



Les stratégies organisationnelles : de la rationalité à l'esthétique

Vera Ivanaj

► To cite this version:

Vera Ivanaj. Les stratégies organisationnelles : de la rationalité à l'esthétique. Sciences de l'Homme et Société. Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 2020. tel-03001365

HAL Id: tel-03001365

<https://hal.science/tel-03001365>

Submitted on 12 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École Doctorale Sciences Economiques et de Gestion (ED 486 SEG)

Les stratégies organisationnelles : de la rationalité à l'esthétique

Mémoire de synthèse des travaux en vue de l'obtention du diplôme
d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

Soutenu le 25 septembre 2019 par

Vera IVANAJ

*Maitre de conférences en Sciences de Gestion
ENSIC-Université de Lorraine*

Membres du jury

Coordinateur : **Sandrine Berger-Douce**
Professeure de l'Institut Mines Telecom, Mines de Saint-Etienne

Rapporteurs : **Martine Brasseur**
Professeure des Universités, Université Paris V Descartes

Gilles Guieu
Professeur des Universités, Aix-Marseille Université

Samuel Mercier
Professeur des Universités, Université de Bourgogne

Suffragants : **Mohamed Bayad**
Professeur des Universités, Conservatoire National des Arts et
Métiers

Emilie Lanciano
Professeure des Universités, Université Lyon 2

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à témoigner de ma profonde reconnaissance envers la Professeure Sandrine Berger-Douce, qui dirigea ce travail et dont les remarques et encouragements furent déterminants. Je lui exprime toute ma gratitude pour tout ce qu'elle m'a apporté et ses conseils qui dépassent le seul cadre de cette HDR. Sa confiance, sa bienveillance et sa présence lors de moments difficiles ont été d'une très grande valeur pour l'aboutissement de ce travail.

Mes plus sincères remerciements vont également aux Professeurs Martine Brasseur, Gilles Guieu et Samuel Mercier, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette HDR, ainsi qu'à la Professeure Emilie Lanciano, qui me fait l'honneur de l'évaluer. Je suis honorée de leur présence dans mon jury. Leurs analyses avisées ainsi que leurs remarques contribueront grandement à améliorer ma recherche.

Merci beaucoup au Professeur Mohamed Bayad pour son rôle moteur dans mon parcours d'enseignant-chercheur. Ses contributions sont nombreuses : mon professeur, membre de mon jury de thèse, collègue et co-auteur. Son aide a été décisive pour la réalisation de ma thèse de doctorat, mais aussi pour la poursuite de ma carrière dans l'enseignement supérieur.

Je suis particulièrement redevable au Professeur Pierre Bardelli, qui m'a initiée à la recherche d'abord en tant que tuteur de mon mémoire de DEA et ensuite en qualité du directeur de mon doctorat. Je le remercie du fond du cœur d'avoir toujours soutenu mes initiatives et projets de recherches. Il a su me motiver à entreprendre ce travail d'HDR et aussi me conseiller pour le rendre réalisable.

Mes remerciements vont également envers mon établissement d'appartenance, l'ENSIC, sa direction et l'ensemble de son personnel. Depuis mon arrivée au sein de l'école, ils m'ont créé des conditions de travail intellectuelles, matérielles et relationnelles de grande qualité. Merci notamment à ma collègue Valérie Henry de m'avoir soulagé dans mes tâches de responsabilité pédagogique mais aussi pour la réalisation des enseignements, me permettant de dégager du temps pour cette habilitation.

Je souhaite exprimer mes remerciements également envers mes collègues du laboratoire de recherche CEREFIGE pour avoir rendu possible la réalisation de mes travaux dans de bonnes

conditions et aussi pour avoir contribué à les développer en collaboration étroite avec d'autres structures de recherche à l'international.

Mes co-auteurs et amis m'ont beaucoup également apporté à travers un travail de co-construction et des échanges très riches. Le regard rétrospectif que génère l'écriture de ce document rend leurs contributions encore plus valeureuses. Je suis particulièrement reconnaissante aux Professeurs John McIntyre et Paul Shrivastava d'avoir donné une envergure internationale à ma recherche et pour m'avoir permis de la co-développer au sein de leurs centres de recherche. Merci également aux Professeurs Corine Gendron, Luis Martins et Charles Pearson pour leur collaboration et contribution sur des problématiques originales.

Je souhaite également exprimer mes remerciements au Professeur Laurent Marchal-Heussler et à Jean-Michel Cromptin pour leurs conseils judicieux quant à la rédaction de cette note de synthèse mais aussi pour leurs lectures très attentives et indications de correction.

Mon travail de recherche en lien avec l'art et l'esthétique n'aurait jamais été possible sans la contribution de mes amis et collègues artistes. Merci beaucoup à eux de m'avoir fait découvrir la passion de la peinture et d'avoir partagé leurs expériences sensibles avec moi. Une pensée toute particulière pour l'historienne et critique d'art Dr. Penesta Dika pour la promotion de mon travail d'artiste et aussi pour nos échanges sur le lien entre l'art et la science.

Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans l'enthousiasme et l'aide de ma famille. Merci à mes parents, partis vers d'autres cieux, pour leur amour inconditionnel et leurs sacrifices pour que je puisse poursuivre mes études. J'exprime toute mon affection à mes deux fils, Loïs et Yoann. Je les remercie pour l'énergie qu'ils me donnent au quotidien et aussi pour la stimulation et les défis intellectuels. Enfin, mille mercis à Silvester, l'homme de ma vie, collègue et co-auteur. Rien n'aurait été possible sans lui.

ABREVIATIONS

AA	: Affirmative Action attitude
BP	: British Petroleum
CCI	: Chambre de Commerce et d'Industrie
CR	: Conflits Relationnels
DD	: Développement Durable
ED1	: Expertise Diversity
ED2	: Expertness Diversity
EM	: Entreprises Multinationales
HDR	: Habilitation à Diriger des Recherches
MCM	: Méthode de Co-occurrence des Mots
MDG	: Management de la Diversité de Genre
P	: Performance
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
RAT	: Resource Advantage Theory
ROI	: Return On Investment
ROIB	: Return On Investment in Beauty
RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SAP	: Strategy As Practice
SP	: Sécurité Psychologique
ST	: Signal Theory
TCT	: Théorie des Coûts de Transaction

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	09
1. Une recherche positionnée dans le champ de la stratégie : proposition d'une lecture ouverte et intégrative d'un phénomène complexe	12
2. Une contribution originale pour une connaissance holistique de la stratégie et de ces leviers de performance : de la rationalité à l'esthétique organisationnelle.	18
a) Une dimension rationnelle de la stratégie d'abord privilégiée : des contingences multiples pour une compréhension et explication intégrative du contenu et du processus de la stratégie	19
b) La découverte des enjeux du courant de l'esthétique organisationnelle : mise en évidence de la contribution de l'art et de la pratique esthétique	28
3. Une approche épistémologique et méthodologique holistiques combinant études théoriques et empiriques authentiques	33
4. La structuration de la note	37
 1. LA STRATEGIE ET SES DETERMINANTS : DES CONTINGENCES MACRO ET MICRO ORGANISATIONELLES MULTIPLES	41
1.1. La décision stratégique: déterminants contextuels, organisationnels et individuels	43
1.1.1. La décision stratégique dans les CCI : des modes de décision déterminé par le contexte environnemental organisationnel et décisionnel	44
1.1.2. La décision d'externalisation : la théorie des couts de transaction appliquée à la logistique	55
1.1.3. La décision de croissance dans une PME: l'influence des valeurs du dirigeant	58
1.2. Les stratégies de DD dans les EM : enjeux de marketing et de communication stratégique	65
1.2.1. Du DD à une stratégie marketing : les dimensions d'un marketing responsable	67
1.2.2. D'une stratégie de marketing à une stratégie de communication : les axes d'une communication responsable	72
1.3. Les stratégies RSE dans les EM : déterminants institutionnels et enjeux de gouvernance	76
1.3.1. Les stratégies RSE dans les EM : une explication combinant perspectives institutionnelles, décisionnelles et individuelles	78

1.3.2. La responsabilité sociale des hauts dirigeants face aux changements climatiques : entre logique économique et logique sociale, le cas du British Petroleum	82
2. LA STRATEGIE ET SES LEVIERS DE PERFORMANCE : ENJEUX DE DIVERSITE ET D'ESTHETIQUE ORGANISATIONELLE	89
2.1. Le management de la diversité comme levier de performance	91
2.1.1. Diversité de genre et attractivité organisationnelle : l'importance du contexte national et des attitudes individuelles	92
2.1.2. Diversité cognitive et performance d'équipe : enjeux de conflits relationnels et de sécurité psychologique	99
2.2. L'art et l'esthétique créateurs d'une valeur pour l'organisation	104
2.2.1. L'art au service du DD : le rôle de l'émotion et de la passion	105
2.2.2. La valeur de la beauté pour les organisations : dimensions et enjeux stratégiques et organisationnels	110
2.2.3. La pratique esthétique pour des apprentissages approfondis en management stratégique : le lien « pensée » - « action » - « émotion »	117
CONCLUSION GENERALE	131
1. Bilan et apports de nos travaux : l'intégration de la rationalité et de l'esthétique au service de la performance organisationnelle	134
2. Limites et perspectives : un triple programme de recherche liant la stratégie au changement, à l'innovation et à l'esthétique	140
a) Stratégie et changement stratégique	144
b) Stratégie et innovation pour le DD	145
c) Stratégie et esthétique	147
BIBLIOGRAPHIE	151
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES	181
ANNEXES	185
Annexe 1. Liste des publications retenues pour le mémoire d'HDR	187
Annexe 2. Curriculum Vitae	193
Annexe 3. Sélection de publications retenues pour le mémoire d'HDR en texte intégral .	209

INTRODUCTION GENERALE

« Le management est efficace lorsqu'il permet à l'art, au métier et à la science de se rencontrer » (Mintzberg, 2005).

Cette note de synthèse rédigée en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) en Sciences de Gestion nous invite à un temps de réflexivité à la fois sur le plan scientifique, managérial et personnel. C'est un travail de réflexion sur le sens que l'on peut donner à un parcours scientifique engagé depuis dix-sept ans dans le domaine du management stratégique. C'est également une analyse critique d'un passé qui témoigne des choix stratégiques majeurs effectués seule et avec d'autres chercheurs, compagnons de route. Ces choix sont révélateurs à la fois de convictions intimes, d'influences extérieures et de concours de circonstances fortuites qui se situent à la rencontre des incertitudes individuelles et collectives. Le parcours scientifique qui en découle est comme un chemin de vie qui, au départ, se veut droit et certain, mais dont la réalité et le temps l'infléchissent pour le rendre sinueux, incertain et périlleux. Comment avons-nous construit notre trajectoire de recherche ? Quelles stratégies avons-nous privilégiées ? Quels ont été nos apports de connaissance à la fois pour les chercheurs et les praticiens ? Telles sont les questions que l'on peut se poser au début d'un travail de rédaction d'une HDR. Un travail qui se veut à la fois rationnel et sensible, formel et flexible, construit et émergent. Une réflexion stratégique critique qui ne peut se dissocier complètement ni de ce que nous étions, ni de ce que nous sommes devenus sur le chemin périlleux du développement personnel et professionnel.

Le parcours scientifique qui en découle peut s'apparenter à un processus de création, qui implique des choix stratégiques complexes et incertains, sans que l'on puisse contrôler totalement ni le résultat de l'acte créateur ni les créateurs eux-mêmes. Nos choix stratégiques, épistémologiques et méthodologiques ne sont pas neutres en raison de notre double identité sociale d'enseignant-chercheur et d'artiste plasticienne. Ils doivent cependant permettre de satisfaire les attentes d'un travail d'HDR en Sciences de Gestion, dont le cadre et le cahier des charges sont définis comme suit par le législateur : l'HDR sanctionne *« le caractère original de sa démarche dans un domaine de la science, de son aptitude à maîtriser une stratégie de recherche dans un domaine scientifique [...] et de sa capacité à encadrer de jeunes chercheurs »* (arrêté de 5 juillet 1984, modifié le 23 novembre 1988).

Dans ce contexte socio-professionnel, la rédaction de ce mémoire nous invite à faire nôtre l'attitude de « réflexivité scientifique » si chère à Bourdieu (2001) afin de faire la part des

choses entre ce qui vient de nous et de notre parcours et ce qui vient du domaine de recherche d'appartenance, afin de rendre la démarche d'analyse critique la plus objective possible. Comme disait Bourdieu le 6 décembre 2000 au Royal Anthropological Institute de Londres, à l'occasion de la réception de la Huxley Medal, *«on connaît de mieux en mieux le monde à mesure qu'on se connaît mieux, que la connaissance scientifique et la connaissance de soi et de son propre inconscient social progressent d'un même pas, et que l'expérience première transformée par la pratique scientifique transforme la pratique scientifique et réciproquement»* (cité par Bouveresse, 2003, p. 59).

Ainsi, afin d'apporter des arguments qui vont dans ce sens, nous commencerons la rédaction de cette note par positionner la recherche à la fois sur le plan académique et épistémologique et par démontrer son caractère original et singulier, tout en mettant en cohérence notre projet de recherche autour d'une problématique commune : celle de la stratégie et de ses leviers organisationnels.

1. Une recherche positionnée dans le champ de la stratégie : proposition d'une lecture ouverte et intégrative d'un phénomène complexe

Nos travaux de recherche se positionnent essentiellement au sein du champ de la stratégie. La stratégie fait partie des domaines des Sciences de Gestion les plus développés (Hoskisson et al., 1999 ; Déry, 2001 ; Brechet et Desreumaux, 2002 ; Herrmann, 2005 ; Hafsi et Martinet, 2007 ; Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2008, 2016 ; Furrer et al., 2008 ; Nerur et al., 2008. Durand et al., 2017 ; Burgelman et al., 2018)¹. La finalité de la recherche dans le domaine est d'aider la prise de décision stratégique des différents décideurs organisationnels dans des contextes organisationnels multiples. Elle se doit ainsi de faciliter l'action collective et de se mettre au service de la résolution de problèmes managériaux importants, dans tous types d'organisation, peu importe leurs catégories, tailles ou localisations (Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2016 ; Durand et al., 2017). Le périmètre d'action de la stratégie est très large, mais il inclut pour l'essentiel le diagnostic, le choix et le déploiement stratégiques (Tannery et al., 2014 ; Johnson, 2014).

En ayant fait le choix de positionner nos travaux dans le champ de la stratégie, nous nous sommes exposés à des décisions d'orientation et de positionnement épistémologique et méthodologique risqués et délicats. Et ceci pour plusieurs raisons inhérentes à la fois à la

¹ Le développement concerne à la fois le volume des productions scientifiques mais également le nombre des disciplines académiques, des théories et des concepts auxquels le domaine fait référence (voir Volberta, 2004 ; Hafsi et Martinet, 2007 ; Desreumaux, 2008 ; Hafsi et al. 2014 ; Martinet, 2016 ; Durand et al., 2017 ; Burgelman et al., 2018).

nature propre de l'objet de recherche, mais également à l'état d'avancement de la connaissance dans le domaine au moment de notre engagement dans le processus de la recherche.

En effet, la stratégie est un phénomène « complexe »² se caractérisant par une grande part d'incertain, d'aléatoire et d'évolutif, nécessitant une lecture ouverte, multidimensionnelle et multiniveaux (Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2006, 2008, 2009, 2016 ; Nag et al., 2007 ; Hafsi et al., 2014). Cette complexité qui est à la fois « *cognitive, communicationnelle et politique* » (Martinet, 2016)³, nous a poussés à adopter dans notre projet de recherche une posture d'ouverture, une logique de pluralisme et d'intégration épistémologique, théorique et méthodologique. Nous avons ainsi fait nôtre la pensée de l'intégration définie par Martinet (2016, p.13.): «...une pensée-méthode suffisamment complexe et souple à son tour, largement conceptuelle et qualitative, favorisant les itérations entre le local et le global, les données et les interprétations, les symptômes et les diagnostics, l'articulation des différentes dimensions. Une pensée de l'intégration donc (Volberda, 2004), tendue vers le « comprendre suffisamment pour concevoir ce qui n'existe pas encore », connaissance fort éloignée de ces lois élémentaires censées expliquer ce qui est déjà là, et auxquelles il suffirait de se conformer pour réussir »

La posture de l'intégration nous est apparue comme un choix stratégique pertinent qui tient compte de l'état de la connaissance dans le domaine au moment où nous avons débuté une démarche de recherche avec notre mémoire de DEA dans les années 90 (1993-1994). Ce moment correspond à une époque clé de l'évolution du champ de la stratégie, qualifiée de « nomothétique » par Dery (2001)⁴. C'est la période de l'institutionnalisation de la stratégie en tant que science⁵. Son objet principal est celui de la compréhension et de l'explication de la stratégie et de la performance d'entreprise, via des variables explicatives et indépendantes,

² Selon Morin (2015), la complexité à un certain nombre de caractéristiques : des phénomènes à caractère multidimensionnel et à déterminations multiples, l'existence de boucles récursives entre action, organisation et théories, une approche systémique des phénomènes, des phénomènes d'auto-organisation et un rapport subjectif à la connaissance.

³ Comme le souligne Martinet (2016, p. 12), « La stratégie se pense et se met en acte parce que des situations font problème. Situations évolutives, où l'abondance et la parcellisation des données et des symptômes côtoient souvent un déficit de repères et de sens, des préférences de décideurs ambiguës et diverses, où les buts et les moyens s'enchevêtrent et se produisent réciproquement...bref, des situations mal structurées (Simon), magmatiques (Castoriadis), complexes (Morin) ».

⁴ Dery (2001) identifie trois périodes : 1) « idéographique » (1908-1959) ; 2) « praxéologique » (1960-1969), 3) « nomothétique » (1970-1998). Lors de la période « idéographique » la recherche se concentre sur l'étude de cas empiriques d'entreprise à partir de l'expérience du dirigeant (*Chief Executive Officer*), qui est considéré comme l'acteur principal de la stratégie. Quelques travaux précurseurs apparaissent à cette période avec Barnard (1938), Simon (1947) et Selznick (1957). La période « praxéologique » est celle de la normativité et de la planification stratégique, impulsée par Chandler (1962), Ansoff (1965), Learned (Learned et al., 1965) et Andrew (1971). Trois publics d'acteurs stratégiques cohabitent ensemble : les chercheurs, les consultants (BCG, AD Little, McKinsey) et les praticiens. La recherche adopte une approche holistique et privilégie les études de cas et la recherche intervention (Martinet, 2008).

⁵ Le corpus de recherche se structure autour de sociétés savantes d'envergure (*Association Internationale de Management Stratégique, Strategic Management Society*) et lance des revues importantes spécialisées dans le domaine : « *Strategic Management Journal* », « *Journal of Business Strategy* ».

dans l'objectif de la découverte de lois universelles (Hoskisson et al., 1999 ; Déry 2001 ; Desreumaux, 2008 ; Furrer et al., 2008 ; Durand et al., 2017)⁶. Deux visions dominantes s'affrontent (Volberta, 2004 ; Martinet, 2008, 2016 ; Durand et al., 2017). D'un côté, sous l'influence de l'économie et de la théorie des jeux, le modèle du calcul devient une référence⁷. L'hypothèse fondamentale est celle du déterminisme de la stratégie par le contexte externe et la nature des situations. De l'autre côté, sous l'impact du paradigme relativiste des sciences de l'Homme et des théories structuro-fonctionnalistes (théories de contingence structurelle, théorie des coûts de transactions, théorie de l'agence), la recherche explique l'existence des structures comme une réponse à des circonstances, permettant de minimiser des coûts (coûts d'agence, de transaction, d'adaptation, de surveillance, etc.) (Tsoukas et Knudsen, 2002 ; Desreumaux, 2008). Ces deux visions ont fortement influencé la recherche qui vise à découvrir et à expliquer la stratégie par l'exercice de la réflexion et de la raison, sans beaucoup prendre en compte les processus dynamiques qui les produisent ou les transforment (Hoskisson et al., 1999 ; Herrmann, 2005 ; Desreumaux, 2008).

Cependant, face à cette vision de la stratégie, d'autres recherches se sont développées, s'inscrivant dans la perspective de « l'enactement » et du « sensemaking » (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005). Cette perspective considère les connaissances produites comme action, c'est-à-dire qu'elles ne décrivent pas un monde pré-existant, mais qu'elles contribuent à le créer en entreprenant des actions appropriées, fondées sur des interprétations. Ce courant a orienté la recherche en stratégie vers la découverte des processus et des mécanismes qui produisent des phénomènes organisationnels spécifiques afin de comprendre comment les individus et les organisations font des choix stratégiques dans un environnement dynamique et incertain.

Ainsi la stratégie a privilégié une approche dominante essentiellement positiviste, rationnelle, explicative et hypothético-déductive : une approche de type « variance », opposée à une approche de type « processus » ; un modèle qui vise à trouver des relations causales entre variables ou des lois permettant d'expliquer le comportement stratégique des entreprises (Desreumaux, 2008, p. 72). Bloquée par un courant dominant positiviste et habitée d'un projet de connaissance majoritairement quantitatif et explicatif, la recherche en stratégie s'est

⁶ A l'externe, la stratégie ouvre ces portes à de multiples disciplines : économie, sociologie, psychologie, sciences politiques, écologie évolutionnaire, biologie, systémique et philosophie (Volberta, 2004 ; Martinet, 2008, 2016 ; Durand et al., 2017). A l'interne elle pénètre les autres domaines du management des organisations : la structure et le design organisationnel, le management international, le management de la technologie, l'économie de l'innovation, le marketing, les ressources humaines, l'entrepreneuriat, le comportement organisationnel, l'éthique des affaires, les relations gouvernement-entreprises (Durand et al., 2017, p. 6).

⁷ Ce courant envoie « l'imagination et le jugement stratégique du décideur au rayon des illusions dangereuses », selon Martinet (2008, p. 42).

éloignée de l'essence même de son objet et des préoccupations majeures des décideurs organisationnels (Martinet, 2009, 2016, 2018)⁸.

Tenant compte de ces évolutions, Martinet (2008, 2009, 2016, 2018) appelle les chercheurs à « *ouvrir et élargir les objets et les projets de connaissance* » à la fois sur le plan « épistémologique » et « méthodologique ». Il suggère une triple ouverture (Martinet, 2009, p. 95) : 1) de « l'objet » qui, longtemps cantonné à l'étude microscopique de « l'entreprise » dans une optique de division de travail des disciplines, doit maintenant porter son attention à d'autres formes d'organisation et d'activité organisationnelles ; 2) du « projet », afin de se défaire d'une prédominance positiviste qui ne se prononce que sur « l'ex-post » et qui n'arrive pas à imaginer « les formes, les voies et les moyens de ce qui n'existe pas encore », pour s'orienter vers l'aide à la conception et la finalisation de l'action collective organisée ; 3) des « méthodes », autres que la méthode hypothético-déductive et la validation statistique comme critère universel de la science.

Dans l'ensemble de notre projet de recherche, nous avons fait le choix d'une posture d'ouverture épistémologique et méthodologique et d'une pensée de l'intégration des situations managériales permettant une lecture holistique et multidimensionnelle. Et ceci dès le début de nos recherches dans le domaine de la stratégie, qui a commencé avec le travail de thèse de doctorat en 2001, en adoptant une approche intégrative pour la description et l'explication du processus de décision stratégique dans un contexte organisationnel particulier : les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) (47)⁹. Cette ouverture s'est aussi traduite dans les études théoriques et empiriques qui ont suivi sur les différentes catégories de stratégies et de décisions organisationnelles : les stratégies de croissance, d'externalisation, de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ((3), (2), (4), (7), (10), (36), (37), (41)) et sur les leviers stratégiques tels que le management de la diversité ((5), (8)). L'ouverture épistémologique et méthodologique a pris ensuite un nouveau tournant avec l'intégration d'une nouvelle approche des théories des organisations : « l'esthétique organisationnelle » (Taylor et Hansen, 2005 ; Strati, 2000, 2017 ; Hansen et Taylor, 2017). Une réflexion théorique sur la contribution de l'art et de l'esthétique et des

⁸ En 2008, dans son article « 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? » Martinet (2009, p. 40) faisait le constat suivant : « fondamentalement synthétique, holistique, instrumentale, praxéologique à ses débuts, la recherche a abondé ces deux dernières décennies un courant dominant qui poursuit un projet de connaissance explicatif inscrit dans un positivisme classique. Se constitue un corpus prolifique, de plus en plus parcellisé, qui certes fait progresser les connaissances sur des relations de causalité élémentaires, mais qui, du fait des critères épistémologiques et méthodologiques dominants, s'éloigne des terrains de l'action, répugne à l'instrumentation et à la prescription et perd sa capacité à rendre intelligibles les grandes évolutions qui marquent la vie des entreprises et des organisations ».

⁹ Les références à nos travaux de recherche sont inscrites dans le corps du texte entre parenthèses. Les numéros renvoient à la liste des publications exposées à la fin du mémoire.

études empiriques qualitatives de type recherche intervention, fondées sur l'expérience du sensible, ont été conduites afin de comprendre la contribution de l'art et de l'esthétique pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie ((1), (9), (12), (23)).

La proximité des sujets de recherche avec les préoccupations des acteurs du terrain venant d'autres formes et activités organisationnelles que celles de l'entreprise a été également au cœur de notre projet de recherche. Ayant commencé par l'étude de la stratégie dans un contexte institutionnel particulier, les CCI (47), nous avons poursuivi nos investigations dans d'autres types d'organisations, notamment les établissements publics de l'enseignement supérieur ((12), (23), (28), (31)). Les terrains de recherche sont également variés et intègrent des secteurs d'activité différents : la logistique (41), la plasturgie (11), le secteur pétrolier (2), la grande distribution (36), etc. Dans le domaine de l'entreprise privée, nous avons réalisé des études à la fois sur les stratégies des Petites et Moyennes Entreprises (PME) (11) et sur les stratégies des Entreprises Multinationales (EM) ((2), (3), (7), (10), (36)). L'étude de la stratégie a également été effectuée dans des contextes historiques et culturels différents, au moyen d'études comparatives entre pays (France, USA, (5)).

La position d'ouverture épistémologique et le pluralisme des visions stratégiques se sont également maintenus dans notre projet d'enseignement via des responsabilités pédagogiques de nature stratégique et pluridisciplinaire : Responsable du DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises » (ESM-IAE, Metz, 2002-2005) ; Responsable pédagogique du Département Sciences Economiques Humaines et Managériales, Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC, depuis 2005), Université de Lorraine ; Responsable pédagogique du Pôle Entrepreneuriat Étudiant de Lorraine (PEEL, Université de Lorraine, 2013-2014). La même posture d'intégration se reflète dans la pratique de nos enseignements qui fait appel à l'intégration de savoirs de plusieurs disciplines de management : 1) le management stratégique : stratégie d'entreprise, stratégie de changement, diagnostic organisationnel, 2) le management des ressources humaines : gestion des emplois et des compétences, gestion de carrière ; gestion de la rémunération, 3) la psychosociologie des organisations : développement personnel et professionnel, gestion des conflits, communication interpersonnelle et 4) l'entrepreneuriat : création d'entreprise, produits innovants, gestion de projets.

L'étude de la stratégie invite les chercheurs à se positionner eux-mêmes en « acteurs stratégiques », ouverts et curieux, mais également responsables de l'action collective qu'ils

doivent guider et influencer, dans un contexte rempli d'incertitudes et de tensions dialogiques. Comme le souligne Martinet, à travers son positionnement dans un domaine de recherche « *L'acteur stratégique vise à imposer des règles du jeu et des normes qui lui paraissent favorables au devenir de l'organisation, mais doit composer sans cesse avec les réactions et les projets des autres, de tous ceux qui cherchent à opérer dans le même espace ou des espaces intersectés* » (Martinet, 2016, p. 12). Nos projets de recherche ont été construits et réalisés, au fil du temps, via une collaboration étroite et des échanges constructifs avec des chercheurs venant de différentes disciplines du management au sein de notre laboratoire de recherche CEREFIGE¹⁰ (axe « Stratégie, Organisation et Ressources Humaines » et axe « Innovations et Dynamiques Entrepreneuriales »). L'ouverture vers des savoirs de nature pluri et transdisciplinaire a été possible via la participation active aux travaux de la chaire IRCASE¹¹, mais également via un dialogue constructif avec d'autres chercheurs, acteurs stratégiques et institutionnels de la recherche en éducation et en management international des centres de recherche CIBER¹² et DOCSE¹³. De plus, la création et l'organisation de cinq éditions de la conférence internationale « Multinational Enterprises and Sustainable Development » (MESD) (2006, 2009, 2012, 2015, 2017) en collaboration avec des partenaires académiques internationaux (Georgia Institute of Technology, University of Delhi, ISCTE-IUL, Portugal) nous a permis de nous positionner en acteur stratégique influent dans le domaine de la stratégie. Ce cycle de conférences a accueilli environ 1200 participants et a présenté environ 350 papiers de recherche. Ces travaux sont publiés dans quatre ouvrages ainsi que dans trois numéros spéciaux de revues internationales. En 2013, nous avons co-fondé la société savante « Multinational Enterprises and Sustainable Development »¹⁴.

La présence internationale dans des communautés de chercheurs appartenant à des disciplines académiques diverses, avec des positionnements et des approches épistémologiques variés, a permis un renouvellement permanent et une progression dialectique de nos connaissances au gré des confrontations et des tensions dynamiques entre « autonomie et hétéronomie » (Martinet, 2016, p. 12). Cependant, le fait d'avoir ouvert nos recherches depuis 2010 au-delà d'une vision dominante et disciplinaire de la stratégie a rendu plus difficiles les publications dans les revues les plus représentatives et les plus cotées du champ. Afin de ne pas s'éloigner

¹⁰ CEREFIGE : Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion d'Entreprise

¹¹ IRCASE : International Research Chair in Art and Sustainable Enterprise

¹² CIBER : Center for International Business Education and Research, Georgia Institute of Technology, College of Management, Atlanta

¹³ DOCSE : David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal

¹⁴ Les informations sur l'association MESD sont consultables sur le site web suivant : <http://www.mesd.org/>

de la complexité de la réalité de la stratégie et ne pas tomber dans le piège d'une logique de comptage et de mesure de facteur d'impact (Tannery et al., 2014), nous avons privilégié des projets de recherche collectifs et de publications qui combinent des articles dans des revues scientifiques avec des ouvrages, des chapitres d'ouvrages et des communications. Depuis l'obtention de la thèse en 2001, notre production scientifique a été régulière, donnant lieu à 66 publications scientifiques¹⁵ : 22 articles parus dans des revues scientifiques à comité de lecture, dont 10 classées HCERES Sciences de Gestion¹⁶ (1 de rang A, 6 de rang B et 3 de rang C), 6 directions d'édition d'ouvrage et numéros spéciaux de revues scientifiques, 13 chapitres d'ouvrages, 20 communications dans des congrès internationaux et nationaux, avec actes et comité de lecture et, enfin, 3 cahiers de recherche.

2. Une contribution originale pour une connaissance holistique de la stratégie et de ses leviers de performance : de la rationalité à l'esthétique organisationnelle.

Situés dans le domaine du management stratégique et dans une perspective holistique et intégrative, nos travaux de recherche visent à apporter des réponses à la question fondamentale suivante :

« Comment les stratégies sont-elles formulées et mises en œuvre dans les organisations, quels sont leurs facteurs déterminants et les leviers stratégiques et à quels résultats aboutissent-elles ? ».

Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé des savoirs en provenance de courants théoriques multiples issus des théories des organisations et qui s'inscrivent majoritairement dans deux projets complémentaires de construction de la connaissance : 1) une approche de la recherche dans le domaine du management stratégique intégrative et contingente, plus traditionnelle, qui privilégie une vision descriptive et explicative de la stratégie et de ses leviers, à la fois en termes de processus et de contenu ; 2) une approche esthétique, relativement nouvelle, qui est en train de se formaliser au sein des études organisationnelles en mettant l'accent sur le côté non rationnel, sensible et émotionnel de l'action stratégique.

Les travaux de recherche réalisés autour de ces deux grands projets diffèrent à la fois sur le plan des approches théoriques mobilisées et de leur objet d'étude empirique. Le

¹⁵ Dans le cadre de la rédaction de l'HDR seulement 47 publications sur 66 ont été mobilisées.

¹⁶ Un article en plus est aussi classé rang B pour la liste HCERES-SHS/Psychologie, Ethologie, Ergonomie de rang B et rang 2 sur le classement ESSEC.

positionnement et l'évolution de mon projet de recherche autour de ces deux approches sont présentés ci-dessous.

a) Une dimension rationnelle de la stratégie d'abord privilégiée : des contingences multiples pour une compréhension et explication intégrative du contenu et du processus de la stratégie

Ayant engagé nos recherches dès le début de notre parcours dans un domaine des Sciences de Gestion bien développé, la question du positionnement de notre travail de même que celle de sa valeur ajoutée a été très tôt posée. L'orientation prise ainsi que les approches théoriques et méthodologiques mobilisées sont contingentes à l'état de l'évolution de la connaissance dans le domaine, de ses problèmes et de ses paradoxes. Elles résultent également de choix personnels faits au gré des opportunités de recherche avec d'autres chercheurs et des terrains d'étude en France et à l'international.

Traditionnellement, la recherche en stratégie a été marquée par une séparation voire un clivage en termes de problématique et de paradigmes de référence entre les recherches qui portent sur le « contenu » et celles qui portent sur le « processus » (Chakravarthy et Doz, 1992 ; Pettigrew, 1992 ; Dean and Sharfman, 1993 ; Rajagopalan, et al., 1993 ; Schwenk, 1995 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Desreumaux, 2008 ; Mirabeau, Maguire et Hardy, 2015 ; Burgelman et al., 2018). Cette séparation, bien que critiquée (Laroche et Nioche, 1998 ; Volberda, 2004 ; Sminia et De Rond, 2012), continue à influencer fortement le domaine, comme en témoignent des revues récentes de la littérature (Herrmann, 2005 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Furrer et al., 2008 ; Burgelman et al., 2018)¹⁷.

La recherche sur le processus a beaucoup mis l'accent sur la relation entre la décision stratégique et son contexte en mobilisant des approches théoriques en provenance notamment des sciences humaines et sociales : 1) l'approche rationnelle (Simon, 1947, 1955 ; Aharoni, 1961 ; Cyert et March, 1963 ; Mintzberg, 1973, 1978) ; 2) l'approche politique (Lindblom, 1965 ; Bower, 1970 ; Ghertman, 1976 ; Pettigrew, 1977 ; Nussenbaum 1978 ; Quinn, 1978 ; Borum, 1980) ; 3) l'approche aléatoire (ex, Cohen et March, 1972) ou

¹⁷ Pour les partisans de la séparation (ex, Chakravarthy et Doz, 1992) les recherches sur le processus et sur le contenu se distinguent sur trois aspects : 1) l'objet, 2) les bases disciplinaires et 3) les méthodologies. En ce qui concerne l'objet, la recherche sur le contenu est centrée sur le sujet de la décision et concerne principalement les positions stratégiques et les sources de l'avantage concurrentiel durable et de la performance supérieure (Desreumaux, 2008 ; Burgelman et al., 2018). Alors que la recherche sur le processus considère plus les actions qui mènent vers la stratégie : la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Les bases disciplinaires de la recherche sur le processus sont plus larges que celles du contenu. Elles concernent plus les théories des organisations, la sociologie, la psychologie, etc. Alors que la recherche sur le contenu fait appel pour beaucoup à l'économie. En termes de méthodologie, la recherche sur le processus nécessite une série de méthodes plus qualitatives incluant les enquêtes par questionnaires, les études sur le terrain et la recherche action, alors que la recherche sur le contenu peut être réalisée sur la base de données plutôt quantitatives et en provenance de données secondaires publiées sur l'organisation.

intégrative (Anastassopoulos et al. 1985 ; Hart, 1992). Les problématiques explorées adoptent souvent une dimension épistémologique contingente et portent essentiellement sur quatre dimensions (Huff et Reger, 1987 ; Rajagopalan et al., 1993 ; Schwenk, 1995 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Burgelman et al., 2018) : 1) le contexte du processus de décision, aussi bien macro (contexte environnemental : incertitude, dynamisme, concurrence, etc.) que micro (contexte organisationnel : structure, pouvoir, processus organisationnel, etc.) ; 2) la décision et ses multiples attributs (rationalité, politique, participation, engagement, etc.) ; 3) les acteurs clés (dirigeants, cadres intermédiaires, autres parties prenantes externes et internes) ; 4) le résultat (succès, performance). Récemment, avec l'émergence du courant « Strategy as Practice, (SAP) » les chercheurs se sont intéressés de plus près à la « fabrique de la stratégie » (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007) afin de comprendre les activités qu'y se développent telles que les réunions, les séminaires stratégiques, etc. (Hendry et Seidl, 2003) et les outils employés tels que les discours, les textes, les power-points (Kaplan, 2011 ; Vaara et Whittington, 2012 ; Jarzabkowski et Kaplan, 2015).

Le courant de la recherche sur le contenu a aussi longtemps privilégié une approche contingente de la stratégie. Prenant ses origines dans les travaux de Chandler (1962), Ansoff (1965) et Andrews (1971), il s'est concentré sur l'étude des relations entre la stratégie et la performance, de même que l'analyse des relations entre l'environnement et la stratégie, et celles entre la stratégie, la structure et la performance (Hitt et al., 1998 ; Hoskisson et al., 1999 ; Herrmann 2005 ; Desreumaux, 2008)¹⁸. Les travaux ont adopté majoritairement une vision de l'économie industrielle (Hoskisson et al., 1999 ; Barney, 2002 ; Herrmann, 2005) en se référant au modèle de Porter (1980) sur les stratégies génériques concurrentielles. Partant de là, les études empiriques ont exploré l'influence de l'environnement sur les différents types de stratégies génériques (Dess et Beard, 1984 ; Miller et Friesen, 1982, 1984)¹⁹. Deux autres théories d'origine économique ont également servi de référence (Hoskisson et al., 1999 ; Herrmann, 2005 ; Furrer, Thomas et Goussevskaia, 2008) : la théorie des coûts de transaction (Williamson (1975, 1985, 1991a, 1991b) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983 ; Jensen, 1986). Ces deux approches, contrairement à

¹⁸ Quelques exemples de travaux représentatifs de ce courant de recherche dans ces débuts sont le travail de Rumelt (1974) sur les liens de cause à effets entre les différentes catégories de stratégies de diversification et la performance financière, le travail de Hatten et Schendel (Hatten, 1974 ; Hatten et Schendel, 1977) sur le lien de la performance avec la stratégie et l'environnement, le travail de Newman (1973) sur les groupes stratégiques en expliquant la performance sur la base des différences qui peuvent y avoir entre les entreprises en matière d'avantage concurrentiel.

¹⁹ Parmi les différents types de stratégies, l'étude de la relation entre la diversification et la performance (ex, Hoskisson et Hitt, 1990) a pris une place importante (Herrmann, 2005 ; Desreumaux, 2008).

l'orientation externe du courant de l'économie, s'orientent vers l'analyse interne de la structure de la firme, de ses ressources et de ses capacités stratégiques²⁰. En prolongement de ces deux théories, l'approche basée sur les ressources (*resource-based theory*) a également permis d'approfondir l'étude du lien entre des ressources et compétences rares de la firme et une performance supérieure et durable (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1994 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Barney, 2001). Enfin, la recherche sur le contenu a connu un renouveau avec l'intégration dans son champ d'étude des manœuvres stratégiques contemporaines telles que les coopérations et alliances interentreprises, les stratégies d'externalisation (Leavy, 2004 ; Kumar et Samad, 2007) ou les stratégies dans le contexte d'une économie globalisée (Buckley et Ghauri, 2004 ; Wiersema et Bowen, 2008).

De façon globale, la recherche sur le contenu aussi bien que celle sur le processus, se sont longtemps cantonnées dans une vision rationnelle et déterministe de la stratégie avec la volonté de trouver des liens de causalité entre variables et des lois universelles régissant les comportements organisationnels²¹. Au début de notre parcours, nos recherches ont été influencées par cette vision contingente et rationnelle de la stratégie. Cependant, malgré cette prégnance rationnelle, nous sommes opposés à une vision fermée et universelle du fonctionnement des organisations qui cherche à trouver le meilleur mode ou modèle de l'élaboration ou de mise en œuvre de la stratégie. Bien qu'intégrant une vision contingente, nous avons adopté une approche essentiellement intégrative de la stratégie, à l'instar des approches « génériques » ou « intégratives » de la stratégie élaborées par Nioche (1983), Hart (1992), ou Harrison (1995). Nous avons ainsi admis le postulat de la diversité des modèles théoriques et des pratiques stratégiques décisionnelles. La stratégie a été étudiée dans son ensemble, c'est-à-dire à la fois comme un « contenu » et comme un « processus ». La prise de décision stratégique a été considérée comme un « continuum » dans lequel se conjuguent diverses conceptions théoriques de la stratégie. Chacune de ces conceptions peut être vue comme une variation ou une expression particulière du même phénomène intégratif, mais aucune d'entre elles ne pouvant prétendre à l'explication totale et universelle du phénomène.

²⁰ La théorie des coûts de transaction a notamment permis une meilleure compréhension des relations entre des formes organisationnelles multidivisionnelles ou hybrides et la performance (ex, Hoskisson et Galbraith, 1985 ; Hill et Hoskisson, 1987 ; Hill et Kim, 1988 ; Hennart, 1988 ; Kogut, 1988 ; Williamson, 1991b ; Hoskisson et Johnson, 1992). Quant à la théorie d'agence elle a été utilisée comme fondement pour expliquer notamment les stratégies d'innovation (ex, Baysinger et Hoskisson, 1989 ; Baysinger et al., 1991 ; Hoskisson et al., 1993 ; Kochhar et David, 1996), de diversification (ex, Hoskisson, et Johnson, 1992 ; Hoskisson et al., 1994) de même que le phénomène de gouvernance de l'entreprise (ex, Tosi et Gomez-Mejia, 1989 ; Hoskisson, et Turk, 1990 ; Walsh et Kosnik, 1993 ; Sundaramurthy, 1996).

²¹ Selon Desreumaux (2008, p.73), « Dans sa version forte, cette approche exprime l'idée d'un monde pré-donné, possédant certaines caractéristiques, dont on peut acquérir une représentation ou une connaissance rigoureuse par l'exercice de la réflexion et de la raison. Sur la base de cette connaissance préalable, possédant le statut d'idées claires considérées comme vraies, l'action est alors conduite en suivant des règles explicites de façon à atteindre un ensemble de buts ».

Cette vision contingente et intégrative de la stratégie a été davantage envisagée comme un appui à la construction de la pensée ou comme une manière de « discipliner l'imagination » pour emprunter cette expression à Weick (1989), que comme un carcan dont elle ne saurait se défaire. En effet nous avons considéré que l'intégration de plusieurs conceptions théoriques et des contingences variées peut contribuer à une démarche d'intégration du champ de la recherche en stratégie, qui reste très éclectique et fragmenté. Cette fragmentation a rendu difficile l'accumulation et le partage des connaissances dans le domaine, ainsi que le dialogues entre les chercheurs qui se trouvent face à une pléthore de concepts et de théories non convergentes (Schoemaker, 2001 ; Volberda, 2004 ; Hutzschenreuter and Kleindienst, 2006 ; Durand et al., 2017)²². L'adoption d'une approche contingente et intégrative de la stratégie nous a ainsi permis de concevoir sur le plan théorique et de tester empiriquement la possibilité de conjugaison de plusieurs logiques stratégiques et modèles décisionnels dans l'étude de la stratégie en fonction de la différence des contextes macro et micro-organisationnels. Dans cette vision contingente et explicative de la stratégie, nos travaux contribuent à l'exploration de deux types de liens : 1) le lien contexte - stratégie et 2) le lien contexte-stratégie-performance.

En ce qui concerne le premier type de lien, nos recherches ont exploré sur le plan théorique et empirique l'impact d'un certain nombre d'éléments contextuels à la fois sur le contenu et sur le processus de la stratégie en intégrant des facteurs multiples : organisationnel, environnemental, décisionnel, institutionnel ou culturel. Tout au début de notre parcours de recherche qui a débuté en DEA de Gestion, nous avons porté notre attention sur le rôle joué sur la stratégie par des déterminants plutôt organisationnels, en mettant l'accent sur le rôle joué par l'un des acteurs clé de la stratégie : le dirigeant. En effet, les facteurs de contingence structurelle ayant été beaucoup plus étudiés par les chercheurs notamment dans le contexte de la grande entreprise, nous avons porté notre attention sur des facteurs de contingence individuelle, en étudiant l'influence des systèmes de valeurs du dirigeant de la PME sur les stratégies de croissance ((11), (44), (46)). Bien que la théorie de « upper echelons » (Hambrick et Mason, 1984 ; Miller et al., 1998 ; Hiller et Hambrick, 2005) avait reconnu le rôle du profil psychosociologique du dirigeant sur la stratégie, peu d'études avaient concerné

²² La question de l'avenir du champ de la stratégie n'a pas cessé de préoccuper les chercheurs qui réclament depuis un certain temps le renouveau face à une situation préoccupante et de crise (Hoskisson et al., 1999 ; Volberda, 2004 ; Nag et al., 2007 ; Herrmann, 2005 ; Furrer et al., 2008 ; Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2008, 2016, 2018 ; Durand et al., 2017 ; Durand, 2017, Le Roy, 2017 ; Baumard, 2017 ; Monin, 2017 ; Fréry, 2017). Le domaine de la stratégie semble particulièrement en crise en France selon le très récent débat lancé à l'occasion du congrès 2017 de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique). Pour plus d'information sur ce débat voir le dossier spécial édité en ligne en 2017 dans « Le Libellio » (vol. 13, n° 2) et les contributions de Le Roy (2017), Durand (2017), Baumard (2017), Monin, (2017), Fréry, (2017).

le dirigeant de la PME (Miller et Toulouse, 1986). Inspirés des travaux précurseurs de Bamberger (Bamberger, 1986 ; Bamberger et Fiegenbaum, 1996,) nous avons étudié l'impact d'un ensemble de valeurs socioculturelles (relatives à la religion, la politique, la famille, la personne, le travail, etc.) et entrepreneuriales (prise de risque, recherche de croissance, de profit, de sécurité, d'indépendance, etc.) sur la poursuite des objectifs de croissance. L'étude empirique quantitative réalisée auprès des PME (100 à 200 salariés) a permis de mettre en évidence l'existence de liens directs et forts entre les valeurs du dirigeant et les stratégies de croissance. Les dirigeants centrés sur la confiance, semblent plus disposés à la croissance que les dirigeants centrés sur la sécurité et la protection. Les valeurs relatives à l'affirmation de soi, au sentiment d'accomplissement personnel et un climat de détente dans le milieu familial poussent davantage les dirigeants vers des stratégies de croissance.

Toujours dans une perspective de contingence organisationnelle, nous avons porté notre intérêt sur un autre type de stratégie de croissance inter-firmes peu étudié jusqu'alors : l'externalisation logistique ((41), (43), (45)). Bien que la pratique managériale ait montré un intérêt grandissant pour le phénomène, peu de cadres théoriques pertinents existaient pour comprendre les déterminants sur l'ensemble de la chaîne logistique (Abdur et Chen, 1998). Les travaux existants avaient mis l'accent essentiellement sur les configurations organisationnelles et peu sur les facteurs explicatifs (Skjoett-Larsen, 2000 ; Kannan et Tan, 2002). La théorie des coûts de transaction (TCT) (Williamson (1975, 1985) offrait un cadre théorique approprié pour expliquer la décision d'externalisation logistique du fait d'une prédominance des motivations économiques comme la minimisation des coûts de production et des coûts de transaction. En tenant compte des spécificités inhérentes à la logistique, nous avons proposé un modèle théorique intégratif expliquant la décision d'externalisation à partir de l'effet direct d'un certain nombre d'attributs de la transaction (spécificité des actifs, incertitude et fréquence de la transaction, difficulté de la mesure de la performance). Pour une explication plus pertinente des effets de la nature des transactions, les effets indirects d'autres dimensions organisationnelles ont été également intégrés (taille, niveau de compétences, structuration de la fonction logistique). Le modèle élaboré a été testé empiriquement dans le cadre du travail doctoral réalisé par Yvette Masson-Franzil (Masson-Franzil ; 2005 ; Franzil, 2008) avec laquelle nous avons collaboré.

