux de Teece (2007) et de Felin et al (2012) : l'analyse des micro-fondations suppose de prendre en compte les individus et leurs interactions au travers de la mise en œuvre concrète des processus de l'organisation.

L'analyse de la dimension individuelle des micro-fondations part du résultat que les capacités créatives et entrepreneuriales sont inégalement distribuées au sein des organisations (Teece, 2007). Il s'agit donc de s'intéresser aux profils clés et aux questions de complémentarité. Différents courants de la littérature en sciences de gestion se sont intéressés aux attributs des comportements individuels comme, par exemple, la motivation et la discipline (Jansen & al, 2009) ou plus largement aux capacités cognitives des individus (Laamanen & al, 2009). D'autres auteurs se sont intéressés plus spécifiquement à certains types d'individus dans l'organisation, en particulier aux 'middle' et 'senior managers', et à leurs pratiques (Augier & al 2009). Toutefois, bien des investigations restent encore à réaliser pour préciser leurs rôles.

Plusieurs auteurs (par exemple Mon & al ; 2007), ont souligné que les organisations ambidextres supposent des 'middle' et 'senior managers' capables de développer une pensée paradoxale (« paradox thinking ») mais sans pour autant préciser ce que cela représente concrètement dans la pratique des organisations.

Une littérature abondante met aussi en évidence le rôle clé des « boundary spanners » (Levina & al 2005; Hsiao & l, 2012) : des individus créatifs, à la fois capables d'identifier de nouvelles opportunités et de transférer des connaissances d'un monde à un autre.

De même les compétences managériales et entrepreneuriales, et le leadership des dirigeants jouent un rôle clé dans l'exécution de la stratégie, y compris dans l'internationalisation des entreprises. Au sein des firmes multinationales, la capacité à orchestrer les actifs corporels et incorporels entre la maison-mère et les filiales constitue le cœur de la stratégie et du succès (Teece, 2014). Au sein des firmes nées globales, le déploiement international dépend directement de l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et de leur vision globale des marchés (Knight and Cavusgil, 2004). Il reste encore une très longue liste de questions ouvertes sur le rôle des managers (middle ; senior) qui sont en lien direct avec les capacités dynamiques.

L'analyse de la dimension collective des micro-fondations conduit souvent à considérer les capacités dynamiques comme un ensemble de routines et de processus identifiables par lesquels les managers vont reconfigurer les ressources de l'organisation (Eisenhardt & al 2000). En réalité, Felin & Foss (2005) insistent sur le fait que le focus porte régulièrement sur la dimension collective alors que les aspects individuels sont contournés soigneusement par l'analyse. Ce point permet de rejoindre les commentaires de Felin & Foss (2011) sur la pauvreté de la description des stimuli (cognitifs) (« poverty of stimulus »), dans le débat qui les a apposés à Winter, Pentland, Hodgson & Knudsen qui a été publié par le *Journal of institutional economics*. La plupart des auteurs soulignent que les

aptitudes, les compétences, les comportements, les motivations individuelles ont un impact sur la combinaison des ressources et des connaissances dans les organisations. Plusieurs concepts clés sont aujourd'hui à l'œuvre pour étudier les collectifs : les pratiques organisationnelles (Dougherty, 2001), les communautés de pratiques (Cohendet & al, 2007), la réflexivité au sein des équipes (Hamedi & al 2011 ; Hoegl & al, 2006) ou encore les routines (Zollo & Winter 2002 ; Becker, 2004 ; Cohendet & Ilerena, 2003). Il n'est pas contestable que la dimension collective représente une dimension clé de compréhension de l'organisation, mais l'articulation concrète entre (d'une part) le concept de capacités dynamiques et (d'autre part) les aspects individuels et collectifs doit encore être dessinée. D'un point de vue conceptuel, la mise en relation des niveaux collectifs et individuels doit identifier des références pertinentes pour les aspects cognitifs et comportementaux, puis les mettre en cohérence avec le reste de l'appareil conceptuel. Avec Felin et Foss (2012), nous identifions au moins un problème épistémologique majeur (le modèle de la relation entre l'esprit et le corps, the '*mind-body problem*') et trois problèmes méthodologiques (les niveaux de l'analyse ; la question de la causalité ; et la réconciliation entre concepts individuels et collectifs).

