



8<sup>eme</sup> colloque international du GEM&L  
**Toulouse Business School**  
**Toulouse, 26-28 mars 2014**

Appel à communication – Call for Papers

**Version française (English version below)**

**Langage et performance de l'entreprise**

En fondant la linguistique moderne, Saussure institua une profonde dichotomie entre langue et parole. Le langage considéré comme acte de parole (Austin, 1962) a longtemps été ignoré dans le champ du management international (Marschan *et al.* 1997). Si aujourd'hui, on ne peut plus dire qu'il soit le facteur oublié des études en management international, le langage, considéré comme un acte social, constitue encore une « boîte noire » qu'il appartient aux chercheurs d'explorer. En dépit des querelles qui ont opposé linguistes et sociologues par le passé, force est de constater que ces deux orientations sont non seulement compatibles, mais encore qu'elles sont les deux faces d'une même réalité et répondent à un certain nombre de préoccupations communes, telles que l'impact sur le sens du message et l'importance du contexte situationnel dans le choix des mots. Autrement dit, les aspects formels d'un message et les aspects sociaux et contextuels sont à prendre en considération si on veut faire avancer nos connaissances sur la communication en entreprise et le transfert de connaissances.

Grâce aux échanges entre linguistes et chercheurs en affaires internationales et en sciences organisationnelles, nous comprenons mieux aujourd'hui la double facette de la langue en tant que message structuré et en tant qu'acte social, ainsi que ses implications pour la performance en entreprise. Dans cet appel à communications, nous entendons par « performance » les progrès faits par les entreprises, les

équipes, ou les individus dans leur poursuite des objectifs financiers ou non-financiers de l'entreprise (Venkatraman & Ramanujam, 1986). La recherche sur le langage et la performance explorent donc la manière dont le langage favorise ou gêne la réalisation des objectifs stratégiques.

La vision mécaniste de la communication, souvent centrée sur la problématique de la structure de la langue et du message à décoder, s'est transformée ces dernières années au contact de la réalité complexe des échanges entre les membres des équipes désormais internationalisées. Dès le début des années 90, ce qu'il est convenu d'appeler le *linguistic turn* dans les sciences sociales, a fait apparaître le rôle central du langage dans le contrôle social et dans la structuration des identités sociales.

On pourra se demander quelle est la liberté des acteurs par rapport à la politique linguistique de l'entreprise, quand elle existe. Si l'on veut bien considérer que l'anglais n'est pas toujours la *lingua franca* que l'on imagine et que les libertés d'acteurs (Crozier & Friedberg, 1977) jouent un rôle déterminant dans le choix d'une langue commune de communication, on s'intéressera aussi au développement des langues d'entreprises (*corporate language*) qui diffèrent des langues nationales parlées par les divers acteurs (*national languages*) et les interactions entre celles-ci et celles-là. La langue d'entreprise est souvent considérée comme une donnée reçue, non problématisée (Louhiala-Salminen, 2013) alors qu'elle joue un rôle fondamental dans le processus de partage et de transfert de connaissances. Quelle langue de l'entreprise se développe, à l'instar de « l'airbusien » parlé à Airbus, sorte d'anglais simplifié issu d'un *transnational space* (Appadurai, 1996) ? Dans quelle mesure peut-on considérer que se développe une *multilingua franca*, concept à mi-chemin entre la *lingua franca* et le multilinguisme, constituant un *corporate language* (Janssens & Steyeart, 2013). Peut-on sortir d'une conception statique des langues, comme nous y invitent certains chercheurs qui développent le concept de *translanguaging* (Janssens & Steyeart, 2013) et d'interfaces langagiers dynamiques -« *dynamic language boundaries* »- (Saulière, 2013).