Parallèlement à l'étude du contenu de la stratégie, nous avons contribué, lors de notre travail doctoral, à l'étude du processus de décision stratégique ((13), (35), (47)) en tenant compte de trois grands groupes de déterminants contextuels : 1) l'environnement (dynamisme,

munificence, complexité), 2) l'organisation (structure, taille, pouvoir, acteurs), 3) la décision (importance, incertitude, pression, familiarité, fréquence). Le processus de décision lui-même a été conçu sous forme de plusieurs attributs (rationalité, politiques, influence) et fondé sur une approche intégrative de l'étude de la stratégie, à l'instar des études effectuées par exemple par Papadakis et Barwise (1997). Notre modèle de recherche a été conçu après une revue exhaustive de la littérature empirique sur le processus de décision stratégique (42) qui montrait une carence de recherches de ce type dans le domaine. L'étude empirique réalisée dans le contexte d'organisations publiques très peu étudiées, les CCI en France, a mis en évidence une diversité des modes de prise de décision dépendant des contextes environnemental, organisationnel et décisionnel rencontrés. Bien que l'existence des modèles prédominants (de type rationnel et politique) de la prise de décision ait été bien confirmée par notre étude empirique, nous avons également découvert l'existence de quelques modes de prise de décision peu rencontrés dans la pratique des organisations, notamment dans celle de statut privé. Le rôle joué par un certain nombre d'acteurs clés internes (équipe dirigeante, spécialistes ou techniciens) et externes (consultants, collectivités, Etat) est aussi différent d'un processus à l'autre de même que le degré de satisfaction. Cette recherche a mis en évidence la nécessité d'intégrer plusieurs caractéristiques de la décision et des facteurs explicatifs multiples dans les designs des recherches dans le domaine. Ceci n'a pas été le cas dans la plupart des études empiriques qui ont expliqué le processus de décision à partir d'un seul paradigme théorique ne facilitant pas la comparaison des résultats et la transférabilité des modèles dans la pratique managériale (Rajagopalan et al., 1997 ; Hutzschenreuter and Kleindienst, 2006).

Le travail doctoral ayant eu lieu sur un terrain particulier, celui des établissements publics, il nous a alerté sur la nécessité d'intégrer dans l'étude de la stratégie des facteurs explicatifs en lien avec l'environnement culturel, social et institutionnel des organisations. Ces contextes macro-environnementaux ont été peu pris en considération dans la recherche en stratégie, qui a privilégié une vision micro-environnementale, inspirée des approches économiques (Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2018). Cependant, ces éléments jouent un rôle important notamment sur les stratégies de types RSE et DD des entreprises multinationales qui développent leurs activités dans une économie globalisée et dans des contextes institutionnels et culturels différents. Après ce travail doctoral, ((2) (3) (4) (6) (7) (10)), l'intégration de ces dimensions a été très utile pour compléter la compréhension organisationnelle ou individuelle de la stratégie. De même, dans une étude théorique sur les

comportements stratégiques des EM en matière de RSE ((7), (30))²³ nous avons expliqué les différences dans les comportements stratégiques en mobilisant trois approches théoriques complémentaires : institutionnelle, organisationnelle et individuelle. A partir d'une revue globale de l'évolution de la littérature sur la RSE (33) et une analyse plus fine des logiques RSE dans les EM, nous avons montré que les stratégies RSE ((7), (30)) dépendent non seulement du contexte institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), constitué de règles, de normes sociales et culturels (Scott, 2005 ; Campbell, 2007), mais également d'autres paramètres individuels en lien avec les valeurs et les attitudes des individus, de même que des éléments de culture et de performance organisationnelle. La valeur ajoutée de notre travail par rapport aux études existantes réside dans la prise en compte des effets d'interaction entre les trois types de contextes. Nous avons ainsi montré que le contexte institutionnel avait une influence directe sur les comportements stratégiques mais qu'il pouvait également influencer les comportements des individus et ceux des organisations. De leur côté, les individus pouvaient aussi jouer un rôle sur le comportement des organisations et sur les institutions. Enfin, les organisations pouvaient impacter, à leur tour, à la fois les individus et le contexte institutionnel. Bien que le modèle proposé ici n'ait pas encore été testé empiriquement, une toute première étude empirique exploratoire a été réalisée pour comprendre la dynamique entre ces différentes logiques institutionnelles, organisationnelles et individuelles de la RSE dans les EM. Ainsi une étude de cas portant sur la responsabilité des dirigeants de l'Entreprise Multinationale British Petroleum (BP) en matière de changement climatique ((2), (29)), suite à la tragédie « Deepwater Horizon » de 2010 au large du Mexique, révélait les paradoxes que l'imbrication des rôles et des devoirs de la gouvernance pose à toute stratégie climatique dans les grandes entreprises, prises au piège entre deux logiques contraires : logique économique et logique sociale. Sur le plan méthodologique, cette étude de cas a été très enrichissante pour comprendre que l'étude seule des discours d'un dirigeant ne suffisait pas pour identifier les priorités stratégiques mise en œuvre dans une organisation. Afin de pouvoir bien saisir le sens, il est nécessaire d'enquêter sur la culture interne de l'entreprise de même que sur les procédures et les mécanismes décisionnels mis en place. L'analyse du processus décisionnel de BP a permis de montrer à quel point, malgré une image institutionnelle teintée d'excellence en matière de RSE, les dirigeants ont cédé, dans la pratique, à une logique d'efficacité et d'économie des coûts au détriment de la question de la responsabilité environnementale et sociale.

²³ La problématique de RSE est devenue aujourd'hui un sujet de recherche incontournable pour la recherche en management stratégique (Acquier et Aggeri, 2008 ; Ben Yedder et Zaddem, 2009 ; Carroll & Shabana, 2010). Le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies RSE est partie intégrante de la politique générale de l'entreprise (Carroll, 1979 ; Carroll & Hoy, 1984).

L'étude du cas de BP nous a invité à poser la question du comment les EM pouvaient concilier les logiques DD - RSE avec celles de rentabilité et de performance économique. Nous avons répondu à cette question dans une étude exploratoire sur les stratégies marketing des EM en suggérant le développement d'un marketing éthique et responsable comme une voie stratégique possible dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique DD (10)²⁴. En s'inspirant de « *Resource-Advantage Theory* » (RAT) de Hunt et Morgan (2005)²⁵, nous avons proposé un modèle intégrateur d'un marketing relationnel à finalité éthique ainsi que le cadre théorique managérial sous-jacent, susceptible de définir au mieux l'approche DD du marketing, sur laquelle pourrait reposer une approche marketing du DD. Trois dimensions interdépendantes constituent les fondements d'un marketing relationnel à finalité éthique : 1) Le marketing produit (les produits vendus), 2) le marketing relationnel (les personnes en contact avec les clients), 3) le marketing institutionnel et sociétal (centré sur l'activité de l'entreprise). La pertinence du modèle a été vérifiée en s'appuyant sur une étude qualitative des pratiques éthiques des entreprises multinationales en France œuvrant dans le domaine des services et de l'industrie. Dans le prolongement de cette étude, nous nous sommes ensuite centrés sur la place des innovations responsables dans l'argumentation mise en avant par les entreprises en vue de valoriser les efforts déployés en matière de DD, afin de promouvoir les produits « éthiquement corrects » ou « responsables » ((36), (37)). La méthodologie utilisée ici est également innovante. Des analyses lexicales des discours des communications publicitaires orientées Développement Durable (DD) (« innovations responsables » ou « éthiquement corrects ») ont été effectuées. Les résultats démontrent que pour attirer l'attention du consommateur et agir favorablement sur son comportement d'achat, il est nécessaire de concilier les promesses d'engagement DD avec l'amélioration constante du rapport qualité-prix de l'offre commerciale visée.

Suite à nos travaux sur le lien entre le contexte et la stratégie, nous nous sommes intéressés au lien entre contexte-stratégie-performance en nous focalisant sur la question du management de la diversité et de son impact sur la performance organisationnelle et celle d'équipe. Si la recherche managériale sur le lien entre diversité et performance s'est intéressée aux différents types de diversité comme celle du genre, de l'ethnie, de la position hiérarchique, de l'éducation ou de l'expérience professionnelle (Milliken et Martins, 1996 ; Williams et

²⁴ Ce travail est réalisé en collaboration avec Patrick Barthel (Barthel, 2007) qui faisait à ce moment une thèse de doctorat sur le sujet au sein du notre laboratoire de recherche.

²⁵ Appliquée au domaine de marketing stratégique, la R.A Theory s'inspire de la théorie des ressources et compétences (Prahalad et Hamel, 1994), de la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) et de la théorie neo-institutionnelle de la légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995).

O'Reilly, 1998 ; Homberg et Bui, 2013), nous avons porté notre attention sur deux types de diversités spécifiques : la diversité de genre et la diversité cognitive. Les études effectuées ici se situent dans le prolongement des travaux des Professeurs Luis Martins, Charles Pearson et Bradley Kirkman (Milliken et Martins, 1996 ; Martins et al., 2003 ; Kirkman et al., 2004 ; Martins et Parsons, 2007) avec lesquels nous avons collaboré suite à deux séjours académiques (en 2004 et 2009) en tant que chercheur invité au centre de recherche CIBER du Georgia Institute of Technology. Deux études ont été réalisées grâce à cette collaboration. La première compare les effets des programmes stratégiques du management de la diversité de genre sur le niveau de l'attractivité organisationnelle perçue par les femmes en France et aux USA ((5), (39)). L'objectif de ces programmes est de favoriser l'intégration et la promotion des femmes dans le monde du travail. En mobilisant la Théorie du Signal (Spence, 1973), nous avons conçu un modèle explicatif de l'attractivité organisationnelle en tenant compte du rôle modérateur du potentiel perçu en termes d'avancement dans l'organisation. L'étude montre que les programmes de diversité de genre ne sont pas perçus de la même manière en termes d'attractivité par les femmes françaises et américaines. Le pays joue un rôle important de même que les caractéristiques individuelles. L'étude met ainsi l'accent sur la nécessité de la prise en compte des spécificités des contextes nationaux (réglementaire, institutionnel et historique) quant à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles en matière de diversité. Cette étude est aussi innovante quant à la méthodologie de recherche mise en place : une étude quantitative par questionnaire qui expérimente la perception des programmes de diversité de genre, ces derniers étant rédigés sous formes de scénarios. Des entretiens semi-directifs ont été également réalisés après l'enquête sur un petit échantillon de femmes afin de mieux comprendre les résultats de l'enquête quantitative.

La deuxième étude menée porte sur un autre type de diversité, la « diversité cognitive », et son impact sur la performance du travail réalisé en équipe ((8), (34)) en mobilisant une perspective contingente de la diversité (Lawrence, 1997 ; Simons et al., 1999 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007). Nous avons examiné les effets modérateurs de la sécurité psychologique de l'équipe et du conflit relationnel sur le lien entre diversité cognitive et performance. Deux formes de diversité cognitive ont été mesurées à partir de la distinction introduite par Van der Vegt (Van der Vegt et al., 2006) : 1) « expertise diversity » (variation entre les membres de l'équipe en termes de connaissances, de compétences et de capacités) ; 2) « expertness diversity » (la variation entre les membres de l'équipe quant à leur niveau d'expertise pour effectuer la tâche assignée à l'équipe). Nous avons montré que la

performance d'un groupe dans la mise en œuvre d'un projet dépend fortement de la composition du groupe en termes de diversité, des caractéristiques personnelles, mais aussi des mécanismes de prise de décision en groupe, qui se sont produits lors du travail en commun. Les résultats de la recherche montrent, par exemple, que lorsque la sécurité psychologique de l'équipe est faible, la diversité d'expertise est négativement liée à la performance de l'équipe. Cette étude quantitative par questionnaire a été réalisée auprès d'un public étudiant de niveau master en école de commerce, travaillant en groupe sur un projet de pilotage informatique.

b) La découverte des enjeux du courant de l'esthétique organisationnelle : mise en évidence de la contribution de l'art et de la pratique esthétique

A partir de 2010, une nouvelle orientation théorique et méthodologique a été prise dans notre parcours avec l'intégration dans le projet de la recherche d'une perspective théorique fondée sur l'esthétique organisationnelle (Strati, 1992, 2000, 2004 ; Taylor et Hansen, 2005) et la pratique de l'art (Taylor et Ladkin, 2009). Nous sommes partis d'un constat largement partagé par la communauté scientifique des études organisationnelles (Clegg et Bailey, 2007 ; Meisiek et Barry, 2014 ; Hatch 2018) montrant les limites de l'approche rationnelle de la connaissance à rendre compte des facettes importantes du comportement organisationnel en lien avec l'irrationnel, le sensible, l'émotion et la passion (Dobson, 2007 ; Adler, 2011 ; Taylor, 2013 ; 2015 ; Strati, 2010, 2017). En effet, bien que la création et la mise en œuvre de la stratégie puisse passer par ce que Filippi et Tannery (2014, p. 553) appellent «... *l'institution d'une Scène Politique où sont affirmés les critères, principes et valeurs pour l'action. La stratégie n'est cependant pas seulement affaire de raisons mais aussi de passions, de sensibilités et de sensations qui appellent la construction d'une scène Esthétique* »²⁶. L'approche de l'esthétique organisationnelle, ouvrirait pour nous un nouveau chemin de compréhension de ces dimensions des organisations et de leur impact sur l'action collective et sa performance. L'approche esthétique émerge dans les sciences sociales dans les années 90, grâce aux travaux fondateurs de Sandelands et Buckner (1989), Alvesson et Berg (1992), Strati (1992, 2000, 2010), Ramirez (1991, 1996, 2005), Gagliardi (1999), Listead et Höpfl (2000), Witz et al. (2003), Taylor et Hansen (2005), Warren (2008), Guillet de Monthoux (2007). Selon Strati

²⁶ Dans leur chapitre sur « l'Esthétique » publié dans l'« Encyclopédie de la de la stratégie » (Hafsi et al. 2014), Filippi et Tannery (2014, p. 554) défendent la thèse que « *le monde sensible et esthétique n'est pas réservé au seul domaine artistique. Ce monde sensible, par son autonomie, invite à penser toute création de stratégie, toute innovation par et dans cette dimension sensible. La réussite de l'action est à ce prix* ».

(2010, p. 880) ²⁷ l'esthétique organisationnelle étudie «... comment les individus et les groupes agissent dans les organisations en tenant compte de leurs sentiments, de leurs désirs, de leurs goûts, de leurs talents et de leurs passions. Elle examine la façon dont les organisations conçoivent l'esthétique d'un mode de travail, d'un style de leadership, une forme de rationalité avec les autres sur le lieu de travail, l'apparence et les caractéristiques de ces lieux de travail, les artefacts produits par l'organisation, et les éléments symboliques des images organisationnelles ». Strati (2010, p. 885-887) synthétise les approches adoptées par les chercheurs dans le domaine de l'esthétique organisationnelle autour de quatre styles, en fonction des méthodes adoptées et des dimensions esthétiques étudiées : 1) *“archéologique”*, qui met l'accent sur la dimension symbolique de l'art et de l'esthétique du management et de la culture organisationnelle, en mobilisant des méthodes qualitatives inspirées de l'archéologie et de l'histoire de l'art (Berg, 1987 ; Hatch et Schultz, 1997 ; Yanow, 1998) ; 2) *“empathique-logique”*, qui se concentre sur l'étude des *pathos* des artefacts organisationnels, des connaissances et du contrôle, en s'appuyant sur une immersion empathique dans le terrain d'étude, une interprétation empathique et logique ainsi qu'une illustration logique et analytique des résultats (Galiardi, 1990 ; Hatch, 1990 ; Witkin, 1990 ; Witz et al. 2003) ; 3) *“esthétique”*, qui étudie la matérialité esthétique quotidienne de la vie organisationnelle et les interactions des chercheurs entre eux et avec les acteurs organisationnels ; les méthodes privilégiées par cette approche sont la compréhension empathique, l'observation participante, le jugement esthétique, le processus d'élaboration de connaissance, etc. (Strati, 1992, 1999 ; Warren, 2008 ; Zanutto, 2008) ; 4) *“artistique”*, qui se concentre sur l'étude du flux de la créativité des interactions organisationnelles comme cela se passe lors d'une performance ou d'une pratique artistique, en mobilisant des méthodes artistiques (Guillet de Monthoux, 2000, 2004 ; King, 2007 ; Taylor et Ladkin, 2009).

La principale contribution de l'esthétique organisationnelle a été de faire entrer les concepts de « l'esthétique » et de « beauté » dans le monde des organisations et de révéler qu'ils sont des composantes importantes de la stratégie, de la structure, de la culture, des produits et services et de l'action managériale (Warren, 2002, 2008 ; Weggeman et al., 2007 ; De Groot, 2014). Ces composantes organisationnelles jouent le rôle de stimuli et peuvent déclencher des expériences esthétiques *« au cours d'un processus sensoriel, cognitif, affectif, interactif et*

²⁷ Strati (2010, p. 883) synthétise l'objet d'étude de l'esthétique organisationnelle autour des éléments suivants : *the activation / deactivation of the perceptive and sensory faculties and the sensitive-aesthetic judgment in workplaces; the pre-cognitive influence of the sensory, emotional and aesthetic dimension of organizational artefacts, that is of the pathos of an organization's palpable and not-material environment; the performative nature of everyday management of the interaction between the corporeality of people and the materiality of artefacts; the deep influence of art, personal knowledge and creativeness on work and organizational practices; the stress on critical analysis of the everyday working life in organizational settings owing to the emancipatory feature of aesthetics.*”

d'évaluation en observant ou même en communiquant avec un objet ou un événement, qui conduit à un état de plaisir agréable, significatif et signifiant de l'esprit » (De Groot, 2014 : 157).

Intégrant les concepts de l'esthétique et de la beauté dans notre recherche, le point de départ de notre réflexion était de revenir sur la question de la place des connaissances sensibles, de l'émotion et de la passion dans le domaine du management stratégique pour comprendre son importance et sa contribution. Notre ouverture vers l'art a débuté par la rencontre avec le Professeur Paul Shrivastava²⁸, spécialiste mondialement connu du management stratégique, avec qui nous avons collaboré dans le domaine de DD, notamment dans la cadre de notre conférence « MESD » (auparavant mentionnée). Cette collaboration a été ensuite poursuivie sur la problématique du lien entre l'art et le DD au sein de la chaire internationale IRCASE (International Research Chair in Art and Sustainable Enterprise), pilotée par Pr Shrivastava dans le cadre de son activité de Professeur affilié à ICN Business School. Cette chaire, qui vient de recevoir le label Chaire UNESCO²⁹, rassemble des chercheurs, des artistes et des praticiens de sciences humaines et managériales désirant de contribuer sur le plan théorique et méthodologique à l'étude du lien entre l'art et le développement durable. Les travaux de la chaire favorisent les approches de recherche et les projets de collaboration interdisciplinaires. Les chercheurs de la chaire bénéficient également de la dynamique de collaboration académique lancée à Nancy depuis 1999, dans le cadre de l'alliance stratégique ARTEM³⁰.

Notre orientation vers l'art est aussi étroitement liée à une nouvelle activité professionnelle. Depuis 2010, en parallèle avec l'activité d'enseignant-chercheur, nous avons développé une activité d'artiste plasticienne à la Maison des Artistes³¹. Dans notre pratique de l'art, nous explorons des concepts philosophiques complexes tels que la vie, l'énergie et le mouvement. Notre démarche de recherche artistique est à la fois réflexive, intuitive et affective. Elle fait appel à l'émotion (le ressenti face à un phénomène), aux sensations (expérience sensorielle et

²⁸ Paul Shrivastava est actuellement Directeur du Penn's State Sustainability Institute et Professeur de Management à Smeal College of Business de Penn State University. Récemment il a été Directeur Exécutif de programme de recherche mondial « Future Earth » et Directeur du centre David-O'Brien de l'Université de Concordia, Montréal.

²⁹ UNESCO Chair on Art and Science for Sustainable Development Goals.

³⁰ ARTEM est une alliance scientifique, pédagogique et urbaine unique en France et en Europe entre trois établissements de l'enseignement supérieures : l'École Nationale Supérieure d'Art de Nancy, l'École des Mines de Nancy et ICN Business School. Cette alliance combine l'Art, la Technologie et le Management, pour favoriser le développement de connaissances et des compétences interdisciplinaires, inspirée de l'expérience de l'École de Nancy.

³¹ Cette activité d'artiste se traduit par une production artistiques régulière et des expositions individuelles et collectives en France et l'internationale en collaboration avec d'autres artistes de renommée internationale (ex. Eva Petric, Slovenia ; Simone Domeniconi, Italy, David Smyth, USA). Nos créations ont attiré l'attention de spécialiste d'art contemporain internationaux qui travaillent sur le lien entre art et science (Collaboration étroite avec la société, « SciTechArt » : Scientific Technological Art, <https://www.scitechart.eu/>) et l'historienne d'art Dr. Penesta Dika, <https://www.penestadika.at/>). En 2016 nous avons emporté le prix « Originalité Peinture » au salon annuel des arts organisé par l'Association des Artistes Lorrains. Pour plus d'information sur notre activité d'artiste voir le lien web suivant : <https://www.facebook.com/pikasept/>.

esthétique du phénomène), à la pensée logique et rationnelle (la relation entre les différents éléments d'un phénomène et leurs dynamique) et à l'intuition (l'évocation intuitive et imaginaire à partir d'un phénomène). La création artistique nous permet d'expérimenter l'art et l'esthétique avec notre propre sensibilité et intériorité d'artiste en conjuguant une dynamique d'apprentissage entre la pensée, l'action et l'émotion. Nos créations sont devenues l'objet et le sujet de recherche de cette forme de connaissance esthétique, qui devient intelligible principalement par le ressenti et le subconscient, bien qu'elle puisse se conscientiser et se rationaliser *ex-post* ou *ex-ante* par l'artiste lui-même et par l'observateur³². La recherche esthétique qui s'est développée ainsi nous a permis un enrichissement, une fertilisation croisée entre les trois domaines : art, science et management. Ceci a rendu possible une contribution originale sur deux aspects principaux : 1) des études théoriques sur la contribution de l'art à la stratégie et la performance organisationnelle ((1), (9), (27)) ; 2) des études empiriques, du type recherche-action, fondées sur l'utilisation de la pratique de l'art comme vecteur de développement et de changement stratégique ((12), (23), (28), (31) (32)).

Ainsi, sur le premier aspect, nos travaux de recherche portent d'abord sur la contribution de l'esthétique, de l'art et de l'artiste au développement de la performance organisationnelle durable. Une première étude théorique exploratoire (9) part du constat de la difficulté des connaissances scientifiques et rationnelles à apporter, à elles seules, des réponses aux grands défis (environnementaux, économiques et sociaux) du développement durable (Shrivastava, 2010 ; Adler, 2015). Nous mettons l'accent sur l'intérêt de l'approche esthétique et de l'art comme vecteur de changement des comportements individuels et organisationnels, en faisant le lien avec l'émotion (Huy, 2002) et la passion (Vallerand, 2008). Notre postulat épistémologique est que l'utilisation des connaissances esthétiques peut avoir un impact sur le niveau d'engagement organisationnel envers les stratégies de développement durable. En effet, comme le montre la littérature en sciences sociales (Huy, 1999), l'intelligence émotionnelle (définie comme la capacité de l'organisation à reconnaître et à gérer les émotions de ses membres) peut prédire les capacités organisationnelles à réaliser des changements radicaux. Dans ce contexte, nous pensons que la gestion des émotions est une compétence importante pour des changements organisationnels d'envergure comme celui du développement durable. Dans notre travail, nous mettons également l'accent sur la

³² Notre création artistique est essentiellement de nature abstraite ; elle s'est inspirée des maîtres de la peinture tels que Picasso, Miro, Kandinsky, Dubuffet, Delaunay, etc. Dans nos créations nous utilisons un large panel de traits, de lignes et de symboles, d'inspiration humaine ou naturelle, pour communiquer au public une vision d'un monde durable, qui se veut positive, dynamique et colorée. Des acteurs se placent dans un décor, tissent des liens et jouent un spectacle selon le goût de l'observateur. Les œuvres se réalisent via la libération de l'énergie interne, du Moi le plus profond, dans le mouvement et dans l'action.

contribution spécifique des artistes (Schein, 2001) à travers un certain nombre de rôles qui leur sont propres : gardiens de conscience, articulateurs de valeurs, performeurs de la complexité, développeurs de sens esthétique, etc. Nos propos sont illustrés par des exemples de l'utilisation de l'art dans des contextes organisationnels variés : santé, justice, architecture, ingénierie, design, etc.

Un autre travail de réflexion théorique a porté sur la contribution de la « beauté » au management stratégique des organisations et à leur performance économique et sociale ((1), (27)). A ce niveau, nous avons développé une approche intégrative, à la fois rationnelle et esthétique, qui aide à comprendre la contribution de la beauté à l'efficacité et à la performance organisationnelles. La beauté est définie comme une forme d'expérience esthétique (cognitive, sensorielle et émotionnelle) qui peut être source de plaisir et de satisfaction (Reber et al., 2004 ; Leder et al. 2004). Cette expérience esthétique du beau a lieu lors de la perception et du jugement esthétique des événements, des objets et des processus organisationnels (Strati, 2004 ; Taylor, 2013). Notre recherche identifie un ensemble de dimensions organisationnelles qui peuvent générer cette expérience : 1) les ressources (personnes, technologie, matériaux, etc.) ; 2) les résultats (produits, services, externalités) ; 3) les processus (travail, production, décision, etc.) ; 4) l'organisation (missions, valeurs, culture, structure, etc.) ; 5) l'environnement (espaces de travail, climat de travail, etc.). Pour chacune de ces dimensions, nous avons décrit l'impact potentiel sur la performance économique et sociale. Ce travail suggère également une façon de mesurer cet impact dans les organisations à travers le développement du concept de « retour sur investissement de la beauté ». Les propos sont illustrés à partir des exemples issus du secteur du tourisme et celui de la production des biens et services de luxe.

En ce qui concerne les études empiriques, nous avons étudié l'impact de l'art et des méthodes artistiques sur le développement de connaissances et de compétences actionnables au service du développement stratégique des organisations. S'inscrivant dans la lignée de l'approche artistique (Strati, 2010) et mobilisant les travaux du courant « art based methods » (Taylor et Ladkin, 2009) et de « la pratique esthétique » (Orr, 2009), nous avons développé une méthodologie de travail utilisant le dessin et la peinture. La méthode prend en compte les réponses mentales, corporelles et émotionnelles, générées par les éléments esthétiques présents dans toute chose. Elle permet d'utiliser l'art pour sa capacité à transformer et à changer les individus et les organisations, via un enrichissement personnel et de groupe, à travers ce que l'on peut voir, entendre, toucher et créer. La méthode nous a permis d'effectuer

des recherches-interventions directement dans les organisations, à partir de leurs besoins en matière de management stratégique tels que : élaborer et mettre en œuvre une stratégie et une vision stratégique ; innover ; développer une culture et une identité d'entreprise ; manager une équipe et un projet ; gérer des situations de crise et de conflit, etc. Les interventions se font sous la forme de « séminaires stratégiques » qui durent entre un ou plusieurs jours. Les résultats de ces recherches ont été déjà publiés dans un article (12) et communiqués lors de colloques ((28), (31), (32)). Nous démontrons que les individus engagés dans un processus de pratique esthétique réalisent des apprentissages cognitifs et émotionnels sur eux-mêmes, sur les autres et sur le contexte dans lequel ils travaillent par la pratique d'une activité artistique « singulière » comme le dessin, la peinture, l'écriture, etc. Nous avons mis en évidence les avantages de la pratique esthétique pour le management stratégique sur plusieurs dimensions: communication efficace, construction et partage d'une vision, élaboration de projets de développement, innovation par la créativité, résolution de problèmes complexes, élucidation des règles non dites, des valeurs, des vérités et des priorités d'une culture d'entreprise, création de liens entre les membres d'un groupe par le partage, etc.

3. Une approche épistémologique et méthodologique holistiques combinant études théoriques et empiriques authentiques

Tout travail scientifique passe par une réflexion épistémologique qui permet de prendre du recul sur la nature de la connaissance produite et sa validité (Martinet, 1990). L'épistémologie, définie selon Piaget (1967, p. 6) comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », invite le chercheur à questionner le sens de sa recherche et la façon de la produire sur quatre dimensions essentielles (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15) : 1) *ontologique* : la nature de la réalité à connaître ; 2) *épistémique* : la nature de la connaissance produite ; 3) *méthodologique* : la manière dont la connaissance est produite et justifiée, 4) *axiologique* : les valeurs portées par la connaissance. Par rapport à ces quatre dimensions, les paradigmes épistémologiques contemporains qui structurent et alimentent les débats en Sciences de Gestion s'étalent sur un intervalle délimité par deux extrémités, le « *réalisme* » (ou *positivisme*) et le « *constructivisme* », et comprenant une position plutôt médiane, *l'interprétativisme* (Allard-Poesi, et Perret, 2014, p. 21). A l'intérieur de cet intervalle, des segmentations plus fines sont apparues avec des appellations différentes, les démarcations entre les paradigmes se déplaçant et s'aménageant au gré des querelles épistémologiques qui ont lieu entre les tenants des trois principaux modèles scientifiques de référence : 1) le modèle des sciences de la nature, 2) le modèle des sciences humaines et sociales et 3) le modèle des

sciences de l'ingénieur (Allard-Poesi et Perret, 2014). Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 25) présentent cette segmentation autour de six catégories de paradigmes : 1) *le positivisme logique*, 2) *le réalisme scientifique* (post-positivisme), 3) *le réalisme critique*, 4) *l'interprétativisme*, 5) *le constructivisme radical* (pragmatique), *le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincol*. Les hypothèses faites par les 5 courants les plus mobilisés en Sciences de Gestion sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Les paradigmes épistémologiques contemporains

	<i>Hypothèses ontologiques</i>	<i>Hypothèses Epistémiques</i>	<i>But de la connaissance</i>	<i>Modes de justification</i>
Réalisme scientifique	Existence du réel indépendamment des perceptions et représentations humaines.	Le réel n'est pas forcément connaissable : faillibilité de mesure.	Connaître et expliquer des phénomènes observables.	Neutralité, et objectivité. Validité externe et interne. Test d'hypothèses et réplication. Recherches quantitatives.
Réalisme critique	Existence du réel indépendamment de l'observation. Strates du réel : profond, actualisé, empirique.	Le réel profond n'est pas observable. Explication des mécanismes générateurs (MG) des événements.	Mettre au jour les MG et leurs modes d'activation.	Pouvoir explicatif et validité des MG. Recherches quantitatives ou qualitatives.
Constructivisme pragmatique	Existence de flux d'expériences humaines.	Est connaissable l'expérience active. Interdépendance entre sujet et objet de connaissance.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à des fins d'actions intentionnelles.	Adaptation fonctionnelle. Validité de la connaissance dans l'action. Recherches qualitatives.
Interprétativisme	L'activité humaine est structurée. Consensus entre sujets sur une situation.	Est connaissable l'expérience vécue. Interdépendance entre sujet et objet de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations.	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.
Constructivisme au sens de Guba et Lincoln	Le réel est relatif : Existence de réalités multiples socialement construites.	Interdépendance entre sujet et objet dans le processus de construction de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.	Méthodes herméneutiques. Fiabilité et authenticité.

Source : Tableau adapté d'Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 25).

Ce que l'on peut dire, à la lecture de ce tableau, au risque de devenir réductionniste des différences entre les courants, c'est que l'orientation « réaliste » (réalisme scientifique, réalisme critique) défend une thèse plutôt déterministe de l'existence du réel indépendamment du sujet observateur, bien que ce réel puisse être difficilement connaissable en profondeur. L'objectif du chercheur est alors de connaître et d'expliquer ce réel, de façon plutôt objective et neutre, en cherchant des lois, des régularités, des liens de causalité ou des mécanismes générateurs. Pour connaître l'essence de l'objet étudié, le chercheur adopte plutôt une démarche hypothétique déductive. Il formule et teste la validité d'hypothèses théoriques ou de travail en évitant au maximum les biais qu'il peut introduire de façon non volontaire. La validité de la recherche est ainsi justifiée à partir de critères de validités internes et externes. Quant à l'orientation constructiviste, elle se fonde sur une hypothèse relativiste postulant que l'essence propre de l'objet ne peut pas être atteinte directement et qu'elle est plutôt

socialement construite. Le réel n'existe pas indépendamment du sujet connaissant. Il est construit socialement par l'acte de connaître. La finalité de la connaissance est plutôt pragmatique et vise à comprendre les constructions du sens par les acteurs impliqués dans un flux d'expériences humaines.

Loin des discours dogmatiques et des confrontations entre les partisans de telle ou telle paradigme, notre position épistémologique est de rester ouverte est d'aller, comme le souligne Thietart (2014, p. 3), vers des rapprochements entre recherche théorique et pratique, entre épistémologies positivistes et constructivistes, entre méthodologies quantitatives et qualitatives « *au bénéfice d'approches mieux ancrées dans les problèmes et moins dans des schémas arbitraires* ». (Thietart, 2014, p. 3). Notre recherche sur la stratégie s'est ainsi nourrie d'approches méthodologiques multiples en fonction des problématiques étudiées dans un objectif de complémentarité, pour permettre une meilleure connaissance des phénomènes étudiés, sans prétendre à la supériorité d'un paradigme par rapport à un autre (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Thietart, 2014)³³. Cependant, si on devait donner un fil conducteur au regard de la plupart de nos travaux de recherches, notre positionnement épistémologique se rapproche plus d'une dimension réaliste avec une posture que l'on pourrait qualifier d'« aménagée » (Perret et Séville, 2007), comme dans le cas du « réalisme critique » (Miller, 2015). Ce positionnement amène à considérer que la réalité existe indépendamment de notre connaissance de celle-ci, bien que nous puissions « faillir » dans notre acte de la connaître et que des erreurs puissent être commises à cause de notre subjectivité. En effet, la plupart du temps la finalité de notre recherche n'a pas été de découvrir des lois universelles (comme c'est le cas du réalisme logique), mais plutôt de décrire et d'expliquer les stratégies organisationnelles à travers des mécanismes générateurs et des contextes multiples.

En tenant compte du fait que la stratégie est un phénomène complexe, nous avons tenté de rapprocher la réalité des comportements stratégiques des organisations avec objectivité en multipliant les méthodes de recherche tout en reconnaissant que notre processus de recherche peut être imparfait, à cause de notre vision et volonté subjective. Nous avons ainsi plutôt cherché à découvrir et à comprendre des liens de causalité légitimes et raisonnables entre des

³³ Pour Thietart (2014, p. 23) «...la diversité des approches, sans en rejeter une a priori, est source de richesse et de découverte dans un champ qui est encore loin d'être aussi formalisé que celui d'une science normale. De plus, de par son ampleur, il est compréhensible, voire souhaitable, que la recherche en management ait recours à des méthodologies et des paradigmes épistémologiques variés. Méthodologies dictées par la nature des objets étudiés et influencées par les traditions culturelles, paradigmes épistémologiques souvent influencés par les croyances mêmes des chercheurs ». Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 53), vont dans le même sens : « aucune autorité supérieure, aucun méta-niveau transcendant, aucun argument rationnel ne permet de prouver la supériorité d'un cadre par rapport à tous les autres, même si les hypothèses fondatrices de certains cadres peuvent être tenues pour plus plausibles ou plus convaincantes que d'autres ».

éléments quasi objectifs : le contexte, la stratégie et ses résultats, en faisant appel à des approches et des méthodologies quantitatives et qualitatives variées.

En fonction de la finalité des recherches et de la nature des sujets abordés, ces liens ont été étudiés sur les plans théorique et empirique dans des démarches de recherche à la fois exploratoire et de test d'hypothèses. Ainsi, quelques études empiriques qui visaient à identifier et à comprendre la nature des liens de causalité entre la stratégie et des facteurs contextuels ((47)(11)) ou la stratégie et des éléments de performance organisationnelle ((5)(8)), ont été effectuées dans une démarche de test d'hypothèses formulées à partir d'une étude approfondie de la littérature. Des modèles de recherche supposant des liens entre variables ont été conçus en amont et testés en aval empiriquement via des données collectées sur le terrain. Ce choix s'explique principalement par l'existence d'une littérature abondante sur le sujet et des approches théoriques pouvant être transposées dans d'autres contextes. Tel a été le cas par exemple de l'étude de l'impact du contexte sur le processus de prise de décision stratégique dans les CCI (47), de l'étude de l'impact des valeurs du dirigeant sur les stratégies de croissance dans les PME ou de l'étude explicative de la décision d'externalisation logistique via les attributs de la transaction ((43), (45)). Les études sur l'impact de la diversité de genre (5) et la diversité cognitive (8) sur la performance (organisationnelle ou de groupe) ont aussi été menées dans la même perspective. Le choix d'une démarche hypothético-déductive est aussi utile dans l'objectif de mettre en exergue des liens cachés ou indirects entre les dimensions de la stratégie et son contexte. La stratégie étant un phénomène complexe, son étude nécessite de repérer des effets d'interaction ou modérateurs, derrière des apparences trompeuses de liens directs. En ce qui concerne la collecte des données pour ce type d'études, des méthodes de recherche quantitatives par questionnaires ont été privilégiées, bien que dans une optique de validité convergente, une triangulation avec des études qualitatives a été aussi effectuée. Une attention particulière a été portée à la conception et la mesure des construits de recherche afin que les représentations opérationnelles choisies puissent assurer une description et une évaluation empirique valides et appropriées des concepts étudiés. L'analyse des données a fait appel à des méthodes d'analyse descriptives et explicatives telles que l'analyse de la variance, les analyses factorielles, les régressions multiples, les classifications, etc.

Quelques études théoriques et empiriques ont été menées dans une démarche exploratoire et inductive. Les recherches à ces niveaux ont eu pour objectif d'explorer des sujets nouveaux peu étudiés jusqu'alors et pour lesquels on dispose de très peu de recul sur le plan théorique et

empirique. Tels est le cas par exemple des études que nous avons réalisées sur les stratégies de DD ((7), (36), (37)) et de RSE ((2), (41)) et aussi celles qui sont liées à l'impact de l'expérience esthétique et de la pratique de l'art ((1), (9), (12), (23)). Pour ces études, des méthodologies de recherche qualitative ont été privilégiées comme les études de cas, les entretiens semi-directifs, les observations participatives, etc. Le traitement des données a été effectué par des analyses du contenu des matériaux qualitatifs collectés via des données primaires ou secondaires. Le recours dans la même étude de sources de données multiples, dans un objectif de comparaison, a été utile afin de rendre les analyses plus pertinentes et les résultats plus valides. A ce niveau, les recherches-interventions effectuées avec la méthode de pratique esthétique ((12), (23), (28), (31), (32)), auparavant mentionnée) nous ont permis de s'ouvrir à des méthodes peu utilisées en management comme les créations artistiques (écriture, dessins, peintures) et les enregistrements vidéo.

Enfin, sur le plan méthodologique et dans un objectif d'orientation et de positionnement de notre recherche dans le champ de la stratégie, nous avons eu recours à une méthode de revue de littérature d'origine scientométrique, appelée la *Méthode de Co-occurrence des Mots* (MCM) (Callon et al., 1991 ; Courtial, 1994 ; Lee, 2008)). Cette méthode permet de cartographier la structure cognitive d'un domaine de recherche et son évolution dans le temps. Nous avons employé cette méthode pour comprendre le développement du domaine de la stratégie (43) et l'évolution des problématiques de DD ((4), (38)) et de RSE (33). Ces études ont permis de dresser un panorama global de l'avancement de la connaissance en établissant les structures intellectuelles des domaines étudiés sous forme de configurations typologiques. Ces configurations permettent de comprendre les évolutions et les carences majeures dans les domaines ainsi que les interdépendances et les influences théoriques et conceptuelles les plus marquantes. Des perspectives de recherche ont été identifiées à partir de là.

4. La structuration de la note

Les développements décrits précédemment ont permis de présenter les principales caractéristiques épistémologiques et méthodologiques de nos travaux de recherche qui trouvent un fil conducteur autour du sujet de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. En accord avec une posture d'ouverture et d'intégration épistémologique et méthodologique, nos recherches fournissent une lecture à la fois rationnelle et esthétique de la stratégie et de son impact sur la performance organisationnelle. Elles permettent de mieux comprendre les multiples influences intra et extra

organisationnelles sur la prise de décision stratégique et d'appréhender le rôle d'un certain nombre de leviers stratégiques clés en lien avec la diversité, l'esthétique et l'éducation.

La suite de ce mémoire s'articule autour de *deux parties* principales et une *conclusion*. La *première partie* concerne les travaux qui portent sur les déterminants macro et micro organisationnels de la stratégie. Trois thèmes ont été étudiés (voir figure 1). Le premier s'intéresse au processus de décision stratégique. Il pose la question de l'influence de plusieurs facteurs contextuels, environnementaux, organisationnels et décisionnels, sur la façon d'élaborer la stratégie de façon globale, mais aussi plus spécifiquement pour des décisions particulières telles que la décision de croissance dans les PME et la décision d'externalisation des activités logistiques (1.1). Le deuxième thème rassemble les travaux sur les stratégies de DD dans les EM et pose la question des enjeux de l'innovation, du marketing et de la communication pour la mise en œuvre d'une stratégie DD, profitable à la fois à la performance économique et à la performance sociale des organisations (1.2). Le troisième thème porte sur les déterminants des stratégies RSE et met l'accent sur l'influence des facteurs institutionnels, organisationnels et individuels sur les choix stratégiques des EM qui engagent la responsabilité de l'entreprise mais aussi celle du dirigeant (1.3).

La *deuxième partie* interroge le lien entre la stratégie et la performance organisationnelle en mettant l'accent sur le rôle d'un certain nombre de leviers stratégiques tels que la diversité, l'art et l'esthétique organisationnelle. Les contributions dans cette partie sont structurées autour de deux thèmes. Le premier pose la question de l'impact de la diversité de genre et de la diversité cognitive sur la performance organisationnelle et celle de de groupe (2.1). Le rôle joué par des contextes nationaux, en plus des caractéristiques individuelles et des mécanismes de prise de décision en groupe, a été mis en évidence. Le deuxième thème pose la question du rôle des dimensions esthétiques des organisations et de l'art à transformer les individus et les organisations via des modes de connaissances sensibles inhérentes à l'émotion et à la passion (2.2). La contribution de l'expérience esthétique de la beauté dans les organisations sur la création de la valeur économique et sociale a été mise à l'ordre du jour sur le plan théorique et pragmatique. Ce thème rassemble également les études qui portent sur la contribution des méthodes artistiques et de la pratique de l'art pour des apprentissages clés en matière de DD et de management stratégique. Nous posons ici la question de la nécessité de l'intégration de la pensée, de l'action et de l'émotion dans le processus d'apprentissage afin de faciliter les changements stratégiques chez les individus et dans les organisations. La pratique esthétique

permet une telle intégration et une transcendance qui créent de la valeur pour soi, pour les autres et pour les organisations.

Enfin, la conclusion mettra en exergue les principaux apports et limites de notre recherche à la fois sur le plan académique et sur le plan de l'intérêt pour la pratique du management stratégique des organisations. A partir de là, nous développerons des perspectives de recherche pour l'avenir sous forme de projets scientifiques qui peuvent servir de sujets de recherche pour des futurs doctorants.

La figure suivante présente la structure du mémoire ainsi que les références mobilisées pour chaque thème.

Thèmes de recherche	Publications
PARTIE I : LA STRATEGIE ET SES DETERMINANTS	
Thème 1 : La décision stratégique	(11) (13) (35) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47)
Thème 2 : Les stratégies de DD	(3) (4) (6) (10) (15) (16) (17) (18) (20) (22) (24) (25) (26) (36) (37) (38) (40)
Thème 3 : Les stratégies RSE	(2) (7) (14) (19) (21) (29) (30) (33)
PARTIE II : LA STRATEGIE ET SES LEVIERS DE PERFORMANCE	
Thème 4 : Le management de la diversité	(5) (8) (34) (39)
Thème 5 : L'art et l'esthétique organisationnelle	(1) (9) (27) (12) (23) (28) (31) (32)

Figure 1 : Structure du mémoire et publications mobilisées

PARTIE 1

LA STRATEGIE ET SES DETERMINANTS : DES CONTINGENCES MACRO ET MICRO ORGANISATIONELLES MULTIPLES

1. LA STRATEGIE ET SES DETERMINANTS : DES CONTINGENCES MACRO ET MICRO ORGANISATIONNELLES MULTIPLES

Cette première partie est consacrée à la présentation de nos travaux sur la prise de décision stratégique et ses multiples déterminants dans des contextes de maintien, de croissance ou de développement organisationnel (1.1.), mais aussi pour des catégories de stratégies particulières telles les stratégies de DD (1.2) et les stratégies RSE (1.3). En s'appuyant sur un certain nombre de cadres théoriques majeurs en provenance d'approches à la fois organisationnelles, décisionnelles et institutionnelles, cette partie décrit comment les stratégies sont élaborées dans les organisations et quelles sont les principales logiques décisionnelles mises en œuvre. Ensuite, dans une vision contingente, elle explique le processus de décision stratégique à partir d'un certain nombre de facteurs micro et macro organisationnels, inhérents aux différents contextes organisationnels, décisionnels, institutionnels, politiques ou culturels en France et à l'international.

1.1. La décision stratégique : déterminants contextuels, organisationnels et individuels

Une première thématique de nos recherches porte sur le processus de décision stratégique qui se déploie dans des contextes variés, en commençant par l'étude du processus de décision stratégique dans les CCI en France (1.1.1). Dans cette étude, nous montrons que la prise de décision est un processus complexe qui peut suivre plusieurs modalités, en fonction des contextes environnementaux, organisationnels et décisionnels rencontrés. Chaque mode de décision génère des résultats décisionnels qui lui sont propres, en termes de durée et de degré de satisfaction des acteurs impliqués dans le processus. Un deuxième point présente une étude théorique sur la décision d'externalisation logistique et ses facteurs explicatifs en s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction (1.1.2). La décision d'externalisation est ici expliquée à travers l'influence directe des attributs de la transaction, mais également par l'influence indirecte du contexte organisationnel. Ensuite, une autre étude sur la décision de croissance dans les PME pose la question de l'impact des valeurs du dirigeant (1.1.3). Elle montre que la poursuite d'objectifs de croissance est favorisée plutôt par des valeurs d'ouverture, d'optimisme, de confiance en soi et d'accomplissement personnel. Le tableau synoptique suivant présente l'essentiel des travaux de cette section ainsi que les publications mobilisées.