## APPEL À CONTRIBUTIONS

L'atelier se concentre sur l'analyse des micro-fondations des capacités dynamiques. Les organisateurs recherchent des contributions qui confrontent les résultats théoriques avec des investigations de terrain sur des organisations tant publiques que privées.

Cinq pistes thématiques majeures ont été identifiées (sans être limitatives) :

- Capacités dynamiques et management stratégique de la connaissance ;
- Capacités dynamiques et ambidextrie ;
- Capacités dynamiques et bonnes pratiques ;
- Capacités dynamiques et innovation ouverte ;
- Questions méthodologiques en relation avec l'analyse des micro-fondations des capacités dynamiques sur le terrain.

Quelques mots sur chaque thème.

### *Capacités dynamiques et management stratégique de la connaissance*

La relation entre capacités dynamiques et management des connaissances est essentielle (Grant, 1996 ; Teece, 2007) : la spécialisation des connaissances et leur intégration au sein de l'organisation constitue un enjeu clé (Grant, 2013). Plusieurs approches abordent les enjeux et modalités clés de l'articulation des connaissances au niveau des micro-fondations (Boisot & al 2002 ; Hakanson, 2007) mais ce sujet demeure encore émergent. Les relations conceptuelles entre capacités dynamiques et articulation des connaissances restent encore trop peu présentes dans la littérature scientifique (Foss & Pedersen, 2004). Voici quelques questions ouvertes :

- ➔ Comment appréhender l'articulation et la combinaison des connaissances ?
- ➔ Quelles sont les micro-fondations à l'œuvre pour permettre la reconfiguration et l'intégration des connaissances ?
- ➔ Quelles sont les dynamiques d'apprentissage au sein des collectifs ? Comment penser la dimension individuelle à l'œuvre dans les processus d'apprentissage collectifs avec les capacités dynamiques ?
- ➔ Existe-t-il des propriétés et des déterminants spécifiques à certains types d'organisations ?

- ➔ Comment l'hétérogénéité de l'environnement (écosystème, marché, cadre institutionnel ou légal, environnement culturel, etc.) et son impact (positif ou négatif) sur le transfert et la recombinaison des actifs de connaissance se combinent-ils avec les perspectives (individuelles) des micro-fondations ?
- ➔ Comment les managers influencent-ils le management et le transfert de connaissance dans les firmes globales ? Quels sont les déterminants et les cadres de fonctionnement ?

### ***Capacités dynamiques et ambidextrie***

L'interaction entre les capacités dynamiques et l'ambidextrie est devenue un sujet récurrent de la littérature scientifique. Le lien manquant porte sur les micro-fondations respective des deux concepts : les perspectives « micro » derrière chacun des concepts ne sont pas forcément cohérentes les unes avec les autres.

- ➔ Est-il possible de traiter les micro-fondations de l'ambidextrie comme un composant ou un argument incident des micro-fondations des capacités dynamiques ?
- ➔ Quel est le corpus théorique pertinent pour analyser les antécédents de l'ambidextrie dans une perspective de micro-fondations ? Comment est-il possible de conceptualiser les antécédents à un niveau individuel (Litchfield & Gentry, 2010) ?

Plusieurs articles suggèrent que grandes firmes et PME se caractérisent par des choix opposés de formes organisationnelles de l'ambidextrie (Parmentier et al, 2009).

- ➔ Ce phénomène a-t-il un impact sur, ou son origine dans, les capacités dynamiques respectives des firmes (PME vs. firmes globales) ?
- ➔ L'orchestration de ressources nouvelles, ou déjà exploitées, dépend-elle de la taille des firmes ? de leur nature ? de leur stratégie ? (cf Teece, 2007 ; 2014)

### ***Capacités dynamiques et bonnes pratiques***

Comment expliquer le paradoxe entre l'identification des *best practices* par les entreprises et leur non effectivité dans ces mêmes organisations (Dougherty, 2001) ? Les capacités dynamiques sont, du fait de leur caractère tacite, difficiles à transférer à travers les frontières organisationnelles.