La politique linguistique des entreprises ne se limite pas à une simple question technique, mais constitue un enjeu stratégique, influençant le succès des négociations internationales, la gestion des connaissances et les relations entre l'entreprise et ses partenaires dans le monde (Brannen & Doz, 2012). Au-delà des questions de stratégie globale, nous savons aujourd'hui que les enjeux organisationnels sont touchés par les choix liés à la langue. La capacité des collaborateurs à contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs, les jeux du pouvoir au sein de l'entreprise et la gestion optimale des ressources humaines découlent directement de la manière dont les langues sont – ou ne sont pas – gérées. Que nous apportent les approches discursives du langage pour l'étude de l'implication des managers dans le développement stratégique de l'entreprise (Mantere & Vaara, 2008), ainsi que la notion de « circuits de pouvoir » pour la description des rapports de pouvoir induits par les politiques linguistiques (Vaara *et al.* 2005) ? Comment se négocie l'usage de la (des) langue(s) de communication dans un groupe multilingue (cf. les *linguascapes* de Steyeart, Ostendorp & Gaibrois, 2011) et la notion de répertoire discursif (Gaibrois, 2013) comme descripteurs des tensions sociales provoquées par la coexistence d'acteurs de cultures et de langues différentes ? Quel rôle joue le pouvoir symbolique du langage (Bourdieu, 1982) ?

Dès lors, le lien entre langage et performance est central. L'étymologie du mot (de l'anglais à travers l'ancien français *parformance*) nous renvoie depuis le XII<sup>e</sup> siècle à l'idée d'achèvement, d'accomplissement, de résultats réels, de réalisations. Sans communication ou compréhension réussies, sans désignations efficaces du monde ou des actions à accomplir, sans identification des objectifs ou des discours pertinents, les résultats escomptés ne peuvent voir le jour. Savoir ce que l'on fait, comment on doit le faire et pour quels objectifs, sont au cœur de l'activité des organisations et des entreprises.

Si le développement concomitant de l'anglais et de la formation au management a donné à l'anglais la position hégémonique (Tietze, 2004) qu'il occupe, les autres langues n'ont pas cessé pour autant d'exister dans le quotidien des entreprises. Quel est l'impact, à double tranchant, des acteurs bilingues/biculturels, notamment des expatriés, qui peuvent soit utiliser l'avantage linguistique et culturel à des fins personnelles (*gatekeepers*), soit servir de passeurs interculturels (*language nodes*), de facilitateurs dans le processus collectif de construction du sens (Marschan, *et al.*, 1997) ? Quel rapport y a-t-il entre l'hétérogénéité des compétences linguistiques des acteurs dans la performance des équipes multilingues ou encore comment se manifeste l'impact de la prononciation de l'anglais *lingua franca* (ELF) ou d'autres langues (Piekkari *et al.*, 2005) sur les perceptions et attitudes des acteurs (Rogerson-Revell, 2007). Comment prépare-t-on les uns et les autres à la rencontre pour que la performance globale soit satisfaisante ?

De ces considérations émergent de nombreux thèmes :

1. Langue, gestion de carrière et performance
  - Quel est le rôle de la langue dans la gestion des carrières en termes de performance ?
  - Les expatriés, leurs « nouvelles langues » et leur(s) performance(s), quels critères ?
  - Quel rapport existe-t-il entre la culture d'entreprise, ses langues et la performance ?
  - Quelle est la place de l'écrit dans la performance ?
  - Existe-il de bonnes pratiques attestées de politique linguistique contribuant à la performance des organisations ?
  - Comment la langue peut-elle constituer un « accélérateur de carrière » ?
  - La formation linguistique améliore-t-elle la performance des managers ?
2. Traduction, interprétariat et technologies
  - Qu'est-ce que traduire en entreprise veut dire ?
  - Quels types de traduction y sont pratiqués (texte, intention, contenu) ?
  - Quelles technologies servent les traductions en entreprise ?
  - En interprétation, y a-t-il des pratiques spécifiques visant à la performance ?
  - Les langages contrôlés sont-ils une garantie absolue de performance ?
  - Traductions « officielles » et traductions « officieuses » : qui traduit quoi et pourquoi ?
  - Quelle est la place de la localisation dans la performance ?
3. Sociolinguistique des entreprises et des organisations
  - Y a-t-il un rapport entre les tensions linguistiques en entreprise et la performance ?
  - Comment le multilinguisme ou le monolinguisme contribuent-ils à la performance des organisations ? Est-ce mesurable ?
  - Quels problèmes de communication interne ou externe liés aux langues ont un impact sur la performance ?
  - L'accent peut-il nuire à la performance du/des individu(s) ?
  - Quelle relation existe-il entre accent et représentation sociale ?
  - Quelles dynamiques existent entre les frontières linguistiques dans les organisations ?
4. Autres thématiques mettant en rapport les questionnements du colloque.