Tableau 2 : Tableau synoptique des travaux commentés sur la décision stratégique

Ref.	Objectifs	Cadres théoriques	Méthodologies	Résultats
(47)	Comprendre comment les décisions stratégiques sont prises dans les organisations, quels sont les facteurs qui les influencent et à quels résultats elles aboutissent.	Théories de la prise de décision.	Entretiens et questionnaires semi-directifs avec des dirigeants. Études de cas multiples.	Elaboration d'une typologie des processus de décision stratégique composée de 5 types distincts : (1) le processus « rationnel interne », (2) le processus « politique local », (3) le processus « politique national », (4) le processus « fluide » et (5) le processus « décentralisé ». Chacun de ces types se manifeste dans un contexte environnemental, organisationnel et décisionnel particulier en générant des résultats qui lui sont propres.
(41)	Identifier les déterminants de la décision stratégique d'externalisation logistique.	Théorie des Coûts de Transaction.	Étude théorique.	La décision d'externalisation est expliquée à travers l'influence directe de quatre attributs de la transaction : spécificité des actifs, incertitude et fréquence de la transaction, difficulté de la mesure de la performance. Elle est aussi expliquée par l'influence indirecte d'autres variables contextuelles organisationnelles : la taille de l'entreprise, son niveau de compétences et le niveau de structuration de la fonction logistique dans l'entreprise.
(11)	Etudier l'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la P.M.E.	Stratégies de croissance.	Études quantitatives Questionnaires auprès des dirigeants des PME. Analyses factorielles.	Les valeurs du dirigeant sont liées aux objectifs de croissance. Les dirigeants, présentant un ensemble d'attitudes traduisant des sentiments de confiance globale, semblent plus disposés à la croissance que les dirigeants centrés sur la sécurité et la protection. La décision de croissance semble liée à un ensemble de valeurs relatives à l'affirmation de soi plutôt qu'à la croyance en Dieu, au sentiment d'accomplissement personnel plutôt qu'à l'intérêt propre du travail.
Articles :				
(11)	IVANAJ V., GEHIN S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la P.M.E. », <i>Revue Internationale P.M.E.</i> , 10 : 3-4, 81-109. (HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-4).			
(13)	IVANAJ V. (1996), « Les zones industrielles dans le bassin de Saint-Dié de 1958 à 1992 : la genèse d'une stratégie d'aménagement du territoire par la C.C.I. de Saint-Dié », <i>Bulletin de la Société Philomatique Vosgienne</i> , Vol. XCVII, p. 203-218.			
Communications :				
(35)	IVANAJ V., IVANAJ S. (2010), Le processus de la stratégie : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrence des mots. Paper presented at the XIXème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2 -4 Juin.			
(41)	IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective », XVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13 -16 Juin.			
(42)	IVANAJ V., BAYAD M. (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Pays de Loire, Angers, 6- 9 juin.			
(43)	IVANAJ V., MASSON FRANZIL Y. (2004), « Les déterminants de la décision d'externalisation des activités logistiques à la lumière de la théorie des coûts de transaction », 3ème Journée AOSI, Université de Metz.			
(44)	GEHIN S., IVANAJ V. (1996), « Les valeurs du dirigeant et leur influence sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », XIIIes Journées Nationales des IAE, 16-17 avril.			
Cahiers :				
(45)	IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », <i>Cahier de Recherche GREFIGE-CEREMO</i> , Université de Nancy 2, n° 3,			
(46)	GEHIN S., IVANAJ V. (1995), « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », <i>Université Nancy 2, ICN Recherche, Cahiers de recherche</i> , n° 2.			
Doctorat :				
47)	IVANAJ V. (2001), Le processus de prise de décision stratégique : description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France. Thèse de doctorat en Science de Gestion, soutenance 13 décembre 2001, Université de Nancy 2.			

1.1.1. La décision stratégique dans les CCI : des modes de décision déterminés par le contexte environnemental, organisationnel et décisionnel

La décision est un concept central en management stratégique et la prise de décision est une activité importante de tous types d'organisation permettant d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie (Mintzberg et Waters, 1990 ; Chia, 1994). La décision peut être définie comme « *un engagement spécifique à l'action (d'habitude un engagement de ressources)* », et le processus de décision comme « *une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commence*

avec l'identification d'un stimulus d'action et se termine avec un engagement spécifique à l'action » (Mintzberg et al., 1976, p. 246). Les décisions stratégiques constituent une catégorie de décisions particulières pouvant se distinguer des décisions opérationnelles, courantes ou routinières par un certain nombre de caractéristiques (Martinet, 1983 ; Harrison, 1995) : elles sont longues et irréversibles, pouvant provoquer des effets importants sur l'ensemble de l'organisation. Elles mettent en jeu plusieurs objectifs vitaux (rentabilité, profitabilité, croissance, sécurité) et sont prises souvent en situation d'information partielle, compte tenu du nombre important de dimensions qui les concernent. Les problèmes auxquels elles sont associées sont complexes, mal définis et exigent des solutions sur mesure.

La recherche sur la prise de décision stratégique a donné naissance à une multitude de paradigmes théoriques. La conception classique inspirée du travail de Barnard (1938) sur les fonctions du cadre dirigeant, considérant le processus de décision comme « intentionnel, conséquent et optimisant » (March, 1988, p. 1) a été suivie par une conception renouvelée, en provenance des travaux de Simon (1947) sur la « rationalité limitée » et ceux de Cyert et March (1963) sur « la théorie comportementale de la firme ». Le comportement optimisant a été remplacé par le comportement satisfaisant, face à l'indisponibilité de l'information et des limites cognitives du traitement de l'information. Les travaux d'Allison (1969), de Lindblom, (1965), de Pettigrew (1977) et de Quinn, (1978) marquent ensuite une autre étape dans la conception de la décision en démontrant sa nature incrémentale et politique. Les choix décisionnels sont considérés comme la résultante d'un mélange de modèles de comportements routiniers, de jeux politiques et de marchandages entre acteurs ayant des intérêts divergents. Enfin, les conceptions rationnelles et politiques se sont avérées insatisfaisantes quant à l'explication de la prise de décision dans un environnement complexe, instable et ambigu. Dans ce contexte, le modèle de la « poubelle » (Cohen et al., 1972) qui rend compte de la décision dans des « anarchies organisées » semble plus approprié. Le processus de décision est vu ici comme le résultat *« d'une rencontre stochastique de choix à la recherche des problèmes, de problèmes à la recherche de choix, de solutions à la recherche de problèmes à résoudre, et de décideurs à la recherche de quelque chose à décider »* (Eisenhardt et Zbaracki, 1992, p. 27). Toutes ces perspectives décisionnelles prédominantes ont été mobilisées par les chercheurs en stratégie en suivant trois logiques : 1) une logique de confrontation entre des approches alternatives, notamment entre les modèles rationnels et politiques ; 2) une logique de combinaison des approches, tels que le modèle d'allocation de ressources de Bower (1970), le modèle de la poubelle de Cohen et March (1972) ou le modèle

de l'incrémentalisme logique de Quinn (1978) ; 3) une logique d'intégration des multiples approches comme c'est le cas du modèle générique proposé par Anastassopoulos et al. (1985) et du modèle intégratif de Hart (1992).

La recherche que nous avons réalisée dans le cadre du doctorat ((13), (47)) a été positionnée dans une perspective théorique d'intégration face à un réel besoin dans le domaine de la stratégie. En effet, une étude exhaustive de la littérature sur le processus de décision stratégique que nous avons réalisée ((47), (42)) avait montré un besoin de description du processus de décision dans son intégralité, face à une prédominance d'études ne permettant pas une vision globale et des résultats souvent contradictoires³⁴. La plupart des recherches avait une visée essentiellement descriptive. Les chercheurs avaient, par ailleurs, privilégié l'étude de l'impact des facteurs organisationnels au détriment des facteurs environnementaux et décisionnels. De plus, les principales perspectives théoriques mobilisées étaient organisationnelles, laissant de côté les dimensions cognitives, groupales ou individuelles de la prise de décision, en provenance notamment des théories sociologiques et psychologiques.

Face à ces manques, notre recherche s'est inscrite dans une perspective intégrative à plusieurs niveaux. Tout d'abord, sur le plan théorique, nous avons considéré le processus de décision comme un phénomène intégratif pouvant manifester une multitude de modes de prise de décision et ceci en fonction des contextes environnementaux, organisationnels et décisionnels rencontrés. Nous avons combiné une perspective macro de l'étude du processus de décision stratégique, inspirée des théories contingentes et des modèles théoriques rationnels, politiques et organisationnels, avec une perspective micro, issue des théories sociologiques et psychologiques de la prise de décision. La dimension intégrative de notre recherche se reflète également dans la visée de la recherche qui conjugue description et explication au sein d'une même étude. La dimension descriptive permettant d'identifier les caractéristiques essentielles du processus de prise de décision stratégique a été complétée par une dimension explicative qui précise les conditions (environnementales, organisationnelles et décisionnelles) d'apparition de chacune des caractéristiques du processus de décision. Enfin, la conception du design de la recherche est aussi intégrative, en incluant plusieurs variables concernant à la fois le processus de décision, son contexte et ses résultats.

³⁴ Une analyse critique de 156 études empiriques publiées au cours des cinquante dernières années a été effectuée en s'appuyant sur un certain nombre de critères établis au préalable, relatifs à la démographie (origine des chercheurs, discipline académique), à la problématique (paradigme et perspective théorique, objectifs et questions de recherche, variables mesurées, liens supposés), et à la méthodologie (unité d'analyse, type d'enquête, méthodes de collecte et de traitement de données).

Conformément à ces choix théoriques, nous avons réalisé une recherche empirique permettant de répondre à la question principale suivante : « *Comment les décisions stratégiques sont-elles prises dans les organisations, quels sont les facteurs qui les influencent et à quels résultats aboutissent-elles ?* Les objectifs de notre recherche étaient triples : 1) découverte et description des principaux types de processus de décision stratégique se concrétisant sous forme d'une typologie ; 2) explication de l'émergence des principaux types découverts par l'influence des facteurs contextuels ; 3) explication des résultats de chacun des types par l'influence des attributs qui les composent. Afin d'apporter des réponses à cette question, un modèle de recherche a été conçu et mis en œuvre (voir figure 2). Au cœur du modèle réside le processus de décision stratégique avec ses principaux attributs (rationalité, politique, incrémentalisme, participation et influence). A ce niveau, nous faisons d'abord une première hypothèse de travail (H1) postulant que ces attributs peuvent se combiner entre eux de façon cohérente pouvant donner lieu à une typologie des processus de décision. Nous supposons également que l'apparition d'un attribut ou d'un autre, dans un type de processus de décision, peut être conditionnée par un certain nombre de facteurs antécédents à chaque prise de décision : 1) des facteurs environnementaux (dynamisme, munificence et complexité) ; 2) des facteurs organisationnels (structure, taille, pouvoir, équipe managériale dirigeante) et 3) des facteurs spécifiques à la décision (ampleur des conséquences, incertitude, menace/crise, pression, fréquence, familiarité) (H2) . Enfin, une dernière hypothèse (H3) suppose que les résultats du processus (durée, qualité, satisfaction, apprentissage organisationnel, utilisation des aptitudes individuelles) peuvent dépendre des attributs du processus de décision mais les variables contextuelles peuvent aussi y jouer un rôle.

Afin d'étudier empiriquement la validité de ces hypothèses, un certain nombre de choix méthodologiques ont été effectués (voir tableau 3). Ces choix concernent d'abord la stratégie d'approche de l'objet de recherche. Deux options s'ouvraient à nous : soit étudier le « contenu », soit le « processus » (Van de Ven, 1992 ; Grenier et Josserand, 1999). L'approche sur le « contenu » définit la décision comme une « catégorie de concepts », (rationalité, politique, etc.) qui s'opérationnalisent comme des construits et se mesurent en tant que variables³⁵. L'approche sur le « processus », considère la décision en termes de

³⁵ C'est une analyse des actions (individus ou organisations) en termes de « stock » afin d'appréhender leur nature ou composition (Grenier et Josserand, 1999, p. 104).

« flux », c'est-à-dire en un ensemble d'événements qui se succèdent dans le temps (démarrage, développement, finalisation)³⁶.

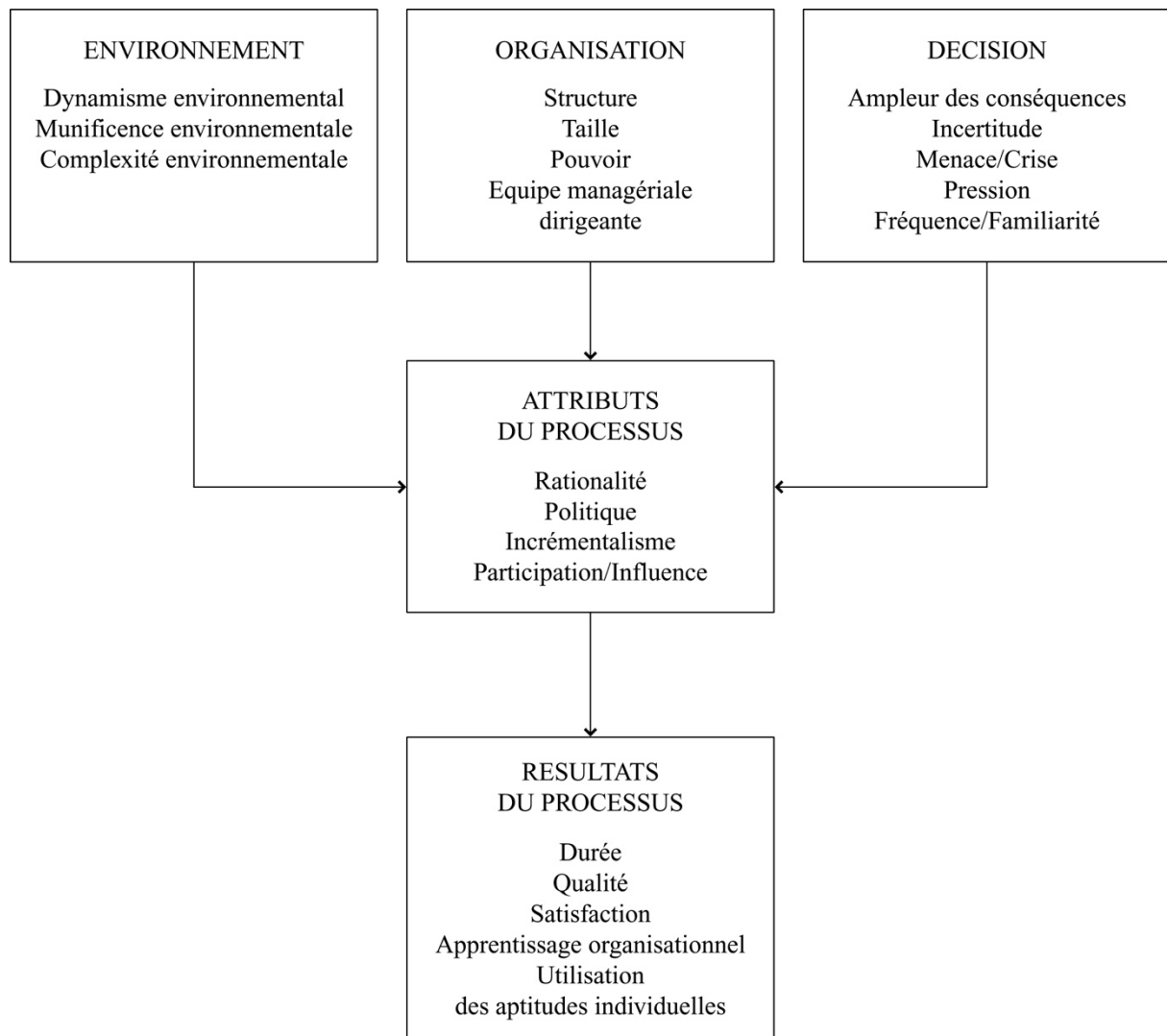


Figure 2 : Modèle général de la recherche (47)

Nous avons fait le choix d'étudier le « contenu » de la décision afin de faciliter la comparaison entre plusieurs cas de décisions. Cette comparaison est difficile sans concepts opératoires communs opérationnalisés sous forme de variables ou attributs de la décision. Ce choix a nécessité un travail très rigoureux quant à l'opérationnalisation et la mesure des variables afin de faire le lien entre les concepts et les données empiriques. Pour cela, nous avons adopté une démarche de la « mesure » qui consiste à traduire des concepts extraits de la littérature dans des données recueillies sur le terrain d'observation (Angot et Milano, 1999). La détermination des concepts à mesurer a été effectuée à partir d'une revue détaillée de la

³⁶ L'objectif de la recherche est « de mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution » (Grenier et Josserand, 1999, p.105).

littérature. Pour chaque construit de recherche, des instruments de mesure ont été établis à partir des données empiriques. Dans la plupart des cas, des variables des mesures existaient déjà dans la littérature. Cependant, l'utilisation dans leur état initial n'étant pas pertinent, un travail de traduction et d'adaptation a été nécessaire pour qu'elles conviennent au contexte.

Pour la collecte des données, nous avons opté pour une triangulation méthodologique. La triangulation fait référence à « *l'utilisation de différentes approches, méthodes ou techniques de recherche dans la même étude* » (Hussey et Hussey, 1997, p. 74), dans un objectif « *d'améliorer à la fois la précision de la mesure et celle de la description* » (Baumard et Ibert, 1999, p. 101)³⁷. La triangulation a été appliquée sur trois niveaux. D'abord *méthodologique*, avec une combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives : a) des entretiens semi-directifs avec les participants clés dans le processus de décision (dirigeants, équipe dirigeante et experts) apportant des informations qualitatives sur les variables ; b) des questionnaires administrés par voie postale apportant une information quantitative sur les mêmes variables (en provenance des mêmes interlocuteurs). Ensuite, une triangulation des *données* collectées lors de deux périodes distinctes de temps : d'abord collecte de données par entretiens, ensuite, après six mois, collecte de données par questionnaires. Enfin, une triangulation des *informateurs* : intégration des points de vue de plusieurs participants. Une complémentarité des données primaires (entretiens et questionnaires) et secondaires (documents internes) a été également assurée, afin d'améliorer la fiabilité et la validité des résultats. Un chevauchement systématique a été assuré entre les questions posées par les questionnaires et l'information collectée lors des entretiens afin de permettre une comparaison et de vérifier la convergence. Les données collectées par les entretiens n'ont pas servi de base à l'élaboration des questionnaires. Leur traitement a été effectué de façon indépendante.

Le terrain d'investigation est constitué d'une catégorie particulière d'établissements publics : les CCI. Le choix de ce terrain s'explique par l'origine du projet doctoral, issu d'une demande en provenance du terrain. En effet, nous étions entrés en contact avec le réseau des CCI, qui au moment de l'étude était impliqué dans un débat national sur une réforme (Gerolami, 1994) pouvant avoir des répercussions stratégiques en termes de survie et de développement. Cette réflexion a conduit la CCI de Saint-Dié à établir une convention CIFRE (1995-1998) dont la

³⁷ Quand on parle de triangulation, la plupart du temps on entend la « triangulation méthodologique », c'est-à-dire l'utilisation conjointe des méthodes qualitatives et quantitatives pour la collecte de donnée. Mais, d'autres formes de triangulation existent (Easterby-Smith et al., 1991) comme la : 1) « triangulation de données » (collecte des données à des périodes différentes ou par le biais de sources de données différentes) ; 2) triangulation de chercheurs (collecte de données par différents chercheurs qui comparent les résultats obtenus) ; 3) triangulation de théories (une théorie appartenant à une discipline est utilisée pour l'explication d'un phénomène dans une autre discipline).

mission principale était l'analyse des pratiques décisionnelles. La mission nous a ouvert les portes vers d'autres CCI de la région du Grand Est. Au-delà d'une demande sociale, l'étude de la prise de décision dans les CCI s'est avérée intéressante de par leurs spécificités organisationnelles. Faisant partie des établissements publics nationaux, les CCI sont des Etablissements Publics à caractère Administratif (E.P.A.). Elles disposent d'une double nature, à mi-chemin entre des organisations publiques et privées (Nouvion, 1992) ³⁸. Cette nature mixte permet d'envisager le processus de prise de décision stratégique comme un phénomène doté de caractéristiques particulières, différentes de celles repérées lors de l'étude des organisations publiques ou des organisations privées. Au final, notre étude empirique a porté sur un échantillon de convenance de 86 cas de décision en provenance de 12 CCI du Grand Est de la France. Pour chaque établissement, nous avons étudié entre 5 et 12 cas de décision stratégique couvrant des domaines très variés : investissements, nouveaux services, organisation du travail, communication, etc.

Les données des questionnaires ont été traitées via des méthodes statistiques uni- et multivariées en fonction de la nature des hypothèses. Nous avons eu recours à des analyses typologiques, discriminantes ou de la variance, combinées avec des tests de comparaisons multiples. Les entretiens ont été exploités dans l'objectif de confirmation et d'illustration des résultats obtenus à partir des données en provenance des questionnaires. Un échantillon de 10 études de cas de décision « typiques »³⁹ (Royer et Zarlowski, 1999), c'est-à-dire les plus représentatives de la typologie élaborée, a été analysé afin de rendre compte de façon qualitative de la diversité des pratiques de décision découvertes (deux cas approfondis pour chaque type de décision découvert). Les cas ont été analysés en s'appuyant sur la méthodologie d'analyse des données qualitatives de Huberman et Miles (1991) : travail de condensation, de codage et de présentation des données sous forme de matrices de type « liste de contrôle » (intra et intersites). Ces données ont permis de vérifier l'appartenance des cas de décision dans les groupes émergents des analyses typologiques.

³⁸ Composées par l'ensemble des membres de la profession d'une zone géographique déterminée, les CCI sont administrées par une assemblée d'élus, issue du suffrage universel direct. Elles ont une personnalité juridique qui leur permet d'acquérir, de conserver ou d'accroître un patrimoine immobilier, et d'accomplir tous les actes nécessaires à la réalisation de leur mission de service public (Nouvion, 1992). Elles assurent la représentation des intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription et participent au développement économique local avec notamment la gestion des concessions, les actions de formation professionnelle et les services concrets apportés aux entreprises. Elles sont dotées de l'autonomie financière. Les dépenses de leurs services centraux sont couvertes, pour l'essentiel, au moyen d'un prélèvement fiscal revêtant la forme de centimes additionnels à la taxe professionnelle. Les services extérieurs des Chambres couvrent leurs frais de fonctionnement et peuvent assurer une partie de leurs dépenses d'investissement à partir de ressources propres, taxes, subventions, produits de locations, recettes d'exploitation, etc..

³⁹ Les cas typiques correspondent à « des éléments de la population que le chercheur considère comme étant particulièrement « normaux ou fréquents » (Royer et Zarlowski, 1999, p. 197).

Tableau 3 : synthèse des principaux choix méthodologiques (47)

Critères	Choix méthodologiques
1. <i>Stratégie d'approche de l'objet de recherche</i>	Approche centrée sur le « contenu » mais prenant en compte du déroulement du processus de la décision dans le temps de façon globale.
2. <i>Choix et conceptualisation des variables de recherche</i>	Analyse de la littérature visant à déterminer pour chaque groupe de variables, les dimensions opérationnelles à retenir afin d'assurer une évaluation empirique valide et appropriée des phénomènes étudiés. Adaptation, ajustement et transformation des échelles existantes au contexte de la prise de décision dans les CCI.
3. <i>Données mobilisées et approches adoptées</i>	Complémentarité des données primaires (enquêtes par entretiens et par questionnaires), et secondaires (documentation interne). Triangulation des méthodes qualitatives et quantitatives : <ul style="list-style-type: none"> • Des données collectées dans deux périodes de temps différentes. • Traitements indépendants des données collectées par entretiens et par questionnaires. Confirmation et illustration des résultats collectés par questionnaires avec des études de cas multiples.
4. <i>Unité d'analyse et terrain d'investigation</i>	Les processus de décision stratégique au niveau des décisions individuelles dans les Chambres de Commerce et d'Industrie en France
5. <i>Echantillon et sources de données</i>	Echantillon : 86 cas de décision stratégique dans 12 CCI du Grand Est de la France Sources de données : <ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants ou membres de l'équipe dirigeante de chaque CCI fortement impliqués dans la prise des décisions sélectionnées. Informateurs multiples
6. <i>Etapas et méthodes de collecte de données</i>	Première étape : <ul style="list-style-type: none"> • Conduite de deux séries d'entretiens successives : 1) entretiens visant la négociation de l'accès aux ressources de données et la constitution de l'échantillon d'enquête ; 2) entretiens de collecte de données relatifs au processus de décision stratégique et son contexte. Deuxième étape : <ul style="list-style-type: none"> • Retour, auprès du même terrain d'investigation et des mêmes sources de données, après au moins 6 mois d'écart, par une enquête par questionnaires visant la collecte de données de nature quantitative sur les variables de recherche définies par le modèle initial
7. <i>Etapas et méthodes d'analyse des données</i>	Première étape : <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : construction de la mesure pertinente des variables de la recherche Méthodes d'analyse : utilisation conjointe d'analyses factorielles exploratoires et de calculs d'Alpha de Cronbach. Deuxième étape : <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : Découverte et description de la typologie de processus de décision stratégique Méthodes d'analyse : analyses typologiques, analyses multivariées de la variance, analyses discriminantes et tests de comparaisons multiples <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : Explication de la typologie de processus de décision stratégique Méthodes d'analyse : analyses discriminantes et tests de comparaisons multiples <ul style="list-style-type: none"> • Objectif : Explication des résultats Méthodes d'analyse : analyses univariées de la variance (Anova et tests de comparaisons multiples)

Les résultats de l'étude ont d'abord montré la pertinence d'une problématique contingente pour la description et l'explication des processus de décision stratégique. Le processus de décision est apparu comme un phénomène multidimensionnel, au sein duquel rationalité et politique de la direction se conjuguent à celles des autres acteurs externes, détenteurs d'un pouvoir politique ou d'experts. Ils effectuent des choix face à des situations décisionnelles complexes, exigeant beaucoup de temps et d'énergie. La prise de décision a lieu dans un environnement perçu comme hétérogène, peu stable et munificent, auquel s'ajoutent une structure organisationnelle centralisatrice de pouvoir de décision au plus haut niveau de l'organisation et un ensemble de situations décisionnelles aux conséquences importantes sur l'activité organisationnelle. Nous avons découvert que les CCI font appel à des modes très divers en matière de prise de décision stratégique. Cinq principaux types de prise de décision ont été identifiés : (1) « rationnel interne », (2) « politique local », (3) « politique national », (4) « fluide », et (5) « décentralisé ». Ces types diffèrent selon dix attributs : deux attributs représentant les traits essentiels des modèles rationnels et politiques de la prise de décision ;

quatre autres reflétant l'influence des acteurs internes tels que l'Assemblée Générale de la CCI, les chefs de services, les spécialistes et les agents et techniciens ; et quatre derniers attributs se rapportant à l'influence des acteurs externes tels que les experts et consultants, les collectivités territoriales, les autres CCI et l'Etat (voir tableau 4). La comparaison des profils des cinq types a permis d'identifier deux sous-ensembles de processus de décision :

- un premier sous-ensemble représentatif des modèles décisionnels prédominants, qui sépare le processus « rationnel interne » des processus « politique local » et « politique national » fondés sur deux comportements décisionnels différents : l'un centré sur la rationalité, orienté vers l'interne, répondant à un environnement organisationnel hétérogène et à une situation décisionnelle conséquente dans une structure organisationnelle peu formalisée, assurant un certain équilibre de pouvoir ; et l'autre centré sur la politique, orienté vers l'externe, impliquant une forte charge politique, favorisé par un environnement homogène et une situation décisionnelle de faible impact dans une structure organisationnelle fortement formalisée, marquée par le déséquilibre de pouvoir.
- un second sous-ensemble composé du processus « fluide » et de celui « décentralisé ». Ces types sont très éloignés du premier sous-ensemble, de par un faible degré des comportements politique et rationnel et l'influence non significative des acteurs externes d'action locale et nationale. Les décisions génèrent une charge politique et une durée faibles et sont favorisées par un environnement relativement stable, munificent et plutôt homogène.

Tableau 4: Profil global de la typologie du processus de décision stratégique découverte (47)

Groupes de variables	Variables	Processus Rationnel interne (n=16)	Processus Politique local (n=8)	Processus Politique national (n=6)	Processus fluide (n=31)	Processus décentralisé (n=24)
Processus de décision	1. Rationalité interaction	Forte	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	Faible
	2. Politique pouvoir d'influence	Faible	Forte	Forte	Faible	Faible
	3. Influence spécialistes	Forte	Forte	Forte	Faible	Forte
	4. Influence assemblée	Forte	Faible	<i>Modérée</i>	Faible	Faible
	5. Influence chefs de service	Forte	<i>Modérée</i>	Faible	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>
	6. Influence agents et techniciens.	Faible	Faible	Faible	Faible	Forte
	7. Influence experts et consultants	Forte	Faible	Faible	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>
	8. Influence collectivités territoriales	Faible	Forte	Faible	Faible	Faible
	9. Influence autres CCI	Faible	Faible	Forte	Faible	Faible
	10. Influence Etat	<i>Modérée</i>	Faible	Forte	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>
Résultats	1. Charge politique	<i>Modérée</i>	Forte	Forte	Faible	Faible
	2. Durée	<i>Modérée</i>	Forte	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	Faible
	3. Satisfaction liée au processus	Forte	<i>Modérée</i>	Faible	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>
Contexte	1. Dynamisme	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	Forte	Faible	<i>Modérée</i>
	2. « Munificence » (comport. partenaires)	Faible	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	Forte
	3. Complexité	Forte	Faible	<i>Modérée</i>	Faible	<i>Modérée</i>
	1. Jeu de pouvoir législatif/exécutif	Faible	<i>Modérée</i>	Forte	<i>Modérée</i>	Forte
	2. Formalisation	Faible	<i>Modérée</i>	Forte	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>
	1. Impact activité globale	Forte	Faible	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>	<i>Modérée</i>

Les résultats de notre recherche confirment ensuite l'influence significative de six facteurs contextuels dans l'émergence de chaque type : trois facteurs inhérents à l'environnement rendant compte du degré de dynamisme, de « munificence » et de complexité perçue ; deux facteurs inhérents à l'organisation reflétant le jeu de pouvoir entre les législatifs et les exécutifs et le degré de formalisation de la structure par des règles et procédures ; et un facteur spécifique à la décision mesurant le degré d'impact de la décision sur l'activité globale de l'organisation. Les dimensions de l'environnement qui discriminent le mieux les types de processus sont celles de la complexité environnementale, de l'impact de la décision sur l'activité de l'organisation, de la formalisation organisationnelle et du jeu de pouvoir des élus administratifs. Enfin, les résultats confirment l'influence des attributs de processus sur trois éléments du résultat du processus : la charge politique, la durée et le niveau de satisfaction perçues chez les participants clés du processus de décision. Le processus « rationnel interne » génère une forte satisfaction qui peut s'expliquer par le fort degré de participation des membres de l'organisation et une absence de conflits importants entre eux. Le processus politique (« local » ou « national ») a tendance à renforcer la charge politique et la durée. Ceci semble être lié à l'importance des négociations et des conflits de nature interpersonnelle, dont la résolution retarde le processus. Le processus « fluide » et le processus « décentralisé », impliquent une faible charge politique et sont relativement plus rapides. Ceci pourrait s'expliquer par le faible niveau d'activité politique, limitant les confrontations entre points de vue divergents, puis par la présence d'une orientation stratégique claire au niveau de l'organisation, facilitant le travail des spécialistes et des experts de l'organisation. A titre d'exemple, l'encadré suivant présente les traits caractéristiques du processus de décision du type « rationalité interne », illustrés avec un mini cas « typique ».

Au final, les résultats de notre recherche ont permis de démontrer que plusieurs modes de prise de décisions pouvaient coexister dans la pratique des organisations. Elles sont contingentes aux contextes et peuvent générer des résultats différents. Ces modes peuvent être intégrés par les décideurs comme des comportements alternatifs faisant partie d'un même système complexe décisionnel, permettant d'éviter des divergences, des tensions et des blocages entre managers.

Encadré 1 : Logique « Rationalité Interne » (47)

Processus de décision : la priorité est donnée à l'utilisation des ressources et compétences du personnel de la CCI (ex, chefs de service, spécialistes) et des élus (ex, bureau et assemblée générale de la CCI). La participation et l'influence des acteurs externes (collectivités territoriales, autres CCI, Etat) est moins importante et se fait plutôt dans une optique de collaboration professionnelle et en dehors d'un jeu de pouvoir. Cependant le rôle des consultants et experts externes est important. La prise de décision est le fruit d'un processus interactif donnant lieu à des échanges d'informations et à des discussions intenses entre ces principaux acteurs, qui visent la concertation ou des accords globaux. Le lieu privilégié des rencontres ce sont les réunions, dont la fréquence est fonction de la priorité que l'on donne à la décision par rapport à une autre.

Résultat : L'implication politique des participants est moyenne. Elle s'exprime par une relative tension entre les acteurs, sans être excessive, par un degré modéré de complexité inhérente aux problèmes de décision traités, par des enjeux politiques présents mais dans un esprit de relative conciliation et une ambiance de travail plutôt satisfaisante. Le processus de décision ne dure pas très longtemps et procure une satisfaction relativement élevée.

Contexte : Le contexte se caractérise d'abord par un environnement perçu comme complexe, qui semble être dû à une difficulté à prévoir les actions et comportements des principaux partenaires publics et privés. Difficultés d'autant plus importantes que ces partenaires sont nombreux et détiennent des ressources nécessaires au fonctionnement de la CCI. A cette complexité s'ajoutent ensuite un environnement en profonde transformation perçu comme peu favorable, résultant d'une politique d'Etat qui ne favorise pas le développement des CCI, et une remise en cause par la concurrence d'autres organisations. Le dynamisme environnemental est aussi présent mais ce n'est pas l'élément le plus discriminant. Par ailleurs, ce type de processus semble être favorisé, d'une part, par un jeu de pouvoir à l'intérieur de l'organisation qui est perçu plutôt comme équilibré entre les principaux acteurs législatifs et exécutifs et, d'autre part, une structure organisationnelle peu formalisée par des règles et procédures écrites. Enfin, le processus semble être lié à des situations de décision perçues comme ayant un fort impact sur l'activité de l'organisation.

Mini-Cas : Un processus de décision « rationnel interne »

La décision concerne la construction d'un bâtiment industriel pour le compte d'une entreprise de production de taille moyenne (de 150 salariés, spécialisée dans la mécanique de précision et la fabrication de machines-outils) qui, pour faire face à ses besoins de développement, souhaite y installer une partie de ses équipements de production. Le processus de décision est ainsi initié suite à une demande de maîtrise d'œuvre dans le cadre d'un crédit-bail, que l'entreprise formule auprès de la direction de la CCI concernée. La demande s'avère alors correspondre parfaitement aux orientations stratégiques majeures de la CCI, qui dans le cadre de ses actions d'aménagement et d'équipements, souhaite développer son rôle d'opérateur pour les bâtiments relais à l'usage des entreprises. Ainsi, après un premier examen de la demande au bureau de la CCI, un travail intense de recherche et d'analyse d'information se réalise, qui implique beaucoup le chef du service chargé du développement des entreprises industrielles. Cette personne, spécialiste dans le montage de dossiers de cette nature, collabore avec l'entreprise et les autres acteurs partenaires concernés, notamment la commune et le syndicat intercommunal à vocation multiple, pour fixer le cadre global de l'opération. Le dossier monté est d'une complexité considérable. Il permet de comprendre le projet d'entreprise, à travers une analyse détaillée de son passé, de sa stratégie actuelle et les prévisions futures, sur toutes les fonctions essentielles : fonctions techniques et de production, fonctions commerciales, de distribution et de marketing, fonctions financières de gestion de personnel et d'administration, etc.. C'est un diagnostic stratégique de l'entreprise, de ses forces et de ses faiblesses, permettant d'évaluer la pérennité et la performance globale de l'entreprise. Pour que le dossier soit complet, plusieurs allers et retours ont été nécessaires, formalisés par des échanges et discussions intenses dans des réunions rassemblant les acteurs concernés. Le dossier final fait alors l'objet de discussion en réunion de bureau de la CCI qui examine ainsi la recevabilité de la demande et la faisabilité du projet. Des réserves ont été alors émises quant à quelques points du dossier portant tant sur les plans juridique et technique que sur les conditions d'intervention. Un processus d'échange et de négociation plus étroite se met en alors en place avec les auteurs de la demande et les acteurs locaux concernés, afin de convenir d'un cadre global d'action qui, après concertation, se formalisera sous forme d'un protocole d'accord entre partenaires. Par ailleurs, la direction de la CCI (Président et Bureau) effectue des demandes d'aides et d'appuis financiers auprès des collectivités locales et territoriales, ces aides pouvant être attribuées dans le cadre de réalisation de zones industrielles ou d'immobilier d'entreprise. Il s'agit principalement du Conseil Général et du Conseil Régional. Ces acteurs externes donnent alors un accord de principe sur l'opération, étant donnée l'ampleur de l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'économie locale, et étudient le montant de la subvention susceptible d'être attribuée. Des demandes sont aussi effectuées auprès d'autres acteurs comme la Direction Départementale de l'Equipeement pour le permis de construire, l'Architecte des Bâtiments de France, pour les éléments de finition du bâtiment, et le service incendie pour les questions de sécurité. Après avis favorables de ces acteurs externes, le bureau de la CCI réexamine le dossier et donne alors un avis final favorable à l'opération. En plus, il charge le Président et son équipe dirigeante d'accomplir les différentes actions permettant de mener à bien l'opération et notamment : d'obtenir les aides publiques pour le financement de l'opération ; de solliciter, auprès du Ministère de tutelle l'autorisation de contracter un emprunt permettant de couvrir le solde restant après octroi des subventions demandées ; d'obtenir l'autorisation de contracter un emprunt relais permettant de couvrir l'avance en trésorerie nécessaire au temps de récupération de la TVA et d'attente du versement des participations publiques et de négocier les emprunts au mieux des intérêts de la CCI. Tout ceci, sous réserve d'obtention des garanties sui antes : avis favorable sur le dossier après expertise de SOLOREX, et caution bancaire garantissant le paiement des loyers et de la valeur résiduelle de l'ensemble. Ce travail étant effectué, et les garanties nécessaires ayant été obtenues, consignées dans des protocoles d'accord et conventions, c'est alors à l'Assemblée Générale de statuer sur l'opération, chose qui est faite lors d'une de ces séances plénières. Cependant, entre la signature des protocoles d'accord et l'acte définitif, un des partenaires majeurs de l'opération demande à modifier ses engagements arrêtés par la convention. Ce fait exige le réexamen du dossier et la réouverture de négociations avec ce partenaire, de même qu'une discussion en réunion du bureau, au regard des difficultés engendrées, décide de mettre au point une position ferme de la Chambre quant aux conditions d'intervention sur ce type d'opération. Ainsi, une dernière Assemblée Générale est appelée à statuer sur les modifications à apporter à la délibération initiale. En effet, la CCI trop engagée pour reculer, souhaite faire un compromis à ce sujet, et autorise enfin la mise en œuvre de l'opération. C'est alors au tour du service d'aménagement et d'équipement, et notamment au chef de service de la CCI, de prendre la relève et de s'engager fortement dans la réalisation du projet, en accordant et harmonisant les actions de l'ensemble des partenaires.

1.1.2. La décision d'externalisation : la théorie des coûts de transaction appliquée à la logistique

La logistique est une fonction organisationnelle qui vise la maîtrise des flux physiques et informationnels le long d'une chaîne allant de l'input à l'output (Colin et Paché, 1988 ; Samii, 2000). Elle est devenue incontournable avec le développement du management de la « Supply Chain » qui comprend un ensemble d'activités en lien avec la gestion des relations et du service client, la gestion des commandes et des approvisionnements, la commercialisation, la gestion du service après-vente, etc. (Stock et Lambert, 2001 ; Larson, et Halldórsson, 2002). L'externalisation concerne « *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* » (Barthélemy, 2001, p. 7). Appliquée à logistique, elle consiste à confier tout ou partie de la chaîne logistique à un prestataire extérieur, dans un objectif de performance (Murphy et Poist, 1998 ; Skjoett-Larsen, 2000). Malgré le développement très important du phénomène dans la pratique managériale, peu d'études scientifiques sont effectuées pour expliquer la décision d'externalisation, comme le montrent nos analyses de l'évolution de la recherche dans le domaine de la stratégie ((41), (50)). Les études existantes sont pour la plupart descriptives et manquent de véritable ancrage théorique (Lynch, 2001). Les segments logistiques sont souvent étudiés de façon isolée sans considérer la chaîne dans son ensemble (Skjoett-Larsen, 2000 ; Kannan et Tan, 2002). Compte tenu de ces éléments, nous avons réalisé une étude théorique exploratoire sur les déterminants de la décision d'externalisation logistique ((41), (43), (45)) à partir d'une revue de la littérature⁴⁰. Pour l'étude, nous avons mobilisé essentiellement la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) (Williamson 1975, 1985a, b ; 1991a, b) qui, bien que souvent employée pour expliquer l'externalisation, a été peu exploitée pour la logistique (Bienstock et Mentzer, 1999). La TCT offre une argumentation appropriée aux principales préoccupations économiques de la firme : la minimisation des coûts de production et des coûts de transaction. L'unité de base de la TCT est la transaction qui est définie comme un transfert de biens et de services à travers une « *interface technologiquement séparable* » (Williamson, 1981, p. 1544)⁴¹. Ce transfert engendre des « coûts de transaction » d'une triple nature: (1) coûts d'information; (2) coûts de négociation ; (3) coûts de contrôle de la performance. L'importance des coûts peut servir d'indicateur de la décision d'externaliser.

⁴⁰ Les propositions théoriques ont été testées empiriquement dans la cadre de l'étude doctorale réalisée par Masson-Franzil (voir Masson-Franzil, 2005, Franzil, 2008).

⁴¹ La TCT est fondée sur deux suppositions essentielles quant au comportement humain : 1) « la rationalité limitée », c'est-à-dire l'incapacité des individus à prendre des décisions entièrement rationnelles ; 2) « l'opportunisme », c'est-à-dire la tendance naturelle de l'acteur à rechercher ses propres intérêts, l'incitant à agir de façon rusée (Wang, 2002). L'opportunisme et la rationalité limitée de l'agent sont sources d'incertitude croissante et compliquent les relations contractuelles.

Quand les coûts sont faibles, il est plutôt recommandé d'externaliser une activité, alors que quand ils sont élevés, la réalisation de l'activité à l'interne est préférable (Williamson, 1985).

Compte tenu des spécificités de la logistique, nous avons identifié dans notre étude trois attributs de la transaction pouvant expliquer la décision d'externalisation : (1) la spécificité des actifs, (2) l'incertitude et (3) la fréquence. La spécificité des actifs concerne « *le degré auquel un actif peut être redéployé à des usages alternatifs et par des utilisateurs alternatifs sans le sacrifice de la valeur productive* » (Williamson, 1989, p. 142). Les actifs peuvent être à la fois « de site », « physiques », « humains » et « dédiés ». En logistique, la spécificité des actifs peut être un déterminant fondamental. Le degré de spécificité peut être faible, par exemple pour des actifs physiques relatifs à des investissements plutôt standardisés, alors qu'il peut être élevé pour des investissements particulièrement coûteux, complexes ou faits sur mesure (ex, véhicules réfrigérés, stockage grand froid, chariots élévateurs sophistiqués, systèmes de guidage électronique). Le haut degré de spécificité réduit les bénéfices d'une externalisation et incite le donneur d'ordre à organiser à l'interne l'activité concernée (Paché, 2002). Les spécificités de « site » peuvent également intervenir pour des opérations qui nécessitent des infrastructures lourdes et coûteuses : transport, stockage, emballage, étiquetage et ensachage (Dornier et Fender, 2001). Enfin, « les spécificités des ressources humaines » interviennent également lorsque, par exemple, le fournisseur développe des compétences pour les besoins spécifiques d'un client. L'incertitude peut aussi influencer la décision d'externaliser l'activité logistique. Elle peut être « interne », liée par exemple à la complexité des tâches, ou « externe » et porter sur l'incertitude technologique, légale, réglementaire, fiscale ou concurrentielle (Ghertmann, 2000). Dans le domaine logistique, l'incertitude interne peut croître à cause de la difficulté d'établir les besoins futurs et elle dépend des spécificités de l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise (Dornier et Fender, 2001). Des tensions et des évolutions macro-économiques, des tactiques industrielles ou de marketing peuvent engendrer de l'incertitude. Selon la TCT, une forte incertitude est liée négativement au choix d'une solution d'externalisation. Sa croissance engendre une augmentation des coûts de transaction ex ante et ex post (Hatch, 2000). Enfin, la fréquence rend compte du degré de répétitivité de la transaction. Elle impacte les économies d'échelle (Williamson, 1985). Si la fréquence des transactions est faible, le recours à la hiérarchie ne permet pas de compenser l'accroissement des coûts induits par des tensions répétées. Inversement, une fréquence élevée induit des effets d'expérience et de synergie qui amoindriront les coûts de production par le biais des économies d'échelle. Dans le domaine

logistique, dans le cas de la distribution de produits par exemple, le niveau de fréquence renseigne si le volume de marchandises transportées est d'une quantité suffisante pour justifier le coût d'un équipement spécifique en interne (Bienstock et Mentzer, 1999). Dans ce cas, il est pertinent de vérifier si les prédictions de la TCT quant aux choix de ressources des activités banalisées à forte fréquence seront ou non validées. Les mêmes interrogations sont valables pour l'entreposage, activité récurrente, mais qui exige des habilités humaines, organisationnelles et techniques de plus en plus complexes (Preston et Brohman, 2002).

Les prédictions théoriques de la TCT nous ont permis de faire des propositions de recherche en lien avec chacun des attributs de la transaction, démontrant qu'ils peuvent déterminer le choix d'externaliser ou d'internaliser l'activité logistique (voir tableau 5). Plus spécifiquement, nous proposons que le choix de l'entreprise d'externaliser son activité logistique est beaucoup plus probable pour des actifs peu spécifiques, une faible fréquence et une faible incertitude des transactions. Cependant, dans notre étude nous avons également intégré des facteurs contextuels (en provenance des théories organisationnelles de la prise de décision). Pour l'externalisation logistique, il nous est apparu pertinent d'explorer le rôle modérateur de certaines caractéristiques organisationnelles en lien avec la perspective transactionnelle : (1) la taille de l'entreprise, (2) son niveau de compétences dans le domaine logistique, et (3) la place de la fonction logistique dans l'entreprise. En ce qui concerne la taille par exemple, plus les firmes sont grandes, plus les coûts engendrés par une structure bureaucratique lourde sont élevés, incitant les managers à externaliser afin de minimiser les charges. On peut ainsi s'attendre que pour des niveaux faibles des attributs de la transaction, la tendance de l'entreprise à externaliser les activités logistiques serait plus forte pour les entreprises de plus grande taille. En outre, en ce qui concerne le niveau de structuration de la fonction logistique, on peut supposer qu'une entreprise possédant une logistique peu structurée aurait davantage recours à l'externalisation qu'une firme présentant une logistique institutionnalisée et performante (Halley, 1999). Enfin, en ce qui concerne le niveau de compétence, on peut supposer qu'une firme qui détient les compétences nécessaires à l'exécution optimale d'une activité sera tentée de la préserver en interne.

Tableau 5 : Les déterminants transactionnels et contextuels de la décision d'externalisation
((41), (43), (45))

Facteurs explicatifs	Proposition de recherche
<i>Attributs de la transaction</i>	
Spécificités des actifs	Les différentes activités de la chaîne logistique nécessitent des investissements pouvant présenter un fort degré de spécificité. Au regard des prédictions de la T.C.T., une tendance à externaliser les activités nécessitant des actifs (physiques, de site et humains) faiblement spécifiques devrait être observée. Inversement, une tendance à maintenir en interne les composantes de la chaîne logistique nécessitant des actifs fortement spécifiques devrait être constatée.
Incertitude	En domaine logistique, l'incertitude est liée à la difficulté pour les donneurs d'ordre d'établir avec certitude les besoins répondant à une demande extrêmement volatile et aux conditions instables et complexes de l'environnement externe. En contexte de forte incertitude, nous devrions observer une tendance à l'internalisation et en contexte d'incertitude faible, une tendance à l'externalisation de tout ou partie des composantes de la chaîne logistique.
Fréquence	En domaine logistique, les coûts associés au recours à l'externalisation ne se justifient que si la fréquence des transactions est élevée. Selon les prédictions théoriques, une tendance à l'externalisation des activités récurrentes devrait être observée. Inversement, une tendance à l'internalisation des transactions non répétitives devrait s'afficher.
<i>Contexte décisionnel</i>	
Taille Compétences Structuration	Les liens entre les attributs de la transaction (spécificité des actifs, fréquence et incertitude) et le choix d'externaliser tout ou partie de la chaîne logistique seraient influencés par certains facteurs contextuels tels que la taille de l'entreprise, son niveau de compétence, et le niveau de structuration de la fonction logistique dans l'entreprise. Ces liens seraient négatifs pour des petites entreprises, des compétences élevées et une fonction logistique bien structurée. Ils seraient positifs pour des grandes entreprises, des faibles compétences et une fonction logistique peu structurée.