Les capacités dynamiques sont, du fait de leur caractère tacite, difficiles à transférer à travers les frontières. Comment les mécanismes à l'œuvre entre la maison-mère et les filiales d'une entreprise multinationale peuvent-ils être expliqués par les micro-fondations de ces capacités? Quelles incidences sur les « best practices » et leur généralisation dans l'entreprise ?

- ➔ Les approches en termes de micro-fondations sont-elles pertinentes pour expliquer la généralisation des « best practices » ? Quelles sont les implications managériales ?
- ➔ Les mécanismes d'interaction entre une maison-mère et ses filiales peuvent-ils être expliqués dans les termes des micro-fondations des capacités dynamiques ?

### ***Capacités dynamiques et innovation ouverte***

Dans le prolongement de l'atelier mené en 2013 sur les capacités dynamiques et l'innovation, cet atelier va s'intéresser aux relations spécifiques entre capacités dynamiques et innovation ouverte. La redéfinition des avantages comparatifs des entreprises dans des marchés de plus en plus concurrentiels introduit des questionnements nouveaux sur la redéfinition de la frontière entre organisations et sur la complémentarité des acteurs au sein des écosystèmes (Adner 2010). Les travaux de Teece (2007) et Eisenhardt & al (2000) intègrent l'environnement comme une variable endogène à l'analyse des capacités dynamiques. Certains auteurs vont plus loin en identifiant différentes composantes des



capacités dynamiques dans un contexte d'open innovation (Lichtenthaler & al 2009). Du point de vue de l'analyse des micro-fondations, les problématiques associées aux capacités dynamiques des firmes multinationales portent sur les profils spécifiques et sur les capacités managériales développées à la fois au niveau corporate et au niveau des business units (Tece, 2014).

Voici quelques questions laissées ouvertes en relation avec la perspective des micro-fondations :

- ➔ Quels sont les processus de décision à l'œuvre entre le niveau corporate et les BU pour développer l'open innovation ?
- ➔ Est-il possible d'identifier des capacités dynamiques spécifiques adaptées au management de l'innovation ouverte dans les firmes globales, ou dans une échelle internationale ? Y a-t-il des différences entre les grandes et petites entreprises de ce point de vue ?
- ➔ Est-il possible d'expliquer ces phénomènes sur la base des rôles, des décisions, des actions des managers ? Quelle place accorder aux écosystèmes ? (Monferrer et al, 2015)?
- ➔ Quand les firmes sont confrontées à une variété d'écosystèmes, cette variété est-elle la source d'une hétérogénéité dans le management de l'innovation ouverte ? Comment expliquer ces phénomènes au travers des micro-fondations de l'entreprise ?

### ***Questions méthodologiques en relation avec l'analyse des micro-fondations des capacités dynamiques sur le terrain***

Les débats micro-macro en méthodologie des sciences sociales ont un impact sur le cadre d'analyse des micro-fondations des capacités dynamiques.

C'est une question récurrente des sciences sociales qui n'épargne pas le management stratégique. Les sujets usuels vont porter sur la prise en compte des mécanismes épistémiques dans les perspectives tacite vs. explicite, local vs. global. Les deux dimensions méthodologiques et épistémologiques vont affecter tous les aspects de la discussion des micro-fondations des capacités dynamiques et des comportements organisationnels car l'analyse va se confronter une nouvelle fois aux enjeux de la question individuel vs. collectif. On retrouve alors le cœur des débats publiés dans le *Journal of Institutional Economics* (Felin & Foss, 2011 ; 2012).

Nous identifions des questions méthodologiques (nature et organisation de la recherche sur le terrain, collecte des données, analyse de la causalité), épistémologiques (catégories conceptuelles, niveaux de l'analyse, statut de la causalité), et épistémiques (tous les aspects relatifs aux mécanismes de connaissance et aux critères de rationalité).