Les propositions attendues touchent à l'ensemble des thématiques et des questions évoquées (mais non limitatives) tant du point de vue théorique qu'empirique et ayant une perspective applicative.

Merci pour vos contributions que nous espérons nombreuses.

Bien à vous.

Le comité scientifique du GEM&L

### **Bibliographie**

- Appadurai, A. (1996). *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things With Words*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard.
- Brannen, M. & Doz, Y. (2012). « Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? » in *California Management Review*, Vol. 54, n° 3.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris : Le Seuil.
- Gaibrois, C. (2013). « 'Battlefields' and 'barriers', 'common terrain' and 'paved ways': Repertoires on (a)symmetries related to language use and choice in multilingual organizations », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2013). « Re-considering language from a cosmopolitan understanding: Towards a multilingua franca approach in MNCs », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Louhiala-Salminen, L., « We use our Corporate Language in all Strategy Work - Unpacking the Notion of Corporate Language », Keynote address, *Global Advances in Business Communication, 5th annual Tricontinental Conference*, 29-31 May 2013, University of Antwerp.
- Mantere, S. & Vaara, E., (2008). « On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discourse Perspective », *Organization Science*, Vol. 19, No 2, March-April 2008, pp. 341-358.

- Marschan, R., Welch, D. & Welch, L. (1997). « Language: The Forgotten Factor in Multinational Management », *European Management Journal*, Vol. 15, no. 5, pp. 591-598.
- Piekkari R. & Tietze S. (2011). « A world of languages: Implications for international management research and practice », *Journal of World Business*, Vol. 46, issue 3, pp. 267-269.
- Piekkari, R. et al. (2005). « Integration or disintegration? Human resources implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. » in *The International Journal of Human Resource Management*, 16.
- Rogerson-Revell P. (2007). « Using English for International Business: A European case Study » in *English for Specific Purposes*, 26: 103-120.
- Saulière, J. (2013). « Organizational language boundaries and the dynamics of language change: three case studies in a French MNC », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Steyaert, C., & Gaibrois, C. (2010). « Towards a reflexive politics of translation and language in management and organization studies », In *Waves of Globalization: Repetition and difference in organizing over time and space*, Berlin: EGOS European Group for Organization Studies.
- Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). « Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices », *Journal of World Business*, 46(3), pp. 270-278.
- Tietze, S. (2004). « Spreading the Management Gospel – in English », in *Language and intercultural communication*, 4,(3).
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Säänti, R. (2005). « Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation ». *Journal of Management Studies*, 42(3), pp.594-623.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 11. No 4, pp. 801-814.
- Pour les communications. Pages web: site, page, URL, date de consultation.

#### Comité consultatif du GEM&L 2014

Mary-Yoko Brannen, Gustavson School of Business, University of Victoria  
 Josiane Boutet, Université Paris Diderot - EILA, France  
 Sylvie Chevrier, Université Paris-Est, France  
 Bernard Cova, Kedge Business School, France  
 Dardo de Vecchi, Kedge Business School, France  
 Geneviève Tréguer-Felten, CNRS, France  
 John Humbley, Université Paris Diderot - EILA, France  
 Helena Karjalainen, EM-Normandie, France  
 Leena Louhiala-Salminen, Aalto University School of Business, Finlande  
 Ulrike Mayrhofer, Université Lyon 3, France  
 Terry Mughan, University of Victoria, Canada  
 Yvon Pesqueux CNAM, France  
 Susan Schneider, Université de Genève, Suisse  
 François Silva, CNAM, Dicen, France  
 Mette Zølner, Copenhagen Business School, Danemark

#### Présentation de la communication :

- Page de garde avec l'identité du/des auteurs et son/leur affiliation et coordonnées.
- Page suivantes anonymes comportant le texte de la proposition au format Word. Résumé en français et en anglais accompagné de 6-7 mots clé (1500 caractères espaces compris). Texte justifié partout, toutes marges 2.5 cm. Titres : Times New Roman, gras, taille 16. Texte Times New Roman, taille 12. Bibliographie : voir modèle ci-dessus.