Les concepts présentés ici élargissent l'application de la théorie des coûts de transaction à un domaine d'externalisation peu investi jusqu'alors : le domaine logistique. Nous avons exploré l'idée que cette théorie constitue une approche pertinente pour la compréhension du phénomène d'externalisation logistique. Cette proposition va à l'encontre de certains écrits qui postulent que la théorie ne serait vérifiable que pour des transactions portant sur des activités fondamentales (Murray et Kotabe, 1999). Or, nos développements ont montré que les prédictions transactionnelles seraient probables même dans un contexte spécifique et une activité de soutien telle que la logistique. En ce sens, nos propositions constituent un enrichissement de la théorie des coûts de transaction par l'élargissement de la validité de son champ d'intervention. En outre, la prise en compte d'un certain nombre de variables contextuelles comme modérateurs est très importante, parce qu'elle permet d'explorer les conditions dans lesquelles la théorie des coûts de transaction se vérifie ou non. Ces variables ne sont presque pas prises en compte dans la recherche.

1.1.3. La décision de croissance dans une PME : l'influence des valeurs du dirigeant

Le dirigeant de l'entreprise est considéré depuis très longtemps par la recherche en management comme un acteur clé de la stratégie (Barnard, 1938 ; Selznick, 1957 ; March et

Simon, 1958 ; Mintzberg, 1972 ; Kotter, 1982) et son profil démographique, cognitif ou psychologique a été reconnu comme ayant un impact sur la stratégie par plusieurs recherches empiriques (Dean et Sharfman, 1993 ; Hoskisson et al., 1999 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Bulgerman et al. 2017). Les perspectives théoriques de leadership stratégique (Finkelstein et Hambrick, 1996), « d'échelon supérieur » (« upper echelon ») (Hambrick et Mason, 1984) ou celles cognitives (Reger et Huff, 1993 ; Schwenk, 1984) sont pour beaucoup dans ce développement. Elles affirment que le comportement organisationnel est le miroir des dirigeants qui font des choix stratégiques sur la base de leurs valeurs ou cognition. Dans la lignée de ces perspectives, nous avons réalisé une étude empirique exploratoire qui portait sur le lien entre les systèmes de valeur du dirigeant et la stratégie de la croissance dans les PME ((11), (44), (46)). En effet, une revue de la littérature que nous avons effectuée sur le sujet avait montré que le rôle du dirigeant dans cette catégorie d'organisation peut se révéler très important (Bamberger, 1986 ; Miller et Toulouse, 1986 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988, 1992 ; Pras et Roux, 1990 ; Blais et Toulouse, 1990 ; Bamberger et Fiegenbaum, 1996 ; Katz et Niehoff, 1998). Ce rôle peut être dû aux spécificités de la direction de la PME où le pouvoir de prise de décision se trouve concentré dans les seules mains du dirigeant ou de sa famille. Le rôle des autres parties prenantes de l'organisation peut être souvent moindre. Ainsi, une part importante des atouts de la compétitivité de la PME peut dépendre de la capacité du dirigeant à maîtriser les différents niveaux de décision et d'action stratégique de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1988).

Si le rôle du dirigeant sur le comportement stratégique de la PME a été reconnu et étudié par un certain nombre d'études empiriques, celles-ci tenaient compte essentiellement des éléments psychologiques du dirigeant (personnalité, motivation) ou des caractéristiques démographiques telles que l'âge, le niveau de formation et d'expérience, la fonction exercée, etc. Les valeurs prises isolément ou en tant que systèmes étaient peu étudiées et elles n'ont pas été mises en relation directe avec les stratégies de croissance. Or les valeurs comptent parmi les concepts théoriques fondamentaux pour expliquer le comportement des êtres humains et des systèmes sociaux. Elles peuvent même être à l'origine de la construction de la personnalité (England, 1975). Elles constituent des représentations mentales, parfois inconscientes, et prédisposent à un certain type de comportement préférentiel pouvant influencer la prise de décision (Connor et Becker, 1994). Elles servent de standards (normatifs) pour ce qui est considéré comme « bon », « désirable » ou « préférable »

(Bamberger, 1986)⁴². Les valeurs personnelles sont constituées par l'ensemble des principes moraux, des préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements (Connor et Becker, 2003). Elles sont l'ultime développement des nombreux processus de sélection et de généralisation qui donnent aux comportements individuels une constante et une organisation à long terme (Allport, et al., 1970 ; Rokeach, 1973).

Dans ce contexte de reconnaissance du rôle du dirigeant et de la place centrale des valeurs sur le comportement, notre étude a exploré le lien qui peut exister entre le système de valeurs et le comportement stratégique de croissance. Notre étude s'est située dans le prolongement des travaux de Bamberger (Bamberger, 1986 ; Bamberger et Fiegenbaum, 1996) qui a étudié l'influence des valeurs sur le comportement stratégique des PME de façon globale. Nous avons décidé de nous concentrer sur les stratégies de croissance, de par l'importance de ces choix stratégiques pour la pérennité et la performance des PME. En effet, la croissance constitue un point de passage nécessaire, mais difficile pour la majorité des PME. Elle représente une décision importante pour constituer un avantage concurrentiel décisif face à un environnement externe de plus en plus hostile et menaçant.

L'étude des valeurs dans la littérature a abouti à des classifications diverses en fonction du champ disciplinaire dans lequel s'inscrit l'étude et du référentiel de l'auteur. Nous avons tenu compte de deux catégories de valeurs : socioculturelles et entrepreneuriales. Les premières font référence aux valeurs philosophiques traditionnelles (Stoetzel, 1983), les secondes renvoient à des valeurs pratiques (Allport et al., 1970) dans le champ managérial et stratégique. Le modèle de recherche qui a guidé notre étude est repris dans la figure 3.

⁴² Les fonctions théoriques attribuées aux valeurs sont résumées par Bamberger et Gabele (1980) : 1) des stabilisateurs de la personnalité ; 2) des promoteurs d'adaptation, dans le processus de socialisation, d'internalisation, d'identification, etc. ; 3) des stabilisateurs de systèmes sociaux ; 4) des facteurs dirigeant l'orientation de l'homme.

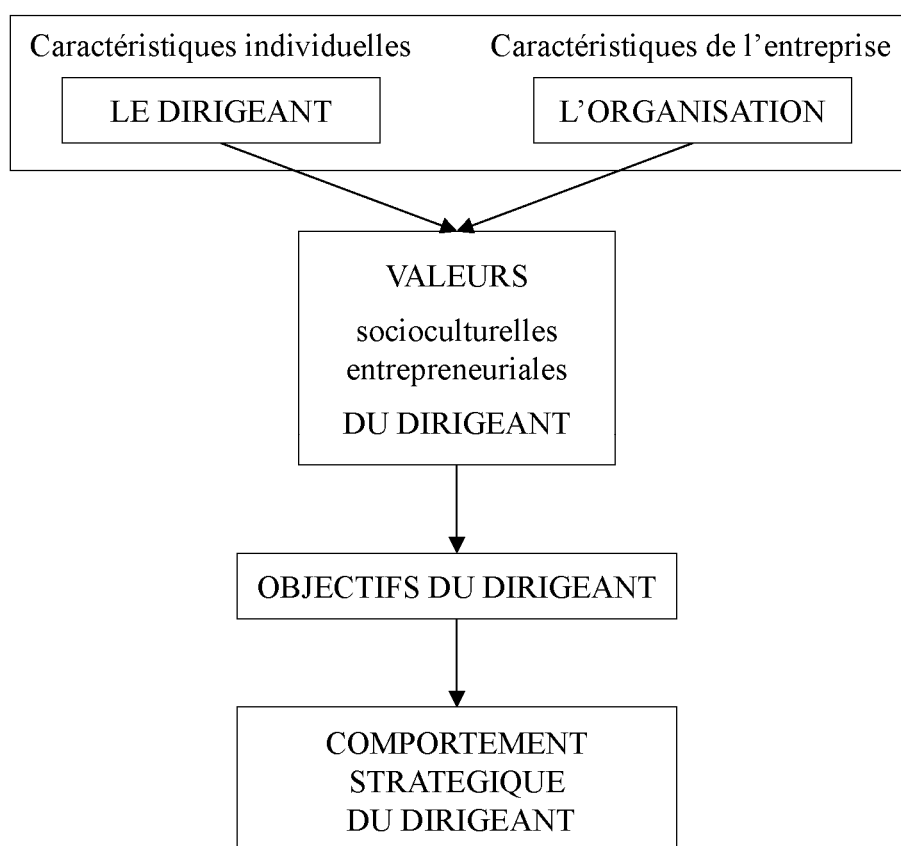


Figure 3 : Modèle de recherche : lien entre valeurs du dirigeant et décision de croissance (11)

A partir de ce modèle, deux hypothèses de travail ont été explorées empiriquement auprès de 500 PME, de 100 à 200 salariés, du secteur de la plasturgie. La première suppose que les valeurs sont structurées en un système socioculturel cohérent permettant de dresser le profil du dirigeant. La deuxième postule que les différences de valeurs permettent d'expliquer le choix de la croissance comme un objectif prioritaire. Les variables intégrées dans l'analyse concernent d'abord les valeurs : 1) socioculturelles, liées à la politique, la religion, la famille, le travail, la personne, les relations) ; 2) entrepreneuriales, liées au risque, la croissance, le profit, la sécurité, les investissements, les placements, les changements technologiques, l'indépendance, le patrimoine, le développement. Les variables concernent ensuite les objectifs de croissance poursuivis par le dirigeant (rentabilité, productivité, bénéfice, croissance, leadership dans la branche, stabilité, efficacité technique, bien-être des salariés). Enfin, des variables contextuelles ont été intégrées : les caractéristiques du dirigeant (âge, statut marital, nombre d'enfants, niveau de formation, expérience dans la fonction, degré de participation au capital) et celles organisationnelles (âge, phase de développement, CA, structuration en filiale, recours à la sous-traitance, taux de croissance). Les données ont été collectées par questionnaire postal (taux de réponses 8,5%). Pour l'investigation des valeurs,

nous nous sommes appuyées sur les indicateurs de valeurs élaborées par « *European Value Systems Study* » (Stoetzel, 1983)⁴³. Les données ont été analysées via des méthodes d'analyses unidimensionnelles (tris à plat) et multidimensionnelles (des analyses factorielles de correspondance).

L'étude a permis d'abord de dresser le profil du dirigeant à partir des valeurs prédominantes socioculturelles et entrepreneuriales. En ce qui concerne le profil socioculturel des dirigeants, un mélange de valeurs traditionnelles et modernes a été repéré. L'intérêt des dirigeants pour la politique semble manifeste. La dimension spirituelle existe, mais sans pratique religieuse. La plupart des dirigeants ont bénéficié d'une éducation classique et ont été protégés sur le plan affectif et familial. La position philosophique dominante se caractérise par un sentiment de libre-arbitre avec un accès certain au bonheur, même s'il reste difficile de faire totalement confiance à autrui et aux institutions. Le sentiment de satisfaction dans le travail domine avec la motivation et la fierté ad hoc. Ensuite, quant au profil des valeurs entrepreneuriales, les dirigeants semblent ne pas se situer en position d'évitement du risque. Le profit, la sécurité et la croissance semblent importants. Ils préfèrent plus investir que réaliser des placements. L'indépendance financière est essentielle ainsi que l'indépendance à l'égard des clients et des fournisseurs. La possession d'un patrimoine représente avant tout la possibilité d'être libre et en sécurité, sans grand désir de faire fortune mais avec le souhait de réaliser sa propre œuvre (Amiot, 1991 ; Van Loye, 1991). Le dirigeant de la PME s'apparente ainsi à un pilote qui acquiert le bonheur grâce au sentiment de diriger son existence personnelle. De même, en pilote averti, il est conscient des enjeux de développement pour l'entreprise, en intégrant les contraintes inhérentes à la sécurité et en maintenant son désir d'indépendance (Julien et Marchesnay, 1988).

En ce qui concerne les résultats sur la relation entre valeurs et croissance, notre recherche a découvert des différences relatives en termes de valeurs entre les dirigeants qui poursuivent l'objectif de croissance et ceux que ne le suivent pas (voir tableau 6). En ce qui concerne les variables entrepreneuriales, ces différences portent sur l'importance accordée à la croissance, au profit et à la sécurité. On retrouve l'opposition attendue entre croissance et sécurité, la recherche de profit et la réalisation de placements étant liées au besoin prédominant de sécurité. Les divergences se manifestent davantage dans les valeurs socioculturelles. Le dirigeant qui choisit la croissance se caractérise par un profil de valeurs moins traditionnelles

⁴³ Cette équipe de recherche a réalisé une enquête sur les valeurs en Europe occidentale. Le sondage a été effectué dans neuf pays en 1981. Les réponses de 12463 personnes ont été recueillies, dont 1199 en France.

sur les plans politique, religieux et éducatif. Il présente un épanouissement psychologique plus marqué dans le cadre familial actuel, manifeste davantage de confiance dans ses relations avec les autres et se sent libre et heureux. Il est jeune et tire sa détermination davantage de sa personnalité que de son expérience. Quant au dirigeant qui n'opte pas pour la croissance, il présente un profil plus traditionnel : attrait plus important pour la politique et la religion, logique de soumission légitime à l'autorité. En revanche, il s'éloigne du profil type d'épanouissement psychologique : moindre sentiment de liberté, confiance plus restreinte en autrui, sentiment de solitude accru.

Tableau 6 : Profil des valeurs des dirigeants relatif à l'objectif de croissance (11)

Types de valeurs	Dirigeants suivant l'objectif croissance (C)	Dirigeants ne suivant pas l'objectif croissance (NC)
Valeurs socioculturelles		
Liées à la politique	– relativement moins intéressés par la politique et plus vers la droite.	– plus intéressés par la politique et plus vers le centre.
Liées à la religion	– plutôt non religieux ; moins grande importance de Dieu dans leur vie.	– plutôt religieux ; plus grande importance de Dieu dans leur vie.
Liées à la famille	– proximité entre les parents moins forte ; parents moins stricts ; plus détendus et heureux quand ils sont à la maison.	– proximité entre les parents plus forte ; parents plus stricts ; moins détendus et heureux quand ils sont à la maison.
Liées au travail	– plus motivés par la possibilité de prendre des initiatives ; préfèrent suivre des instructions après avoir été convaincus.	– plus motivés par l'intérêt du travail ; logique de soumission légitime à l'autorité.
Liées à la personne (au soi)	– plus heureux, plus libres, moins seuls.	– relativement moins heureux, moins libres et plus seuls.
Liées à autrui	– font plus confiance à autrui.	– font moins confiance à autrui.
Valeurs entrepreneuriales		
La croissance, le profit, la sécurité	– accordent plus d'importance à la croissance et moins au profit et à la sécurité.	– accordent plus d'importance au profit, à la sécurité et moins à la croissance.
Les placements	– accordent moins d'importance aux placements.	– accordent plus d'importance aux placements.

Ces résultats peuvent être compréhensibles si on se réfère aux thèses de la psychologie des profondeurs ou psychologie d'inspiration analytique (Chanlat, 1990). Ainsi, le dirigeant, ayant besoin de sécurité dans sa réalité intérieure psychique, peut posséder un système de valeurs où les cadres structurés sont nécessaires, qu'ils soient de nature politique, religieuse ou familiale. En revanche, le dirigeant serait centré sur la croissance de son entreprise, parce qu'il vivrait lui-même une dynamique psychique où la sécurité fondamentale est acquise. Ce

qui permet l'initiative, la confiance en autrui, la capacité à se détendre, en réduisant le besoin des cadres structurés.

Enfin, en ce qui concerne le rôle qui peut jouer le contexte individuel ou organisationnel, quelques différences ont été repérées sur quelques variables, notamment : l'âge du dirigeant, la détention de capital et le recours à la sous-traitance⁴⁴. Ainsi la période de mi-vie (40-50 ans) apparaît comme une phase de maturité pour le dirigeant, puisque des valeurs comme le risque, la croissance, le profit et la sécurité ressortent davantage. Pourtant, les études sur les cycles de vie considèrent le milieu de carrière comme une période de crise (De Vries et Miller, 1985). Nous avons supposé que la fonction de direction éradique en partie les sources de cette crise sur le plan professionnel. Les détenteurs de capital semblent accepter le risque, mais accordent plus d'importance au profit et à la sécurité. La croissance semble être plus importante pour les dirigeants non détenteurs qui accordent plus d'importance à l'indépendance financière et celle à l'égard des clients et fournisseurs. Les dirigeants détenteurs considèrent que les propriétaires devraient diriger leurs affaires eux-mêmes ou en choisir les dirigeants. Ces résultats contribuent à prendre plus en considération dans l'explication de la stratégie la dynamique qui peut se créer entre deux logiques indivisibles : entrepreneuriale et patrimoniale (Sainsaulieu, 1990). En revanche, les non détenteurs pensent que les propriétaires et le personnel devraient participer au choix des dirigeants. Enfin, les entreprises qui suivent la croissance semblent recourir plus souvent à la sous-traitance et elles sont plus structurées en filiales que les entreprises ne suivant pas la croissance. Dans cette situation, la croissance et la sous-traitance peuvent se comprendre comme des manifestations politiques de l'entreprise mère, plus que comme la volonté stricte du dirigeant.

Dans l'ensemble, cette étude permet d'aller dans le sens des deux hypothèses élaborées au départ. Cependant, les résultats doivent être considérés avec précaution au vu de la taille réduite de l'échantillon des répondants, de même que la nature exploratoire de l'étude ne permet pas de faire des comparaisons fiables avec des recherches existantes de même nature. Observer un nombre plus significatif d'entreprises, de tailles différentes et dans d'autres secteurs activités permettrait de dépasser le questionnement alternatif qui semble subsister à la fin de cette étude : la croissance est-elle la volonté d'un entrepreneur accompli au sens psychologique ou le fruit d'un contexte entrepreneurial donné ?

⁴⁴ Ces résultats sont à interpréter avec prudence, le seuil de significativité du test de Chi-2 (moins de 10%) n'étant pas atteint pour toutes les variables.

1.2. Les stratégies de DD dans les EM : enjeux de marketing et de communication stratégique

Depuis une vingtaine d'années, le DD est devenu un sujet de recherche incontournable pour la recherche managériale (Banerjee, 2002 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Gherra, 2010 ; Lavorata et Mugel, 2017). Dans le domaine du management stratégique, les préoccupations en matière de DD sont encore plus grandes, du fait de son intégration dans la politique générale de l'entreprise et de l'impact qu'il peut avoir sur la performance organisationnelle (Hart et Milstein, 2003 ; Carroll, 2004 ; Martinet et Reynaud, 2003). Parallèlement à la multiplication des travaux scientifiques, on a également assisté à un foisonnement de pratiques et discours de DD auprès des principaux acteurs de la vie économique : les EM (Kolk et Pinkse, 2008 ; Patchell et Hayter, 2013). Ces dernières, de par l'étendue internationale de leurs activités, jouent un rôle très important dans le processus d'élaboration et de diffusion des stratégies de DD (Carroll, 2004 ; Dunning et Lundan, 2008 ; Patchell et Hayter, 2013). Ces organisations globalisées mettent en œuvre des processus stratégiques complexes qui intègrent des phénomènes d'ampleur sociétale, à l'occasion desquels l'économique, le politique, le social, le culturel et le juridique s'entremêlent et s'influencent mutuellement (Kolk et Van Tulder, 2010). En effet, la consolidation et la diffusion des stratégies de DD sont directement liées aux retombées économiques, politiques et sociales que les multinationales peuvent attendre de l'engagement dans un tel processus. Le puissant pouvoir économique qu'elles détiennent leur confèrent, à l'échelle internationale, une position stratégique déterminante quant à l'émergence, la diffusion et la consolidation des pratiques de DD (Dunning et Fortanier, 2007). Dans cette dynamique de fort développement de la recherche académique et de la pratique managériale, nous avons orienté nos travaux depuis une quinzaine d'années vers l'étude des stratégies et pratiques des EM en matière de DD⁴⁵. A ce niveau, notre contribution de recherche est double : premièrement, des états de l'art synthétisant l'évolution de la recherche dans le domaine, visant à déterminer des manques et des pistes de développement pour des recherches futures ((3), (4), (6), (22), (24), (25), (26), (38), (40)) et deuxièmement, des études empiriques sur les stratégies des EM ((10), (36), (37)).

⁴⁵ Cette dynamique de recherche a été impulsée par deux événements importants. D'abord, plusieurs séjours à l'étranger en qualité de chercheur invité dans des centres de recherche internationaux, notamment au « Center for International Business Education and Research » (CIBER) de Georgia Institute of Technology, College of Management, Atlanta (depuis 2004) et à « David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise » (DOCSE), John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, (depuis 2011). Ensuite la co-création et la co-organisation de la conférence internationale : « Multinational Enterprises and Sustainable Development », en collaboration étroite avec deux collègues enseignants-chercheurs : le Pr. McIntyre (CIBER) et le Dr. Ivanaj (CEREFIGE). La conférence est portée par trois partenaires institutionnels en qualité de membre fondateur : CEREFIGE (Université de Lorraine), ICN Business School, College of Management, Center for International Business Education and Research (CIBER), Georgia Institute of Technology, Atlanta. Depuis le lancement de la conférence en 2006, nous avons co-présidé et co-organisé 5 éditions de la conférence (MESD2006, MESD2009, MESD2012, MESD2015, MESD2017) en collaboration avec des partenaires académiques internationaux (Georgia Institute of Technology, University of Delhi, ISCTE-IUL of Portugal).

Tableau 7 : Tableau synoptique des travaux commentés sur les stratégies de DD dans les EM

N°	Objectifs	Cadres théoriques	Méthodologies	Résultats
(10)	Etudier comment les EM font le lien entre les stratégies marketing et les stratégies de développement durable.	Théorie des ressources et compétences	Etude qualitative. Analyse des données en provenance de trois sources : les pratiques éthico-DD diffusées dans les médias, l'étude des rapports DD entretiens approfondis auprès de dirigeants.	L'engagement des entreprises envers le développement durable est étroitement lié à l'introduction dans leur stratégie des éléments de marketing éthique. Trois dimensions interdépendantes constituent les fondements d'un marketing éthique et responsable : 1) Le marketing produit (les produits vendus), 2) le marketing relationnel (les personnes en contact avec les clients), 3) le marketing institutionnel et sociétal (centré sur l'activité de l'entreprise)
(36)	Comprendre l'argumentation mise en avant par les entreprises pour valoriser les efforts déployés en matière de DD.	Stratégies marketing Stratégie de communication	Analyse lexicale des discours des communications publicitaires orientées DD, innovations « responsables » ou « éthiquement corrects».	Afin d'attirer l'attention du consommateur et agir favorablement sur son comportement d'achat, il est nécessaire de concilier les promesses d'engagement DD avec l'amélioration constante du rapport qualité-prix de l'offre commerciale visée.
Articles : ⁴⁶				
(3)	IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> , MCINTYRE, J.R., GUIMARÃES DA COSTA, N. (2017), MNEs and climate change: Implications for future research, <i>Journal of Cleaner Production</i> , 160: 1-7. (HCERES-B, FNEGE-3).			
(4)	SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> (2016), Strategic Technological Innovation for Sustainable Development, <i>International Journal of Technology Management</i> , 70: 1, 76-107. (HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).			
(6)	IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> , MCINTYRE, J., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2015). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change, <i>Journal of Cleaner Production</i> , 94: 1, 1-4. (HCERES-B, FNEGE-3).			
(10)	BARTHEL P., <u>IVANAJ V.</u> (2007), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?, <i>The Multinational Business Review</i> , Special Issue, 15: 1, 67-89. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).			
Ouvrage :				
(15)	McINTYRE J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> , KAR, R. (2016). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.			
(16)	McINTYRE J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ V.</u> (2013). Strategic Sustainable Technologies and Innovation (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.			
(17)	McINTYRE J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ V.</u> (2009), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.			
Revues :				
(18)	<u>IVANAJ, V.</u> , IVANAJ, S., MCINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., (2018), What can Multinational Enterprises do to implement Sustainable Development Goals? (Eds). <i>Journal of Cleaner Production</i> , Special Edition with Guest Editors. (to be edited) (HCERES-B, FNEGE-3).			
(20)	MCINTYRE J.R., <u>IVANAJ V.</u> , IVANAJ, S. (2007), Sustainable Development and the Mutinational Corporation as a Tool of Competitiveness" (Eds), <i>Multinational Business Review</i> , Special Edition with Guest Editors, 15: 1 (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).			
Chapitres :				
(22)	McINTYRE, J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> , KAR, R.(2016), Emerging dynamics of sustainability in multinational enterprises, Introduction chapter, in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj and R. Kar, (Eds). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.			
(24)	McINTYRE J.R., S. IVANAJ, <u>IVANAJ V.</u> (2013). Foundational Considerations in Balancing Innovatory Processes and Sustainable Development Practices in Comparative Light. In J.R. McIntyre, S. Ivanaj and V. Ivanaj, (Eds). Strategic Sustainable Technologies and Innovation, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.			
(25)	<u>IVANAJ V.</u> et MCINTYRE, J. (2009), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », in J.R. McIntyre S.Ivanaj et V. Ivanaj (Eds), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development, pp. 3-28 Northampton, MA: Edward Elgar.			
(26)	McINTYRE, J.R. IVANAJ S., <u>IVANAJ V.</u> (2009), Introduction chapter, in J.R. McIntyre S.Ivanaj et V. Ivanaj (Eds), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development, Northampton, pp. XVI-XXVII. MA: Edward Elgar			
Communications :				
(36)	BARTHEL, P., <u>IVANAJ, V.</u> (2010), "Importance, caractéristiques et pertinence des innovations «responsables» dans l'argumentation des communications publicitaires orientées Développement Durable ». Paper presented at the International Marketing Trends Conference Paris, January 21-23.			
(37)	BARTHEL, P., <u>IVANAJ, V.</u> (2009), "Place de l'innovation dans l'argumentation des communications publicitaires orientées développement durable". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.			
(38)	<u>IVANAJ, V.</u> , IVANAJ, S., MCINTYRE, J.R. (2009). "Technology and innovation for sustainable development: mapping the evolution of the research through co-word analysis". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.			
(40)	<u>IVANAJ V.</u> , MCINTYRE, J.R. (2006), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », Paper presented at the international colloquium : Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA, 19-20 October			

⁴⁶ Dans le tableau nous avons séparé les références publiées sous forme d'« Articles » de celles publiées sous forme de « Revues » étant donnée que ces dernières sont des numéros spéciaux de revues que nous avons coédités.

Dans cette section seront commentées uniquement les contributions des recherches empiriques en mettant l'accent sur deux points : les stratégies de marketing responsable (1.2.1) et celles de communication responsable (1.2.2). Le tableau 7 liste l'ensemble de nos publications concernant les stratégies des EM en matière de DD.

1.2.1. Du DD à une stratégie marketing : les dimensions d'un marketing responsable

La définition première de la finalité du DD est celle qui nous vient du rapport Brundtland (1987) : « *satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire leurs propres besoins* ». Cette finalité impose aux organisations la gestion d'une responsabilité sur trois axes : économique, environnementale et sociale (Capron et Quairel, 2004 ; Vogel, 2007). Malgré cette triple responsabilité, dans la recherche académique et la pratique managériale des EM, la préoccupation environnementale semble avoir pris le pas sur les deux autres, comme nous avons pu le constater dans nos différentes revues de la littérature sur le sujet ((3), (4), (6), (22), (24), (25)). Le DD est ainsi davantage perçu comme une contrainte de gestion des risques environnementaux, au lieu d'en faire un levier de construction d'un avantage concurrentiel, via notamment une stratégie marketing adaptée (Chabi, 2016). Pourtant, malgré l'intérêt que cela peut représenter pour les décideurs organisationnels, la question du lien entre stratégie marketing et DD a été peu étudiée. Pour remédier à cela dans une étude théorique et empirique exploratoire (10), nous avons voulu comprendre dans quelle mesure le marketing peut constituer un levier stratégique pour la mise en œuvre d'une politique DD. Notre objectif a été double : tout d'abord, définir les principales dimensions d'un marketing à finalité « éthique » (responsable), susceptible d'aider les EM dans la mise en œuvre d'une politique DD, en élaborant un modèle de marketing axé sur les compétences (voir Modèle P.R.I. à finalité éthique, figure 4). Le modèle permet de traduire les principes DD en bénéfices clients, en vue de passer d'une logique de coût à une logique de rentabilité. Ensuite, nous avons testé la validité empirique de ce modèle à travers l'analyse des comportements stratégiques DD dans les EM.

Dans notre réflexion, nous sommes partis du constat que le DD peut ouvrir aux marketeurs des opportunités d'amélioration de l'image institutionnelle de la firme auprès de l'ensemble de ses 'parties prenantes'. La création ou le renforcement de la valeur client qui en découle, peut, en conséquence, participer à la construction d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Cependant, nous proposons que l'intégration de ces opportunités de DD dans la réflexion marketing nécessite de faire évoluer la conception classique du marketing vers une

vision « éthique » et holistique, intégrant dans son champ d'action non seulement la responsabilité économique, mais aussi environnementale et sociétale. Cette vision éthique correspond plus à une « éthique stratégique » (Boyer, 2002) ou à une approche que nous appelons « éthique-compétence », appréhendée en termes de « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être » (Métais, 2002). C'est une vision qui permet de prendre en compte dans les stratégies marketing trois dimensions de l'éthique : 1) « axiologique », centrée sur les valeurs, incarnant le savoir éthique ou l'intelligence éthique conceptuelle (Weber, 1971 ; Kant, 1980) ; 2) « praxéologique » incarnant l'action à finalité éthique, voire le savoir-faire éthique (Mill, 1992) ; et 3) « relationnelle », communicationnelle, ou procédurale incarnant le savoir-être et basée sur la capacité de construire des 'Relations' de confiance et de coopération avec les différents partenaires de l'entreprise (Habermas, 2003). L'éthique axiologique présuppose la création d'une culture d'entreprise intégrant les valeurs DD dans la stratégie marketing. La dimension praxéologique nécessite une concentration sur l'amélioration continue de la qualité des produits commercialisés. Enfin, la dimension relationnelle devrait aider à construire des relations coopératives, pédagogiques et transparentes avec l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la relation marchande et susceptibles de contribuer à l'amélioration du système d'offre.

Cette perspective « éthique-compétences », nous a permis de concevoir un modèle théorique de « marketing relationnel à finalité éthique » à partir d'une revue de la littérature. Le modèle implique une vision holistique du marketing dépassant les clivages habituels cristallisés autour du marketing transactionnel et du marketing relationnel. Le marketing devient un processus de création de valeur client basé sur le développement de réelles compétences, y compris des compétences éthiques mercatiques. Ce modèle repose, sur trois dimensions : 1) une dimension « Marketing Produit » ou marketing transactionnel, centrée sur le Produit ; 2) une dimension « Relation Marketing », principalement, centrée sur la relation « Personnel en contact-Client » ; et 3) une dimension « Marketing Institutionnel et sociétal », centrée sur l'activité de l'entreprise et les relations avec les autres parties prenantes que les clients, impliquées ou non dans la relation marchande.

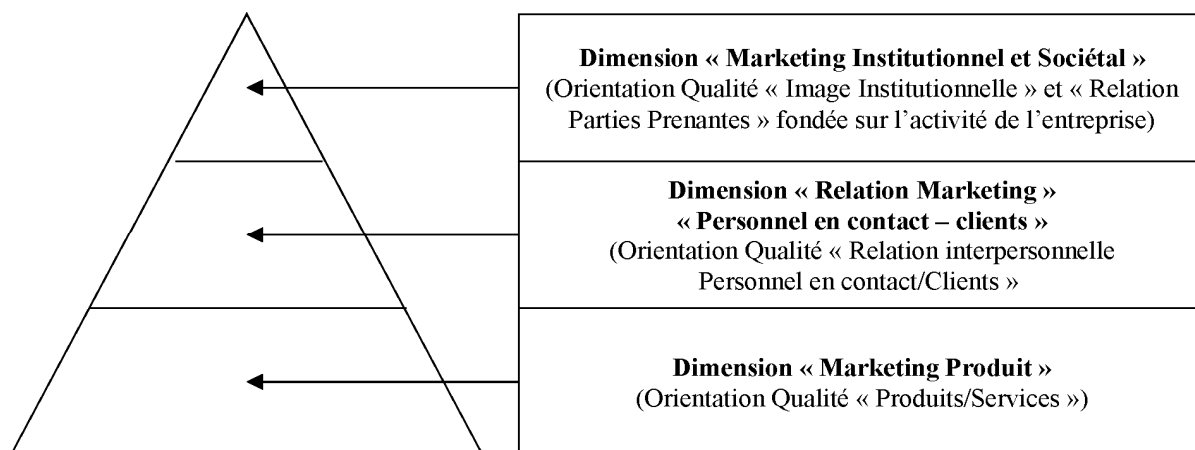


Figure 4 : Le modèle d'un Marketing Relationnel Intégré (P.R.I.) (10)

Ces trois composantes du modèle impliquent le développement de trois formes de compétences éthiques mercatiques : 1) des Compétences Éthiques « Produit » (CEP) ; 2) des Compétences Éthiques Relationnelles (CER) ; et 3) des Compétences Éthiques Institutionnelles (CEI). Pour chacune des trois compétences, trois niveaux (voir tableau 8) ont été identifiés, correspondant à trois degrés différents d'engagement éthico-DD/RSE de l'entreprise. Le premier niveau correspond à la mise en œuvre d'un « bon » marketing et il est principalement centré sur la satisfaction client ; il implique le développement de 'compétences éthiques mercatiques basiques ou adaptatives'. Le deuxième et le troisième niveau s'intéressent au client en tant que citoyen et visent à intégrer les principes éthico-DD/RSE dans les produits commercialisés, les processus de production-distribution déployés et enfin dans les relations avec les parties prenantes ; il implique le développement de 'compétences éthiques mercatiques d'excellence' basées sur la recherche d'une qualité intégrée à finalité éthique. Les deux derniers niveaux sont fortement liés entre eux ; toutefois, le niveau 2, de nature prophylactique, est davantage focalisé sur une meilleure gestion des risques, alors que le niveau 3, plus proactif, est surtout axé sur le développement d'innovations à finalité éthico-DD/RSE.

Le modèle de recherche proposé prend pour appui la « Resource-Advantage Theory » (RAT) de Hunt et Morgan (2005). S'inspirant de l'approche « Ressources et Compétences » de Hamel et Prahalad (1994), ils conçoivent une approche marketing de la compétition fondée sur un double processus : 1) construction d'un avantage comparatif basé sur les ressources et compétences de l'entreprise en vue d'améliorer sa position sur le marché ; 2) construction d'un avantage compétitif autorisant des performances financières supérieures. La RAT s'inspire également de la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) en mettant en exergue

l'enjeu fondamental d'une stratégie marketing orientée éthique : la promotion de la qualité relationnelle entreprise/clients, sur laquelle repose la réalisation des objectifs de performances commerciales, et ceci dans le respect des autres parties prenantes impliquées.

Tableau 8 : Compétences éthiques mercatiques et niveaux d'engagement DD (10)

CEP niveau 1 Prééminence des objectifs économiques	Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Produit » à travers un bon rapport qualité-prix et une bonne communication Produit hors engagement éthico-DD/RSE
CEP, niveau 2 ou 3 Prééminence des objectifs éthico-DD/RSE	Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Produit » basé sur : <ul style="list-style-type: none"> • La Gestion et Prévention des Risques Produit • L'«Innovation Ethique Produit » (Promotion d'une Qualité Ethique Produit) • La communication éthique « Produit » de l'engagement éthico-DD/RSE de l'entreprise (Labels, publicité axée sur les attributs DD des produits...)
CER, niveau 1 Prééminence de la rentabilité du portefeuille de clients	Construction et renforcement d'un « Positionnement éthique relationnelle » basé sur une Gestion satisfaisante de la Relation Client , et une communication interpersonnelle « Entreprise-client » adaptée aux attentes à court terme de la clientèle visée
CER, niveau 2 et 3 Prééminence de la qualité relationnelle clients ou Personnel en contact	<ul style="list-style-type: none"> * Construction et renforcement d'un « Positionnement éthique relationnelle » basé sur le respect de la souveraineté du consommateur (Protection clients, transparence, gestion des réclamations...). * Promotion d'une Qualité Relationnelle client basée sur une réelle écoute et un service d'accompagnement proche des intérêts du client dans le respect d'une logique gagnant-gagnant. Dans cette perspective, le marketing prend une orientation plus pédagogique et mesure davantage l'importance de la compétence technique, commerciale et éthique du Personnel en contact. Il s'inscrit alors également dans une relation plus durable avec les segments de marché visé (Objectifs à moyen et long terme, de la gestion du portefeuille clients)
CEI, niveau 1 Prééminence des objectifs économiques liés à l'activité de l'entreprise et organisation orientée « marché »	* Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Institutionnelle » basé sur une valorisation de l'activité de l'entreprise hors engagement éthico-DD-RSE (Organisation « actionnée » par le marché ; Normes de qualité d'entreprise de type Iso 9001, choix judicieux du site d'implantation, politique
CEI, niveau 2 et 3 Prééminence des principes éthico-DD/RSE liés à l'activité de l'entreprise	Construction et renforcement d'un « Positionnement Ethique Institutionnelle » basé sur : <ul style="list-style-type: none"> • La gestion du Risque de détérioration de l'Image Institutionnelle : Mise en place d'un système de traçabilité, élaboration d'un système de communication en situation de crise, rassurer en mettant en avant les normes de qualité d'entreprise... • Une coopération plus forte avec les parties prenantes au profit d'une activité de l'entreprise plus compétitive (Hors clients et Personnels en contact) • La promotion d'une communication Ethique Institutionnelle à finalité éthique : Actions de mécénat, Relations Publiques avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des principes DD, Publicité institutionnelle éthique...

La RAT prend aussi appui sur la théorie néo-institutionnelle de la légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995) qui implique le respect d'un contrat tacite imposant à l'entreprise une obligation informelle de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société afin de pouvoir exercer son activité (« licence to operate »). La RAT nous a permis de dégager trois propositions de recherche relatives aux principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique fondée sur le respect des principes DD (voir tableau 9).

Tableau 9 : Propositions de recherche relatives aux dimensions marketing éthique (10)

P1 : La construction d'un positionnement éthique-DD, repose en premier lieu sur le développement de compétences éthiques de niveau 1, c'est-à-dire des compétences éthiques adaptatives visant à offrir à la clientèle visée une offre commerciale au meilleur rapport qualité-prix.
P2 : La construction d'une image d'entreprise éthique ou d'entreprise responsable implique une orientation stratégique focalisée sur une meilleure gestion des risques environnementaux, sanitaires ou sociétaux inhérents aux produits commercialisés (évitement de produits dangereux pour la santé, pour la sécurité des personnes...) et à l'activité de l'entreprise (gestion des externalités négatives). Elle suppose également une meilleure gestion des relations avec les clients ou autres parties prenantes en vue d'empêcher tout échange litigieux voire conflictuel (gestion efficace des réclamations...).
P3 : L'orientation de l'entreprise vers la mise en œuvre d'une stratégie marketing orientée « Ethique » ou DD induit le développement de compétences éthiques proactives se traduisant par une réelle intégration des principes éthique ou DD dans les produits (innovation éthique produit), les process (innovations éthiques du système de production-distribution) et les relations avec les différents partenaires de l'entreprise (relations de proximité et plus pédagogiques).

Afin de vérifier si la problématique DD s'inscrit effectivement dans une problématique marketing et vérifier la pertinence du modèle PRI, nous nous sommes appuyés sur deux investigations empiriques qualitatives : 1) l'étude des rapports DD de 32 EM à travers le prisme du modèle P.R.I.⁴⁷. L'échantillon couvre plusieurs secteurs d'activité (pour étayer les résultats, nous avons aussi étudié l'éditorial des rapports afin de saisir les représentations du concept DD à travers le discours du dirigeant) et 2) des entretiens approfondis avec des dirigeants de six EM. Ces entretiens ont permis de vérifier et conforter les résultats en provenance des rapports. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Tropes, un logiciel d'analyse lexicale.

Les résultats ont permis de faire un certain nombre de constats. Tout d'abord en ce qui concerne la conception du DD, trois notions prédominent chez les EM étudiées : « respect », « responsabilité » et « clients ». Ainsi, il apparaît clairement qu'une stratégie marketing orientée « éthique » est une question de « bon » marketing, respectueux de ses clients et autres parties prenantes clefs, soucieux de l'environnement et motivés par l'amélioration de la performance économique de l'entreprise. Le client et sa satisfaction tiennent une place fondamentale, bien que les autres parties prenantes interviennent également : le personnel, le grand-public, les actionnaires, les fournisseurs, les collectivités locales ou autres collaborateurs ou partenaires. Les parties prenantes prioritaires varient en fonction du secteur : pour la grande distribution, ce sont les consommateurs; pour les entreprises prestataires de services, c'est plutôt le personnel ; pour les industriels, en dehors du secteur énergétique, ce sont les clients ; et enfin, pour les entreprises du secteur énergétique, c'est la société civile.

Concernant le modèle PRI, les résultats mettent en évidence la congruence entre le modèle et les représentations des responsables d'entreprise. Ainsi, les EM cherchent de plus en plus à « marketer » les valeurs DD et à emprunter le chemin d'un marketing plus responsable, même si ce n'est que de manière superficielle ou ponctuelle. Les EM accordent de l'importance aux compétences éthiques institutionnelles relatives d'une part aux opérations de mécénat ou de relations publiques en lien avec la thématique du DD et d'autre part aux campagnes de sensibilisation du grand-public eu égard aux problèmes sociétaux. Toutefois, en dehors de ces initiatives, des différences apparaissent d'un secteur d'activité à un autre. Ainsi, dans le

⁴⁷ Les entreprises retenues étaient présentes sur au moins un des indices boursiers de référence en terme de DD : DowJones Sustainability Index World / SAM STOXX (Panier de 310 entreprises) ; Vigeo / STOXX (116 entreprises) ; FTSE 4 Good "Europe" ou "Global" / EIRIS (526 entreprises pour le Global et 209 pour l'Europe) et enfin Ethibel Sustainability Index « Europe » et « Global » (154 entreprises pour le « Global » et 75 pour l'Europe). L'échantillon couvre plusieurs secteurs d'activité : 1) Entreprises de distribution et des fabricants de biens de consommation proches de la Grande Distribution (8 entreprises) : 2) Entreprises prestataires de services du secteur financier ou non financier (7 entreprises) 3) Entreprises industrielles (Hors énergie) et entreprises de transport (8 entreprises) : 4) entreprises énergétiques, pétrolières ou chimiques (9 entreprises).

métier de la grande distribution, on accorde plus d'importance aux compétences focalisées sur la nécessité d'offrir aux consommateurs des produits au meilleur rapport « qualité-prix ». Dans le secteur des services, ce sont les compétences éthiques relationnelles « personnel en contact / clients ou autres parties prenantes » qui dominent. Dans le secteur industriel, l'éco-conception et les innovations éthiques « produit » constituent une préoccupation déterminante. Enfin, dans le secteur énergétique, ce sont les compétences de maîtrise des problèmes environnementaux, en lien avec les produits commercialisés ou l'activité de l'entreprise, qui semblent retenir l'attention.

En outre, la réussite de la construction d'une image éthique ou d'entreprise responsable semble dépendre en grande partie de la capacité de l'entreprise à insuffler une culture éthique au sein de l'organisation à travers un ensemble de dispositifs managériaux susceptibles d'étayer la stratégie marketing orientée « éthique ». L'enjeu d'un marketing éthique est aussi un enjeu de promotion d'une « qualité éthique » centrée sur un mieux-être du client susceptible d'intégrer, à la fois le souci de soi, le souci de l'autre et le souci de la société dans son ensemble. Une telle qualité suggère l'élaboration d'une offre commerciale plus respectueuse de l'environnement, des parties prenantes impliquées dans la relation marchande, et de la sécurité sanitaire des consommateurs. Elle doit être porteuse de valeurs de solidarité sociétale et de promotion de la qualité de vie sociétale. Le marketing, ambassadeur par excellence de la qualité, a ici un rôle fondamental à jouer.

Enfin, les résultats montrent que la démarche DD de l'entreprise, pour être viable, doit s'inscrire dans une démarche marketing en vue d'apporter une réelle valeur ajoutée aux clients, que ce soit au niveau du produit, de l'activité de l'entreprise ou enfin de la relation interpersonnelle « Entreprise-Client ». En dehors de cette démarche, il semble qu'il y ait peu ou pas d'avenir pour une démarche DD au sein des organisations. Néanmoins, le développement de compétences éthiques techniques ou relationnelles ne peut se réaliser aux dépens des exigences des consommateurs exprimées en termes de rapport qualité-prix-services ; c'est là le premier niveau des compétences éthiques à développer pour s'engager dans la mise en œuvre d'une stratégie managériale orientée DD.

1.2.2. D'une stratégie de marketing à une stratégie de communication : les axes d'une communication responsable

Dans le prolongement du travail présenté ci-dessus (10) sur les stratégies de marketing « éthique », nous avons exploré dans une autre étude la dimension communication éthique ou

responsable ((36), (37)). A ce niveau, deux questions principales ont été posées : 1) d'abord, sur un plan théorique, comment une organisation peut-elle défendre au mieux son positionnement marketing DD à travers une stratégie de communication, et quels sont les arguments clefs à développer pour convaincre les cibles de communication ? 2) Ensuite, au niveau empirique, quelles sont les orientations prises par les entreprises pour construire une offre commerciale citoyenne respectueuse de l'environnement et soucieuse de l'amélioration du cadre ou de la qualité de vie sociétale ? Pour répondre à ces deux questions, nous sommes d'abord partis du modèle PRI d'un « marketing orienté DD ou à finalité éthique » présenté dans la section précédente, afin de définir les principaux axes de communication pour construire un positionnement marketing DD. Rappelons ici que le modèle s'appuie sur trois dimensions : 1) « marketing produit », 2) « marketing Relation client/PP », 3) « marketing institutionnel ». Nous sommes partis de l'hypothèse que ces trois dimensions sont autant de leviers de création ou d'augmentation de la valeur client. Elles œuvrent en parallèle sur trois univers de communication à partir desquels l'entreprise peut s'inspirer pour construire son positionnement DD et définir les thèmes à aborder dans ses publicités Presse. Cette publicité pourrait conférer à l'entreprise ou à ses produits une dimension plus sociale, plus sociétale ou plus environnementale, du fait de son fort impact sur les publics cibles, mais aussi sur d'autres parties prenantes principales de l'organisation, notamment externes (clients potentiels, partenaires, grand public, etc.). Elles peuvent afficher de façon ouverte la volonté d'intégrer les préoccupations de DD dans la stratégie de l'entreprise.

Au final, les trois dimensions d'un marketing plus responsable, croisées avec trois niveaux de responsabilité différenciés du marketeur (maîtrise des coûts, maîtrise des risques, défense de la qualité de vie sociétale du client) constituent un outil pour construire une stratégie de communication responsable (voir tableau 10). Ces trois formes de communication demeurent complémentaires ; plus une entreprise souhaite affirmer son positionnement DD, plus il semble utile de solliciter les multiples formes de communication responsable suggérées dans le modèle « PRI », quels que soient les supports de communication mobilisés. Par ailleurs, pour rester crédible, toute promesse explicite ou implicite contenue dans une campagne de communication devrait reposer sur le développement d'innovations « soutenables » effectives, que ce soient des innovations produit ou des innovations organisationnelles en vue de construire des relations clients/PP plus constructives et plus équilibrées.