Voici quelques pistes:

- ➔ Quelles sont les spécificités méthodologiques liées au travail de terrain en relation avec les micro-fondations des capacités dynamiques (collecte de données) ?
- ➔ Comment est-il possible de traduire les concepts individuels vs. collectifs dans une stratégie de collecte et/ou d'analyse de données ? Quelles sont les principales contraintes qui portent sur la phase de collecte de données ?
- ➔ Quelles sont les principales difficultés liées à l'accès aux données relatives aux micro-fondations ? Dans quels registres ?
- ➔ Quelles sont les principales difficultés relatives à l'interaction avec les agents, managers, décideurs pendant les phases de terrain (cf. la transposition du principe d'incertitude à la Heisenberg dans les sciences sociales) ?
- ➔ Quels sont les avantages/inconvénients respectifs des méthodes qualitatives vs. quantitatives ?
- ➔ Dans quelle mesure l'observation directe est-elle pertinente/adaptée à l'étude des micro-fondations ?

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Adner, R., Kapoor, R. (2010) "Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firms performance in new technology generations", *Strategic management journal* 31, pp. 306-333.
- Andropoulos C. Lewis M. (2009) "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation", *Organization science* 20 (4), pp. 696-717
- Argyres, N. Felin, T., Foss, N.J., and Zenger, T. (2012), "The organizational economics of organizational capabilities: a research agenda", *Organization Science*, vol 23: 1213-1226.
- Augier M. & Teece D.J. (2009) "Dynamics capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance", *Organization science*, vol. 20 (2), pp. 410-421
- Becker M.C. (2004) "Organizational routines: a review of the literature", *Industrial and corporate change* 13 (4), pp. 643-677
- Boisot M. (2002), "The creation and sharing of knowledge", in Choo C.W. & Bontis N. (eds) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, pp. 65-77.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization". *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 3-16.
- Cohendet P. & Simon E. (2007) "Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of organizational behaviour* vol. 28, pp. 587-605
- Cohendet, P., & Llerena, P. (2003): "Routines and incentives: the role of communities in the firm." *Industrial & Corporate Change*, 12 (2), 271-297
- Dougherty D. (2001) "Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation", *Organization science*, vol 12 (5) pp. 612-631
- Eisenhardt K. & Martin J.A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal* 21, pp. 1105-1121
- Felin T, Foss N.J., Jeimeriks H., Madsen T.L. (2012), "Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, structure" *Journal of Management Studies*, 49 (8) pp 1351-1374
- Felin, T. and Foss, N.J. (2005), "Strategic organization: a field in search of micro-foundations", *Strategic Organization*, vol 3: 441-455.
- Felin, T. and Foss, N.J. (2006), "Individuals and organizations: Thoughts on a micro-foundations project for strategic management", *Research Methodology in Strategy and Management*, vol 3: 253-288.
- Felin, T. and Foss, N.J. (2011), "The endogenous origin of experience, routines, and organizational capabilities: the poverty of stimulus", *Journal of Institutional Economics*, vol 7: 231-256, with comments by Sidney Winter, Brian Pentland, and Geoff Hodgson and Thorbjorn Knudsen).
- Foss, N.J. & Pedersen T. (2004), "Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction", *Journal of International Business Studies*, vol 35, pp 340-349.
- Foss, N.J. (2011): "Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like." *Journal of Management*, 37 (5), 1413-1428
- Foss, N.J. and Lorenzen, M. (2009), "Towards an understanding of cognitive coordination", *Organization Science*, vol 30: 1201-1226.
- Foss, N.J., and Felin, T. (2012), "The (proper) micro-foundations of routines and capabilities: a response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen", *Journal of Institutional Economics*, vol 8: 271-288.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Grant R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 109-122.
- Grant R.M. (2013) "Reflections on knowledge-based approaches to the organization of production" *Journal of management and governance* vol 17, pp. 541-558
- Hakanson L. (2007) "Creating Knowledge: the power and logic of articulation" *Industrial and corporate change* vol 16 (1), pp. 51-88
- Hammedi W., Van Riel C.R., Sasovova Z. (2011), « Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening » *Journal of production and innovation management* vol 28, pp. 662-679
- Hoegl M., Parboteeah P. (2006), "Team reflexivity in innovative projects", *RD Management* 36(2), pp. 113-125
- Hsiao R.H., Dun-Hou T., Ching Fang L. (2012), "Collaborative knowing : the adaptive nature of cross-boundary spanning" *Journal of management studies* vol. 49(3), pp. 463-491