Communication en français ou en anglais, longueur maximale : 40 000 caractères espaces compris.

**Au plus tard le 10 janvier à l'adresse suivante : scientifique@geml.eu**

Notification des réviseurs (accepté, accepté avec modifications mineures ou rejeté) : **20 février 2014**. Si accepté avec modifications mineures, communication définitive : le **10 mars 2014** en vue de la publication des actes. Feuille de style téléchargeable à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2013 à l'adresse suivante : [www.geml.eu](http://www.geml.eu)  
 Pour tout renseignement concernant les journées, veuillez vous adresser à [scientifique@geml.eu](mailto:scientifique@geml.eu)

#### Planning

Proposition de communication : **10 janvier 2014**  
 Notification d'acceptation / modification : **20 février 2014**  
 Communication définitive: **10 mars 2014**

**Ouverture des inscriptions au 8<sup>ème</sup> colloque international du GEM&L : 1<sup>er</sup> février 2014**



Groupe d'Études Management et Langage



8<sup>th</sup> international GEM&L conference

**Toulouse Business School**

**Toulouse, 26-28 March 2014**

Call for Papers

**Language and company performance**

When Saussure laid the foundation of modern linguistics in the 1910's, he made a sharp distinction between *langue* and *parole* (language and speech) that shaped much of the thinking of linguists throughout the following decades. Until recently, the concept of language as speech acts (Austin, 1962) was largely ignored by international business (IB) scholars (Marschan et al., 1997), and although we can no longer say that it is the “forgotten factor” in IB research, one could argue that language as a social act is still largely a “black box” that scholars have yet to fully explore.

With the intensification of connections between people of different cultures and backgrounds, the rather mechanical view of language focusing on the transmission and reception of messages has given way to a fuller understanding of the complexity of communication. Scholars recognize today that *langue* and *parole* are part of the same reality, sharing common concerns such as the impact of the situational context on the meaning of a message and the importance of style and tone in the choice of words. The “linguistic turn” which began in the 1990's in the social sciences reflected the growing interest in the crucial role of language in structuring social behavior and identities. In recent years conference streams such as EGOS 2010 and 2013 and special issues of journals such as the Journal of World Business, 2011, have contributed to the awareness of the influence of language and languages on the performance of international companies. In this call for papers, “performance” refers to the progress of individuals, teams, or companies in meeting their financial and non-financial objectives (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Research on language and company performance therefore explores the way language may help or hinder companies in their pursuit of strategic goals.

There is considerable interest today in the symbolic power of language in multilingual contexts, and in particular, in the role of language as a marker of individual or group identity or as a factor of exclusion or

instrument of power. The investigation of subjective and personal, as well as objective and impersonal, factors shows how language use can hinder or enhance cooperation between co-workers (Mantere & Vaara, 2008) and create “circuits of power” (Vaara *et al.*, 2005), affecting the performance of the company as a whole. The way language is used in interpersonal exchanges can erode or help build trust, can cause stress or induce workplace comfort and can thus be a determining factor in creating a negative or productive atmosphere. Also, with international project teams working virtually through electronic networks, different modes and channels of communication have increased the risks of language-induced interpersonal tensions.

How are language practices managed in a multilingual group? Although, with globalization, dominant vehicular languages - particularly English - are becoming increasingly widespread (Tietze, 2004), other languages continue to be used in the daily activities of organizations. The social tensions generated by the mixing of people from different cultures who speak different languages have been documented in a growing body of research (see for example the concept of linguascapes described by Steyeart, Ostendorp & Gaibrois (2011) and Gaibrois’ work (2013) on discursive repertoires). Scholars are asking whether English as a *lingua franca* (ELF) is actually the panacea that managers imagine, mindful that free will (Crozier & Friedberg, 1997) will always influence the choice of the common language of communication.