Tableau 10 : Les axes d'une stratégie de communication responsable (36)

Modèle (PRI) d'un marketing responsable	Marketing « Produit »	Relation marketing « Clients/PP-Personnel en contact »	Marketing « Institutionnel »
<i>Ethique de Conformité aux attentes clients (client final), et aux exigences économiques des dirigeants/actionnaires</i> Enjeux : maximisation des résultats à CT, construction d'avantages compétitifs	Rapport qualité-prix-services satisfaisant (Pour l'entreprise et le client)	Ecoute clients et GRC efficace sans mépriser pour autant les clients peu ou non rentables)	Accès produit à faciliter et orientation Qualité Totale du système de production-distribution.
<i>Ethique de prévention des Risques</i> Enjeux : Evitement de risques aux coûts parfois substantiels et défense de l'image de marque de l'entreprise	Gestion des risques « Produits » environnementaux, sanitaires ou sociétaux	Gestion des risques relationnels clients/PP et respect de leur souveraineté. (Non au marketing agressif)	Gestion des risques liés à l'activité de l'entreprise dans son ensemble et gestion des risques de détérioration de l'image institutionnelle
<i>Ethique d'amélioration de la qualité de vie sociale /sociétale fondée sur le développement d'Innovations technologiques ou organisationnelles majeures orientée DD</i> Enjeu : Orientation résultats à CMLT, construction d'avantages comparatifs au profit du client final et du client citoyen, réflexion PP avancée	Réflexion cycle de vie du produit et intégration de valeurs environnementales, sanitaires et sociétales dans les produits offerts sur le marché	Construction de relations plus partenariales avec les clients et PP Marketing de filière et échanges mutuels de connaissances ou de compétences	Intégration des valeurs DD dans la mission et les activités de l'entreprise (orientation Qualité de vie sociétale) Communication institutionnelle orientée DD et sensibilisation du consommateur aux préoccupations DD

Abréviations : PP : Parties Prenantes ; DD, Développement Durable ; GRC : Gestion de la Relation Client ; CMLT, court, moyen et long terme ; CT, court terme

Afin d'étudier empiriquement les grands traits d'une stratégie de communication responsable, nous avons réalisé une étude empirique exploratoire. L'objectif principal était de comprendre les fondements des discours publicitaires (Presse) orientés Développement Durable (DD) et de cerner l'argumentation mise en avant pour promouvoir les innovations dites « éthiquement correctes » ou « responsables ». Les innovations concernées portent à la fois sur les « produits » et sur les « innovations organisationnelles ». L'étude empirique a porté sur un échantillon de convenance de 420 campagnes de communication publicitaires tirées de la presse écrite (juin 2008 à novembre 2009). Pour la collecte de données, les revues et journaux d'un centre de documentation universitaire ont été consultés⁴⁸. Le contenu des publicités a été étudié lexicalement via le logiciel « Lexica » de Sphinx, permettant une analyse thématique des verbatims. Les résultats mettent en exergue une répartition des discours en trois classes distinctes selon les secteurs d'activités (voir tableau 11).

⁴⁸ Les journaux consultés appartiennent à quatre catégories : 1) Revues spécialisées destinées aux consommateurs sensibles aux considérations DD (Bio magazine /Santé magazine, Biocontact, Ecolomag, Ecologie pratique), 2) Revues et journaux économiques (Nouvel observateur, Express, Le Point, Capital, Tribune, Enjeux, alternatives économiques), 3) Revues non économiques de divertissement (ELLE, Femme, Madame, Psychologie, Geo, Temps, Enfant, Télérama) et de façon marginale les journaux (Républicain Lorrain, Le Monde, Figaro) et prospectus publicitaires (Grande Distribution et autres), 4) Revue spécialisée destinée aux distributeurs (LSA -Libre-Service Actualités). Les entreprises concernées appartiennent à trois secteurs : 1) Produits alimentaires et cosmétiques, 2) Produits industriels (Autres produits non alimentaires, transport, énergie), 3) Services (Banques, Grande Distribution, Restauration, Autres services).

Tableau 11 : Classes de discours publicitaires et traits caractéristiques (36)

<i>Les secteurs alimentaires et cosmétiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'objet des communications porte principalement sur des attributs environnementaux et sanitaires. • Les produits orientés DD, sont surtout des produits innovants, meilleurs en termes de qualité, plus naturels et moins risqués sur le plan sanitaire. • L'accent est mis peu sur la qualité de vie sociétale induite par l'évolution du portefeuille de produits que sur les bénéfices consommateur directs attachés.
<i>Le secteur des produits industriels et produits énergétiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les produits sont avant tout des produits plus respectueux de l'environnement, plus économes en termes de consommation de ressources, moins polluants et moins risqués sur le plan environnemental tout en contribuant à améliorer leur rapport qualité-prix. • La qualité est avant tout appréhendée en termes de performances, de confort, et surtout de possibilités d'économies de ressources ou d'énergie.
<i>Le secteur des entreprises prestataires de services</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ils s'intéressent aux innovations organisationnelles à la fois en termes d'élargissement ou évolution du portefeuille de produits voire de métiers pour être davantage en cohérence avec les principes DD. • La construction de relations de qualité, plus durables et plus équilibrée avec les clients ou autres parties prenantes, constituant une variable déterminante de réussite de ces firmes.

Globalement, au vu des résultats, il apparaît que l'innovation joue un rôle déterminant pour communiquer les efforts des entreprises dans le cadre de leur engagement DD. Ainsi, « nouveau, nouvel(le) » ou « premier » figurent parmi les adjectifs les plus prééminents du champ lexical utilisé (tableau 12). Toutefois, la majorité des publicités portent sur des innovations incrémentales mineures apportant un bénéfice consommateur négligeable, au point de se rapprocher du phénomène de « greenwashing »⁴⁹.

Tableau 12 : Les dix premiers adjectifs, verbes et mots des discours publicitaires DD (36)

<i>Adjectifs</i>	Nouveau, nouvel ; naturel ; écologique ; premier ; durable ; énergétique ; vert, végétal ; respectueux ; efficace ; meilleur
<i>Verbes</i>	Permettre ; pouvoir ; engager ; réduire ; préserver ; offrir ; aider ; créer ; économiser ; proposer
<i>Mots</i>	Biologique ; environnement ; énergie ; Nature ; qualité ; eau ; Planète ; avenir ; solutions ; plaisir

L'amélioration du rapport « coûts-bénéfices » se fait plutôt à court terme et se focalise sur quelques attributs des produits commercialisés dans l'objectif de la satisfaction du client final. Ainsi, on accorde peu d'importance au client-citoyen soucieux des répercussions de l'offre commerciale sur la qualité de vie sociétale. Par ailleurs, les innovations organisationnelles mises en avant ne semblent pas non plus modifier en profondeur les relations clients/PP-Entreprise. Bien que les annonceurs affichent une volonté d'aider les clients dans le choix et

⁴⁹ Greenwashing : « Type de communication marketing utilisée par une organisation en vue de donner à l'opinion publique une image écologique responsable de l'organisation ou d'une de ses marques, alors même que les agissements réels de l'organisation en faveur de l'environnement ne correspondent pas à ce qui est communiqué » (Barbot et Sempels, 2009, 207).

l'utilisation des produits/services achetés, leurs initiatives visent surtout à rendre le client plus captif. L'étude révèle également que l'argumentation porte principalement sur l'amélioration du rapport qualité-prix engendré par les produits ou services dits « éco-responsables » et aussi sur la réduction des risques produits : environnementaux, sanitaires, relationnels et de détérioration de la qualité de vie sociétale. En somme, la motivation prééminente est moins la défense de l'intérêt général où l'Homme est au cœur de la réflexion stratégique que la recherche de la satisfaction à court terme du client final et l'amélioration continue de la compétitivité. Dans cette perspective, la responsabilité sociale ou sociétale est davantage appréhendée en termes de conséquences économiques avec néanmoins la prise de conscience qu'il est difficile aujourd'hui de maximiser le profit en ignorant les sensibilités DD des parties prenantes. Il ne s'agit pas non plus de négliger des opportunités de croissance liées à une meilleure intégration des considérations DD dans l'offre commerciale, amenant souvent de surcroît une valeur ajoutée supplémentaire en termes de plaisir, de beauté, de confort, de coût. Bref, la crédibilité d'un positionnement DD exige de la part des entreprises de miser sur les innovations éthiquement correctes. Cependant, il ne s'agit pas d'innover pour innover, dans une logique de peur, mais de faire entrer en résonance l'intérêt du client final avec les intérêts de la collectivité en vue d'un « mieux vivre ensemble ».

1.3. Les stratégies RSE dans les EM : déterminants institutionnels et enjeux de gouvernance

Tout comme le DD, la RSE est un sujet managérial qui a pris beaucoup d'ampleur depuis les années 2000 (Ben Yedder et Zaddem, 2009 ; Carroll et Shabana, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Ghobadian et al., 2015 ; Acquier et Aggeri, 2015). Les deux sujets sont d'ailleurs étroitement liés, à tel point que la distinction entre les deux concepts est très difficile (Acquier et Aggeri, 2015). La RSE combine plusieurs formes de rationalité et d'acteurs pouvant avoir des finalités très différentes quant à la création de valeur. Un bilan bibliométrique que nous avons réalisé sur l'évolution du domaine pour la période 1941-2011 mettait en évidence une croissance récente fulgurante de la problématique de la RSE, autour d'un certain nombre de concepts incontournables tels que « *corporate social responsibility* », « *business ethics* », « *stakeholder management* », « *corporate social performance* », « *corporate gouvernance* » (33). Aujourd'hui, il est presque impossible de prendre un journal économique ou managérial et de ne pas trouver des exemples ou des réflexions sur ce qu'il se fait ou sur ce qu'il faudrait faire sur le plan de la RSE, et ceci sur le plan national et international, dans les pays développés ou en voie de développement. Dans cette dynamique de généralisation de la

réflexion sur la RSE et en lien étroit avec nos travaux sur le DD, nous avons étudié théoriquement et empiriquement les stratégies RSE et leurs facteurs explicatifs dans le contexte des EM. Les deux points suivants présentent deux études sur le sujet : le premier réalise une réflexion théorique sur les facteurs qui expliquent les différences des comportements RSE des EM dans différentes régions du monde. Elle apporte une lecture intégrative du phénomène à travers une combinaison de trois approches : institutionnelle, organisationnelle et décisionnelle (1.3.1). Le deuxième explore empiriquement la RSE en se centrant sur le rôle crucial du haut dirigeant dans une EM : la BP (1.3.2). Une synthèse de ces travaux apparaît dans le tableau 13.

Tableau 13 : Tableau synoptique des travaux commentés sur les stratégies de DD dans les EM

Thème 3 : Les stratégies RSE				
(7)	Expliquer les raisons pour lesquelles les EM affichent des attitudes différentes en matière de RSE.	Théories institutionnelle. Théories de la prise de décision.	Étude théorique	Les EM adoptent des logiques différentes en matière de RSE en fonctions des contextes institutionnels dans lesquels elles opèrent. Le contexte institutionnel a une influence directe sur les comportements stratégiques mais il peut également influencer les comportements des individus et ceux des organisations. Les individus peuvent aussi jouer un rôle sur le comportement des organisations et sur les institutions. Enfin les organisations impactent, à leur tour, à la fois les individus et le contexte institutionnel.
(2)	Comprendre comment les dirigeants des EM envisagent leurs responsabilités sociales envers les changements climatiques.	Responsabilité Sociale de l'Entreprise	Etude de cas : l'entreprise BP Analyse lexicale des discours de dirigeants sur les changements climatiques	A partir d'une analyse des comportements des dirigeants de BP, suite à la tragédie de 2010 au large du Mexique, l'étude révèle les verrous que l'intrication des rôles et devoirs de la gouvernance posent à toute stratégie climatique dans les EM. Les dirigeants sont pris au piège et tentent de gérer les injonctions paradoxales découlant de deux logiques contraires : logique économique et logique sociale.
Articles :				
(2)	GENDRON, C., GIRARD, B., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> FRISER, A. (2017). Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP. <i>Entreprises et Histoire</i> , 86,(1), 34-53. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).			
(7)	<u>IVANAJ, V.</u> , NG COSTA, IVANOVA, O., IVANAJ S., KAR, R. (2013). Understanding MNEs' attitudes towards CSR: a literature review and research agenda. <i>Revue de l'Organisation Responsable</i> , 8: 2, 15-31. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4,).			
Ouvrage :				
(14)	McINTYRE J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility : business-as-usual (Eds). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.			
Reuves :				
(19)	IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> , McIntYRE, J.R., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2017). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change (Eds),. <i>Journal of Cleaner Production</i> , Special Edition with Guest Editors., 160. (HCERES-B, FNEGE-3)			
Chapitres :				
(21)	McINTYRE J.R., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility (Eds). in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj (Eds). Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility, Edward Elgar Publishing.Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.			
Communications :				
(29)	GENDRON C., GIRARD, B., IVANAJ S., <u>IVANAJ V.</u> (2013) " Rôle et responsabilités des hauts dirigeants : réflexions à partir du cas de BP ", papier présenté au Congrès Annuel de l'Association Française de Sociologie (ASF), RT30, Université de Nantes, 2-5 septembre.			
(30)	<u>IVANAJ V.</u> , IVANOVA, O, DA COSTA, N., KAR, R., IVANAJ, S. (2012), The influence of institutional context on the MNE's strategic decision making for non sustainability, paper presented at the third international conference MESD'12 "Multinational enterprises and sustainable development", New Delhi, India, December 12-14.			
(33)	<u>IVANAJ, V.</u> IVANAJ, S. (2011), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots (MCM), 6ème Congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Luxembourg, 16-17 juin.			

1.3.1. Les stratégies RSE dans les EM : une explication combinant perspectives institutionnelles, décisionnelles et individuelles

Depuis un certain temps dans la littérature académique, il existe un large consensus sur la nécessité d'adapter les pratiques managériales aux différents contextes d'affaire que l'on peut rencontrer dans une économie de plus en plus mondialisée (Bartlett et Ghoshal, 2002 ; Schneider et Barsoux, 2003). La supposition qui a été faite est que les spécificités nationales d'un pays peuvent avoir un impact sur le comportement stratégique des EM qui développent leurs activités dans plusieurs pays. La même supposition pourrait s'appliquer aux attitudes concernant la RSE. En effet, on peut très bien imaginer que la RSE devrait s'adapter à une multitude de contextes qui découlent déjà des différences en termes d'attentes des parties prenantes en matière de performance économique sociale et environnementale (Aguinis, 2011). Les attentes et les objectifs pourraient également varier d'un pays à l'autre en fonction des dynamiques institutionnelles que les EM rencontrent.

L'étude de la diversité des comportements stratégiques des EM en matière de RSE a fait l'objet de plusieurs contributions théoriques et empiriques (Aguinis et Glavas, 2012). Certaines études expliquent ces différences par le contexte institutionnel (Gooderham, et al., 1999), d'autres par les attributs du leadership ou du processus de décision stratégique (Van Genderen, 2011 ; Driouchi et Bennett, 2012), ainsi que par le rôle des autres parties prenantes et les styles de leadership (Yang et Rivers, 2009). Cependant, une revue de la littérature que nous avons réalisée sur le domaine de la RSE (39) et une autre portant sur les stratégies RSE dans les EM en matière de changement climatique ((14), (19), (21)) nous avaient montré que ces explications portent souvent sur une seule dimension contextuelle et mobilisaient une seule approche théorique. En effet, la recherche sur la RSE reste fragmentée et très peu d'études adoptent une approche intégrative. Pour combler ce manque, nous avons réalisé une étude théorique exploratoire ((7), (30)) qui combine trois perspectives théoriques complémentaires pour expliquer la variété des logiques stratégiques des EM en matière de RSE dans différentes parties du monde : 1) une perspective institutionnelle, 2) une perspective organisationnelle, et 3) une perspective décisionnelle.

Notre étude s'appuie sur une revue approfondie de la littérature dans l'objectif de proposer un modèle théorique et des propositions de recherche pouvant être testées empiriquement. Ce modèle est présenté dans la figure 5 et les propositions de recherche dans le tableau 14. Le modèle intègre un certain nombre de variables clés en provenance de chacune des trois approches théoriques concernées et suppose ensuite des relations d'influence directes et

indirectes sur les actions et attitudes stratégiques des EM en matière de RSE. Cinq types d'impact ont été identifiés : 1) l'influence du contexte institutionnel directement sur les logiques RSE, 2) l'influence du contexte institutionnel sur les individus, 3) l'influence des individus sur les organisations, 4) l'influence organisationnelle sur les individus, et 5) l'influence des organisations sur le contexte institutionnel.

Dans l'ensemble, notre étude théorique postule qu'il existe différentes logiques stratégiques concernant la RSE en fonction des contextes institutionnels dans lesquels les multinationales opèrent. Ainsi, en fonction des pressions institutionnelles auxquelles elles sont confrontées, les EM peuvent soit se conformer aux exigences de la RSE (notamment dans les environnements soumis à de fortes pressions institutionnelles), soit jouer un rôle d'entrepreneurs institutionnels. Ce rôle peut être plus fort dans des contextes soumis à de faibles pressions institutionnelles en matière de RSE, telles que les économies en transition et émergentes. Habituellement, dans ces contextes, la participation aux activités de RSE est laissée à la discrétion des dirigeants des filiales de sociétés globales ou locales. Les comportements organisationnels et les attitudes des entreprises multinationales à l'égard des différentes logiques de RSE risquent également d'avoir un impact important sur les perceptions individuelles et les modèles cognitifs, ce qui peut, à son tour, façonner les processus et les actions de prise de décision en matière de RSE. Une culture organisationnelle qui correspond aux valeurs et aux croyances des membres de l'organisation est en mesure de diriger positivement l'énergie des individus vers une logique RSE prédominante, en générant un fort attachement, un fort engagement et une forte motivation. Sinon, les individus peuvent réagir en fonction de leur propre logique et entrer en contradiction avec les attitudes et les activités RSE de l'organisation. Étant donné que l'influence institutionnelle est fondée sur des logiques institutionnelles différentes, la pression institutionnelle en termes de RSE peut être encore plus complexe et se démultiplier. Les EM doivent être capables de trouver des réponses à des demandes très différentes et souvent contradictoires, en provenance d'une multitude de parties prenantes, tout en assurant leur légitimité institutionnelle, le tout dans un contexte de haute visibilité dans lequel chaque partie prenante est consciente des incidences du comportement stratégique RSE de l'entreprise envers les autres parties prenantes.

Globalement, notre étude permet d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens sur le fait que le comportement organisationnel en matière de RSE ne peut être expliqué totalement, ni par la seule volonté discrétionnaire des individus, ni par le résultat d'un processus décisionnel organisationnel abstrait ou du résultat de pressions institutionnelles (Aguinis et

Glavas, 2012). Nous nous positionnons ainsi en faveur d'une approche contingente et intégrée pour l'explication des attitudes et actions stratégiques des organisations en matière de RSE, étayée par l'interaction complexe entre trois niveaux d'interactions sociales : individuelles, organisationnelles et institutionnelles. Le contexte des EM exige la reconnaissance des effets simultanés d'un système multi-institutionnel pluriel, d'un dispositif organisationnel complexe et d'une ressource humaine diversifiée, dirigée par une équipe de direction multiculturelle.

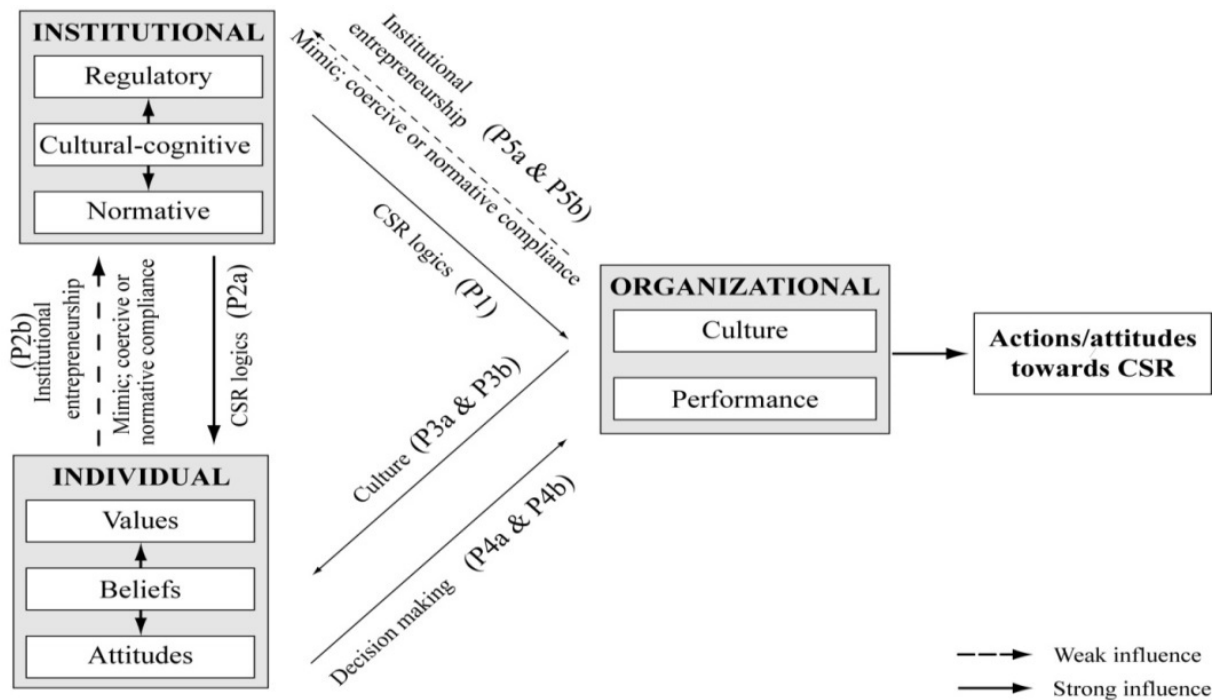


Figure 5 : Les relations entre les facteurs institutionnels, individuels et organisationnels et leurs impacts sur les logiques stratégiques RSE des EM (7)

Nos développements théoriques ont montré que diverses logiques de RSE pertinentes sont possibles pour les EM qui développent leurs activités dans différents contextes macro et micro dans le monde, dans des pays développés ou en développement. Les EM doivent faire face à différents défis institutionnels, organisationnels et individuels, en particulier dans leurs pays d'accueil. Dans ce cas, les logiques organisationnelles de la RSE doivent être adaptées aux problèmes locaux et prendre en compte les besoins et les valeurs spécifiques des pays dans lesquels elles opèrent.

Tableau 14 : Les propositions de la recherche sur les différences des logiques RSE (7)

P1 : <i>L'influence institutionnelle sur les logiques RSE</i>	Différentes logiques institutionnelles de RSE peuvent d'être imposées simultanément aux EM en raison de la diversité des contextes institutionnels dans lesquels elles opèrent.
P2 : <i>L'interaction entre les institutions et les individus</i>	<p>2a : Différentes logiques institutionnelles de RSE pourrait d'être imposées simultanément aux individus en raison de la diversité des contextes institutionnels dans lesquels ils opèrent.</p> <p>2b : Les individus pourraient répondre aux logiques institutionnelles, soit en agissant en tant qu'agents de changement institutionnel, soit en se conformant aux pressions.</p>
P3 : <i>L'influence des individus sur les organisations</i>	<p>3a : Lorsque les valeurs et les attitudes des individus sont alignées sur les logiques de RSE en vigueur, ils sont plus susceptibles d'agir en conséquence en les adoptant et les appliquant à leur organisation.</p> <p>3b : Lorsque les valeurs et les attitudes des individus ne sont pas alignées sur les logiques de RSE en vigueur, ils sont plus susceptibles de résister à leur adoption par l'organisation et d'essayer de les modifier.</p>
P4 : <i>L'influence organisationnelle sur les individus</i>	<p>4a : Lorsque les organisations partagent des logiques de RSE alignées sur les valeurs et les convictions des individus, elles sont plus susceptibles de favoriser l'attachement, l'engagement, la motivation et la créativité individuels à l'égard des activités de la RSE.</p> <p>4b : Lorsque les organisations partagent des logiques de RSE qui ne sont pas alignées sur les valeurs et les convictions des individus, elles sont moins susceptibles de favoriser l'attachement, l'engagement, la motivation et la créativité individuels à l'égard des activités de la RSE</p>
P5 : <i>L'influence organisationnelle sur le contexte institutionnel</i>	<p>5a : Dans les contextes où les pressions institutionnelles en faveur de la RSE sont faibles, les EM assument souvent le rôle d'entrepreneurs institutionnels en introduisant de nouvelles pratiques en matière de RSE.</p> <p>5b : Dans les contextes soumis à de fortes pressions institutionnelles, les EMN respectent généralement la logique institutionnelle en vigueur ou du moins la rendent visible dans leur communication d'entreprise.</p>

Étant donné que notre modèle n'a pas encore été étudié empiriquement, nous avons suggéré un certain nombre de précautions méthodologiques à prendre en considération :

- *Intégration d'influences multiples* : inclusion d'une analyse à plusieurs niveaux et analyse d'influences multiples pour comprendre l'importance de l'impact d'un groupe de variables par rapport aux autres. D'un point de vue théorique, il y a peu de raisons de supposer qu'un groupe de variables est plus important que les autres pour expliquer les attitudes des entreprises en matière de RSE. Ainsi, nous devrions être en mesure de mieux comprendre quelle approche décrit le mieux les attitudes en matière de RSE et quelles sont les influences directes et indirectes. Certaines régions culturelles et économiques du monde (comme le Sud) diffèrent-elles des autres (le Nord) ? Quel type de structure de gouvernance d'entreprise conduit aux stratégies de RSE les plus performantes ? Ces questions méritent une grande attention dans l'enquête pour comprendre pleinement les logiques RSE.
- *Plus de rigueur pour l'opérationnalisation et la mesure des variables* : accorder plus d'attention à la validité et à l'homogénéité des concepts liés aux logiques ou approches de la RSE. Face à une mosaïque de définitions qui rendent la RSE très confuse et l'intégration de la recherche très difficile, des investigations supplémentaires sont nécessaires sur la validité interne et externe des différentes variables institutionnelles, organisationnelles ou

individuelles. Cela rendra la comparabilité des résultats de la recherche plus fiable d'un pays à l'autre.

- *Privilégier une étude longitudinale* : La plupart des études sur les logiques institutionnelles sont basées sur des données secondaires et non sur des observations réelles. Les études longitudinales étudiant les logiques de RSE dans différents contextes sont très intéressantes pour comprendre la complexité des relations entre les différentes variables contingentes. Des observations et des mesures dynamiques des caractéristiques réelles des activités de RSE devraient être privilégiées. Elles permettraient de mieux comprendre comment évoluent les relations entre les contextes institutionnels, organisationnels et individuels dans le temps.
- *Une recherche applicative* : favoriser une étude empirique du type recherche intervention proposant des implications pour les pratiques managériales dans les EM. Chercher des solutions pratiques en réponse à des préoccupations, problèmes ou projets issus du terrain. Contribuer à donner un sens aux actions stratégiques quotidiennes en matière de RSE.

1.3.2. La responsabilité sociale des hauts dirigeants face aux changements climatiques : entre logique économique et logique sociale, le cas de British Petroleum

Le changement climatique est devenu la préoccupation principale du 21ème siècle pour tous les grands acteurs de la vie politique, économique et sociale mondiale (O'Brien et Leichenko, 2000). Face à un tel engouement, les EM ont également affirmé leur implication, faisant de la lutte contre le réchauffement climatique une priorité des stratégies environnementales (Pinkse et Kolk, 2012 ; Bertrand, 2013 ; Chakrabarty et Wang, 2013). Ces stratégies ont également attiré notre attention dans quelques travaux qui restent de nature exploratoire. Ainsi, dans une revue de la littérature que nous avons réalisée sur les motivations et les obstacles à l'intégration des objectifs de changement climatique dans les stratégies des EM, les facteurs de gouvernance semblaient importants ((7), (14), (21)). Ce qui nous a interpellé, c'est la question de l'ambiguïté des choix stratégiques des dirigeants quant à la logique principale à privilégier, entre la responsabilité économique, d'une part, et celle sociale ou environnementale, d'autre part. Comment se traduisent ces hésitations et quels impacts peuvent-elles avoir sur le respect des responsabilités et des engagements pris en matière de changement climatique ? Afin d'explorer cette question, nous avons réalisé une étude empirique exploratoire ((2), (29)) sur un cas d'une EM qui semblait être sujet à une forte ambiguïté de cette nature. Il s'agit de *British Petroleum* (BP) qui, suite à la catastrophe survenue sur sa plateforme pétrolière *Deepwater Horizon* en avril 2010, vivait une situation

paradoxe, ayant vu son image d'entreprise modèle voler en éclats en un temps record. En effet, cette tragédie nous avait frappés non seulement par son ampleur, mais aussi par le fait qu'elle mettait en cause une entreprise qui avait construit son image de marque sur l'excellence de ses performances environnementales (Cherry et Sneirson, 2010). En ce sens, son étude devait nous permettre de mieux comprendre les verrous que l'intrication des rôles et des devoirs de gouvernance pouvaient poser à une stratégie climatique sérieuse dans une grande entreprise.

Sur le plan méthodologique, pour la réalisation de l'étude de ce cas, nous avons mobilisé des données secondaires en provenance de plusieurs sources : rapport annuel de l'entreprise, rapports d'enquête rendus publics sur la catastrophe, des publications (presses et scientifiques) sur l'évènement, des écrits et discours des dirigeants. Deux types d'analyse ont été effectués : 1) analyse chronologique de la tragédie et de la façon dont elle a été gérée par les dirigeants de la BP ; 2) étude du contenu lexical de 21 discours officiels prononcés par le dirigeant de BP (Tony Hayward) de 2007 à 2010, permettant de comprendre comment le dirigeant envisageait sa responsabilité en matière de changement climatique.

Encadré 2 : La tragédie de Deepwater Horizon (2)

Le 20 avril 2010, dans le golfe du Mexique, explosait la plateforme pétrolière Deepwater Horizon. En plus de tuer 11 travailleurs et d'en blesser plusieurs autres, l'accident provoqua un incendie ainsi qu'une marée noire sans précédent. La fuite ne fut stoppée que plusieurs mois plus tard, le 19 septembre, après que pas moins de 4,9 millions de barils de pétrole se soient déversés dans l'océan. Considérée comme la pire marée noire de l'histoire américaine, la fuite a provoqué des conséquences environnementales, sociales et économiques considérables. La faune et la flore ont été profondément perturbées tandis que plusieurs réserves naturelles furent endommagées. L'utilisation de dispersants chimiques bioaccumulables a aussi suscité des critiques. Les populations locales perdirent leurs principales sources de revenus (pêche et tourisme). Quant à BP, elle subit une chute importante de son cours boursier, simultanément à la baisse de sa cote de crédit. Elle allait aussi devoir faire face à des amendes et à des demandes d'indemnisation en plus des coûts de remise en état de l'environnement.

Au lendemain de la catastrophe du golfe du Mexique, les autorités américaines ont créé une commission d'enquête, la National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, devant laquelle les dirigeants du pétrolier ont témoigné et se sont exprimés. Cette commission offre un point de vue intéressant sur le discours et l'idéologie des dirigeants des grandes entreprises multinationales à travers les personnalités différenciées qui se sont succédées à la tête d'une entreprise dont l'image publique a soudainement basculé.

L'étude de cas a révélé d'abord un bilan très controversé en matière de stratégie environnementale chez BP : un décalage entre la tragédie, sa gestion, les déclarations de sa haute direction, d'une part, et l'image publique de l'entreprise, d'autre part. Tout autant que l'explosion et l'ampleur de la marée noire, la gestion de la crise par la direction de BP dévoila une image de l'entreprise aux antipodes de celle qu'elle s'était forgée avec son slogan « *Beyond Petroleum* » : tendance à minimiser les impacts écologiques de leurs activités, manque de transparence, fuite en avant des responsabilités, accidents cachés et jamais révélés au grand jour, irrégularités dans la gestion des opérations, non-respect de la législation

environnementale et de celle en matière de santé et de sécurité, culture d'entreprise qui favorise la non-conformité et la prise de risques, etc.

De façon générale, les objectifs de la firme et sa réelle stratégie semblent être entièrement tournés vers la rentabilité financière et la valeur créée pour les actionnaires, une logique qui semble en contradiction avec les intérêts des autres parties prenantes de la société. En effet, malgré un discours de responsabilité sociale très affichée, les dirigeants de BP déployaient dans la pratique quotidienne une logique de rationalité interne fondée essentiellement sur les coûts et les profits. A partir de ce constat, une question s'est alors posée : pour quelles raisons le discours public se distancie-t-il autant de la rationalité interne de l'entreprise et pourquoi cette rationalité ne peut-elle être proclamée au grand jour si elle gouverne effectivement les décisions stratégiques dans l'organisation ? A ce niveau, nous avons fait l'hypothèse que l'ambiguïté non résolue de la nature de la firme pose le dirigeant au confluent de deux logiques contradictoires qu'il tente d'articuler : une logique comptable face à ses actionnaires, centrée sur le rendement qu'il leur assure, et une logique sociale marquée par le fait qu'il ne répond aux responsabilités que lui attribuent les autres acteurs sociaux qu'à travers des discours, des campagnes de relations publiques et des initiatives marginales de responsabilité sociale et de philanthropie. La « vraie » responsabilité, celle susceptible d'être sanctionnée, semble bien celle vis-à-vis de l'actionnaire, et c'est elle qui structure l'organisation et se diffuse à travers la ligne hiérarchique, au détriment des impératifs de sécurité et de protection de l'environnement.

Les analyses lexicales des discours du dirigeant ont permis de mettre en évidence des éléments qui vont dans le sens de cette hypothèse. Les thématiques les plus abordées sont celles en lien avec les investissements et la production de l'énergie (sécurité énergétique). Les questions de sécurité et de gestion des risques environnementaux, malgré un affichage extérieur prioritaire, sont très peu mentionnées dans le discours du dirigeant. Ce discours est d'ailleurs souvent contradictoire et incohérent, et change en fonction de la cible. Pour des présentations sur la scène internationale, le dirigeant emploie plus un discours de façade sans véritable argumentation, montrant un engagement de principe sur les questions de changement climatique alors que pour un public averti comme les actionnaires ou de futurs employés, les questions de gestion budgétaire de rentabilité prennent le dessus.

Les résultats montrent globalement que la responsabilité du dirigeant s'ancre d'abord dans des résultats financiers, au détriment de la sécurité, de la protection de l'environnement, de la

transition énergétique et du grand enjeu de société que sont les changements climatiques. Bien qu'elle soit présentée comme un objectif auquel il convient de répondre au plus vite, la lutte contre le réchauffement climatique ne se matérialise en actions concrètes que si elle n'impose rien à l'entreprise qui nuise à son rendement financier. Cette représentation ambiguë du rôle de l'entreprise face à un enjeu social semble s'enraciner dans la vision dominante de la firme comme nœud de contrats (Chassagnon, 2012). Le rôle du gestionnaire est ainsi réduit à celui de l'agent devant maximiser les intérêts surtout financiers de l'actionnaire principal (Friedman, 1970). Cette représentation légitime l'activité du dirigeant dans un cadre balisé par des indicateurs financiers et des objectifs de maximisation de profits (Jensen, 2002). Elle favorise ainsi une rationalisation paradoxale du processus décisionnel : la mission de l'entreprise traduit un équilibre des intérêts, mais un seul acteur a un intérêt légitime à faire valoir au sein de la firme : l'actionnaire (Gendron, 2019). C'est une représentation qui interdit de penser les questionnements sur sa gouvernance, en fixant une fois pour toutes le seul acteur ayant droit de regard sur la firme. Cette vision dominante confronte le dirigeant à une autre logique de responsabilité sociale plus récente, où il doit tenir compte également dans ses décisions des intérêts des autres parties prenantes et élargir la mesure de la performance à de nouvelles dimensions sociales et environnementales. Si bien que les gestionnaires doivent aujourd'hui faire face à des injonctions contradictoires que tente notamment de résoudre le courant *Business Case* de la responsabilité sociale en arguant qu'« *il est rentable d'être responsable* ». Cette dissonance peut être à l'origine d'un nouveau malaise gestionnaire que l'on peut qualifier de souffrance téléologique (Gendron, 2012). Les gestionnaires doivent en effet s'inscrire dans les paramètres que dicte la représentation dominante, mais leur travail quotidien les confronte à une réalité qui éclate sans qu'ils puissent s'appuyer sur une autre représentation cohérente de la firme. La gestion de ce paradoxe nécessiterait une conception de l'entreprise qui va au-delà du modèle dominant et d'une logique uniquement économique. La représentation de l'entreprise en tant qu'institution sociale, pouvant être capable d'embrasser une finalité plurielle répondant à des intérêts commerciaux définis de manière large, ouvrirait une autre perspective aux dirigeants d'entreprise. Dans cette nouvelle logique, la valeur pour l'actionnaire ne serait plus un objectif de premier ordre et le rôle du dirigeant pourrait être réhabilité au rang de dirigeant social.

Synthèse de la première partie : la stratégie et ses déterminants

<i>Objectif principal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre, décrire et expliquer les stratégies organisationnelles dans différents contextes institutionnels, environnementaux, organisationnels et individuels. Identifier les facteurs déterminants et étudier leurs influences directes et indirectes.
<i>Apports théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'une posture holistique et intégrative pour l'étude de la stratégie en tenant compte de la nature complexe, multidimensionnelle et multiniveaux du phénomène. Intégration d'une vision contingente de la stratégie qui reconnaît l'existence de la diversité des modèles théoriques et des pratiques stratégiques en fonction des différences dans les contextes macro et micro organisationnels. Intégration de perspectives théoriques multiples à la fois économiques, organisationnelles et psychosociologiques : théorie des coûts de transaction, théorie de la contingence, théories rationnelles et politiques de la prise de décisions, théories de la gouvernance, théories institutionnelles, théories des parties prenantes, théorie des ressources et compétences. Etude à la fois du processus et du contenu de la stratégie en considérant le comportement stratégique des organisations comme un continuum dans lequel se conjuguent différents modes et logiques stratégiques et décisionnelles. Description et explication intégrative de la stratégie par la prise en compte de multiples facteurs : institutionnels (règles, normes, cognition, culture, etc.), environnementaux (dynamisme, complexité, munificence, etc.), organisationnels (structure, pouvoir, stratégies, équipe dirigeante, partie prenantes, culture, performance, coûts de transaction, etc.), décisionnels (importance, incertitude, pression, etc.) et individuels (valeurs, croyances, attitudes, etc.).
<i>Apports méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> Etudes théoriques et empiriques des stratégies de différents types : croissance, externalisation, DD et RSE. Etude de la stratégie dans des contextes organisationnels variés : des organisations publiques et privées : CCI, Petites et Moyennes Entreprises (PME), Entreprises Multinationales (EM). Triangulation de méthodologies et de données qualitatives et quantitatives : questionnaires, entretiens en profondeur, études de cas ; données primaires et secondaires.
<i>Principaux résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en exergue de l'existence de multiples modes et logiques stratégiques en fonction des contextes institutionnels, environnementaux, organisationnels et individuels. Ces contextes impactent la stratégie de façon directe et indirecte, par le biais d'effets d'interaction et de modération. Les éléments réglementaires, cognitifs, normatifs et culturels façonnent les comportements des individus et des organisations. La stratégie, la performance et la culture organisationnelles impactent les logiques institutionnelles, et individuelles. Mise en évidence du rôle de multiples acteurs organisationnels sur les processus stratégiques (dirigeants, équipes dirigeantes, managers, experts, consultants, clients, Etat, etc.). Les valeurs, attitudes et croyances des dirigeants impactent les choix stratégiques au point que l'on peut comprendre la stratégie à la lumière des comportements et attitudes individuelles des acteurs. Mise en évidence de la complexité de la responsabilité stratégique des dirigeants et des organisations devant gérer des intérêts multiples et divergents (économiques, environnementaux et sociaux) de parties prenantes. Ils gèrent des dynamiques contradictoires et paradoxales en matière de choix. Ils doivent d'abord gérer les ressources et les compétences pour réaliser des performances économiques conformes aux attentes des actionnaires. Cependant, les attentes en termes de RSE les influencent également.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en exergue de l'importance des stratégies marketing et de communication quant à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles en lien avec le DD et la RSE. Développement d'une approche holistique d'un marketing et d'une communication responsables, fondées sur des compétences pouvant satisfaire les attentes des parties prenantes.
<i>Limites théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance d'une approche rationnelle et politique de la stratégie. Non prise en compte de la dimension émotionnelle, intuitive et créative des individus et des organisations et leur impact sur la stratégie. • Inconvénients du déterminisme de l'approche contingente ne permettant pas de capter les processus et la dynamique dans le temps de la stratégie. • Absence d'étude de l'impact de la stratégie sur la performance.
<i>Limites méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance d'approches méthodologiques mesurant les comportements stratégiques passés ne permettant pas de capter les dynamiques de changement dans le temps. • Prédominance d'études théoriques et empiriques exploratoires au détriment de celles confirmatoires portant sur de plus grands échantillons.
<i>Perspectives théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etude du changement des comportements stratégiques dans le temps et des facteurs qui les influencent. Comprendre les stratégies de changement stratégique, les freins et les leviers. Etudier les mécanismes d'échec et de réussite du changement. Travailler sur des problèmes, des projets et des préoccupations directes des organisations. • Etude des injonctions paradoxales en matière de choix stratégiques et leur incidence sur la performance. Intégration de facteurs explicatifs en lien avec la prise de risques, les situations de tension, de blocage et de crise organisationnelle. Comprendre les influences cognitives et émotionnelles de ces phénomènes sur le maintien, l'amélioration ou la détérioration de la performance. • Comprendre le rôle des stratégies d'innovation et des systèmes d'innovation stratégique sur le changement et la transformation organisationnelle. Etude de leurs impacts sur la performance. • Comprendre le rôle des logiques sensibles et émotionnelles (positives et négatives), collectives et individuelles, sur la stratégie et la performance (économique, environnementale et sociale). • Intégrer les dimensions créatives et esthétiques des organisations et comprendre leur impact et les mécanismes d'influence sur la stratégie et la performance.
<i>Perspectives méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de méthodologies permettant de comprendre les changements dynamiques de la stratégie dans le temps (études longitudinales, historiques, ethnographiques, expérimentales) de même que sa complexité et ses interdépendances. Mettre en place des mesures dynamiques des comportements en combinant et comparant des états passés, présents et futurs des organisations. • Développer des méthodes permettant de capturer les logiques émotionnelles individuelles et collectives en lien notamment avec des états émotionnels positifs (bien-être, satisfaction, etc.) et négatifs (tensions, conflits, stress, crise). • Investigation de secteurs d'activités qui connaissent des mutations profondes (santé, technologies de communication et d'information, etc.). Etudes comparatives entre des économies développées, en transition et en émergence. Étude des organisations globalisées (transnationales) et des multinationales émergentes. • Développer des approches de recherche à visée applicative pour les organisations. Favoriser les recherches-interventions et des approches méthodologiques innovantes.

PARTIE 2

LA STRATEGIE ET SES LEVIERS DE PERFORMANCE : ENJEUX DE DIVERSITE ET D'ESTHETIQUE ORGANISATIONELLE

2. LA STRATEGIE ET SES LEVIERS DE PERFORMANCE : ENJEUX DE DIVERSITE ET D'ESTHETIQUE ORGANISATIONNELLE

L'élaboration et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles passent par la mobilisation d'un ensemble de leviers managériaux et organisationnels qui garantissent, en grande partie, les résultats de l'entreprise et sa performance. Cette deuxième partie synthétise nos travaux sur ce sujet en mettant l'accent sur la contribution de deux leviers : le management de la diversité et l'esthétique organisationnelle. Pour éclairer leurs rôles, nous étudierons dans un premier temps la contribution du management de la diversité sur des éléments de performance organisationnelle et d'équipe (2.1). Dans un second temps, nous appréhenderons la contribution de l'approche esthétique et celle fondée sur l'art à la création de la valeur pour l'organisation, à la fois sur le plan social, mais aussi économique (2.2).

2.1. Le management de la diversité comme levier de performance

Avec l'accroissement de la diversité démographique de la main-d'œuvre dans de nombreux pays au cours des dernières décennies, le management efficace de la diversité est devenu une activité organisationnelle essentielle pouvant avoir des effets sur la performance à la fois économique et sociale des organisations (Ely et Thomas, 2001 ; Jackson et Joshi, 2003 ; Kochan et al., 2003 ; Andrevski et al., 2014 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007 ; Dezsö et Ross, 2012). Les problématiques de la diversité peuvent concerner différents types : diversité ethnique, démographique, de genre, cognitive, etc. Dans quelques études empiriques réalisées en collaboration étroite avec des chercheurs américains du « College of Management » de « Georgia Institute of Technology » (les Professeurs Luis Martins, Charles Pearson, Bradley Kirkman), spécialistes de la diversité, nous avons porté notre attention sur deux types de diversité : la diversité de genre et la diversité cognitive. Ainsi, un premier point de cette section présente notre travail sur la diversité de genre et son impact sur l'attractivité organisationnelle (2.1.1). Le deuxième point (2.1.2.) concerne la diversité cognitive et son impact sur la performance de l'équipe.

Tableau 15 : Tableau synoptique des travaux commentés sur le management de la diversité

Thème 5 : Le management de la diversité				
(5)	Etude comparative (France et USA) des effets des programmes stratégiques de management de la diversité du genre sur l'attractivité organisationnelle.	Théorie du signal	Etude comparative. Étude quantitative par questionnaires. Etude expérimentale avec scénarios. Analyse de la variance et régressions multiples. Entretiens semi-directifs.	Les caractéristiques culturelles et individuelles influencent la façon dont les signaux relatifs au management de la diversité sont perçus par les femmes en France et aux USA.
(8)	Etudier l'effet modérateur du contexte affectif sur la relation entre la diversité cognitive et la performance de l'équipe.	Théories de la prise de décision Théories de pouvoir et de statut	Études quantitatives : questionnaires Régressions multiples	Lorsque la sécurité psychologique de l'équipe est faible, la diversité des expertises est négativement liée à la performance de l'équipe. La diversité des compétences est liée positivement à la performance de l'équipe.
Articles :				
(5)	OLSEN, J.E., PARSONS, C.K., MARTINS, L.L., <u>IVANAJ, V.</u> (2015), Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France, <i>Group & Organization Management</i> , (Published online before print April 27, 2015, DOI: 10.1177/1059601115583579). (HCERES-A, FNEGE-2, CNRS-3).			
(8)	MARTINS L. L., SCHILPZAND M. C., KIRKMAN B. L., IVANAJ S., <u>IVANAJ V.</u> , (2013), A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict', <i>Small Group Research</i> , April, vol. 44 no. 2. p 96-126. (HCERES-SHS/Psychologie, Ethologie, Ergonomie B, Essec -2).			
Communications :				
(34)	MARTINS, L., SCHILPZAND, M.C., KIRKMAN, B.L., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> (2010), "A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance", paper presented at the 2010 Meeting of the Southern Management Association, Pete Beach, Florida, USA, October 27-30.			
(39)	OLSEN, J.E., PARSONS, C.K., MARTINS, L.L., <u>IVANAJ, V.</u> (2008), "Cross-national differences in effects of gender diversity management on organizational perceptions", Paper presented at the 68th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California, August 8-13.			