- Jansen J.J., Templeur M.P., Frans A.J., Van den Bosch J., Volberda H.W. (2009) « structural differentiation and ambidexterity : the mediation role of integration mechanisms” *Organization Science* vol. 20 (4) pp. 797-811
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”. *Journal of International Business Studies*, 35(2), pp. 124-141.
- Laamanen T. & Wallin J. (2009) “Cognitive Dynamics of Capability Development Paths”, *Journal of Management Studies* 46(6), pp. 950-981
- Levina N. & Vaast E. (2005) « The emergence of Boundary spanning competence in practice : implications for implementation and use of information systems » *MIS Quartely* vol 29 (2), pp. 335-363
- Lichtenthaler & Lichtenthaler (2009),“A capability based framework for open innovation : complementing absorptive capacity”, *Journal of Management studies*, voll46 (8), pp. 1315-1338
- Litchfield R.C. & Gentry R.J. “Perspective-taking as an organizational capability” *Strategic Organization* 8(3), pp. 187-205
- Marsh S. J., Stock G.N. (2006) “Creating Dynamic Capability : the role of intertemporal integration, Knowledge retention, and interpretation”, *Journal of Product innovation management* 23, pp. 422-436
- Mon T.J.M., Van den Bosch J.V.D. & Volberda H.W. (2007), Investigating Managers’ exploration and exploitation activities : the influence of top down, bottom up and horizontal knowledge flows, *Journal of Management Studies*, vol 44(6), pp. 910—931
- Monferrer D., Blesa A., Ripolles M. (2015) “Born global through knowledge based dynamic capabilities and network orientation”, *Business Research Quartely* 18, pp. 18-36
- Parmentier G. et Mangematin V. (2009), « Innovation et création de jeux vidéos » *Revue française de Gestion* n°191, pp.71-87
- Prange, C., & Verdier, S. (2011). “Dynamic capabilities, internationalization processes and performance”. *Journal of World Business*, 46(1), pp. 126-133.
- Raish S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M. (2009) “Organizational ambidexterity : Balancing exploitation and exploration for sustained performance” *Organization science* vol 20 (4), pp. 685-695
- Rugman, A. M. & Verbeke, A., (2004), “A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises”, *Journal of International Business Studies*, 35(1), pp. 3-18.
- Schreyogg G. & Kliesch-Eberl M. (2007), “How dynamic can organizational capabilities be ? Towards a dual-process model of capability dynamization”, *Strategic Management Journal* vol 28, pp. 913-933
- Teece D.J. (2007) “Explicating Dynamic capabilities : the nature and microfoundations of enterprise performance”, *Strategic Management Journal* vol 28, pp. 1319-1350
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), pp.1319-1350
- Teece, D. J. (2014). “A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise”. *Journal of International Business Studies*, 45(1), pp. 8-37.
- Zollo M. & Winter S.G. (2002), “Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities”, *Organization Science*, vol. 13(3), mai-juin, pp.339-351