The impact of the heterogeneity of employees’ language skills on the performance of multicultural teams offers a promising field of study, as does the role of bilingual / bicultural agents whose linguistic and cultural talents can be a double-edged sword for the company. For example, how can companies ensure that these potential bridging and linking agents facilitate the process of collective sense-making rather than abuse their power to shape the dialogue in self-serving ways? In addition, parallel to the language in which they carry out their specific professional tasks, expatriate employees require a knowledge of the local language in order to be comfortable when in the presence of their co-workers some of whom may not be proficient in the vehicular language but are skilled in their professional tasks: how can these two categories best be prepared to work together in order to contribute satisfactorily to the performance of the company?

One may ask what latitude employees have in shaping the language policy of their company, if any. Although the corporate language is often regarded as an unquestioned fact of life (Louhiala-Salminen, 2013), we know that it is not a neutral factor in the process of knowledge sharing and transfer. How is a corporate language shaped, as in the case of « airbusian », a form of simplified English which has emerged within a « *transnational space* » (Appadurai, 1996) at Airbus? To what extent might it be possible for a « multilingua franca » between the lingua franca and a form of multilingualism to develop, constituting a corporate language (Janssens & Steyeart, 2010)? Can we heed the call of researchers to move beyond a static vision of language use and consider approaches such as *translanguaging* (Janssens & Steyeart, 2010) and *dynamic language boundaries* (Saulière, 2013)?

We see then that all activities in the international workplace are affected by language-related issues and by the diverse functions of language that come into play in organizational life. Both in the boardroom and on the level of operational teams, informed choices need to be made about language. What language or languages are to be used, for what purpose and by whom? What should be the role of ELF in international business? How does the use of ELF influence perceptions and attitudes (Rogerson-Revell, 2007)? What are the risks and possible perverse effects of these choices? What competencies are necessary for what positions, and how are these competencies and skills to be measured and rewarded? What communication channels should be preferred for what purposes? What online tools, services or training methods are to be used? How is the omnipresent question of translation to be dealt with? What are the possible consequences of these choices on the operational, cultural and political level?

All these questions point to the importance of language as a potential strategic asset in the international company of today and the need for cooperation between linguists and IB researchers to explore the link between language and performance.

#### 1. Language, career management and performance

- Are language competencies taken into account in career management?
- What criteria are used to assess the performance of expatriate managers and the additional language/s they use at work?

- Is there a link between a company's culture, the history of its origin and development, its language/s and performance?
- What is the contribution of written language to company performance?
- Are there good examples of 'best practices' in terms of language policies that contribute to company performance?
- To what extent can language be a career booster?
- Does language training improve managers' performance?

## 2. Translation, interpreting and related technologies

- What does translating in a company mean?
- What are the different types of translation (text, intention, content)?
- What technologies are used for translation?
- In interpreting, are there specific practices to enhance performance?
- Are controlled languages a warranty of performance?
- Who translates what and why? (official and 'hidden' translation)
- What are the limits of translation?
- Has localization an impact in performance?

## 3. Sociolinguistics applied to companies and organizations

- How do language tensions in a company affect performance?
- How does multilingualism or monolingualism contribute to the performance of organisations? Is this measurable?
- What language-related aspects of internal or external communication have an impact on performance?
- Can an accent harm or enhance the performance of an individual?
- What is the interplay between accent and social representation?
- What are the dynamics of language boundaries in organizations?

## 4. Other relevant themes

We welcome proposals on (but not limited to) any of the themes and questions mentioned above. Theoretical or empirical papers will be considered, and we encourage contributions with applicative value for companies.

We look forward to receiving your proposals.