2.1.1. Diversité de genre et attractivité organisationnelle : l'importance du contexte national et des attitudes individuelles

Dans une première recherche en lien avec la diversité ((5), (39)), nous nous sommes concentrés sur des programmes stratégiques relatifs au Management de la Diversité de Genre (MDG). Ces programmes visent à favoriser l'intégration ou l'avancement des femmes au travail pour répondre à des exigences légales ou managériales (Cox et Blake, 1991 ; Ely et Thomas, 2001). Notre recherche se situe dans le prolongement des travaux de Martin et Pearson (2007), co-auteurs de ce travail, qui portent sur le lien entre les programmes de MDG et l'attractivité organisationnelle. Dans cette recherche, nous sommes partis de l'hypothèse que ces programmes peuvent s'apparenter à des signaux envoyés par les organisations dans le but de valoriser leurs actions auprès d'employés potentiels. La perception positive de ces signaux pourraient rendre une organisation plus attrayante (Thorsteinson et Highhouse, 2003 ; Avery et McKay, 2006). Nous nous sommes ainsi appuyés sur la théorie du signal (Signal Theory, ST) de Spence (1973) afin de comprendre les effets des efforts de communication en matière de management de la diversité sur l'attractivité organisationnelle en lien avec des travaux antérieurs (Konrad et Hartmann, 2001 ; Smith et al., 2004 ; Walker et al., 2012). En effet, cette littérature avait essayé de comprendre si les signaux relatifs à des programmes

proactifs de MDG pouvaient favoriser l'attrait des femmes pour les organisations. Cependant, les résultats empiriques indiquaient des résultats mitigés : certaines bénéficiaires pouvaient être attirées par les signaux de MDG alors que d'autres pouvaient être repoussées (Martins et Parsons, 2007). Ces recherches avaient montré une variation des résultats en fonction de caractéristiques démographiques ou de différences individuelles. Or ces caractéristiques ne permettaient pas de tout expliquer (Williamson et al., 2008). Dans ce contexte, nous avons alors supposé que les effets pouvaient être encore plus complexes si d'autres variables, notamment de nature macro organisationnelle, pouvaient intervenir pour modifier la relation. La prise en compte du contexte national nous est apparue comme une piste de recherche intéressante, notamment si l'on tient compte des difficultés rencontrées dans le transfert des pratiques de MDG des Etats-Unis vers d'autres pays (Wrench, 2005). Nous avons ainsi posé la question principale suivante : existe-il des différences entre pays dans la manière dont les employés potentiels pourraient réagir face aux mêmes types de signaux de MDG envoyés par les organisations ? Notre postulat de base a été que la manière dont les femmes pouvaient interpréter les signaux de MDG pouvait varier selon le contexte national. Ce contexte pourrait induire des différences importantes en termes de caractéristiques institutionnelles, juridiques et réglementaires concernant les questions d'employabilité de façon générale ou des programmes de MDG de façon plus particulière. Afin d'explorer cette nouvelle piste de recherche, nous avons mené une étude empirique de nature expérimentale afin de comparer les effets des programmes de MDG sur les évaluations de l'attractivité organisationnelle par les femmes dans deux pays : les États-Unis et la France. La comparaison entre ces deux pays nous a semblé pertinente pour plusieurs raisons. Tout d'abord, étant donné qu'une grande partie des travaux sur le MDG a été réalisée aux États-Unis, nous avons décidé de mettre ce pays dans notre enquête. Toutefois, afin de permettre une comparaison significative, il était important de choisir un autre pays distinct des États-Unis en matière de MDG. La France pouvait jouer le rôle d'un bon exemple de comparaison. En effet, la France et les États-Unis sont tous les deux des pays occidentaux développés n'étant pas culturellement très éloignés en termes de valeurs et de pratiques culturelles et sociétales (House et al., 2004). Cependant, la France contraste beaucoup avec les États-Unis sur les plans institutionnel, juridique et réglementaire (McGauran, 2001 ; D'Iribarne, 2002 ; Battagliola, 2004 ; Wolkinson, 2008 ; Ollier-Malaterre, 2009). En effet, une analyse détaillée de la littérature sur les effets des programmes de MDG et aussi celle sur les différences institutionnelles, juridiques et réglementaires entre la France et USA, nous a permis de concevoir un modèle de recherche explicatif qui tient compte de l'influence directe et indirecte de la variable pays dans

l'explication des différences entre les femmes quant à l'évaluation de l'attractivité organisationnelle (liée directement à la mise en place de programmes proactifs de MDG). Ce modèle apparaît dans la figure 6.

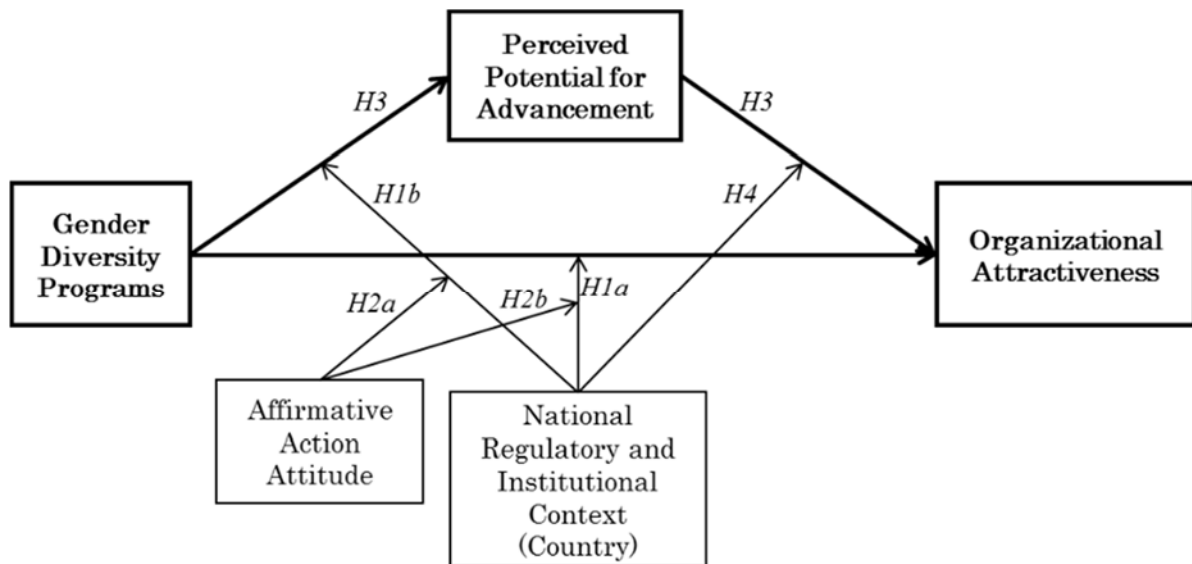


Figure 6 : Modèle de recherche sur l'impact de MDG sur l'attractivité organisationnelle (5)

Le modèle tient compte d'abord d'une première variable, qui est supposée intervenir dans la relation entre les programmes de MDG et « l'attractivité organisationnelle » selon l'étude de Martins et Parsons (2007). Il s'agit du « potentiel d'avancement perçu » par les femmes, défini selon Jackson (2001) comme le degré auquel les individus pensent pouvoir progresser dans la hiérarchie au sein d'une organisation. En effet, étant donné que les programmes de MDG sont habituellement conçus pour faciliter l'égalité des chances des femmes en matière d'avancement au sein d'une organisation, nous avons fait l'hypothèse que les femmes pourraient percevoir les organisations dotées de ce type de programmes comme plus attrayantes à l'origine. Cependant, le modèle suggère que cette perception peut être modérée par le contexte national. Ainsi, bien que nous puissions attendre un effet global positif des signaux MDG sur la perception de l'attractivité organisationnelle et du potentiel d'avancement perçu, nous supposons que la relation varie d'un pays à l'autre.

Dans notre modèle, nous avons également tenu compte d'une autre variable de nature individuelle dont l'impact a été également déjà étudié par Martin et Paerson (2007) et qui peut intervenir ou modérer l'impact de la variable pays. Il s'agit de l'attitude individuelle envers des programmes spécifiques de MDG, du type « discrimination positive » (Affirmative

Action attitude, AA). Les attitudes individuelles envers ce type de programmes peuvent varier d'une femme à l'autre, en fonction d'une sensibilité personnelle, qui peut d'ailleurs dépendre d'un nombre significatif de facteurs en lien notamment avec les croyances, les valeurs, les expériences passées de stigmatisation, etc. Cette sensibilité peut pousser les femmes à réagir soit positivement soit négativement envers les programmes de MDG et intervenir dans l'évaluation de l'attractivité organisationnelle (Truxillo et Bauer, 2000 ; Martins et Parsons, 2007).

Dans l'ensemble, notre modèle de recherche stipule un certain nombre d'hypothèses sur les liens entre les trois variables et sur la nature de leurs influences (effets d'interaction, modérateurs ou directs) sur l'évaluation de l'attractivité organisationnelle (voir tableau 16). En résumé, le modèle de recherche postule que les efforts faits en termes de MDG au sein d'une organisation envoient des signaux aux employés potentiels. Ces signaux sont perçus et interprétés à la fois en fonction des incidences perçues des MDG sur le plan individuel et du potentiel de progression perçu au sein de l'organisation. Cependant, l'interprétation et l'évaluation des signaux sont déterminées par le contexte national et, en outre, par les attitudes individuelles envers la discrimination positive, ce qui peut générer une variation selon les pays et les attitudes individuelles. Enfin, l'interprétation des signaux en termes de potentiel d'avancement influence l'évaluation de l'attractivité organisationnelle, bien que cette évaluation soit également modérée par le contexte national.

Tableau 16 : Les hypothèses de recherche (5)

<i>Signaux MDG et contexte national</i>	H1	<i>L'effet des programmes de MDG sur les évaluations par les femmes de (a) l'attractivité organisationnelle et (b) le potentiel d'avancement perçu sera modéré par le contexte national, de sorte que la relation pour les femmes américaines sera plus forte (plus positive) que pour les femmes françaises.</i>
<i>Variation des réactions des femmes envers les signaux MDG selon les pays</i>	H2	<i>L'effet des programmes de MDG sur les évaluations par les femmes de (a) l'attractivité organisationnelle et (b) le potentiel d'avancement perçu dans chaque pays sera modéré par les attitudes individuelles vis-à-vis des AA, mais cet effet variera d'un pays à l'autre, résultant d'une triple interaction entre les programmes de MDG, le contexte national et les attitudes des AA. Plus précisément, les attitudes plus positives des AA seront associées à un effet positif plus fort des programmes de MDG sur les perceptions organisationnelles aux États-Unis, tandis que les attitudes des AA n'auront aucune incidence sur la relation entre MDG et les perceptions organisationnelles en France.</i>
	H3	<i>Les effets d'interaction des programmes de MDG, de l'attitude des pays et des AA sur les évaluations de l'attrait organisationnel des femmes par les femmes seront partiellement médiatisés par le potentiel d'avancement perçu.</i>
	H4	<i>L'effet du potentiel d'avancement perçu sur les évaluations de l'attractivité des organisations par les femmes variera entre les États-Unis et la France. Plus précisément, la relation sera plus forte (plus positive) pour les femmes américaines que pour les femmes françaises.</i>

Le modèle de recherche a été testé à l'aide de données recueillies via une étude expérimentale réalisée auprès de 230 femmes françaises et américaines : 70 étudiantes en MBA dans une

université américaine ; 52 étudiantes en Licence et 108 étudiantes en MBA dans une université française. Seules les femmes d'origine américaine et française ont été incluses dans l'échantillon. La collecte des données s'est effectuée par un questionnaire qui évalue les caractéristiques et les attitudes personnelles des participantes, mais également l'attractivité pour une organisation fictive qui sert de stimuli expérimental. La description de l'organisation fictive est celle utilisée dans l'étude de Martins et Parsons (2007). Elle fournit aux participantes deux types d'informations : des informations sur les caractéristiques de l'entreprise, mais aussi des signaux explicites sur l'ampleur des efforts déployés par l'entreprise en matière de MDG. A ce sujet, deux niveaux d'engagement de l'entreprise ont été décrits dans le scénario : niveau faible et niveau fort. La description de l'entreprise fictive (un conglomérat d'EM) est présentée dans l'encadré 3.

Les autres variables (« l'attractivité organisationnelle », « le potentiel d'avancement perçu » et « l'attitude individuelle envers les programmes AA ») ont été mesurées via des échelles de mesures utilisées par des recherches antérieures⁵⁰. Le test des hypothèses s'est effectué via des analyses multidimensionnelles (notamment des équations de régressions multiples), permettant de mesurer à la fois des effets de médiation et de modération entre les variables (Edwards et Lambert, 2007). Afin de mieux comprendre les résultats issus du traitement des données quantitatives en provenance des questionnaires, des entretiens en profondeur ont été réalisés ex-post. Un échantillon de convenance composé de cinq femmes par pays a été interrogé à l'issue de l'étude. Ces femmes n'avaient pas participé à l'enquête par questionnaire et elles étaient toutes en situation professionnelle au moment des entretiens.

Les résultats de cette étude ont permis de valider partiellement le modèle de recherche de départ. Les hypothèses 1 et 4 n'ont pas été validées dans le sens du modèle de départ alors que les hypothèses 2 et 3 ont, quant à elles, été confirmées. Ainsi, nous n'avons pas trouvé l'effet supposé d'interaction bidirectionnelle entre les signaux de MDG et le contexte national sur la perception de l'attractivité organisationnelle. Cependant, nous avons trouvé l'effet d'interaction triple prévu entre les signaux de MDG, le contexte national et les attitudes à l'égard des programmes « AA ». Plus spécifiquement, nous avons constaté que les attitudes des femmes américaines envers les « AA » avaient une incidence sur leurs évaluations des signaux de MDG, de sorte que les femmes ayant des attitudes plus positives étaient plus

⁵⁰ L'attractivité de l'organisation a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points combinant deux échelles utilisées dans des recherches antérieures (Schwoerer et Rosen, 1989; Turban et Greening, 1997). Le potentiel d'avancement perçu a été mesuré à l'aide d'une échelle de Likert en 4 points construite sur la base de l'article de Jackson (2001). L'attitude des AA a été mesurée à l'aide de l'échelle différentielle sémantique à 7 points de Bell et al. (2000).

attirées par les organisations signalant des programmes de MDG proactifs, que les femmes ayant une attitude négative envers les AA. Cette relation a été inversée pour les programmes de MDG moins proactifs aux États-Unis. Cependant, les attitudes des AA et les signaux de MDG n'ont pas eu d'effet d'interaction significatif en France. La différence des résultats entre les deux pays était ainsi cohérente avec les hypothèses de départ. De plus, comme supposé, ces effets sur l'attractivité de l'organisation ont été partiellement médiés par le potentiel d'avancement perçu. Cependant, la force de l'effet médiateur n'a pas varié de manière significative selon le contexte national, comme nous l'avions initialement prévu.

Encadré 3 : Une organisation fictive pouvant constituer un employeur potentiel et son niveau d'engagement en matière de MDG

<p><i>Description de l'entreprise :</i></p> <p>La société est un conglomérat international qui possède de nombreuses entreprises multinationales opérant dans divers secteurs de l'industrie et des services. Cette société est connue pour être un employeur de qualité qui met en avant l'épanouissement professionnel, le développement des carrières individuelles et l'accroissement des responsabilités ainsi que le bien-être des employés et l'équilibre entre le travail et la vie privée. La société offre des opportunités de carrière dans des domaines de compétence variés (par ex., finance et comptabilité, opérations, marketing, technologies de l'information et e-business, affaires internationales, développement stratégique et commercial, etc.). La société recrute les talents en management dans plusieurs des plus importants MBA, à la fois aux États-Unis et dans d'autres régions du monde disposant d'infrastructures et/ou de marchés de premier ordre.</p> <p><i>Faible niveau de MDG :</i></p> <p>La déclaration d'intention de la société affirme qu'elle est dédiée au recrutement et à la fidélisation d'une force de travail variée et hautement qualifiée ainsi qu'au maintien d'un environnement de travail qui accorde de la valeur à la diversité et qui en bénéficie tout en encourageant l'ensemble des employés à atteindre un haut niveau de compétence dans leur travail.</p> <p><i>Fort niveau de MDG :</i></p> <p>Cette entreprise a de vastes programmes pour la diversité hommes-femmes à destination des femmes ; par exemple, des programmes de tutorat, du conseil en carrière, des groupes de soutien financés par l'entreprise, soutien financier aux femmes pour les déplacements à des conférences, 'filature de cadres' (assister à 'un jour dans la vie' d'un cadre), des comités électoraux d'employées, des coachs en leadership personnels pour les femmes, des fonctions d'intégration à un réseau spécialement conçues pour les femmes afin de rencontrer les cadres supérieurs, des systèmes d'évaluation qui tiennent les cadres supérieurs pour responsables du développement des candidatures féminines aux promotions et des primes pour augmenter le nombre de fournisseurs dont les propriétaires sont des femmes.</p>

Contrairement donc aux prévisions, notre étude n'appuie pas l'hypothèse selon laquelle le contexte national influe de manière différenciée le lien entre le potentiel d'avancement perçu et l'attractivité des organisations. Les résultats ont montré que cette relation était positive et significative à la fois aux États-Unis et en France, mais l'intensité du lien ne varie pas de façon considérable d'un pays à l'autre, alors que dans notre hypothèse nous avons postulé que ce lien serait plus fort pour les femmes américaines que pour les femmes françaises. Ceci pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les différences entre les deux contextes nationaux ne sont pas suffisamment importantes pour permettre de dégager une différence significative. Il se peut aussi que l'effet soit plus complexe que nous l'avions initialement supposé et que les

attitudes et les croyances individuelles puissent également jouer un rôle modérateur, ce qui devrait être exploré plus finement lors de recherches futures.

En revanche, les différences dans les effets identifiés en termes de pays peuvent s'expliquer par le fait que les femmes américaines qui soutiennent les programmes de MDG (de type AA) voient plus et mieux les avantages de ces programmes pour elles-mêmes que les femmes françaises. Telle qu'elle a été suggérée par Williams et Bauer (1994), cette attitude pourrait les amener à évaluer positivement les organisations faisant preuve de plus d'efforts en matière de MDG. Alors que les femmes qui soutiennent moins les « AA » pourraient voir derrière ces programmes un effet de stigmatisation les empêchant d'apprécier ces organisations positivement (effet déjà mis en évidence dans l'étude de Martins et Parsons, 2007). Ainsi, il se peut que les femmes françaises n'arrivent pas à associer les programmes de MDG à des résultats positifs pour elles-mêmes en termes de potentiel d'avancement. De ce fait, leurs attitudes envers les programmes « AA » ne jouent pas un rôle important. Ceci peut être également dû à des politiques d'égalité des chances en matière d'emploi perçues comme moins proactives et moins efficaces en France qu'aux Etats-Unis (McGauran, 2001 ; Klarsfeld, 2009 ; Brewster et Hegewisch, 2017). L'absence de perception d'effet significatif des programmes de MDG en termes de potentiel d'avancement perçu en France pourrait alors se refléter sur la perception d'attractivité organisationnelle.

Les entretiens d'approfondissement nous ont permis d'aller plus loin dans nos interprétations. Aux États-Unis, les femmes semblent plus sensibles aux signaux de MDG quand ils s'expriment en termes de respect des exigences légales et de respect des proportions hommes-femmes. Elles auraient tendance à plus apprécier les organisations qui vont dans ce sens. Leur attitude semble être favorisée par un environnement juridique et réglementaire aux États-Unis, qui met l'accent de façon plus stricte sur l'application légale des principes d'égalité des chances. En revanche, les femmes françaises semblent moins sensibles aux chiffres. Au lieu de cela, elles pensent que le management de la diversité de genre est plus un moyen pour gérer et respecter les différences hommes-femmes, ces dernières pouvant s'exprimer plus en termes de perspectives et de préférences « naturelles », qui nécessiteraient un recours à des styles et des pratiques de management différents. Une pensée stéréotypée, plus marquée en France qu'aux Etats Unis, semble exister sur les différences entre les hommes et les femmes. Ces différences devraient d'ailleurs être mieux prises en considération sur le plan managérial (Gerhart, 2009).

2.1.2. Diversité cognitive et performance d'équipe : enjeux de conflits relationnels et de sécurité psychologique

Toujours en lien avec les questions de la diversité, une deuxième étude portait sur la problématique de diversité cognitive et son impact sur la performance du travail en équipe ((8), (34)). En effet, depuis que le mode de travail en équipe est devenu une nécessité pour les organisations, son étude est devenue également un domaine de recherche important (Mathieu et al., 2008 ; Haas, 2010). Cependant, étant donné que la majorité des recherches sur la diversité d'équipe s'est concentrée sur des variables démographiques (Jackson et al., 2003 ; Van Knippenberg et al., 2004 ; Van der Vegt et al., 2006), les chercheurs du domaine ont appelé à plusieurs reprises à accorder plus d'attention à la diversité cognitive, c'est-à-dire à la diversité de connaissances et de perspectives (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Ce type de diversité est très directement lié à la prise de décision car elle est associée à des différences d'information et de compétences entre les membres d'un groupe de travail (Joshi et Roh, 2009). La diversité cognitive existe sous de nombreuses formes. Van der Vegt et al. (2006, p. 877) en distinguent deux: 1) « Expertise diversity » (ED1), qui concerne la variation, en termes de connaissances et de compétences, que possèdent les membres de l'équipe en raison de leur éducation, de leur expérience et de leurs aptitudes naturelles et 2) « Expertness diversity » (ED2), c'est-à-dire la variation de l'équipe en terme de « niveau d'expertise » dans l'exécution d'une tâche particulière. Ce type d'expertise diffère de la première dans la mesure où elle fait plutôt référence au niveau d'expertise lié plus spécifiquement à une tâche, qu'à des capacités cognitives générales. Les recherches antérieures sur les effets de ces deux formes de diversité sur la performance de l'équipe se sont concentrées essentiellement sur l'étude des effets directs et elles ont produit des résultats souvent divergents (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Pour certaines études les effets identifiés ont été positifs et pour d'autres négatifs (Mathieu et al., 2008), ce qui nous a motivés à intégrer dans nos analyses l'influence indirecte d'autres facteurs contextuels du travail en équipe afin de mieux comprendre et expliquer les variations et les incohérences des résultats.

Ainsi, nous nous sommes concentrés sur les effets modérateurs du contexte affectif immédiat d'une équipe sur les relations entre les deux formes de diversité cognitive mentionnées ci-dessus et la performance de l'équipe (PE). Ce contexte concerne « *l'environnement proche dans lequel se produisent des interactions interpersonnelles entre divers membres de l'équipe* » (Joshi et Roh, 2007, p. 6). En effet, les chercheurs ont suggéré que ce contexte devrait influencer la dynamique de la diversité, dans la mesure où il peut affecter le confort des

membres dans l'expression et l'intégration d'opinions et points de vue divergents ainsi que leur capacité à les mobiliser pour effectuer les tâches (Van Knippenberg et Schippers, 2007). Les aspects du contexte affectif que nous avons choisi d'étudier sont la « Sécurité Psychologique » (SP) et les « Conflits Relationnels » (CR). La sécurité psychologique est liée au sentiment de sécurité quant à la prise de risque interpersonnel (Edmondson, 1999), alors que le conflit concerne les tensions interpersonnelles entre les membres de l'équipe. Selon notre revue de la littérature, ces deux variables pourraient modérer (atténuer ou renforcer) les effets de la diversité cognitive sur la performance de l'équipe (Joshi et Roh, 2007 ; Gibson et Gibbs, 2006 ; Gibson et Vermeulen, 2003). Partant de là, nous avons conçu un modèle de recherche contingent (voir figure 7) qui suppose que le contexte affectif (1) « Sécurité Psychologique » (SP) et 2) « Conflits Relationnels » (CR)) peut influencer la dynamique de la relation qui se crée entre les deux formes de diversité cognitive (« Expertise diversity » (ED1) et « Expertness Diversity » (ED2)) et la « Performance » (P). En plus, nous supposons que les effets de contingence génèrent des résultats différents selon les deux types de diversité cognitive.

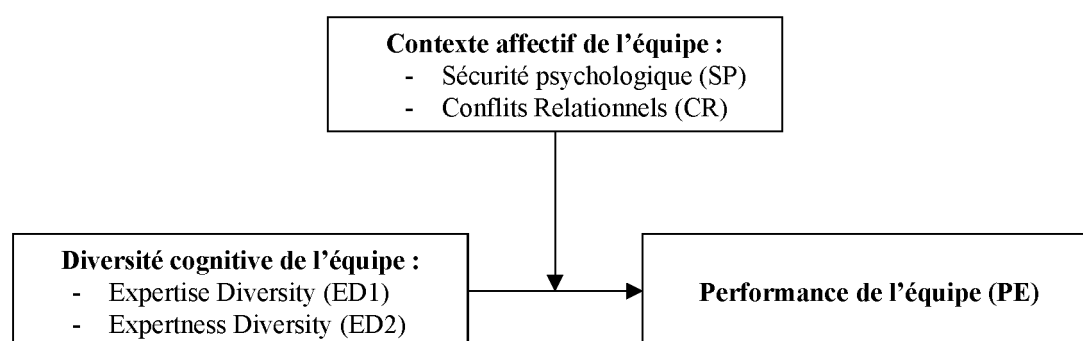


Figure 7 : Modèle de recherche sur l'effet modérateur du contexte affectif sur la relation entre la diversité cognitive et la performance de l'équipe.

Notre modèle contingent intègre deux approches théoriques complémentaires pour expliquer les effets de la diversité cognitive sur la performance : 1) les théories de la prise de décision (Williams et O'Reilly, 1998) et 2) les théories du pouvoir et du statut (Harrison et Klein, 2007; Van der Vegt et al., 2006). Les effets potentiels de « Expertise diversity » sur la performance sont déduits à partir d'une perspective décisionnelle. Selon cette perspective, la diversité des informations, en provenance de connaissances diverses, devrait contribuer positivement au travail de l'équipe, favorisant une relation positive entre « Expertise diversity » et les performances de l'équipe (Williams et O'Reilly, 1998). Cependant, cette même diversité pourrait nuire aux performances à cause des difficultés d'intégration et d'échanges

d'informations trop divergentes (Hambrick et al., 1996). Les effets concernant « Expertness diversity » sont enracinés dans les théories du pouvoir et du statut. Ces approches stipulent qu'un niveau d'expertise supérieur à la moyenne du groupe pourrait entraîner une meilleure performance, à condition que la structure du pouvoir soit telle que les membres les plus expérimentés aient plus de poids que ceux dont l'expertise est faible (Bunderson, 2003 ; Van der Vegt et al., 2006). Cependant, une telle structure de pouvoir n'est pas toujours possible. Elle peut être contestée dans certaines équipes où les membres du groupe doivent se mettre d'accord sur la répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de chacun dans l'équipe. Ceci peut entraîner des contestations et des dynamiques négatives (conflits interpersonnels) pouvant nuire aux performances de l'équipe (Harrison et Klein, 2007). Les hypothèses de recherche qui ont découlées de nos réflexions théoriques sont présentées dans le tableau 17.

Les hypothèses postulent que les effets directs (positifs ou négatifs) des deux formes de diversité cognitive peuvent être atténués ou renforcés par les variables modératrices : la « Sécurité psychologique » et le « Conflit relationnel ». Ainsi, en ce qui concerne la SP, nous supposons que lorsque les individus ne se sentent pas en sécurité pour exprimer des opinions divergentes, les difficultés de coordination peuvent se multiplier, annulant ainsi non seulement les avantages positifs de ED1, mais impactant négativement la performance (H1). Le manque d'une vision partagée, une dynamique d'interaction interpersonnelle médiocre et des pertes importantes d'information dans les processus de prise de décision réduiraient les performances de l'équipe (Hambrick et al., 1996). Cependant, dans le cas de ED2, une SP accrue pourrait nuire à l'équipe, car un contexte psychologiquement sûr permettrait aux membres ayant un niveau d'expertise inférieur de s'exprimer de la même manière que les membres plus expérimentés (H2). Ceci ne serait pas le cas en situation de SP faible, où ces membres hésiteraient à prendre le risque d'amener leurs points de vue dans la discussion (Edmondson, 1999). Dans ce cas, ils ne constituent pas un frein à la contribution des membres dotés d'une grande expertise, en raison de leur statut supérieur.

Dans le cas de l'influence du CR, nous supposons qu'un conflit important peut rendre difficile l'expression et l'intégration de perspectives différentes découlant de ED1 et ainsi nuire à la performance (Jehn et al., 1999) (H3). Alors qu'en cas de conflit relationnel faible, le contexte est plus propice à la discussion et le travail pourrait se faire plus vite et mieux. Les équipes dépenseraient moins de ressources cognitives et cela permettrait une meilleure concentration (De Dreu et Weingart, 2003). Dans le cas de ED2, l'effet de conflit devrait être similaire à

celui d'ED1, bien que pour des raisons différentes. Ainsi dans une équipe d'experts ayant un faible niveau de conflit, les membres les plus compétents exerceraient un pouvoir d'influence plus important sur le groupe (Sell et al., 2004) et par la même occasion sur la performance de l'équipe, tandis que les membres avec moins d'expertise joueraient généralement un rôle d'aide (Van der Vegt et al., 2006), ce qui devrait se traduire par une meilleure performance (Barry et Stewart, 1997 ; Ilgen et al., 2005) (H4). En revanche, en cas de conflit important et de son inflation (Greer et al., 2008), les membres de l'équipe risquent davantage de contester le pouvoir d'influence des experts les plus compétents. Dans un tel cas, les experts pourraient être plus réticents ou incapables de contribuer à la performance de l'équipe.

Tableau 17 : Hypothèses de recherche et validation empirique (8)

Variables modératrices	Effet modérateur	Hypothèses	Validation
Sécurité Psychologique (SP)	SP/ED1-PE	<i>H1 : La « sécurité psychologique » au sein de l'équipe pourra modérer la relation entre « expertise diversity » et la performance de l'équipe (PE), de telle sorte que la relation sera positive lorsque la sécurité psychologique sera élevée et négative lorsque la sécurité psychologique sera faible.</i>	<i>Validée partiellement (pour un niveau faible de SP)</i>
	SP/ED2-PE	<i>H2 : La « sécurité psychologique » au sein de l'équipe pourra modérer la relation entre « expertness divesity » et la « performance de l'équipe », de sorte que la relation sera d'autant plus positive que la sécurité psychologique de l'équipe est faible.</i>	<i>Validée</i>
Conflit Relationnel (CR)	CR/ED1-PE	<i>H3 : Un « conflit relationnel » au sein de l'équipe pourra modérer la relation entre « expertise diversity » et la performance de l'équipe, de sorte que la relation sera d'autant plus positive que le conflit relationnel au sein de l'équipe est faible.</i>	<i>Non validée</i>
	CR/ED2-PE	<i>H4 : Un « conflit relationnel » au sein de l'équipe pourra modérer la relation entre « expertness divesity » et la « performance de l'équipe », de sorte que la relation sera d'autant plus positive que le « conflit relationnel » au sein de l'équipe est faible.</i>	<i>Validée</i>

Nous avons testé nos hypothèses sur un échantillon de 736 étudiants inscrits dans un master en « Management des Technologies de l'Information » dans une université française. Les étudiants étaient répartis au hasard en 196 équipes, chacune étant composée de 3 à 5 personnes. Les étudiants ont suivi plusieurs modules d'un cours fondamental en informatique. Ils ont travaillé sur un projet informatique qui a duré un semestre, axé sur l'utilisation d'outils informatiques (bases de données) pour résoudre un problème métier complexe dans le cadre des exigences du cours. Les données ont été collectées à partir de deux sources : 1) les dossiers universitaires des étudiants, 2) une enquête par questionnaire administré en ligne. Les informations des dossiers ont permis de calculer les indicateurs concernant la diversité cognitive et la performance du travail de l'équipe. L'enquête par questionnaire a permis de

collecter les données sur le CR et le SP, à partir d'échelles de mesure issues de la littérature⁵¹. Quelques variables de contrôle ont également été intégrées dans nos analyses, comme la taille et la moyenne d'âge de l'équipe. Le traitement des données a été effectué via des méthodes d'analyses uni- et multidimensionnelles (corrélations, analyses de variances, régressions hiérarchiques multiples).

De façon globale, les résultats soutiennent le modèle de recherche. Tout d'abord, en ce qui concerne l'effet modérateur de la SP (H1 et H2), l'hypothèse 1 concernant ED1 a été soutenue pour des niveaux de sécurité psychologique faibles, mais pas pour des niveaux forts. Cependant, l'hypothèse concernant ED2 a été validée. L'hypothèse 3 qui supposait que le CR modérerait les effets de ED1 sur la performance des équipes n'a pas été validée. Enfin, l'hypothèse 4 concernant ED2 a été validée.

D'une façon plus spécifique, le constat d'un effet négatif d'un faible niveau de SP sur la relation entre ED1 et la performance est conforme à celui d'autres recherches déjà réalisées sur les effets modérateurs (Simons et al., 1999 ; Van der Vegt et Bunderson, 2005 ; Shin et Zhou, 2007). Cependant, nos résultats sur les effets positifs d'une SP faible au sein d'équipes ayant une forte ED2 contrastent avec la plupart des études existantes qui ont trouvé qu'un niveau élevé de SP favoriserait une relation positive entre la diversité et la performance (Gibson et Gibbs, 2006). Ce contraste pourrait s'expliquer par la nature de la diversité étudiée. En effet, les recherches qui suggèrent un impact négatif d'un faible niveau de SP sur la performance supposent que chaque membre de l'équipe peut contribuer de façon égale à la réalisation du travail. Or une diversité de type ED2 ne permet pas d'assurer une telle condition de départ. Elle peut créer une disparité qui présuppose des capacités de contribution inégales dans le travail de l'équipe. Nos résultats suggèrent ainsi que la SP peut avoir des effets différents selon le type de diversité considéré ou la nature de la tâche à réaliser par l'équipe, ce qui est plutôt conforme aux résultats trouvés concernant l'effet de la cohésion de l'équipe sur la performance. En effet, bien que la cohésion puisse créer un contexte positif facilitant la performance en général (Beal et al., 2003) pour certains types d'équipes et de tâches, une cohésion plus élevée peut entraîner une baisse de performance à cause des problèmes cognitifs liés, par exemple, à la pensée prédominante de groupe (Janis, 2008). Ces

⁵¹ Pour mesurer « expertise diversity », nous avons utilisé la diversité des formations des membres de l'équipe au niveau licence en s'inspirant de l'indice d'hétérogénéité de Blau (1977). Pour la mesure d'« expertness diversity » nous avons utilisé la moyenne pondérée cumulative des notes obtenues par les étudiants jusqu'au niveau master. La performance de l'équipe a été mesurée par la note obtenue au projet. La sécurité psychologique a été mesurée en utilisant l'échelle d'Edmondson (1999) et les conflits en utilisant l'échelle de Jehn et Mannix (2001).

phénomènes sont moins probables lorsque la cohésion est faible. Nos résultats sont sur ce point intéressants car ils mettent en évidence la nécessité d'adopter une approche différenciée quant aux divers mécanismes théoriques se trouvant à la base des différents types de diversité (Harrison et Klein, 2007 ; Van Knippenberg et Schippers, 2007).

En ce qui concerne les effets modérateurs du conflit relationnel, nos résultats concernant la relation entre ED2 et la performance sont conformes aux résultats d'études de type méta-analyses sur les effets des conflits en équipe (De Dreu et Weingart, 2003 ; De Wit et al., 2012). Ces études ont montré que des niveaux de conflit faibles sont nécessaires pour la création d'un statut d'influence fondé sur l'expertise dans une équipe diversifiée, de sorte que ceux qui possèdent le plus grand savoir-faire puissent diriger la tâche de l'équipe et que ceux qui en possèdent moins jouent un rôle de soutien (Sell et al., 2004 ; Van der Vegt et al., 2006).

2.2. L'art et l'esthétique créateurs de valeur pour l'organisation

Ayant orienté nos travaux depuis 2010 sur le lien entre l'Art, l'Esthétique Organisationnelle et le Management Stratégique, une dernière thématique de nos recherches concerne la contribution de l'art et de l'esthétique au développement et à la performance organisationnelle. A ce niveau, notre contribution est à la fois théorique et empirique. Ainsi, dans un premier paragraphe nous présentons notre réflexion théorique sur la contribution de l'art et de l'artiste au développement durable (2.2.1) en mettant l'accent sur l'importance de l'approche esthétique pour faciliter et promouvoir des changements significatifs, notamment sur le plan émotionnel, mais aussi sur sa capacité à confronter les individus et les organisations à des formes de connaissance sensibles, pouvant devenir des leviers de changement durable. Un deuxième paragraphe se concentre sur une catégorie esthétique particulière, la beauté, comme vecteur de création de valeur pour les organisations (2.2.2) en proposant un modèle théorique intégratif à la fois rationnel et esthétique, qui aide à comprendre la contribution de la beauté à l'efficacité et à la performance organisationnelle. Enfin, un dernier paragraphe (2.2.3) résume notre contribution empirique quant au rôle des approches fondées sur l'art sur des apprentissages clés en matière de DD. L'accent à ce niveau est mis sur une méthode de « pratique esthétique » utilisant notamment la métaphore, la peinture et le dessin, qui intègre « la pensée », « l'action » et « l'émotion » dans un mode cohérent pouvant générer engagement et implication chez les individus.

Tableau 18 : Tableau synoptique des travaux commentés sur la contribution de l’art et de l’esthétique au développement organisationnel

Thème 7 : L’art et l’esthétique				
(9)	Etudier le rôle de l’art et de l’approche esthétique sur les stratégies de développement durable.	Esthétique Organisationnelle	Etude théorique. Etude de petits cas.	L’art et l’utilisation d’une approche esthétique peut avoir un impact positif sur le niveau d’engagement organisationnel et individuel envers les stratégies de développement durable. La prise en compte de la dimension sensible et émotionnelle de même que le rôle des interventions basées sur l’art peuvent être des leviers importants.
(1)	Comprendre comment la beauté peut créer de la valeur pour les organisations.	Esthétique Organisationnelle	Étude théorique Etude de petits cas	Développement d’une approche intégrative, à la fois rationnelle et esthétique, qui aide à comprendre la contribution de l’expérience de la beauté à l’efficacité et à la performance organisationnelle. Cette expérience peut être générée par un certain nombre de dimensions organisationnelles : les ressources, les résultats, les processus, l’organisation, l’environnement.
(12)	Comprendre le rôle joué de la pratique esthétique pour des apprentissages en matière de DD.	Esthétique organisationnelle Pratique esthétique	Recherche intervention : Sessions de pratique esthétique. Études qualitatives : observation participante, enregistrement vidéo, entretiens semi-directifs, analyse du processus de création.	L’art et la pratique esthétique permettent de réaliser des apprentissages dans le domaine du DD, complémentaires des méthodes traditionnelles de formation, au travers d’une implication corporelle, émotionnelle et cognitive intense. Ces apprentissages développent des compétences particulières qui motivent les individus à apprendre et à faire face aux changements.
Articles :				
(1)	IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, <i>Journal of Cleaner Production</i> , doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.122. (HCERES-B, FNEGE-3).			
(9)	SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2012), Sustainable development and the arts’, <i>International Journal of Technology Management</i> , 60: 1/2, 23–43. (HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).			
(12)	IVANAJ, V. POLDNER, K., SHRIVASTAVA, P. (2014), HAND - HEART – HEAD: Aesthetic practice pedagogy for deep sustainability learning, <i>Journal of Corporate Citizenship</i> , 54: June, 23-46.			
Chapitres :				
(23)	IVANAJ, V., SCHMITT, C. (2016), La contribution de l’art dans la formation en management pour les ingénieurs, in Gartiser, N. et Audran, J (Eds). Des SHES pour l’ingénieur ! La preuve par l’exemple, pp. 125-147, Presses Universitaires de l’UTBM, collection Ingénieur du XXI ^e siècle.			
Communications :				
(27)	IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, 7TH AALBORG INTERNATIONAL BUSINESS CONFERENCE, Aalborg, 30-2 june,			
(28)	IVANAJ, V. (2016), « Comment l’art peut servir le management dans l’enseignement supérieur ? », Conférence « Oser manager autrement face aux changements et à la complexité dans les établissements de l’ESR », Réseau Qualité en Enseignement Supérieure et Recherche (RELIER), Paris, 1er décembre.			
(37)	IVANAJ V. (2012), Aesthetic Practice Pedagogy for Sustainable Management, paper presented at the 1st First Annual IRCASE Research Workshop, ICN business school, Nancy, France, September 26.			
(38)	IVANAJ V., SHRIVASTAVA, P. (2011), Aesthetic Practice on Environmental Crisis, International Conference “Balance Unbalance 2011”, Concordia University, Montreal Canada, November 4-5.			

2.2.1. L’art au service du DD : le rôle de l’émotion et de la passion

Pendant longtemps, la recherche académique a reconnu le rôle des approches rationnelles quant à la résolution des problématiques liées au DD. Ces contributions ont permis une bonne compréhension de ses principaux défis et enjeux. Cependant, la mise en œuvre des actions concrètes et efficaces peine à se déployer et les problèmes persistent, voire même s’aggravent (Rockström, 2010 ; Hart, 2010 ; Elliot, 2011 ; Kandashar et Halme, 2017). Face à la difficulté d’une approche rationnelle à mettre en œuvre les changements nécessaires au DD (Shrivastava, 2012 ; Taylor, 2013 ; Adler, 2015 ; Antal et al., 2018,), nous avons entamé une réflexion théorique globale sur les moyens pour obtenir de meilleurs résultats et engager les

comportements organisationnels et individuels en faveur de la durabilité. A ce niveau, nous nous sommes retournés naturellement vers une autre forme de connaissance, complémentaire de la connaissance rationnelle, qui a été très peu mobilisée par les chercheurs : l'esthétique et l'art. Prenant son origine dans un sujet académique contemporain portant sur le lien entre l'art et la science (Salem, 2000 ; Lévy-Leblond, 2010 ; Wilson, 2010), l'enjeu de notre recherche a été d'identifier des réponses et des leviers esthétiques à la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons réalisé une première étude théorique exploratoire qui visait à comprendre le rôle spécifique de l'esthétique sur les stratégies de DD (9). Le postulat théorique principal de notre recherche est que l'approche esthétique de façon globale, et l'utilisation de l'art et des approches artistiques en particulier, peuvent favoriser les changements comportementaux et organisationnels nécessaires pour aller vers des organisations plus performantes et plus durables.

A travers une approche interdisciplinaire et holistique, notre recherche permet de comprendre les fondements académiques et empiriques d'une telle supposition en explorant trois pistes principales. D'abord la piste du lien qu'il peut y avoir entre l'esthétique comme forme de connaissance sensible et sa capacité d'intervenir au niveau des émotions et de la passion qui prédisposent à des changements facilitant le DD. A partir de ces réflexions, nous avons ensuite ouvert la piste de la contribution des approches artistiques pour obtenir de tels changements, en synthétisant un certain nombre d'exemples d'interventions artistiques qui ont eu lieu dans différents secteurs d'activités et qui contribuent au DD. Enfin, nous avons montré en quoi les artistes, en tant qu'acteurs clés des approches esthétiques, peuvent aider à changer les visions existantes et générer des apprentissages, par transférabilité, en lien avec le DD.

Notre étude mobilise les contributions théoriques de l'approche de l'esthétique organisationnelle (Strati, 1992 ; Taylor et Hansen, 2005), mais aussi celles en provenance des approches psychosociologiques en lien avec l'émotion et le changement (Ekman et Davidson, 1994 ; Huy, 1999, 2002 ; Sanchez-Burks et Huy, 2009). Dans cette étude, nous avons développé des arguments clés sur deux axes principaux :

- Le rôle de l'émotion et de la passion comme vecteurs privilégiés du changement pouvant faciliter la mise en œuvre des objectifs stratégiques de DD.

- La contribution de l'art et de l'esthétique comme formes de connaissance sensible, différentes de la connaissance rationnelle de par leur lien fort avec l'émotion et la passion, et pouvant faciliter les changements.

Au début de notre réflexion, nous sommes partis du constat que les enjeux stratégiques du DD impliquent de motiver des modes de vie et de travail différents de ceux qui se déploient actuellement à travers une connaissance émotionnelle de l'environnement naturel et de nos relations personnelles et organisationnelles avec celui-ci. Ils nécessitent une compréhension intégrative, à la fois émotionnelle, physique et mentale, des relations humaines et organisationnelles avec la nature. Cela impliquerait une conscience holistique incarnée émotionnellement des grands équilibres des écosystèmes, une passion pour un mode de vie durable, la reconnaissance de la responsabilité personnelle pour l'action écologique et sociale, et une résolution collaborative des problèmes.

Notre thèse principale est que l'art et les expériences émotionnelles et esthétiques qu'il procure peuvent contribuer à transformer notre capacité de changement sur le long terme, qui à son tour peut favoriser le DD. En effet, l'expérience esthétique est reconnue comme une forme de connaissance qui génère des émotions et des apprentissages intenses, via une implication sensorielle particulière, riche et motivante (De Groot, 2014). Elle permet à l'être humain de comprendre la façon dont il se voit et se propulse dans le monde extérieur. Elle est source de joie et de partage des émotions entre les humains. Or, comme notre revue de la littérature l'a mis en exergue, les comportements et les habitudes des individus changent plus via une expérience pratique et émotionnelle forte (Mossholder et al., 2000 ; Smollan, 2006). En effet, les émotions sont des réponses psychobiologiques organisées qui permettent de faire le lien entre les systèmes physiologiques, cognitifs et motivationnels (Huy, 2002). Elles représentent des réactions physiologiques instinctives et fortes (peur, colère, joie, tristesse) de l'être humain lors de son interaction avec le milieu environnant. C'est ce qui survient dans l'expérience perceptive de la situation et elle ne passe pas par une représentation cognitive et mentale. Entre l'émotion et le comportement, il y a un lien très étroit qui se fait via la mémoire émotionnelle qui est une mémoire plutôt corporelle. Cette mémoire peut servir de base aux comportements de l'être humain et avoir un impact à la fois sur ses apprentissages et sur sa capacité à passer à l'action et à changer. Par ailleurs, l'émotion génère de la passion. De l'autre côté, la passion est un engagement intense de l'énergie de l'individu vers une activité qu'on aime et qu'on trouve importante (Vallerand, 2008). Elle est à la base d'une motivation

intrinsèque qui facilite les apprentissages à forte valeur ajoutée. Elle influence les résultats des activités humaines et a un fort pouvoir de transformation grâce à une énergie débordante et une motivation mobilisatrice. Dans la littérature, la passion a été associée à la motivation, à la ténacité, à la persistance, à des efforts accrus, au courage, à l'enthousiasme, à l'engagement et à la prise d'initiative (Smilor, 1997 ; Brierly et al., 2000 ; Brännback et al., 2006). La passion favorise également la créativité (Baron, 2008) et développe le leadership transformationnel (Cardon, 2008).

Notre étude théorique pose un lien entre l'émotion et la passion en supposant qu'elles peuvent jouer un rôle considérable lors des processus de changement individuel et organisationnel en rapport avec le DD (Adler, 2015). Elles peuvent conditionner l'efficacité de l'action individuelle et collective (Huy, 1999). En effet, l'intelligence émotionnelle, définie comme la capacité de l'organisation à reconnaître et à gérer les émotions de ses membres, peut faciliter l'adaptation des individus face au changement (Schein, 1996). Elle peut prédire les capacités des organisations à réaliser et à intégrer des changements stratégiques radicaux (Huy, 1999) et elle joue un rôle important dans l'efficacité de l'effort collectif (Sanchez-Burks et Huy, 2009). Le changement, quant à lui, est un phénomène pour beaucoup affectif, dans lequel la dynamique émotionnelle peut avoir des impacts importants, positifs ou négatifs (Weiss et Cropanzano, 1996 ; Basch et Ficher, 2000 ; Huy, 2002). Le changement est également un processus à long terme, où les réactions émotionnelles humaines peuvent prédire le succès du changement lui-même (Piderit, 2000; Paterson et Cary, 2002). Ainsi, nous pensons que les changements d'une grande complexité, tels que ceux en rapport avec le DD, nécessiteraient une gestion des émotions efficace et une passion intense. Les aspects émotionnels sont souvent plus importants et plus pertinents pour l'effort de changement que les aspects cognitifs (Fox et Amichai-Hamburger, 2001 ; Kiefer, 2004). Même si la cognition et l'émotion sont étroitement liées, la compréhension intellectuelle seule, sans lien affectif, ne produit pas de changement. Les émotions et la passion attirent l'attention sur le changement d'événement et incitent à agir (Clore et Ortony, 2000).

Quant aux connaissances esthétiques, elles peuvent être matérialisées via les perceptions sensorielles, impliquant de façon prépondérante nos sens : l'ouïe, la vue, le toucher, l'odorat. La réalité est alors perçue via une expérience personnelle instinctive, spontanée et émotionnelle, proche de la réalité et en lien profond avec elle. Contrairement aux processus cognitifs (qui impliquent la pensée, l'analyse, les arguments, les concepts, les démonstrations), les processus émotionnels utilisent les images, la couleur, le rythme, la

sonorité, le goût, l'odorat et les émotions : la joie, la peur, la colère, la tristesse, l'amour. Enfin, les signaux émotionnels peuvent être perçus et mémorisés plus facilement par les individus et permettent une adaptation rapide à la réalité émotionnelle de l'autre. Ils nous rendent plus empathiques. Ils permettent de réagir rapidement et de faire face à des changements radicaux (Adler, 2015). Grâce à nos réactions émotionnelles, nous sommes capables de fixer les priorités et les objectifs sur le long terme et d'entreprendre des actions qui optimisent nos chances de les atteindre (Shrivastava, 2010).