## CONSEIL SCIENTIFIQUE

Nicolas AUBOUIN, PSB ; Eric AVENEL, CREM, Univ. Rennes ; Cécile AYERBE, GREDEG, UNSA ;  
Jean BELIN, GRETHA, Bordeaux ; Thierry BURGER-HELMCHEN, BETA, Strasbourg ;  
Ignasi CAPDEVILA, PSB ; Patrick COHENDET, Mosaic, HEC Montréal ;  
Pascal CORBEL, Université de Saint Quentin en Yvelines ;  
Cédric DALMASSO, CGS, Ecole des Mines de Paris ; Olivier DUPOUET, Kedge Business School ;  
Teppo FELIN, Said Business School ; Nicolai J. FOSS, Copenhagen Business School ;  
Montserrat GARCIA ALSINA, UOC ; Anna GLASER, Novancia ; Caroline HUSSLER, Lyon III ;  
Martin IHRING, I-Space Institute & Wharton Business School ;  
Gilles LAMBERT, BETA, Strasbourg ; Olivier LAMOTTE, PSB ;  
Nathalie LAZARIC, GREDEG, UNSA ; Thomas LE TEXIER, CREM, Univ. Rennes ;  
Xavier LECOCQ, IAE Lille ; Patrick LLÉRÉNA, BETA, Strasbourg ;  
Vincent MANGEMATIN, Grenoble Ecole Management ; Eva ORTOLL, UOC ;  
Julien PENIN, BETA, Strasbourg ; Jean-Philippe TIMSIT, ESC Rennes ;  
Catherine THOMAS, GREDEG, UNSA ; Saïd YAMI, Univ. Montpellier ;  
Franck BRULHART, LEST, Aix Marseille ; Gilles GUIEU, CRET-LOG, Aix Marseille ;  
Frédéric PREVOT, Kedge Business School ; Vanessa WARNIER, IAE Lille ;  
Agusti CANALS, UOC ; Valérie MÉRINDOL, PSB ; David W. VERSAILLES, PSB.

## NUMEROS SPECIAUX DANS DES REVUES SCIENTIFIQUES

Les organisateurs vont proposer une sélection des meilleurs articles présentés à l'atelier pour publication sous forme de numéros spéciaux dans deux revues scientifiques différentes.

Les deux numéros seront édités (guest editors) par  
Agusti CANALS, Nicolai J. FOSS, Valérie MÉRINDOL, et David W. VERSAILLES.

Une sélection des meilleurs articles de la conférence seront retenus pour un processus de référés afin d'être publiés dans un numéro spécial de la revue **MANAGEMENT INTERNATIONAL**.

Une autre revue est en cours de négociation pour un second numéro spécial.

## ECHÉANCES ET CALENDRIER D'ORGANISATION DE L'ATELIER

- 20-NOV-2015 .....Date limite (ULTIME) de soumission des articles
- DEC. 2015 – JAN. 2016 .....Processus de double référé anonyme
- 25-JAN-2016 .....Notification aux auteurs
- 25-FEV-2016 .....Date limite (ULTIME) d'inscription à l'atelier (à 15h00)
- 07-MAR-2016 .....Date limite (ULTIME) de soumission des articles révisés (à 15h00)
- 23+24-MAR-2016 .....Atelier

## INDICATIONS POUR LES AUTEURS

### PROCESSUS D'ÉVALUATION

*Tout article soumis aux organisateurs passera par un processus de double référé anonyme.*

L'un des référés sera sélectionné parmi les membres du conseil scientifique installé pour cet atelier. L'autre référé sera éventuellement choisi dans la liste des auteurs soumettant un article pour l'atelier (quels que soient son statut académique et son affiliation). Les référés recevront un guide d'évaluation qui aura été élaboré en coordination par les organisateurs de l'atelier par les responsables du groupe de recherche « *Ressources, compétences et capacités dynamiques* » de l'AIMS.

Les organisateurs prendront la décision finale sur la liste des articles présentés pendant l'atelier en fonction des résultats du processus de double référé anonyme.

Les contributions qui accorderont une part importante à la recherche de terrain seront privilégiées, quelle que soit la méthode retenue. Les papiers théoriques seront également acceptés. Les organisateurs accepteront également les articles faisant référence à un corpus théorique multidisciplinaire, ou encore inspirés de corpus théoriques hors du management et de l'économie.

### LANGUES DE TRAVAIL

*Les propositions d'articles sont acceptées en Français et en Anglais.*

Les sessions seront organisées selon les langues utilisées dans les articles.

Les deux langues, français et anglais, seront utilisées pendant l'atelier.

### FORMAT POUR LA SOUMISSION DES ARTICLES

Les auteurs doivent envoyer leurs propositions **à la fois** sous format MS Word et PDF.