Best regards,

The scientific committee

## References

- Appadurai, A. (1996). *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things With Words*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Paris : Fayard.
- Brannen, M. & Doz, Y. (2012). « Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? » in *California Management Review*, Vol. 54, n° 3.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris : Le Seuil.
- Gaibrois, C. (2013). « 'Battlefields' and 'barriers', 'common terrain' and 'paved ways': Repertoires on (a)symmetries related to language use and choice in multilingual organizations », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2013). « Re-considering language from a cosmopolitan understanding: Towards a multilingua franca approach in MNCs », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Louhiala-Salminen, L., « We use our Corporate Language in all Strategy Work - Unpacking the Notion of Corporate Language », Keynote address, *Global Advances in Business Communication, 5th annual Tricontinental Conference*, 29-31 May 2013, University of Antwerp.
- Mantere, S. & Vaara, E., (2008). « On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discourse Perspective », *Organization Science*, Vol. 19, No 2, March-April 2008, pp. 341-358.
- Marschan, R., Welch, D. & Welch, L. (1997). « Language: The Forgotten Factor in Multinational Management », *European Management Journal*, Vol. 15, no. 5, pp. 591-598.

- Piekkari R. & Tietze S. (2011). « A world of languages: Implications for international management research and practice », *Journal of World Business*, Vol. 46, issue 3, pp. 267-269.
- Piekkari, R. *et al.* (2005). « Integration or disintegration? Human resources implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. » in *The International Journal of Human Resource Management*, 16.
- Rogerson-Revell P. (2007). « Using English for International Business: A European case Study » in *English for Specific Purposes*, 26: 103-120.
- Saulière, J. (2013). « Organizational language boundaries and the dynamics of language change: three case studies in a French MNC », *Proceedings of 29th EGOS Colloquium*, Montréal, Canada: July 4–6, 2013.
- Steyaert, C., & Gaibrois, C. (2010). « Towards a reflexive politics of translation and language in management and organization studies », In *Waves of Globalization: Repetition and difference in organizing over time and space*, Berlin: EGOS European Group for Organization Studies.
- Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). « Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices », *Journal of World Business*, 46(3), pp. 270-278.
- Tietze, S. (2004). « Spreading the Management Gospel – in English », in *Language and intercultural communication*, 4,(3).
- Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Säntti, R. (2005). « Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation ». *Journal of Management Studies*, 42(3), pp.594-623.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11. No 4, pp. 801-814.
- Web pages: site, page, URL, date of access.

### Advisory board of the GEM&L 2014

Mary-Yoko Brannen, Gustavson School of Business, University of Victoria  
 Josiane Boutet, Université Paris Diderot - EILA, France  
 Sylvie Chevrier, Université Paris-Est, France  
 Bernard Cova, Kedge Business School, France  
 Dardo de Vecchi, Kedge Business School, France  
 Geneviève Tréguer-Felten, CNRS, France  
 John Humbley, Université Paris Diderot - EILA, France  
 Helena Karjalainen, EM-Normandie, France  
 Leena Louhiala-Salminen, Aalto University School of Business, Finlande  
 Ulrike Mayrhofer, Université Lyon 3, France  
 Terry Mughan, University of Victoria, Canada  
 Yvon Pesqueux CNAM, France  
 Susan Schneider, Université de Genève, Suisse  
 François Silva, CNAM, Dicen, France  
 Mette Zølner, Copenhagen Business School, Danemark

### Authors' guidelines:

- First page with author's identity, affiliation and addresses.
- Text of the proposal: in .doc(x), anonymous, justified, 2,5cm margins throughout.
- Abstract and 6-7 key-words (1500 characters including spaces). Title: Times New Roman, bold, size 16. Text: Times New Roman, size 12. References: see model above.

Proposals of maximum 40000 characters including spaces in French or in English in Word format to be sent **by January the 10<sup>th</sup> 2014** to [scientifique@geml.eu](mailto:scientifique@geml.eu)

- Notice of acceptance / modification : **by February the 20th 2014**
- Final paper: **by March the 10<sup>th</sup> 2014 for the forthcoming procedures.**

For any information concerning the conference, please contact: [scientifique@geml.eu](mailto:scientifique@geml.eu)

### Schedule:

Proposed paper: **by January the 10<sup>th</sup> 2014**  
 Notice of acceptance: **by February the 20<sup>th</sup> 2014**  
 Final paper: **by March the 10<sup>th</sup> 2014**

**Registration the 8th GEM&L International Conference as from February the 1<sup>st</sup> 2014**