Sur le plan pragmatique, notre étude met en avant la contribution des approches fondées sur l'art. A ce niveau, plusieurs exemples d'intervention en provenance de différents secteurs d'activité ont été mis en avant dans notre travail pour illustrer nos réflexions théoriques. Une synthèse est proposée dans le tableau 19⁵².

Tableau 19 : Exemples d'utilisation de l'art au service du DD dans différents secteurs

Secteur d'activité	Contexte
<i>Soins et santé</i>	<p><i>Objectif</i> : utilisation de différentes formes d'art (peinture, sculpture, expositions, musique, théâtre, performances, narration, etc.) afin d'améliorer le bien-être et faciliter la guérison des patients.</p> <p><i>Acteurs</i> : patients et personnel de santé.</p> <p><i>Résultat</i> : amélioration du diagnostic et de l'efficacité des soins via le développement de la capacité d'observation, de réflexion, de représentation et d'affiliation.</p>
<i>Justice</i>	<p><i>Objectif</i> : utilisation des arts (ex, narration, théâtre) afin de mieux préparer la défense juridique</p> <p><i>Acteurs</i> : détenus et équipe de défense.</p> <p><i>Résultats</i> : renforcement de la défense et gain des procès grâce à une meilleur préparation et à une argumentation plus convaincante.</p>
<i>Éducation</i>	<p><i>Objectif</i> : utilisation des arts (peinture, danse, musique, photographie etc.) pour développer des compétences en management : leadership, communication, improvisations, innovation, stratégie, éthique, conception de produits et services, etc.</p> <p><i>Acteurs</i> : étudiants et enseignants.</p> <p><i>Résultat</i> : développement de compétences managériales et meilleurs apprentissages de concepts via un engagement émotionnel, cognitif et physique fort et motivant.</p>
<i>Art durable</i>	<p><i>Objectif</i> : utilisation d'art durable (land art, art environnemental, etc.), pour sensibiliser la population sur les principales préoccupations de DD (écologie, justice sociale, non-violence, démocratie populaire, etc.).</p> <p><i>Acteurs</i> : collectif d'individus.</p> <p><i>Résultats</i> : développement d'un regard systémique et de solutions imaginatifs qui communiquent ou créent de nouvelles possibilités ; décision démocratique et partage de pouvoir et de responsabilité.</p>
<i>Architecture et ingénierie</i>	<p><i>Objectif</i> : utilisation de l'art (ex, design créatif) pour développer une architecture durable : minimiser l'impact négatif sur l'environnement, améliorer l'efficacité d'utilisation des matériaux, de l'énergie et des espaces de développement.</p> <p><i>Acteurs</i> : architectes, ingénieurs.</p> <p><i>Résultats</i> : design, innovation technologique, innovation de produits et de services.</p>

Tableau reconstitué à partir des éléments publiés dans la production n° (9)

Enfin, notre étude apporte une réflexion et des pistes de recherche possibles quant au rôle particulier des artistes (Schein, 2001 ; Orr, 2009) qui, à travers les spécificités de leur

⁵² Les exemples cités dans ce tableau sont issus de notre analyse de la littérature.

démarche et leur statut particulier dans la société, peuvent détenir un pouvoir d'influence quant à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de DD. Ces rôles sont présentés de façon succincte dans le tableau 20.

En conclusion, l'approche esthétique sensible et passionnée que nous proposons dans notre travail adopte une position épistémique intégrative, différente des approches existantes essentiellement rationnelles, en proposant l'utilisation des méthodes artistiques pour mieux atteindre des objectifs stratégiques en matière de DD. Elle met en avant la nécessité d'une pensée holistique et interdisciplinaire et la nécessité du dépassement des principaux paradigmes actuels fondés essentiellement sur l'efficacité et la performance économique, afin de promouvoir un engagement passionné des individus et des organisations.

Tableau 20 : La contribution de l'artiste au DD*

Rôle de l'artiste	Contribution
<i>Visionneur</i>	Les artistes peuvent aider à créer et à partager une nouvelle vision du DD avec leur façon de faire et leurs œuvres. Ils permettent de rendre compréhensibles et visibles des éléments et des situations significatifs qui n'existent pas encore. Ils nous incitent à voir plus, plus loin et différemment.
<i>Réalisateur</i>	Les artistes peuvent faciliter et inciter la mise en œuvre de solutions de développement durable. Avec leur façon de pratiquer l'art et de vivre l'expérience de l'artiste, ils incitent à développer l'autonomie, le goût du résultat et de la performance des actions.
<i>Gardien de conscience</i>	Les artistes avec leur engagement, positionnement et sens critique, peuvent inciter à rester fidèle aux objectifs de DD et garder le cap face aux difficultés. Ils poussent à rester loyale et tenir les engagements. Ils invitent à regarder ce que nous évitons normalement parce que c'est inquiétant, anxiogène et politiquement incorrect.
<i>Articulateur de valeurs</i>	Les artistes peuvent aider à mieux articuler nos valeurs avec celles de la société et à développer une nouvelle culture. Ils aident à résister aux tendances d'assimilation d'idéologies et de valeurs dominantes. Leur imagination permet de dessiner un monde nouveau et à apprendre sur ce qui est prometteur, effrayant et excitant.
<i>Développeur de sens esthétique</i>	Les artistes nous aident à entrer en contact avec la créativité, stimulent le regard esthétique sur le monde, très utile pour concevoir un avenir durable. Ils aident à repérer et à d'apprécier la beauté inhérente dans toute chose, avec des outils et des démarches appropriées. Ils contribuent à légitimer l'importance de la beauté pour la société.
<i>Traducteur de complexité</i>	Les artistes aident à mieux comprendre et à intégrer la complexité du monde de façon simple. Ils sont capables de développer des compétences multiples, à la fois analytiques, physiques et spirituelles. Ils mobilisent une pensée intégrative et expérimentent le monde via une expérience esthétique holistique transcendante.

* Tableau reconstitué à partir des éléments publiés dans la production n° (9)

2.2.2. La valeur de la beauté pour les organisations : dimensions et enjeux stratégiques et organisationnels

Suite au développement des travaux du courant de l'esthétique organisationnelle (Strati, 1992 ; Ramirez, 2005 ; Taylor et Hansen, 2005 ; Warren, 2008), la valeur de l'expérience esthétique de la « beauté » pour l'organisation commence à être reconnue sur le plan théorique (Ladkin, 2008 ; Adler, 2011 ; De Groot, 2014). Cependant, malgré un nombre

croissant de publications ces dernières années, la majorité des chercheurs adopte une approche descriptive des dimensions esthétiques des organisations (Weggeman et al. 2007 ; De Groot, 2014). Très peu déterminent des antécédents ou étudient les influences de l'expérience esthétique de la beauté sur les performances sociales, économiques ou environnementales des organisations. Sur le plan théorique, seuls Weggeman et al., (2007) explorent la question de l'amélioration de la performance organisationnelle grâce à la beauté des produits et des services et l'esthétique des processus et de la structure organisationnelle. Quant à la recherche empirique, seul le travail doctoral de De Groot (2014) étudie l'impact de l'expérience esthétique du « beau » et du « laid » sur l'engagement affectif des employés et ceci par l'intermédiaire de l'émotion. Afin de combler ce manque et d'ouvrir des pistes de recherche pour le futur, nous avons réalisé une étude théorique exploratoire ((1), (27)) qui répond à la question principale suivante : Quel type de valeur la beauté peut-elle créer pour les organisations et comment cette valeur est-elle créée ? L'objectif principal de notre recherche a été de définir, à partir d'une revue de la littérature, quelles sont les principales dimensions de la beauté qui peuvent intervenir dans les organisations et de comprendre leur impact sur la création de valeur et la performance. Pour cela, nous avons développé un modèle intégratif de création de la valeur par la beauté (voir figure 8) en combinant une perspective rationnelle et esthétique des organisations qui va au-delà de la dimension traditionnelle de la création de valeur par les produits et les services.

En effet, notre étude permet de comprendre la beauté de façon beaucoup plus large en intégrant d'autres types de ressources organisationnelles, tangibles et intangibles, dans les analyses. La beauté est vue non seulement comme moyen d'atteindre des objectifs organisationnels, mais également en tant qu'expérience permettant de se connecter à la beauté inhérente au côté humain de chacun d'entre nous. Sur ce point, nous souscrivons totalement à l'appel récent d'Adler (2015: 482) qui invoque la beauté comme l'unique issue pour faire face à la « mocheté » du 21^{ème} siècle rempli de crise, d'incertitude et de calamité : *« L'art met au défi chacun de nous, qu'il soit un leader d'opinion ou un leader de la société, un individu ou un dirigeant, d'invoquer la beauté, non pas en s'évanouissant, mais en redécouvrant comment voir la réalité. L'Art nous invite, en tant que leaders dans tous les domaines, à ouvrir nos yeux et nos esprits à la beauté camouflée dans la banalité quotidienne et à transformer, en retour, ce qui est en ce qui pourrait être ».*

Au cœur de notre travail réside une conception intégrative de la beauté inspirée des trois principales perspectives épistémologiques de la beauté : « objectiviste », « subjectiviste » et «

interactionniste » (Reber et al., 2004). Les objectivistes considèrent la beauté comme une propriété de l'objet qui produit une expérience agréable chez l'observateur. La beauté est ainsi associée à des caractéristiques physiques telles que l'harmonie, l'équilibre, la symétrie, le contraste, la clarté, etc. Alors que pour les subjectivistes, la beauté est une fonction de la perception humaine. Son expérience dépendrait des caractéristiques individuelles (éducation, âge, expérience, sensibilité, valeurs, etc.). Enfin, les interactionnistes pensent que la beauté émerge dans les interactions entre les personnes et les objets. Notre conception de la beauté mobilise les connaissances des trois approches. Leur intégration nous a amené à définir la « beauté » comme une forme de vérité à la fois sensorielle, émotionnelle et cognitive, qui peut être source de plaisir et de satisfaction, et qui est vécue en contact avec des événements, des objets et des processus sociaux et organisationnels, grâce à la fois à des perceptions, des interprétations et des jugements esthétiques.

Notre revue de la littérature nous a permis de voir que l'expérience de la beauté dans les organisations peut concerner différentes dimensions organisationnelles :

- les comportements et les caractéristiques individuels et organisationnels : attitudes, valeurs, identité, image, vision, stratégie, structure, etc. (Guillén, 1997 ; Strati, 1992; Taylor et Hansen, 2005) ;
- les artefacts et l'environnement physique (Strati, 1992, 2017 ; Witz et al., 2003 ; Rafaeli et Vilnai-Yavetz, 2004, Elsbach et Pratt, 2007, Siler, 2009) ;
- les processus : leadership, gouvernance, communication, recrutement, décision, évaluation, contrôle, etc. (Weggeman et al., 2007 ; Ladkin 2008 ; Adler ; 2011) ;
- les relations sociales et interpersonnelles au travail (Ramirez, 1996 ; De Groot, 2014) ;
- les résultats : produits et services, performances sociales et économiques (Sandelands et Buckner, 1989) ;
- les ressources : humaines, technologiques, matérielles, financière (Strati, 2004 ; Weggeman et al., 2007).

Notre modèle conceptuel de la création de la valeur par la « beauté » intègre ces multiples manifestations de la beauté de façon cohérente et montre comment elles peuvent créer de la valeur pour les organisations. Le modèle adopte une perspective de « design organisationnel » (Romme, 2003 ; Aken, 2004) et il est inspiré du modèle « *input-throughput-output* » de Weggeman (Weggeman et al., 2007) élaboré pour comprendre l'impact de la beauté sur la performance organisationnelle. Cependant, ce modèle est trop restrictif et ne convient pas à

tous les types d'organisations. Il ne tient pas compte non plus de l'influence d'autres facteurs contextuels pouvant générer une expérience de la beauté dans les organisations tels que l'environnement interne et externe, la culture et les différents systèmes de gestion. Le modèle ne prend pas en compte non plus d'autres types d'expériences esthétiques ayant une valeur « négative » comme par exemple le « laid », le « grotesque », le « dégoûtant », etc. Ces catégories esthétiques peuvent également générer de la valeur pour l'organisation et sont très importantes pour des changements organisationnels et individuels (De Groot, 2014 ; Antal, 2015, 2018). Ainsi, nous avons ajouté deux autres dimensions au modèle de processus de Weggeman (Weggeman et al., 2007) : la vision et l'environnement. Nous avons également introduit le concept de « ressources » au lieu de « inputs » et le concept de « résultats » au lieu de « outputs ».

Notre modèle est parti d'une conception de l'organisation en cinq composantes principales (partie inférieure du modèle) : 1) «Visions», 2) «Ressources», 3) «Processus», 4) «Résultats» et 5) «Environnement». Ces composantes sont soumises à des influences économiques, sociales et culturelles et se déploient dans un environnement interne et externe à la fois naturel et organisationnel. La vision et les valeurs déterminent les buts, les objectifs ainsi que les stratégies et les structures à long terme de l'organisation. Les ressources comprennent les matériaux, les technologies, les personnes et les ressources financières. Les processus sont des interactions organisationnelles et interpersonnelles tels que la communication, la coopération, l'intégration, l'évaluation ou le contrôle. Les résultats prennent la forme de produits, de services, d'emballages ou de déchets, mais également de performances environnementales, économiques et sociales.

Notre hypothèse fondamentale est que toutes les composantes organisationnelles sont dotées de « qualités » ou de « propriétés » esthétiques propres qui sont capables de générer des expériences esthétiques au sens large pour les différents acteurs organisationnels (internes et externes) à travers des processus à la fois cognitifs, émotionnels et physiques très complexes vécus par l'observateur (Weggeman et al., 2007 ; De Groot, 2014). Ces expériences du « beau » peuvent se décliner sous différentes formes en termes de résultat final du processus perceptuel (partie centrale du modèle) : « belles ressources », « beaux résultats », « beaux processus », « belles organisations », « beaux environnements ». Elles sont susceptibles d'apporter de la valeur aux organisations de façon plus spécifique (partie supérieure du modèle).

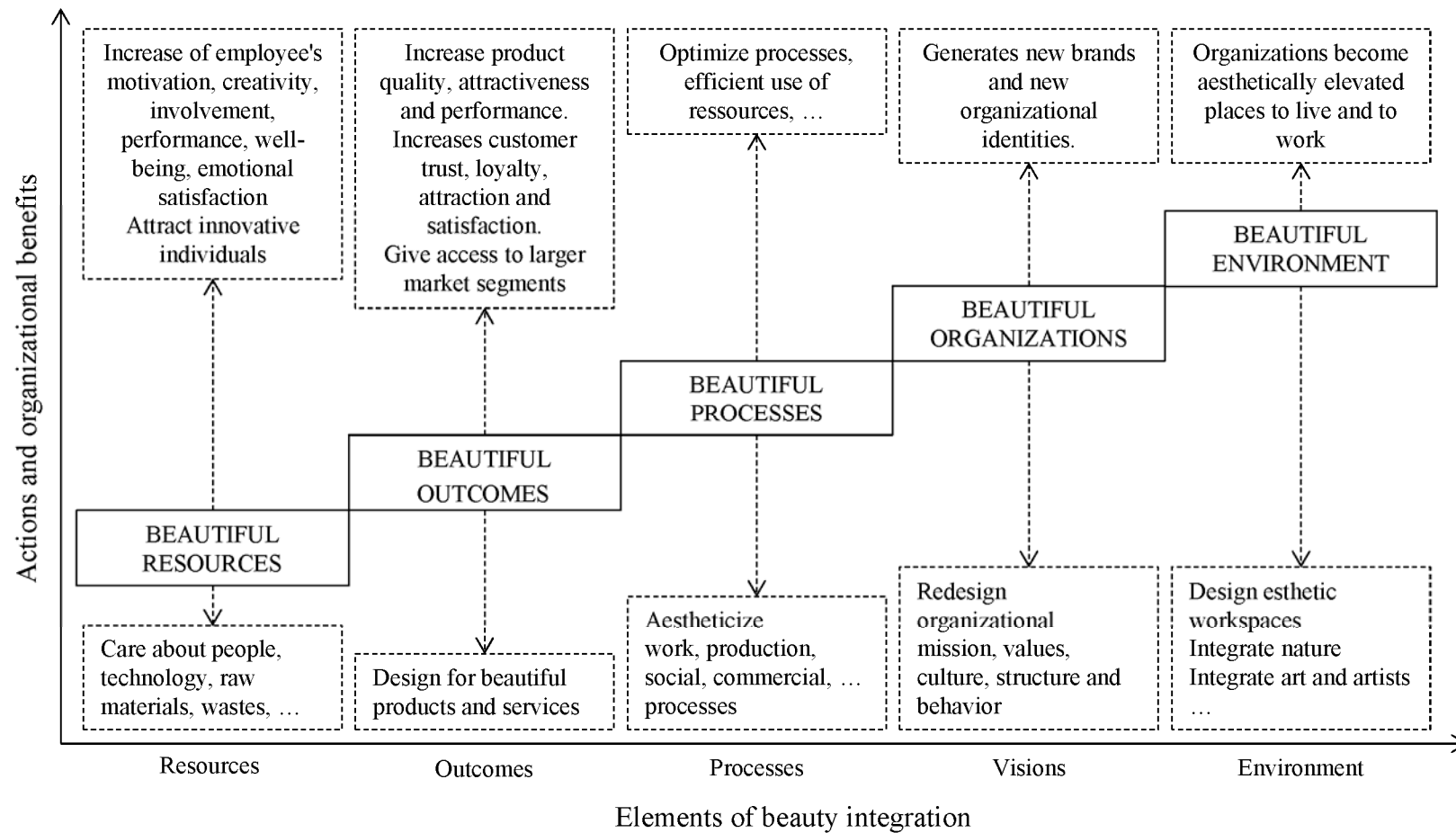


Figure 8 : La contribution de la beauté à la création de la valeur dans les organisations (1)

Nous supposons que la valeur d'une « belle organisation » peut être liée directement par les produits et services grâce à leurs propriétés esthétiques, mais aussi plus indirectement à travers des mécanismes de satisfaction, de motivation et d'engagement des parties prenantes internes et externes qui expérimentent des états émotionnels positifs générés par l'expérience de la beauté en provenance de l'ensemble des « belles » composantes organisationnelles. A ce niveau, l'environnement de travail physique et social qui intègre la beauté en tant qu'élément important de sa conception est une dimension à ne pas négliger, de même que tous les processus organisationnels, telles que la communication, l'évaluation et la prise de décision. Travailler dans un bel espace de travail stimule non seulement le bien-être et la satisfaction, mais peut également renforcer les liens sociaux au sein de l'organisation et entre différents acteurs. L'attachement et le respect des valeurs de l'entreprise renforcent la culture organisationnelle, qui peut à son tour être une source de création de valeur par la motivation et la participation des employés.

A partir de ces éléments de réflexion globale, le modèle définit également un certain nombre d'actions stratégiques qui peuvent aider à rendre les organisations plus belles, selon les principales composantes organisationnelles (partie basse du modèle). Nous encourageons ainsi les dirigeants à intégrer l'esthétique et la beauté en tant que composantes principales lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Ils devraient également accorder plus d'attention à leurs processus organisationnels, en particulier la communication, qui est l'un des mécanismes les plus importants influençant les attitudes et les performances individuelles au travail. De plus, si les acteurs ont la possibilité de vivre des expériences esthétiques positives grâce à l'art, ils peuvent renforcer le leadership, la collaboration et l'innovation et minimiser le stress et le turn-over du personnel. Développer des pratiques de gestion des ressources humaines intégrant des méthodes artistiques pour engager et motiver les personnes, tels que la narration, le théâtre, la danse et la peinture, serait très bénéfique pour développer le sens organisationnel de ce qui est beau. Cela contribuerait également à déterminer l'impact de ces pratiques sur les paramètres de performance sociale de l'organisation, tels que la cohésion, la motivation et la satisfaction des employés. Nous avons également montré que la création d'une culture organisationnelle fondée sur des valeurs esthétiques, complémentaires des valeurs de gestion, contribuerait à rendre une organisation plus attrayante et aiderait les

parties prenantes à évaluer les avantages d'une performance organisationnelle économique et sociale à court et à long terme.

Le modèle que nous avons proposé n'a pas encore été exploré empiriquement, mais afin d'ouvrir des pistes d'exploration potentielle quant aux effets de la beauté dans les organisations, nous avons fourni quelques exemples de modèles d'affaires existants fondés sur la valeur de la beauté. L'accent a été mis sur les secteurs du tourisme et de l'industrie du luxe. Un exemple significatif présenté a été celui de l'impact du musée Guggenheim sur le développement économique et social de la région de Bilbao (voir encadré 4).

Encadré 4 : L'impact du musée Guggenheim sur l'économie de Bilbao (1)

Le musée est célèbre pour sa structure esthétique conçue par Frank Gehry, dans un style qui le rendait beau, intrigant et attrayant. Il est rapidement devenu l'un des musées les plus importants et les plus connus au monde. Le bâtiment était extrêmement novateur dans son approche technologique, avec la production de dessins et la simulation de la faisabilité effectuée par un logiciel informatique développé par Dassault pour ses avions. Le projet a utilisé une approche constructiviste de l'architecture, promouvant des formes organiques et ondulantes et jouant avec les matériaux et les lumières. Le bâtiment ressemble à une grande sculpture, une silhouette singulière formée de matériaux surprenants et d'apparence chaotique: un contraste entre des espaces fragmentés et des formes régulières recouvertes de pierre, des formes courbes revêtues de titane et de grandes parois en verre.

L'ouverture du musée Guggenheim à Bilbao en Espagne est un projet d'investissement contemporain dont l'impact économique est le principal moteur de la conception. Plaza (2006) a montré que le retour sur investissement dû au musée est mesurable et réel. En fait, la ville de Bilbao a utilisé le musée Guggenheim pour restructurer et régénérer son ancienne économie industrielle en un lieu touristique attrayant et dynamique. Avant la création du musée, la ville avait une mauvaise image en raison d'une pollution extrême et d'une situation politique complexe. Les visiteurs ne venaient que pour affaires pendant la semaine et évitaient de rester le week-end, car l'endroit n'était ni agréable ni sympathique. Depuis l'ouverture du musée, le nombre de nuitées est passé de 1,98 million en 1996 à 4,77 millions en 2011 (Plaza et Haarich, 2015: 1495). Une croissance significative de l'activité économique et une augmentation du nombre d'emplois créés dans le secteur du tourisme (par exemple, dans les restaurants, les hôtels) ont également été constatées. Dans une étude récente, Plaza et Haarich (2015) font état des effets positifs du musée Guggenheim sur les industries de la création et des services, la régénération urbaine et le développement de la région de Bilbao. Considéré comme un «aimant touristique», le musée a également permis la création et le maintien de 1 200 emplois (Plaza and Haarich, 2015: 1495). Selon eux, le musée Guggenheim a également développé un haut niveau d'enracinement régional couvrant les aspects politiques, institutionnels, économiques, artistiques, socioculturels et socio-stratégiques. Selon The Economist (2013), «les dépenses des auditeurs à Bilbao au cours des trois premières années suivant l'ouverture du musée ont généré plus de 100 millions d'euros de taxes pour le gouvernement régional, ce qui est suffisant pour récupérer les coûts de construction et laisser quelque chose de plus». Malgré la modestie de la collection du musée, de plus en plus de visiteurs continuent à la visiter. De plus, de nombreuses autres villes du monde, dépourvues de centres culturels attractifs, considèrent Bilbao comme un modèle à suivre (The Economist, 2013).

La réflexion sur l'impact global économique du modèle d'affaire du Musée Guggenheim (Plaza, 2006) nous a amené à nous interroger ensuite sur la mesure possible d'un retour sur investissement (ROI, Return On Investment) qui peut être lié à la beauté dans les organisations. A ce niveau, nous avons voulu étendre le concept de ROI au domaine de la beauté en introduisant la notion du retour sur investissement de la beauté, ROIB (Return On Investment in Beauty). Ceci pourrait devenir un indicateur de performance utilisé pour évaluer l'efficacité d'un investissement dans la beauté. Cependant, compte tenu du fait que les mécanismes de l'impact de la beauté sur les performances financières sont très complexes, la mesure est difficilement quantifiable. En effet, si les coûts des investissements financiers liés à la beauté pourraient être évalués en enregistrant les dépenses liées à la beauté, le gain final de l'investissement dans la beauté est difficilement identifiable à cause des effets indirects de plusieurs autres variables, notamment humaines (Lingane et Olsen, 2004). Malgré les

difficultés de mesure, dans la littérature en provenance plutôt des sciences sociales, nous avons pu identifier quelques approches qui pourraient nous inspirer, comme par exemple « l'archéologie des produits » de Ulrich et Pearson (1998) qui estime la contribution des efforts en matière de design sur la rentabilité du produit. Une autre approche est celle du « retour social sur investissement » (SROI, Social Return On Investment) développé pour mesurer la création de valeur à finalité sociale pour des entreprises du secteur social (Ryan et Lynen, 2008), dans le secteur de la santé (Gibson et al., 2011 ; Millar et Hall, 2013) ou du tourisme (Whelan, 2015).

En conclusion, notre réflexion théorique sur la contribution de la beauté dans les organisations nous a permis d'ouvrir des pistes de recherche pour l'avenir, étant donnée l'absence quasi-totale d'études empiriques sur la contribution de la beauté dans les organisations. Nous avons suggéré de comprendre notamment l'impact des facteurs contextuels sur l'expérience (individuelle et collective) de la beauté dans les organisations à partir de trois groupes de facteurs antécédents : 1) les propriétés esthétiques de l'environnement organisationnel (économique, politique, social, culturel) ; 2) les propriétés esthétiques des composantes organisationnelles (vision, stratégie, structure, culture, performance, produits, leadership, etc.) ; 3) les propriétés esthétiques liées à des éléments comportementaux des individus au travail (personnalité, style de management, valeurs, intelligence émotionnelle, etc.). Ensuite, le lien devrait être fait avec la performance économique (ventes, croissance, bénéfice, etc.), sociale (conflit, satisfaction, motivation, qualité de vie au travail) ou environnementale (utilisation des ressources naturelles et humaines, impact écologique et humain, etc.), afin de comprendre comment les différentes formes d'expériences de beauté (émotionnelle et cognitive) l'impactent directement ou indirectement. Sur le plan méthodologique, l'enjeu le plus important devrait être l'élaboration de critères et d'indicateurs de mesure de l'expérience de la beauté, de même que des méthodes de collecte de données appropriées pour ce type de phénomènes qui restent peu explorés par les chercheurs en Sciences de Gestion. Des méthodes en provenance du champ de l'esthétique et de l'art pourraient être utiles.

2.2.3. La pratique esthétique pour des apprentissages approfondis en management stratégique : le lien « pensée » - « action » - « émotion »

Depuis quelques années, les méthodes d'intervention dans les organisations fondées sur l'art (tels que la peinture, la sculpture, le théâtre, la musique, la danse, l'écriture, etc.), ont connu un essor considérable, aussi bien dans le domaine de la pratique managériale que dans celui

de l'éducation (Taylor et Ladkin, 2009 ; Shrivasta, 2010 ; Sutherland, 2013 ; Antal, 2018). Ces méthodes sont utilisées à la fois pour aider les individus sur leur chemin de développement personnel et professionnel, mais aussi pour aider les organisations à faire face à des problématiques de développement stratégique ou de changement organisationnel comme par exemple la stratégie, l'innovation, le leadership, la communication, le management, la gestion de projet, l'entrepreneuriat, etc. (Bognar, 1999 ; Roos et., 2004 ; Salgado, 2008 ; Adler, 2011, 2015 ; Antal, 2014, 2018). Les interventions fondées sur des méthodes artistiques apportent aussi des résultats intéressants pour les organisations comme cela a déjà été montré par la recherche académique sur ce sujet. Elles permettent de développer la cohésion des équipes, aident les managers à gérer des situations difficiles et incertaines, forment l'envie d'envisager d'autres possibilités de développement, favorisent la créativité, l'innovation et le changement (Taylor et Ladkin, 2009 ; Antal et Strauß, 2013 ; Becker et Tews, 2016 ; Antal, 2014, 2018 ; Nair et al., 2018)⁵³. Des études ont également mis en avant les spécificités des méthodes fondées sur l'art par rapport à des approches plus rationnelles et cognitives en termes de fonctionnement (Darsø, 2004; Nissley, 2004; Taylor et al., 2002 ; Taylor, 2008 ; Taylor et Ladkin, 2009). L'accent est notamment mis à ce niveau sur leur habileté à révéler le sens, à développer la créativité ainsi que d'autres compétences liées aux arts et à générer des engagements intenses, corporels et émotionnels, pouvant provoquer une prise de conscience et des changements (54).

S'inscrivant dans le courant « Art Based Method », et dans le prolongement de nos travaux de réflexion théorique sur la contribution de l'art et de l'esthétique sur le DD et le management stratégique des organisations, nous avons également engagé une recherche empirique de type recherche intervention sur des problématiques dont la finalité était double ((12), (23), (28)

⁵³ Par exemple, Antal et Strauß (2013) dans une étude d'ampleur internationale fondée sur plus de deux cents interventions artistiques dans des entreprises européennes, identifient 29 catégories d'effets organisées en 8 groupes principaux: 1) impact stratégique et opérationnel (rentabilité, chiffre d'affaires, etc.), marketing ; 2) relation (externe et interne) ; 3) développement organisationnel (culture organisationnelle, leadership, climat de travail) ; 4) développement personnel (croissance personnelle, compétences) ; 5) méthodes de travail collaboratives (qualité du travail d'équipe, communication) quantité et qualité ; 6) manières astucieuses de travailler (gérer des événements inattendus et être ouvert au nouveau, faire confiance au processus) ; 7) voir plus et différemment (refléter et élargir son point de vue) ; 8) activation (stimulation, émotion), énergie.

⁵⁴ Une revue de littérature réalisée par Taylor et Ladkin (2009 : 56) nous livre en quatre points les mécanismes subjacents aux méthodes fondées sur l'art :

- *Transfert de compétences* : développement des compétences spécifiques aux arts et aux artistes, transférables et utiles aux organisations : improvisation, performance, maîtrise de soi, succès, leadership, contrôle, finesse, harmonie, coordination, etc.
- *Technique projective* : implication corporelle et dépense d'énergie dans des activités artistiques révélant des pensées et des sentiments pas accessibles par le biais de méthodes faisant appel à la réflexion ; vivre les situations organisationnelles avec sa propre intériorité, tant émotionnelle que physique.
- *Illustration de l'essentiel* : comprendre la signification des concepts et des situations en rendant évident le sens caché et les connections entre des éléments : compréhension par l'intermédiaire de l'expérience émotionnelle qui révèle et fixe sur le long terme ce qui est important, évident et essentiel.
- *Faire* : vivre des expériences enrichissantes sur soi-même et sur la manière d'exister et de se connecter au monde et aux autres : révéler l'authenticité personnelle, dans la façon d'agir et de mettre en œuvre nos idées.

(31), (32)) : 1) Concevoir et expérimenter des méthodologies d'intervention fondées sur l'art et 2) comprendre leur mécanisme de fonctionnement et leur contribution quant à l'efficacité et la performance de l'action stratégique. Ainsi, une série d'études exploratoires a porté sur la problématique de management stratégique et elle avait pour objectif d'explorer les questions suivantes : 1) Quelle est la nature des apprentissages réalisés en matière de management stratégique par l'intermédiaire d'une approche esthétique ?, 2) Comment ces apprentissages sont-ils réalisés ? et 3) Quelles sont les incidences en matière d'engagement des individus dans l'action et dans le changement ?

Notre travail de recherche a commencé par le développement d'une méthode d'intervention sur le terrain fondée sur l'art que nous avons appelée « pratique esthétique » à partir d'une revue de la littérature, mais aussi à partir de notre expérience professionnelle en tant qu'artiste plasticienne. Notre travail de recherche se situe dans le prolongement du travail doctoral de Debra Orr (Orr, 2009) sur la « pratique esthétique » dans les organisations et leur pouvoir de transformation des organisations. La « pratique esthétique » peut être définie comme *« l'utilisation des méthodes artistiques pour impliquer les membres d'un groupe dans un apprentissage collaboratif favorable à la production de sens et de changement »* (Orr, 2009, p. 63). L'approche est fondée sur la synergie de quatre courants théoriques (Orr, 2009, p. 71-72) : 1) intégration artistique : la vérité, la beauté des émotions et des valeurs émergent à travers l'art ; 2) co-crédation collective : l'avenir d'un groupe doit être cosigné afin d'être accepté et réalisé ; 3) qualités expansives de la métaphore : la pensée se développe plus vite et mieux grâce à la comparaison analogique d'un concept connu avec un concept nouveau et 4) apprentissage par l'expérimentation : en s'engageant dans un processus concret, on apprend et on applique mieux les concepts abstraits. L'approche d'intervention est intéressante dans la mesure où elle permet d'intégrer dans le même processus les réponses à la fois « mentales », « corporelles » et « émotionnelles » générées par les éléments esthétiques présents dans toute chose.

La méthode invite les participants à suivre un processus pédagogique composé de phases clés guidant les participants pas à pas dans leurs processus d'apprentissage. Les phases clés de cette méthode sont présentées dans l'encadré 5. La méthodologie de la pratique esthétique est conçue pour aider les participants à comprendre les phénomènes managériaux de manière intégrée en liant « pensée », « action » et « émotion ». La pédagogie tente de rendre accessible la notion avancée par Cooperrider (2001: 30) selon laquelle *« la création artistique d'images positives de manière collective pourrait constituer l'activité la plus prolifique que les*

individus et les organisations puissent exercer, si leur but est de contribuer à la construction d'un avenir positif et humainement significatif ». Bien que l'art englobe un large éventail d'activités telles que le théâtre, la musique, la poésie, le chant, la danse et la culture, notre pédagogie de la pratique artistique s'appuie sur la peinture et le dessin comme médiums artistiques pour aider les membres du groupe à créer une vision et à élaborer des stratégies pour l'avenir de manière collective.

Pour chaque étape de la méthode, des échanges entre les participants et avec les intervenants se mettent en place au fur et à mesure de l'avancement d'une session. Le processus pédagogique a été adapté en fonction des besoins de chaque groupe et des problématiques rencontrés. Par exemple, une dernière phase peut être ajoutée au processus mentionné dans l'encadré 5 : l'installation et l'exposition des œuvres créées de façon permanente dans les lieux de travail des participants, ce qui nécessite un travail collaboratif pour décider des modes d'installation ou d'exposition des œuvres.

Encadré 5 : Le processus pédagogique de la méthode de « pratique esthétique » adapté de Orr (2009) ((12), (23)).

Le travail avec le groupe s'effectue selon un processus qui suit les étapes suivantes :

- IDENTIFIER : identification d'une problématique managériale de travail ou d'une problématique de formation sur un sujet de management : Problème/Projet /Désir/Souhait. Quel est le problème ? Qu'est-ce qui va bien ? Qu'est-ce qui ne va pas bien ? Quels sont les symptômes et les conséquences du problème ?
- RESULTAT : décider quels sont les résultats souhaités face au problème rencontré. Définir de nouvelles missions ou activités orientées vers l'action ou la compréhension. Comprendre la situation plus clairement et/ou engager des actions d'amélioration.
- APPLIQUER : concevoir une « métaphore » sur le problème considéré, permettant d'atteindre les résultats souhaités. Identifier les caractéristiques des résultats à atteindre et utiliser ces caractéristiques pour concevoir sa « propre » métaphore.
- DESSINER : dessiner la métaphore : réalisation d'un dessin de façon créative et accessible à tous. Permettre au cerveau de penser différemment grâce à des images mentales et à des symboles.
- EXTRAPOLER : élargir et redéfinir la métaphore avec les données en provenance des autres groupes. Analyser et discuter le dessin des autres (groupes et/ou personnes), afin d'en expliquer la signification. Présenter oralement les interprétations, en vue de permettre une compréhension partagée.
- COMPLETER : préciser et compléter le dessin et la métaphore initiale avec des éléments nouveaux, inspirés des explications et interprétations données par les autres groupes.
- REAPPLIQUER : appliquer la métaphore à la réalité en discutant ce que peut représenter la mise en place des changements désirés. Discuter chaque aspect du dessin en posant la question : qu'est-ce que ceci signifie dans le cas concret relatif à la situation abordée ? Quelles actions peut-on entreprendre concrètement pour résoudre les problèmes posés ?
- REALISER : élaborer une vision partagée et une stratégie d'action commune formulée sous forme d'une déclaration ou d'un slogan. Réaliser un « chef-œuvre » artistique représentant cette vision collectivement avec la contribution personnelle de chaque membre du groupe.

De même, comme le travail réalisé peut aboutir à la formulation d'un plan d'action pour faire face aux problèmes posés, une phase d'application peut également être envisagée, notamment

quand on travaille sur des problématiques d'entreprise. Enfin, à la fin de chaque intervention, une séance de feedback est effectuée pour travailler sur les apprentissages, à la fois sur la méthode de travail et sur les contenus des apprentissages.

La mise en place de la méthode de « pratique esthétique » nous a permis de réaliser ensuite tout un ensemble de sessions de recherche intervention sur des problématiques différentes de management stratégique : 1) stratégie, 2) innovation, 3) produit et service, 4) crise environnementale, 5) coopération, 6) esprit d'équipe ; 7) entrepreneuriat. Une synthèse de ces sessions apparaît dans le tableau 21. Ces sessions ont eu lieu à la fois dans des organisations publiques et privées et elles ont mobilisées des publics différents : cadres dirigeants, ingénieurs, managers, techniciens, employés, étudiants etc. Les problématiques ont été définies au préalable, en collaboration avec les dirigeants des organisations concernées. Elles répondent à des questions principales dont les réponses fournies lors des ateliers permettent d'élaborer une vision stratégique qui se traduit ensuite dans des axes de développement organisationnel futur et des actions concrètes à mettre en œuvre par les organisations.

Tableau 21 : Synthèse de sessions de pratiques esthétiques ((12), (23), (28), (31))

Sessions	Organisations	Problématiques	Participants
<i>Esprit d'équipe</i>	Grandes écoles (ENSIC, ICN Business School), 2017, 2018, 2019	Que peut-on faire pour améliorer notre esprit d'équipe ?	122 personnes : 62 étudiants de 3 ^{ème} année en école d'ingénieurs : 60 étudiants en MBA
<i>Stratégie</i>	Université (Université de Lorraine), 2016	Quelle Université dans 10 ans ?	60 personnes : Participants : Dirigeants, cadres dirigeants, enseignants-chercheurs
<i>Produits et services</i>	Grande Entreprises (GRDF), 2013	Comment se mettre au service du client et améliorer sa satisfaction ?	25 personnes : dirigeant, cadres et techniciens
<i>Innovation</i>	PME (Fives Cryogénie), 2013	Comment l'imaginez-vous notre usine du futur ?	60 personnes : Dirigeants, managers, ingénieurs, techniciens
<i>Entrepreneuriat</i>	Université (Université de Lorraine), 2013, 2014	Quelle est la valeur ajoutée de votre projet entrepreneurial ?	45 personnes : étudiants entrepreneurs (ingénieurs, managers, artistes, etc.)
<i>Crise Environnementale</i>	Conférence Internationale (Balance Unbalance), 2011	Que peut-on faire professionnellement et individuellement pour améliorer la situation ?	40 personnes: artistes, scientifiques, économistes, philosophes, politiciens, sociologues, ingénieurs, experts en management et en politiques
<i>Coopération</i>	Etablissement public de santé (IFCS), 2011, 2012	Que peut-on faire pour mieux coopérer ?	69 personnes: infirmières, physiothérapeutes, ergothérapeutes

Lors de ces sessions, nous avons utilisé le dessin et la peinture de même que la métaphore, pour faire travailler les groupes (voir quelques photos dans l'encadré 6). Nous avons organisé et animé des séminaires interactifs d'une durée de 4 à 6 heures. Les participants ont travaillé en individuel et en groupe (4-6 personnes), en fonction de la problématique abordée en suivant globalement les grandes phases de la méthode de la pratique esthétique. Même si chaque groupe et chaque atelier étaient différents, nous avons constaté que la méthode



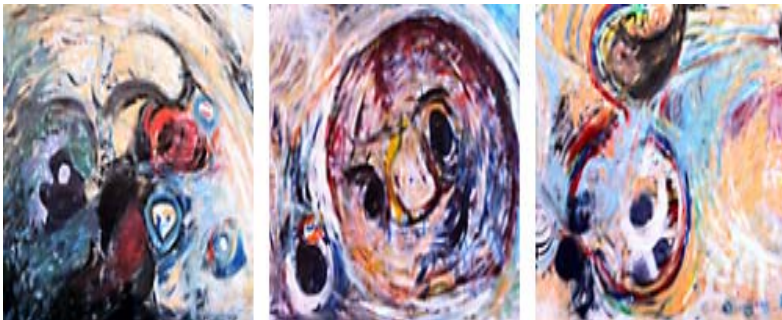

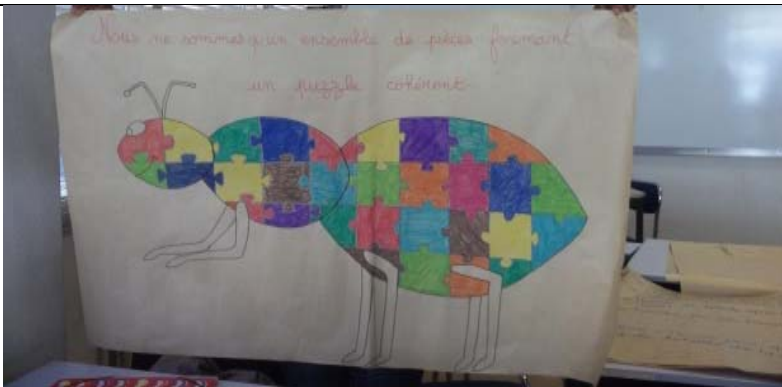

permettait aux participants de participer pleinement au processus de groupe consistant à créer une vision stratégique commune et à exprimer cette vision dans une œuvre d'art. Chaque session a débuté par une présentation orale et visuelle du thème de travail en rappelant les objectifs de la séance, de même que les principaux concepts. La présentation visuelle est illustrée par des peintures et des dessins issus de notre travail d'artiste. Les images sont choisies de façon subjective en lien avec les concepts abordés, afin de familiariser les participants avec la nature du travail à faire et de créer un climat de travail propice à la création.

Pour chaque session, nous avons collecté des données en utilisant une triangulation de plusieurs méthodes qualitatives : observation directe, entretien de groupe, questionnaires semi-directifs, vidéos, photographies, évaluation orale et écrite, etc. Après chaque session, nous avons reçu beaucoup de commentaires directs des participants lors d'une évaluation basée sur la question ouverte suivante : « Comment avez-vous vécu cet atelier? ». Les participants nous ont également envoyé les commentaires écrits dans les deux semaines suivant la session aux questions qui apparaissent dans le tableau n° 22. Le contenu des données collectées sous format à la fois textuel, visuel et auditif, a été analysé qualitativement par un processus de codage et classification manuels des contenus dans des thématiques clés définies au préalable.

Tableau 22 : Questions ouverts pour la collecte des données après les séminaires (12), (23), (28), (32)

1.	How did the aesthetic practice workshop engage you in the learning process about your project? a) Mentally, b) Emotionally, c) Corporeally?
2.	How did the metaphor influence the understanding and the vision of your project?
3.	How did the act of drawing and painting influence your ideas about the topic of the workshop?
4.	How did the interpretation of drawings and paintings from other groups influence your work?
5.	How did the process of the workshop (working with others, in a structured way, embedded discussions) affect: a) Your own identity b) Your values c) Your relationship to others d) Your view of the project?
6.	What are the learning outcomes of such an experience: a) About you b) About the others c) About your project
7.	How is this experience different from other learning experiences that you have encountered during your training process?
8.	Any other comments to add about this experience?

Encadré 6 : Photos des ateliers et des productions artistiques lors des séminaires (12)

Stratégie	Innovation
	
Crise environnementale	Esprit d'équipe
	
Coopération	Entrepreneuriat
	

Les résultats de notre recherche ont démontré que la méthode de pratique esthétique peut susciter une compréhension personnelle profonde des problématiques de DD, ainsi qu'un engagement mental, affectif et physique intense. Nos principaux résultats concernant les trois principales questions posées au départ sur le contenu des apprentissages, le processus, et l'impact sur l'engagement dans l'action et le changement peuvent se résumer ainsi :

- *Une meilleure compréhension du sens et de la signification de concepts complexes via des représentations symboliques et imagées* : la formulation et l'illustration d'un problème de façon symbolique, par le biais de métaphores, de dessins ou de peintures permettent de comprendre plus vite et mieux les éléments essentiels et les plus significatifs d'un

problème complexe. Les représentations imagées rendent tangible une vision plus globale et synthétique du problème, qui peut se matérialiser par un cadre de référence partagé et une vision commune (Weick, 1995 ; Booth, 1997).

- *Un apprentissage facilité par une implication corporelle et émotionnelle intense dans une activité considérée comme plaisante* : le processus de création d'un dessin ou d'une peinture par l'utilisation de crayons, de pinceaux, de couleurs, immergent les individus dans une expérience d'apprentissage corporelle et émotionnelle dynamique et intense qui est source d'énergie positive. L'implication instinctive et corporelle dans une activité que l'on trouve agréable, sollicite notre désir de progresser et permet de vaincre les peurs et la crainte de l'échec. Elle développe l'engagement, la motivation et le goût du défi (Taylor et Ladkin, 2009). Les apprentissages sont ainsi incarnés de façon sensorielle et émotionnelle (Heron et Reason, 2001).
- *Un travail collaboratif qui enrichit et stimule la créativité et développe la confiance en soi et en les autres* : peindre et dessiner en groupe, par le biais de retours positifs et d'échanges de perspectives de travail, permettent de s'ouvrir à des compréhensions différentes et complémentaires des phénomènes. La diversité des représentations visuelles et symboliques et la beauté des créations qui en résulte amènent une compréhension plus large et plus riche des concepts. De plus, la création dans une ambiance de travail bienveillante, qui favorise la libre interprétation esthétique des sujets, pousse les participants à une libération intérieure et à la créativité. Cette attitude positive permet aux personnes de se sentir à l'aise et en confiance. Le sentiment d'appartenance est renforcé grâce à des liens implicites qui se tissent en peignant ensemble, en partageant les ressources matérielles et cognitives. On prend du plaisir à aider les autres et on reçoit de l'aide plus facilement dans une ambiance de travail détendue et amusante (Smollan, 2006).
- *Un changement de comportements et d'attitudes favorisant l'engagement et l'action durable* : au fur et à mesure de l'avancement du travail en groupe, les comportements et les attitudes changent, tout en douceur, sans résistance explicite. Les bons exemples et les bonnes pratiques se transmettent de façon implicite par ajustement émotionnel mutuel et par l'adaptation. Les participants apprennent à se connaître, à connaître les autres et à intégrer les enjeux d'une nouvelle situation du travail en équipe grâce au sens qu'ils donnent à leur propre réalité émotionnelle et au résultat de la création artistique. Les difficultés rencontrées à dessiner, à concevoir une métaphore, renseignent les participants sur leurs comportements et leurs systèmes de valeurs et leur montrent en quoi ceux-ci

peuvent constituer des obstacles au changement. Les contraintes sont gérées plus par le « faire » et l'action, et moins par la pensée et la réflexion. Les participants apprennent à fonctionner comme une entité cohérente, qui marche dans la même direction, en partageant ressources, compétences, valeurs et vision (Shrivastava, 2010).

En conclusion, une pédagogie de « pratique esthétique », qui permet d'intégrer dans un modèle cohérent la « pensée », l'« action » et l'« émotion », semble pouvoir contribuer aux stratégies organisationnelles grâce un certain nombre de mécanismes qui sont synthétisés dans l'encadré 7.