La mise en forme des articles doit suivre les règles suivantes :

- Format des pages : A4 (le format US letter n'est pas accepté) ;
- Marges Haut-Bas-Droite-Gauche = 2.5cm;
- Nombre MAXIMAL de pages : 30, notes, bibliographie, et annexes incluses ;
- Police de caractères : Times New Roman 12 points ;
- Paragraphes : interligne double, justifié, pas d'espace ou de saut de ligne avant ou après le paragraphe, pas d'indentation ;
- Aucun texte (y compris le nom de(s) auteur(s), titre de l'article, etc.) dans le haut ou le pied de page;
- Numéro de page centré dans le pied de page ;
- Les titres doivent être explicites, et courts ("to the point"), avec un maximum de trois niveaux de titres dans l'article, et numérotés en référence à la norme suivante :
  - Titre 1 (eg. 1. Xxxxx): Times New Roman 12, caractères gras, majuscules ;
  - Titre 2 (eg. 1.1. Xxxxx): Times New Roman 12, caractères gras, petites capitales ;
  - Titre 3 (eg. 1.1.1. Xxxxx): Times New Roman 12, caractères gras.

La **première** page de l'article (numérotée page 0), portera seulement les informations suivantes :

- Title de l'article (Times New Roman 18, caractères gras, fonte normale avec seulement une majuscule au premier mot du titre) ;
- Nom et affiliation du(des) auteur(s) (Times New Roman 14, caractères gras) ;
- Adresses postale et électronique, téléphone, fax et gsm du correspondant (Times New Roman, 12, texte normal) ;
- Résumé (250 mots ; paragraphe avec espace simple; police Times New Roman 12; justifié) pour présenter le problème traité dans l'article, la méthode, et les principaux résultats ;
- Mots-clés (5 au maximum) et catégories du JEL (3 maximum) en référence aux thèmes et concepts discutés dans l'article (Times New Roman 12).

La deuxième page de l'article (numérotée 1) présentera le titre de l'article, le résumé, les mots-clés et les catégories en référence à la nomenclature du JEL. Le texte de l'article commencera sur la troisième page de la proposition, numérotée 2.

Les auteurs doivent utiliser les styles de formatage appropriés dans MS Word (en particulier pour le titres, les sous-titres, le légendes de figures et de tableaux). Il est demandé d'éviter le recours aux italiques. Les notes de bas de page seront limitées au strict minimum. Les notes de fin de document seront proscrites. Les tables et les figures doivent être introduites directement dans le texte.

Les annexes doivent être insérées à la fin de l'article, après la bibliographie, en respectant la logique de numérotation suivante (titre de niveau 1) : X. Annexe A: Détail du titre Xxxxxx.

Les références bibliographiques seront présentées dans l'ordre alphabétique des auteurs.

Il est demandé de ne citer aucun document non-publié (mimeo) dans les articles, et donc dans les bibliographies. Les entrées de bibliographie seront présentées sans espaces entre les paragraphes, et alignées à gauche dans les pages (pas de justification).

Les références d'articles, de chapitres dans des ouvrages collectifs et des ouvrages seront présentées respectivement selon la norme suivante :

Edwards, J. R. and M. E. Parry (1993), "On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research", *Academy of Management Journal*, 36 : 6, 1577 - 1613.

Masterman, M. (1970), "The nature of a paradigm", in I. Lakatos & A. Musgrave (eds;) *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge: Cambridge University Press, 59-89.

March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*, New York : Wiley & Sons.

## INDICATIONS POUR L'ENVOI DES PROJETS D'ARTICLES

*Les propositions d'articles doivent parvenir aux organisateurs de l'atelier dans les DEUX formats de fichier MS WORD (doc ou docx) ET PDF seulement par email à l'adresse suivante :*

***microfoundations-workshop@newpic.fr***

Les auteurs doivent suivre une procédure de nommage des fichiers stricte. La règle de nommage est la suivante (aucune majuscule, aucun accent, aucun espace) :

nom-initiale du prénom.pdf  
nom-initiale du prénom.doc (or docx)

*(par exemple : versailles-davidw.pdf ou versailles-davidw.docx pour David W. Versailles)*

Tout fichier contenant des macro-formules sera automatiquement détruit par notre système antivirus.

## INDICATIONS POUR L'ENVOI DES ARTICLES RÉVISÉS (VERSIONS FINALES)

*Les versions finales (révisées) des articles seront envoyées à la même adresse email...*

***microfoundations-workshop@newpic.fr***

*...avec la précision "final" dans le nom du fichier, selon la logique de nommage suivante (aucune majuscule, aucun accent, aucun espace) :*

nom-initiale du prénom-final.pdf  
nom-initiale du prénom-final.doc (or docx)

*(par exemple : versailles-davidw-final.pdf ou versailles-davidw-final.docx pour David W. Versailles)*

Tout fichier contenant des macro-formules sera automatiquement détruit par notre système antivirus.

En cas de révision, les auteurs doivent adresser aux organisateurs un fichier additionnel explicitant toutes les révisions et modifications apportées au projet d'article.

Dans ce cas, le nom du fichier devient :

nom-initiale du prénom-revisions.pdf  
nom-initiale du prénom- revisions.doc (or docx)

*(par exemple : versailles-davidw- revisions.pdf ou versailles-davidw- revisions.docx pour David W. Versailles)*

**Pour toutes informations : [www.newpic.fr](http://www.newpic.fr)**

## DÉROULEMENT DE L'ATELIER

L'atelier se déroulera sur deux jours. Il comprendra une session plénière d'accueil, deux « keynote addresses », et une série de sessions parallèles.

Calendrier		Activités	Lieu	
<b>Day 1</b> <b>Tue 22-</b> <b>MAR-</b> <b>2016</b>	0930-1030	Enregistrement, Accueil	Anticafé (salle privée)	Locaux de PSB (Olympiades)
	1030-1100	Discours de bienvenue	Petit amphi	
	1100-1230	Keynote address (#1)	Petit amphi	
	1230-1400	Déjeuner	Anticafé (salle privée)	
	1400-1630	Sessions parallèles #1	2 salles x 40 sièges	
	1630-1700	Pause café	Anticafé (salle privée)	
	1700-1830	Sessions parallèles #2	2 salles x 40 sièges	
	2000-++++	Dinner (optional)	TBD	A définir
<b>Day 2</b> <b>Wed 23-</b> <b>MAR-</b> <b>2016</b>	0930-1100	Sessions parallèles #3	2 salles x 40 sièges	Locaux de PSB (Olympiades)
	1100-1230	Keynote address (#2)	Small amphi	
	1230-1430	Déjeuner	TBD	
	1430-1600	Sessions parallèles #4	2 salles x 40 sièges	
	1600	Conclusion	Petit amphi	

Le nombre de sessions parallèles sera adapté au nombre d'articles soumis à l'atelier, et sélectionnés par les organisateurs. Nous anticipons d'avoir un maximum de deux sessions parallèles, et de huit sessions en tout au maximum.

Les sessions seront présidées par les organisateurs du workshop, ou par l'un des coordinateurs du groupe de recherche « *Ressources, compétences et capacités dynamiques* » de l'AIMS.

Pour chaque article :

- 15min de présentation par le(s) auteur(s),
- 15min de discussion ouverte.

## ASPECTS PRATIQUES ET LIEUX DE RÉUNION

L'atelier se déroulera dans les locaux de Paris School of Business : 59 rue Nationale, 75013 PARIS (proche de la station de station Olympiades (ligne 14), proche de la Place d'Italie, 75013).

Une liste d'hôtels sera communiquée aux participants.

## DROITS D'INSCRIPTION

Inscription (inclus la participation aux pauses café et les deux déjeuners) .....	200€
Tarif spécial pour les étudiants en doctorat (justificatif exigé) .....	125€
Tarif spécial pour les personnels de Paris School of Business.....	150€
Diner de gala (optionnel).....	TBD

Pour toutes informations : [www.newpic.fr](http://www.newpic.fr)