Encadré 7 : contribution de la pratique esthétique à la stratégie (12)

- *Pensée holistique et systémique*: reconnaissance des modèles et des organisations à relations entre des d'informations et de connaissances disparates en mettant l'accent sur la compréhension et l'expérience holistiques ; développement des formes, des processus et des solutions imaginatifs qui communiquent ou créent de nouvelles relations et de nouvelles structures.
- *Engagement émotionnel intense* : engagement des individus et des groupes de manière affective et positive, suscitant un intérêt profond pour le sujet à l'étude.
- *Collaboration et travail en équipe*: collaboration interdisciplinaire, en respectant ce que les membres de l'équipe apportent à la résolution de problèmes ; prise de décision démocratique, partage du pouvoir et de responsabilité, résolution des conflits.
- *Apprentissages individuel et de groupes* : intégration des boucles d'apprentissage rétroactif pour évaluer de manière constructive les efforts individuels et collectifs afin que les méthodes et les résultats du travail puissent être plus efficaces et résilients.
- *Improvisation et créativité* : travailler dans des environnements dynamiques aux ressources incertaines pour conceptualiser et exécuter des actions en temps réel visant à atteindre les objectifs. Établissement de nouveaux liens et identification de nouveaux modèles.
- *Leadership* : Sensibilisation et sensibilité affectif emphatique pour rendre les collègues plus efficaces.
- *Valeur de l'art et de rationalité esthétique* : Travailler avec de l'art et produire des œuvres d'art pour se positionner différemment par rapport à des compétences et savoir rationnels existants.

Synthèse de la seconde partie : la stratégie et ses leviers de performance

<i>Objectif principal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre, décrire et expliquer la contribution des leviers stratégiques, cognitifs et esthétiques, sur la performance organisationnelle.
<i>Apports théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'une approche holistique et intégrative assurant une complémentarité entre des leviers rationnels et esthétiques de la performance. Identification de la valeur ajoutée des connaissances et compétences cognitives, émotionnelles et sensorielles. Adoption d'une perspective contingente : étude des effets d'interaction et de modulation des variables explicatives de la performance. Meilleure compréhension des résultats contradictoires des recherches empiriques antérieures. Intégration et complémentarité des approches théoriques comportementales, organisationnelles et esthétiques : théories du pouvoir et du statut, théorie du signal, théories du comportement de l'individu et du groupe, théories de l'esthétique organisationnelle, approche fondée sur l'art et la pratique esthétique. Intégration des composantes économiques, environnementales et sociales de la performance : valeur économique, innovations produits et services, attractivité organisationnelle, performance d'équipe, engagement et motivation, environnement physique et naturel, bien-être et qualité de vie au travail. Intégration du rôle de l'art, de l'artiste et des méthodes artistiques pour le développement et le changement stratégique des organisations
<i>Apports méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie de type recherche-intervention sur des problématiques stratégiques d'utilité organisationnelle : réponse à des besoins en termes de développement et de changement stratégique : élaboration de stratégie et de vision stratégique, innovation produits et services, coopération, esprit d'équipe, DD et RSE. Développement de méthodologies authentiques d'intervention sur le terrain et de collecte de données fondées sur l'art : ateliers collectifs et collaboratifs de « pratique esthétique » utilisant des médiums artistiques (dessin, peinture et métaphores). Création et analyse d'œuvres d'art. Etudes expérimentales sous formes de scénario d'entreprises fictives. Etudes comparatives entre pays (France et USA). Triangulation des approches méthodologiques qualitative et quantitative : questionnaires, entretiens individuels et de groupe, observations directes, évaluations, productions artistiques, vidéos, photos, etc.
<i>Principaux résultats</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en exergue du rôle modérateur et d'interaction des différences dans le contexte institutionnel national (réglementation, institution, histoire, culture, etc.), en plus de variables cognitives individuelles (attitudes, comportements, valeurs, etc.), quant à l'impact de programmes de diversité de genre sur la performance exprimée en termes d'attractivité organisationnelle. Mise en exergue du rôle modérateur des différences du contexte affectif (conflit relationnel et sécurité psychologique) sur le lien entre la diversité cognitive (diversité d'expertise et d'experts) et la performance de l'équipe. Mise en exergue de l'intérêt des approches esthétiques et de l'art comme vecteur de changement des comportements pouvant générer de la valeur pour les organisations via l'émotion et la passion. Identification du rôle particulier de l'artiste en tant que visionneur, réalisateur, gardien de conscience, articulateur de valeurs et traducteur de complexité. Mise en évidence de l'impact de l'expérience esthétique de la beauté sur la création de valeur pour les organisations. Développement d'un modèle intégratif (rationnel et esthétique) de la contribution de la beauté tenant compte de multiples dimensions

	<p>organisationnelles : ressources, stratégie et vision, processus, résultats, environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence des avantages de la pratique esthétique pour le management stratégique des organisations : élaboration de stratégies et vision stratégique, innovation par l'improvisation et la créativité, cohésion d'équipe par le respect mutuel et la confiance, compréhension de la complexité grâce à une pensée ouverte, holistique et systémique.
<i>Limites théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de la perspective théorique du « design organisationnel » et des approches de « design thinking ». • Absence d'étude d'autres leviers stratégiques en lien avec des ressources tangibles et intangibles telles que l'innovation, la technologie. • Absence d'études empiriques de l'impact de l'expérience esthétique sur les comportements stratégiques et la performance.
<i>Limites méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes théoriques et empiriques encore en phase exploratoire. • Absence d'instrument de mesure de l'expérience esthétique dans les organisations. • Absence d'études confirmatoires.
<i>Perspectives théoriques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de la contribution d'autres leviers stratégiques notamment ceux en lien avec les technologies et l'innovation technologique. • Adoption de perspectives théoriques inter, pluri et transdisciplinaires pour une fertilisation croisée entre des approches en provenance des sciences de la nature, des approches d'ingénierie et celles en provenance des sciences humaines et managériales. L'intérêt de la perspective « herméneutique » et du « design » pour le management stratégique. • Etude théorique et empirique de la contribution des différentes catégories esthétiques positives (le beau, le sublime, l'harmonieux, l'extraordinaire, etc.) et négatives (le moche, le grotesque, le ridicule, etc.) sur les comportements stratégiques et la performance. Comprendre les différences en termes d'impact et aussi les mécanismes d'influence. • Etudier théoriquement et empiriquement les interdépendances et les relations entre les trois composantes essentielles des comportements organisationnels : la « cognition » « l'émotion » et « l'action » et comprendre leur impact sur la stratégie et la performance. Analyse des effets directs, mais aussi indirects (modération, intervention, interaction). Etude en termes de variance et de processus. • Etudier empiriquement la contribution des artistes et des méthodes artistiques dans les organisations. Comprendre les impacts en termes de changement des représentations, des modes de pensée, des méthodes de travail, de leadership, etc. Etude des transferts possibles d'approches théoriques et pragmatiques entre chercheurs et managers.
<i>Perspectives méthodologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'autres approches d'accompagnement sur le long terme des organisations sur des problématiques de management et de changement stratégique : coaching individuel et collectif, co-développement de collaborateur, etc.. Evaluer leurs impacts et les résultats. • Mise en place d'autres méthodes esthétiques pour des interventions dans les organisations faisant appel à des médiums artistiques tels que l'écriture, la sculpture, le design, la musique, etc. • Développement de complémentarité et de passerelles entre des approches telles que « design thinking », « pratique esthétiques » et « approche symbolique ». • Etude empirique comparative (entre secteurs d'activités, entre pays) pour comprendre les différences d'impact sur la stratégie et sur la performance des leviers

	<p>cognitifs, affectifs et esthétiques enracinée dans la culture, les valeurs et les croyances.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des projets de recherche inter, pluri et interdisciplinaires en collaboration avec des chercheurs d'autres disciplines que le management. • Développement de mesures qualitatives et quantitatives fiables des dimensions esthétiques et émotionnelles des organisations.
--	--

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire d'HDR avait pour objectif de mettre en perspective nos travaux de recherche autour de la question principale suivante : **comment les stratégies organisationnelles sont-elles formulées dans les organisations, quels en sont les facteurs déterminants et les leviers stratégiques et à quels résultats aboutissent-elles ?** Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé des perspectives théoriques multiples qui correspondent, sur le plan épistémologique et méthodologique, à deux grandes formes de connaissance : des connaissances rationnelles et des connaissances esthétiques. Nos travaux ont été synthétisés autour de deux grandes thématiques : 1) la stratégie et ses déterminants et 2) les leviers stratégiques de la performance.

Nos travaux sur la stratégie et ses déterminants, qui s'inscrivent essentiellement dans une vision contingente du comportement organisationnel, ont permis d'abord de mieux comprendre comment les choix stratégiques (croissance, externalisation, DD et RSE) sont effectués et quels sont les facteurs contextuels qui peuvent les influencer. Nous avons ainsi mis en exergue l'influence de déterminants multiples en lien avec des contextes à la fois institutionnels, environnementaux, organisationnels, décisionnels et individuels. Nous avons ainsi pu montrer que ces contextes façonnent le processus et le contenu de la stratégie des organisations publiques (CCI) et privées (PME, EM) et que de multiples logiques stratégiques pouvaient coexister en fonction des situations et des problèmes organisationnels rencontrés. Les spécificités inhérentes à ces logiques stratégiques peuvent également impacter les résultats de la décision.

Les travaux sur le lien entre contexte et stratégie, ont été ensuite poursuivis par l'étude des incidences des choix stratégiques, en se concentrant sur le lien entre stratégie et performance. A ce niveau, nous nous sommes intéressés de très près à l'influence de deux catégories de leviers stratégiques peu considérées par la recherche en management stratégique : 1) des leviers cognitifs, en lien avec la question du management de la diversité individuelle et des équipes et 2) des leviers esthétiques en lien avec l'art et les approches artistiques. Bien que ces leviers impactent la performance souvent indirectement, ils peuvent améliorer ou détériorer la performance et la création de valeur organisationnelle. Ces leviers permettent de mieux tenir compte de la contribution toute particulière des ressources humaines à la performance, grâce à la prise en considération des expériences émotionnelles, affectives et esthétiques des individus au travail.

Dans cette conclusion générale, nous proposons dans un premier temps un bilan synthétique de l'ensemble de nos travaux au regard de notre question principale de recherche. Ce bilan mettra en exergue des éléments essentiels d'une vision intégrative et holistique de la stratégie permettant une complémentarité entre rationalité et esthétique organisationnelle. Il nous permettra de synthétiser les résultats sous forme d'apprentissages clés et de mettre en avant l'intérêt de ces apprentissages pour la pratique stratégique managériale. Nous mettrons aussi l'accent sur les principales contributions théoriques de notre travail, ainsi que sur des limites et des pistes de recherche encore non explorées. Ceci nous permettra, dans un second temps, de formuler des perspectives de recherche d'une façon plus détaillée, dans le prolongement des deux grands axes de nos recherches, à savoir la stratégie et les leviers de performance.

1. Bilan et apports de nos travaux : l'intégration de la rationalité et de l'esthétique au service de la performance organisationnelle

Les résultats de nos travaux permettent de mieux comprendre comment les stratégies sont formulées et mises en œuvre dans les organisations, quels sont les déterminants macro et micro organisationnels et enfin quelle est leur incidence sur des éléments de performance décisionnelle et organisationnelle. Les principaux résultats sont synthétisés dans le tableau 23.

Dans l'ensemble, nos résultats de recherche témoignent de la nature complexe et multidimensionnelle de la stratégie ainsi que de son lien à la fois avec les contextes organisationnels internes et externes, mais également avec les différentes dimensions économiques ou sociales de la performance (Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2016 ; Durant et al., 2017 ; Bulgerman et al., 2018). Ensuite, ils témoignent du fait que les organisations et ses acteurs peuvent développer des comportements stratégiques très complexes faisant preuve de logiques à la fois rationnelles et esthétiques, et que ces deux dimensions peuvent impacter le développement, le changement et la performance organisationnelle (Taylor, 2013 ; Adler, 2015). Une prise en compte séparée des deux logiques peut être réductrice de la réalité stratégique des organisations. Une approche holistique de la stratégie, intégrant rationalité et esthétique, dans une logique de complémentarité, semble nécessaire pour une meilleure compréhension de la stratégie et de son impact sur la performance. En résumé, bien que les variations des contextes macro et micro organisationnels et des situations de décision peuvent impacter la stratégie et sa performance, un ensemble de trois éléments (contexte, stratégie et performance) semble être en capacité de générer des expériences à la fois rationnelles et esthétiques chez les acteurs organisationnels (individus et collectifs d'individus). Ces

expériences sont complexes, mais aussi interdépendantes. Elles peuvent influencer seules ou en interaction avec les autres les choix stratégiques, ainsi que les différents éléments de la performance.

Tableau 23 : La stratégie, ses déterminants et ses leviers rationnels et esthétiques de la performance

<i>La stratégie (croissance, externalisation, DD, RSE) et ses déterminants (institution, environnement, organisation, individus, décision) dans des organisations publiques et privées (CCI, PME, et EM)</i>	<i>Les leviers rationnels (diversité cognitive et de genre) et esthétiques (art, pratique esthétique) et leur influence sur la performance (économique ou sociale)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Des processus de décisions et des logiques stratégiques multiples combinant des comportements rationnels, incrémentales, politiques ou aléatoires. • Rôle clés et conjoint des contextes institutionnels (règles, normes, culture), environnementaux (dynamisme, incertitude, munificence), organisationnels (stratégie, structure, pouvoir), décisionnels (urgence, importance) et individuels (valeurs, attitudes, croyances) sur l'adoption des logiques stratégiques et leurs résultats. (satisfaction, participation). • Interdépendance ente logiques stratégiques : stratégies DD/RSE - stratégies marketing – stratégies de communication. Importance du développement de compétences organisationnelles en termes de marketing et de communication responsables pour la mise en œuvre du DD et de la RSE. • Rôle des parties prenantes internes et externes : dirigeants, actionnaires, experts consultants, clients, partenaires, collectivités, etc. Injonctions paradoxales entre des logiques contradictoires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle modérateur du contexte national sur le lien diversité de genre - attractivité organisationnelle. Différence d'attitudes entre les femmes américaines et françaises envers les programmes de management de la diversité de genre (discrimination positive). • Rôle modérateur du contexte affectif sur le lien diversité cognitive - performance d'équipe. Importance de la sécurité psychologique et des conflits relationnels. • Contribution de l'art et de l'esthétique organisationnelle sur le DD grâce à l'émotion et la passion. • Rôle clés de l'artiste en tant visionnaire, performeur et challengeur. • Contribution de l'expérience de la beauté des composantes organisationnelles (ressources, processus, résultats, vision, environnement) sur la création de valeur (qualité des produits et services, satisfaction, motivation, engament, bien être, changement). • Contribution de la pratique esthétique sur le management stratégique des organisations par l'intégration de la pensée, de l'action et de l'émotion.

Dans ce contexte de complexité naturelle du phénomène de la stratégie, les organisations de tous types et de toutes tailles doivent être capables de développer de multiples ressources et compétences stratégiques, à la fois rationnelles et esthétiques, leur permettant de mettre en place des leviers adaptés à l'amélioration de la performance. Rappelons que de par la nature générique de la stratégie et aussi l'importance de ses conséquences sur la survie des organisations (Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Martinet, 2008 ; Hafsi et al, 2014 ; Luoma, 2015 ; Mirabeau et al, 2018), les dirigeants sont contraints en permanence de faire des choix stratégiques. Ces choix sont encore plus cruciaux aujourd'hui dans une situation de forte incertitude et de changement permanent touchant toutes les sphères : politique, économique, sociale, et environnementale (Adeler, 2015 ; Martinet, 2018). De plus en plus, et en parallèle d'une principale responsabilité économique, les dirigeants semblent devoir

assumer des responsabilités de gestion des dimensions affectives et esthétiques de la vie organisationnelle, afin de rendre les organisations plus attractives, plus performantes et plus « belles » (Adeler, 2015 ; Antal et al., 2018).

De façon plus spécifique, et dans une posture d'intégration de multiples formes de rationalité et d'esthétique organisationnelle, les résultats de l'ensemble de nos travaux nous invitent à conseiller les organisations à développer les aptitudes stratégiques suivantes quant à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie et la maîtrise de son impact sur la performance :

- ***Aptitude à combiner plusieurs logiques décisionnelles.*** Nos travaux sur la prise de décision stratégique dans les CCI de même que ceux sur les stratégies de DD et de RSE dans les EM ont mis en évidence le fait que plusieurs logiques décisionnelles pouvaient coexister au sein des organisations et manifester à la fois des caractéristiques rationnelles, politiques ou aléatoires de la prise de décision. Ces logiques ne sont ni contradictoires ni exclusives et elles peuvent coexister au sein de la même organisation, tout en apportant des résultats satisfaisants en termes de processus décisionnel, voire de performance. Cela présuppose que les décideurs organisationnels peuvent avoir recours à des modes de prise de décision beaucoup plus variés que la seule approche rationnelle encore dominante dans la pensée et la pratique managériale. En effet, tels que découverts par d'autres recherches empiriques, les processus de décision peuvent combiner des logiques variées à la fois rationnelles, politiques, voire intuitives (Shrivastava et Grant, 1985 ; Bailey et Johnson, 2000 ; Velu et Stiles, 2013 ; Calabretta et al, 2017). Aucune de ces logiques ne semble avoir la supériorité sur l'autre et une forme de flexibilité et de polyvalence décisionnelle peut faciliter le processus de choix stratégique. Cependant, ces logiques peuvent conditionner les résultats organisationnels en termes de performance décisionnelle (implication et satisfaction des parties prenantes, gain de temps dans la prise de décision, gestion de situations conflictuelles, etc.).
- ***Aptitude à s'adapter à de multiples facteurs de contingence.*** Les résultats de nos travaux ont mis en évidence la nature contingente de la stratégie et sa dépendance à plusieurs types de facteurs, à la fois institutionnels, environnementaux, organisationnels, décisionnels et individuels. Ces facteurs peuvent intervenir en même temps et sont présents à tout moment et dans tout type d'organisation. Leur variation conditionne les comportements stratégiques, mais aussi leurs résultats. Leurs concomitance et

interdépendance rendent le choix stratégique et son succès très complexes. Ils dépendent d'une multitude de paramètres dont la maîtrise est difficile du fait de leur nombre élevé, mais aussi de leurs interactions. Dans ces contextes, le développement d'une capacité organisationnelle et individuelle à intégrer et à gérer la complexité contextuelle devient une compétence stratégique très importante pour l'ensemble des parties prenantes (Durand et al., 2017 ; Burgelman et al., 2018 ; Martinet, 2018). Les dirigeants doivent alors être capables de comprendre et d'anticiper l'incidence des changements de ces contextes macro et micro organisationnels sur le fonctionnement de l'organisation. Le développement des activités à l'international, l'intégration des exigences sociétales en termes de responsabilité sociale et de développement durable, l'évolution des modes de pensée, des valeurs et des croyances des équipes dirigeantes, mais aussi les changements du positionnement de l'ensemble des parties prenantes organisationnelles sont des paramètres à prendre en considération dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie.

- ***Aptitude à développer des leviers de performance, cognitifs, émotionnels et esthétiques.*** Nos travaux ont mis en évidence que les processus stratégiques ainsi que ses leviers de performance intègrent des éléments à la fois cognitifs, émotionnels et esthétiques, et que ces éléments sont interdépendants et complémentaires. L'ensemble de ces éléments peut conditionner la performance des individus et des équipes de travail et le développement organisationnel. Les décideurs et les organisations ont intérêt à développer des compétences d'intégration et de gestion à la fois des aspects cognitifs, émotionnels et esthétiques des comportements organisationnels et des individus. Au-delà d'une intelligence rationnelle et cognitive, une intelligence émotionnelle et esthétique est nécessaire pour créer de la valeur dans les organisations et chez les individus, mais aussi pour favoriser leurs aptitudes à changer durablement (Sanchez-Burks et Huy, 2009 ; Shrivastava, 2010 ; Adler, 2015). A ce niveau, la gestion intelligente des ressources humaines, notamment en termes de diversité, devient une source de performance durable, de même qu'une gestion bienveillante portant une attention accrue à la sécurité psychologique et la gestion des conflits relationnels.
- ***Aptitude à développer une « belle organisation » au service de la performance.*** Nos travaux sur la contribution de l'art et de l'esthétique ont montré l'importance de l'expérience esthétique dans l'organisation et son impact sur le développement et la

performance organisationnelle. La capacité des décideurs à penser et agir au-delà d'une logique du « bon » et du « vrai », afin de rendre les organisations également « belles » en termes d'esthétique organisationnelle, peut aussi être un levier de performance à la fois économique et sociale. Une organisation peut être perçue et rendue « belle » grâce à l'ensemble de ses composantes organisationnelles : stratégie, structure, culture, processus, ressources, produits et services. Une « belle » organisation peut rendre les individus plus engagés, plus motivés, voire plus performants, comment cela a déjà été souligné dans la littérature (Bjerke et al., 2007 ; Taylor, 2013 ; De Groot, 2014). Les décideurs devraient porter de plus en plus leur attention non seulement sur les leviers rationnels de la performance, mais aussi sur les leviers esthétiques qui peuvent améliorer la qualité des produits, rendre les clients plus attractifs (Townsend, 2010), les employés plus motivés et plus créatifs, et enfin sur la qualité esthétique et conviviale des lieux de travail (Antal et al., 2018).

- ***Aptitude à intégrer l'art, les artistes et les approches artistiques.*** Nos travaux ont permis de mettre en évidence la contribution de l'art et de l'artiste sur des problématiques de management stratégique. Les modes de pensée, les processus de création et les méthodes de travail des artistes peuvent permettre d'effectuer des transferts et des apprentissages organisationnels enrichissants pour l'action stratégique, notamment en termes de vision, d'innovation, d'implication et de changement organisationnel. La méthode de « pratique esthétique » que nous avons mise en place pour intervenir directement dans les organisations a montré l'intérêt des approches artistiques pour l'implication des membres d'un groupe dans l'action et dans le changement stratégique. Ces approches devraient être mobilisées par les décideurs en complément des approches managériales traditionnelles afin de donner du renouveau aux organisations et plus de sens à leurs actions stratégiques (Antal, 2014 ; Eaves, 2014 ; Crichton et Shrivastava, 2017 ; Antal et al., 2018). La mobilisation de l'expérience esthétique de tous les acteurs organisationnels, avec la contribution toute particulière de l'artiste, devrait ouvrir le champ des choix stratégiques possibles et rendre les organisations à la fois plus belles et plus performantes. Ce type d'expérience facilite la compréhension du sens et de la complexité des phénomènes stratégiques ; il rend ainsi possible le développement d'une vision stratégique partagée grâce à une implication émotionnelle et mentale intenses des individus et des groupes et donc des processus créatifs engageants.

Les différents points mentionnés sous forme d'aptitudes stratégiques à développer au sein des organisations peuvent s'appliquer, selon nous, à différents types d'organisations (CCI, PME, EM). Ils semblent valables pour des décisions stratégiques de différentes natures (croissance, externalisation, DD, RSE) et pour des formes diverses de performance : économique, sociale et environnementale. Nous pouvons toutefois suggérer la prise en compte des spécificités de ces contextes organisationnels, décisionnels ou performatifs comme des paramètres à part entière de différenciation des pratiques managériales, étant donné qu'elles constituent aussi des facteurs d'influence sur les comportements stratégiques organisationnels.

Au final, la contribution de nos travaux de recherche sur la stratégie et ses leviers de performance peut s'apprécier sur le plan théorique. Sans entrer dans le détail de nos contributions mentionnées dans le corps de ce mémoire et dans les deux synthèses de fin de chaque partie, nous pouvons mettre en exergue une contribution plus globale de notre travail autour du développement d'une connaissance intégrative et holistique de la stratégie. Cette contribution va dans le sens des appels lancés par plusieurs référents académiques du champ de la stratégie, et qui mettent en avant la nécessité d'intégration, d'ouverture, d'élargissement et de renouveau du domaine (Nag et al., 2007 ; Hafsi et al, 2014 ; Durand et al., 2017 ; Martinet, 2018 ; Burgelman et al., 2018). Cette dimension holistique et intégrative se manifeste dans notre travail à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, notre vision intégrative de la stratégie transparaît dans la variété des perspectives théoriques mobilisées. Nous avons étudié la stratégie sous l'angle de plusieurs approches théoriques dans une logique de complémentarité et non pas d'antagonisme ou de supériorité d'une perspective par rapport à une autre. Des théories économiques, institutionnelles, organisationnelles, cognitives et esthétiques ont été mobilisées en fonction des problématiques stratégiques étudiées. L'ouverture de la stratégie vers une approche esthétique des organisations constitue une nouveauté sur le plan conceptuel. Notre recherche a montré que la compréhension de la stratégie ne pouvait pas se faire ni dans le cadre d'un modèle idéal ni dans celui d'un modèle dominant et qu'un pluralisme théorique était nécessaire pour une compréhension plus fiable de la complexité des pratiques stratégiques des organisations. La compréhension traditionnellement rationnelle de la stratégie peut réellement s'enrichir d'une compréhension esthétique qui ouvre le champ des choix stratégiques vers la prise en compte de la subjectivité, des émotions et de la sensibilité esthétique. Cette conception esthétique de la stratégie n'est pas courante dans le domaine qui reste encore sous l'influence d'un modèle rationnel dominant et qui favorise la rivalité entre courants théoriques

(Volberda, 2004 ; Desreumaux, 2008 ; Martinet, 2009 ; Durand et al., 2017), voire l'exclusion en dehors de leur champ d'action d'approches innovantes venant d'autres formes de connaissance.

Ensuite, notre contribution à une connaissance intégrative de la stratégie tient aussi à l'explication de la stratégie par des contingences contextuelles multiples et interdépendantes. Nous avons ainsi souligné la nécessité de prendre en compte un ensemble très large de facteurs explicatifs et l'intégration de contextes peu étudiés tels que les contextes institutionnels et individuels. Cette approche n'a pas été celle de la plupart des recherches menées jusqu'à présent qui aboutissent à des explications partielles et se concentrent sur des facteurs environnementaux ou des facteurs organisationnels (Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Burgelman et al., 2018).

Enfin, notre contribution à une connaissance intégrative de la stratégie tient également à la prise en compte de l'impact de la stratégie et de ses leviers sur des éléments de performance organisationnelle autre que la performance économique. Si de façon globale, les effets de la stratégie sur la performance ont été beaucoup étudiés et se sont concentrés sur des éléments de performance économique, les éléments de performance sociale telles que l'attractivité organisationnelle ou la performance d'équipe ont été relativement peu analysés. Selon nous, l'ouverture vers une approche de création de valeur par l'expérience esthétique et la « beauté » permettrait de renouveler la vision classique de la performance organisationnelle et d'aller vers une vision intégrée, plus sociétale, voire philosophique, qui questionne le lien entre le « bon », le « bien » et le « beau » (Taylor, 2013). Nos recherches semblent indiquer la nécessité de considérer le lien dynamique potentiel entre ces trois éléments. Sans pour autant avoir testé empiriquement un tel lien, une hypothèse assez plausible semble être le fait que l'expérience du « beau » dans les organisations pourrait faire du « bien », ce qui à son tour pourrait générer du « bon » à la fois pour les individus et les organisations.

2. Limites et perspectives : un triple programme de recherche liant la stratégie au changement, à l'innovation et à l'esthétique

La synthèse de notre travail de recherche a permis de mettre en évidence quelques contributions quant à l'intégration de la rationalité et de l'esthétique au service de la description et de l'explication intégrative de la stratégie et de la performance. Cependant, notre travail présente aussi des limites dont la prise en compte peut contribuer à l'améliorer.

Ici, nous mettrons l'accent sur quelques limites permettant de mettre en perspective nos recherches futures et de formuler ensuite des programmes de recherche dans lesquels peuvent s'intégrer des travaux de doctorants.

Tout d'abord sur le plan théorique, une limite importante découle de l'adoption d'une perspective contingente pour l'étude de la stratégie. Bien que notre recherche se soit voulue ouverte, holistique et intégrative, un certain déterminisme de nos modèles de recherche ne nous a pas permis d'analyser en profondeur les interactions possibles et la dynamique entre les multiples composantes du contexte, de la stratégie et de la performance. Les liens entre ces trois éléments ont été étudiés sur des stratégies passées et d'une manière statique, en tenant compte des relations de cause à effet et de liens bidirectionnels. Or, les explications des différences en termes de variance, en supposant un comportement stratégique linéaire, ne permettent pas de rendre compte des liens plus complexes curvilignes, multidirectionnels et changeants dans le temps (Rajagopalan et al., 1993). Ainsi nous pensons qu'une ouverture épistémologique vers d'autres perspectives théoriques plus en accord avec une vision dynamique de la stratégie serait intéressante pour nos recherches futures. Par exemple, la mobilisation d'une perspective configurationnelle (Meyer et al.; 1993 ; Miller, 1996) pour l'explication de la performance permettrait une meilleure compréhension de la complexité du phénomène et ses multiples interdépendances avec les contextes institutionnels, environnementaux, organisationnels, décisionnels et individuels (Martinet, 2009). Une telle approche qui reste encore peu mobilisée dans l'étude de la stratégie (Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006) est plus en accord avec une vision systémique, cohérente et complexe de la stratégie. Les choix stratégiques sont considérés plutôt comme des construits composés de plusieurs dimensions qui s'agencent de manière cohérente, tout en s'influençant mutuellement. L'approche configurationnelle permettrait de remédier à un certain simplisme et au côté figé de la perspective contingente qui suppose que les organisations doivent absolument s'adapter au contexte (Dess et al., 1993). Elle permet aussi une vision plus synthétique pour comprendre les liens de causalité entre variables à travers un réseau de causalités non linéaire et multidirectionnel améliorant la compréhension des phénomènes de variance.

Concernant l'étude de la stratégie, nos travaux se sont concentrés sur l'élaboration de la stratégie. Ceci peut constituer une autre limite pour la compréhension des influences des facteurs de contingence sur la stratégie et les résultats en termes de performance. Cette dimension de la stratégie a d'ailleurs été souvent négligée par la recherche en management

stratégique, cette dernière étant fortement influencée par le courant de la planification stratégique qui présuppose une mise en œuvre conforme aux prévisions et qui ne tient pas compte des aléas de la mise en œuvre (Rajagopalan et al., 1993 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006). Or une partie importante du succès d'une stratégie dépend de sa mise en œuvre. Cette phase est d'autant plus cruciale actuellement, dans une période d'incertitude en termes d'orientations et de visions stratégiques pour les organisations, puisqu'elle confronte les acteurs organisationnels à la problématique du changement stratégique. La mise en œuvre de la stratégie peut remettre en cause et modifier les effets envisagés de la stratégie sur la performance (Nag et al., 2007). Le changement stratégique nécessite des apprentissages importants en matière d'accompagnement du changement et aussi de la gestion des incertitudes générées par le changement des routines, des compétences ou de l'orientation stratégique (Müller et Kunisch, 2018). Les changements stratégiques sont par nature très complexes et systémiques. Leur dynamique peut impacter tous les niveaux de l'organisation : structure, culture, systèmes, stratégies, leadership. L'intégration de changements préconisés par des nouvelles orientations stratégiques peut dépendre de tout un ensemble de facteurs contextuels internes et externes, changeants et évolutifs (Müller et Kunisch, 2018) dont les effets ne sont pas facilement discernables. De plus, dans des contextes de changement stratégique, la capacité des organisations et de leurs dirigeants à gérer la dimension comportementale et émotionnelle des organisations est un levier important de la performance (Miller et al., 2004 ; Sanchez-Burks et Huy, 2009 ; Hodgkinson et Healey, 2011 ; Vuori et Huy, 2016). Ainsi, bien que la dimension comportementale ait été prise en considération dans nos travaux, nous n'avons pas étudié le lien pouvant exister avec les émotions et les changements. A l'avenir, nous souhaitons porter plus d'attention à l'étude de la dimension émotionnelle, individuelle ou collective des organisations, afin de comprendre son impact sur la capacité des organisations à implémenter les orientations stratégiques nouvelles, ainsi que sur la capacité des individus et des organisations à changer. Nos travaux sur l'esthétique organisationnelle pourront ici se trouver plus en cohérence avec le sujet de la stratégie puisque nous pourrions également mieux explorer le lien de l'émotion avec les éléments esthétiques et leur impact sur le changement et la performance.

Une dernière limite théorique que nous souhaitons mentionner est liée à une orientation principale vers l'étude des macro-processus et macro-pratiques de la stratégie, qui a laissé de côté les éléments plus fins de la stratégie en lien avec des micro-pratiques stratégiques. Jusqu'à aujourd'hui, nos travaux sont restés éloignés des travaux du courant de la stratégie

comme une pratique (*Strategy-as-Practice*), bien qu'avec l'introduction de l'approche esthétique et la pratique de l'art, nous avons fait un pas en avant. Une meilleure prise en compte des travaux de ce courant permettrait d'aller vers une vision plus sociologique de la stratégie, en posant la question du comment la stratégie est pratiquée tous les jours, par qui elle est pratiquée et quel est le rôle des outils et des méthodes utilisées par les praticiens (Whittington, 2007 ; Vaara et Whittington, 2012 ; Mirabeau et al., 2018). La prise en compte des apports de cette approche nous permettrait de mieux comprendre le rôle des pratiques managériales innovantes en matière d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie, notamment celles fondées sur l'art et la créativité, par comparaison avec les méthodes rationnelles plus traditionnelles (réunion, séminaires, discours, etc.) Nous pensons qu'une fertilisation croisée pourrait se mettre en place entre les travaux du courant *Strategy-as-Practice* et celui de l'esthétique organisationnelle, et que nous pourrions mieux l'explorer grâce à de nouveaux sujets de recherche.

Sur le plan méthodologique, nous souhaitons mettre l'accent sur une limite générale qui est liée à une analyse statique de la stratégie fondée sur des stratégies passées et des données non évolutives. En effet, bien que nous ayons eu recours à une variété d'approches qualitatives et quantitatives (questionnaires, entretiens, études de cas en profondeur, quasi-expérimentation), nous n'avons pas capté la dynamique d'évolution des comportements stratégiques dans le temps. La stratégie est un phénomène dynamique et multidimensionnel qui est sujet à des causalités multiples. Les changements qui peuvent se produire dans les éléments du contexte affectent aussi le processus de prise de décision et ses résultats finaux. La réalisation d'études longitudinales pourrait permettre de capter ces dynamiques et de comprendre leurs complexités notamment à travers une observation en temps réel des boucles de rétroaction (Rajagopalan et al., 1993 ; Hutzschenreuter et Kleindienst, 2006 ; Burgelman et al., 2018). La littérature a déjà souligné l'intérêt de ce type d'étude pour des phénomènes processuels tels que la stratégie, le changement ou l'innovation stratégique (Van de Ven et Poole, 2005 ; Musca, 2006 ; Langlely, 2013).

Les limites précédemment mentionnées nous permettent déjà d'envisager un certain nombre de pistes pour des recherches futures qui peuvent devenir des programmes de recherche. Trois perspectives, présentées ci-dessous, articulent la problématique de la stratégie avec celle du changement, de l'innovation et de l'esthétique. Les programmes en lien avec l'innovation et l'esthétique se situent dans le prolongement naturel de nos travaux existants. L'articulation de

la stratégie avec le changement est un sujet que nous souhaitons investir en raison de l'importance de cette problématique pour le fonctionnement actuel des organisations.

a) Stratégie et changement stratégique

La mise en œuvre de la stratégie et son impact sur la performance sont étroitement liés à la capacité des organisations à réaliser les changements stratégiques nécessaires pour s'adapter aux évolutions externes, mais aussi pour développer de nouvelles sources de performance en interne. Ainsi, un premier programme de recherche que nous souhaitons développer concerne l'articulation de la stratégie avec le changement stratégique. Bien que, dans la littérature, la notion de changement stratégique soit souvent utilisée de façon interchangeable avec celle du changement organisationnel, son périmètre est plus restreint et il fait référence uniquement à des changements de nature stratégique (Rajagopalan et Spreitzer, 1997 ; Müller et Kunisch, 2018). Il s'agit de changements organisationnels majeurs et importants pour l'organisation, pouvant concerner relativement souvent une transformation d'orientation, de mission ou de vision. Ces changements ont des conséquences lourdes sur la survie et la pérennité des organisations.

Les problématiques de changement organisationnel, de façon générale, et celles du changement stratégique de façon plus spécifique, sont devenues et restent des sujets incontournables en management stratégique (Pettigrew al, 2001; Van de Ven et Poole, 2005 ; Langley et al., 2013 ; Müller et Kunisch, 2018). Le sujet a pris encore plus d'ampleur aujourd'hui dans un contexte où le changement est devenu récurrent et concerne tous les éléments du contexte organisationnel : institutionnel, politique, économique, environnemental, social ou culturel. Tous les types d'organisation sont également concernés, que ce soit dans le secteur privé ou public. Ces changements, bien que nécessaires au développement et à la croissance organisationnelle, impactent les organisations dans leur ensemble : les structures et les modes de travail, les systèmes de gouvernance et de gestion, les technologies et l'innovation, les valeurs et la culture. Ces changements conditionnent la performance à long terme des organisations (Carpentier, 2000 ; Zhang et Rajagopalan, 2010 ; Müller et Kunisch, 2018).

Notre objectif d'étude du changement stratégique pourrait porter à la fois sur les causes et les conséquences du changement. Il s'agirait ainsi de comprendre, d'une part, les facteurs externes et internes qui impactent le changement stratégique et, d'autre part, les effets de ce

changement sur les résultats organisationnels et la performance. Une question majeure à laquelle on pourrait vouloir répondre serait de savoir « *Pourquoi et comment les changements stratégiques se mettent en place dans les organisations et quelles sont leurs incidences en termes de résultat organisationnel ?* ».

En ce qui concerne la question du « pourquoi », une finalité de recherche pourrait être de s'intéresser aux facteurs déterminants des différents types de changement tels que le changement de crise, le changement prescrit, le changement adaptatif ou le changement construit. Sur le plan du processus de changement, on pourrait, par exemple, explorer s'il existe des différences dans son déroulement en fonction de ces types. On pourrait aussi étudier les résultats générés par chaque type en termes de degré de difficulté pour l'initiation et l'intégration des changements.

Une deuxième dimension pourrait consister à s'intéresser à la fabrique du changement stratégique en étudiant le rôle des agents de changement, mais aussi les méthodes et les outils qu'ils mobilisent. S'agissant des agents internes, on pourrait étudier les rôles des managers de proximité et des employés. Pour les agents externes, il s'agirait d'étudier la contribution des consultants. Comprendre en quoi consiste leurs contributions et en quoi ils peuvent favoriser ou freiner le changement serait un sujet intéressant. Concernant les méthodes, on pourrait comparer les effets des méthodes classiques de type gestion de projet avec des approches plus socio-psychosociologiques tels que le coaching ou la socio-dynamique des organisations.

Enfin, une autre piste consisterait à comprendre les comportements paradoxaux et le phénomène de réversibilité dans le changement stratégique (Mantere et al., 2012). Des paradoxes de type « statuquos » – « changement » pourraient être étudiés. Sur le plan de la réversibilité, on pourrait comprendre ce qui motive les comportements stratégiques de retour en arrière ou d'abandon en cours de route des changements déjà initiés. L'étude de l'impact des phénomènes de mémoire organisationnelle peut ainsi constituer une piste intéressante.

b) Stratégie et innovation pour le DD

Un deuxième programme de recherche que nous souhaitons développer se situe autour de l'articulation de la stratégie avec l'innovation pour le développement durable. Ce programme se situe dans le prolongement de nos travaux sur les stratégies de DD et correspond à une réflexion théorique auparavant menée sous forme de bilan de la recherche dans le domaine

((4), (16). Ce bilan nous a permis d'envisager un ensemble de perspectives de recherche qui peut se formuler aussi sous forme d'un programme. En effet, dans notre travail de réflexion théorique, nous sommes partis du constat que l'innovation constitue un levier important de la compétitivité et de la performance des organisations en matière de DD (Porter et Van der Linde, 1995 ; Hall et Vredenburg, 2003 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Berchicci et King, 2007 ; Shrivastava, 2008 ; Bloomer et al., 2010). Avec l'introduction du DD dans le champ de la stratégie, l'intérêt des chercheurs pour cette problématique a connu une poussée conséquente (Aggeri, 2011) et un corpus de recherche commence à se constituer (Nill et Kemp, 2009 ; Fagerberg et Verspagen, 2009 ; Geels, 2011 ; Jacobsson et Bergek, 2011 ; Markard et al., 2012). Le sujet est également devenu une problématique sociétale majeure qui est régulièrement débattue dans les instances internationales (ex. COP21).

Dans ce contexte, notre programme de recherche viserait à comprendre les conditions d'émergence et de développement des innovations au service du DD et leurs effets sur la performance (économique, environnementale et sociétale). En ce qui concerne les conditions d'émergence, les recherches passées ont plus porté sur des facteurs économiques et environnementaux. Or les systèmes d'innovation peuvent également être définis comme des ensembles d'organisations, d'acteurs, d'agents, d'institutions et de relations qu'il peut y avoir entre eux (Bloomer et al., 2010 ; Markard et al., 2012). Ces systèmes peuvent être analysés sous forme de dynamiques géographiques sectorielles (Malerba, 2002), régionales (Cooke, 1992), nationales (Freeman, 1987; Nelson, 1993), internationales (Carlsson, 2006). Dans ce cadre, nos recherches futures pourraient explorer le rôle des mécanismes et des conditions institutionnels, culturels et politiques de l'émergence et de la mise en œuvre des innovations pour le DD. On pourrait, par exemple, s'intéresser au rôle joué par la communauté en tant que grand acteur social composé d'opinions et d'attentes publiques, de mouvements sociaux ou de groupes d'intérêts (Bloomer et al., 2010 ; Borup et al., 2006). On pourrait également explorer comment les organisations bénéficient des mesures prises par des acteurs institutionnels ou politiques pour favoriser le développement des innovations durables.

Une autre direction peut consister à étudier le rôle des acteurs collectifs dans le développement de l'innovation. A ce niveau, on pourrait mieux comprendre le rôle des EM en tant que leaders positifs ou négatifs de la diffusion et de l'intégration des innovations via la mobilisation de ressources importantes, de la création d'une légitimité ou des résistances aux changements (Paul et Anupama, 2004 ; Bloomer et al., 2010 ; Annique, 2011). La compréhension de leur rôle spécifique comparé à d'autres acteurs tels que les entrepreneurs

ou les PME peut aussi ouvrir des terrains de recherche comparative. Le rôle des acteurs organisationnels externes tels que les concurrents et les partenaires (Breschi et Malerba, 1997) peut aussi être exploré. Des possibilités de recherche peuvent découler de l'exploration de l'influence des caractéristiques spécifiques des innovations. Des attributs tels que le degré de risque, d'urgence ou d'occurrence des innovations peuvent être pris en considération (Markard et al., 2009), de même que leurs modes d'introduction (progressive ou brutale), ou le degré de changement qu'il introduisent.

Enfin, l'incidence des choix organisationnels faits en matière d'innovation stratégique sur les indicateurs de performance peut aussi être étudiée afin de comprendre comment les organisations font pour manager les équilibres fragiles entre des indicateurs de performance économique, sociale et environnementale qui découlent de l'intégration des innovations. Une question à se poser pourrait être de savoir « *Comment les entreprises harmonisent-elles leurs choix et quelles méthodes utilisent-elles pour réaliser des analyses comparatives de type coûts-avantages-risques afin de maîtriser ces équilibres ?* »

c) Stratégie et esthétique

Ce programme, qui articule stratégie et esthétique, est étroitement liée avec notre travail sur l'art et l'esthétique que nous avons déjà engagé ((1), (9), 12, (23)), mais dont nos recherches restent encore en phase d'exploration. Nous souhaitons poursuivre nos efforts dans ce domaine dans l'objectif de mieux comprendre les éléments esthétiques des organisations et leur impact sur la stratégie et la performance organisationnelle. En effet, compte tenu du faible volume de recherche de nature empirique sur le sujet (De Groot, 2014), il existe un réel intérêt à poursuivre nos efforts dans cette direction. L'objectif général serait de mieux comprendre les différentes facettes de l'expérience esthétique des organisations et d'expliquer leur influence sur les comportements stratégiques.

D'une façon plus spécifique, notre programme de recherche à ce niveau pourrait s'articuler avec nos deux programmes en lien avec le changement stratégique et l'innovation. En effet, dans nos travaux, nous avons bien mis en évidence que les formes esthétiques de connaissance, comparées à des formes rationnelles ou cognitives, pouvaient intervenir de façon plus prépondérante au niveau du changement durable via notamment les mécanismes de l'émotion et aussi grâce à la stimulation de processus créatifs et intuitifs qui peuvent favoriser l'innovation. A partir de là, une question principale autour de laquelle on pourrait construire

un programme de recherche cohérent serait la suivante: « *Quelles sont les dimensions organisationnelles, internes et externes qui stimulent des expériences esthétiques des individus et des groupes et quels sont leurs impacts sur le changement, l'innovation et la performance ?* » En effet, la littérature sur l'esthétique organisationnelle a déjà montré que l'expérience esthétique est un phénomène générique dans le sens où elle peut découler de processus cognitifs, sensoriels et émotionnels complexes lors des interactions des individus et des groupes avec des composantes organisationnelles diverses : les conditions environnementales (Csikszentmihalyi et Robinson, 1990), le design organisationnel (Van Aken et al., 2009) et l'organisation du travail (Rindova et al., 2010), les artefacts et les espaces physiques (Warren, 2002 ; Strati, 2010) ; les produits et les services (Witz, 2003), la prise de décision (Dean et al., 1997), la performance (Akkermans et al, 2004 ; Van Aken et al., 2009), etc.

A partir de là, une première dimension de ce programme de recherche pourrait être d'étudier l'influence de certaines conditions macro-organisationnelles fortement chargées émotionnellement sur les expériences émotionnelles et esthétiques des individus, des groupes et des organisations. On peut supposer que des phénomènes tels que les crises économiques, les crises sociales et identitaires, les guerres ou la pollution de l'environnement sont à l'origine d'expériences esthétiques et émotionnelles bouleversantes qui peuvent conditionner les comportements stratégiques des organisations. Comme l'a souligné Adeler (2015), de tels phénomènes ont rendu le monde actuel « moche ». Une meilleure compréhension de ces influences pourrait se faire à travers la prise en compte des liens interdépendants entre changement, émotion et cognition (Liu et Perrewé, 2005 ; Lawrence et al., 2014), innovation et créativité (Van Woerkum, 2007 ; Maimone et Sinclair, 2014 ; Jeong et Shin, 2019). La prise en compte des expériences émotionnelles et esthétiques collectives serait une piste intéressante (Brief et Weiss, 2002 ; Barsade, 2002 ; Sanchez-Burks et Huy, 2009).

Une deuxième dimension pourrait concerner la prise en compte des caractéristiques organisationnelles et leur influence sur l'expérience esthétique de même que leur impact sur la capacité des organisations à changer, innover et performer. A ce niveau, on pourrait notamment étudier les caractéristiques esthétiques de la structure organisationnelle, de la stratégie, de la performance, des produits et services, de l'environnement physique et social et de la culture, mais aussi des processus organisationnels tels que la prise de décision, la communication, le leadership, la gouvernance, l'évaluation et la gestion. Une question à explorer pourrait être : « *Quels sont les éléments esthétiques d'une belle communication,*

d'une belle décision, d'une belle stratégie, d'une belle culture, d'une belle performance et en quoi leur perception impacte le changement, l'innovation et la performance organisationnelle ? ».

Une autre dimension à explorer pourrait être l'étude de l'impact des caractéristiques individuelles et de groupe sur l'expérience esthétique. On pourrait, par exemple, s'intéresser à des aptitudes telles que l'intelligence émotionnelle. Des exemples de questions de recherche à ce niveau pourraient être: *« L'aptitude personnelle à gérer les émotions est-elle un bon prédicteur de la capacité à faire l'expérience du sensible dans les organisations? Les expériences esthétiques passées, en lien par exemple avec la pratique d'un art, influencent-elles la capacité créative ? ».*

Enfin, en lien avec les méthodes fondées sur l'art, nous pouvons également poursuivre nos travaux déjà engagés afin de mieux comprendre les mécanismes émotionnels, cognitifs et sensoriels de leur influence sur la stratégie. A ce niveau, des études comparant les effets des méthodes rationnelles avec ceux des méthodes artistiques sur les apprentissages individuels et collectifs en matière de changement et d'innovation peuvent constituer un sujet de recherche pour l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). La responsabilité sociale des entreprises: une revue de la littérature généalogique. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 131-159.
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 387-413.
- Adler, N. J. (2011). Leading beautifully: The creative economy and beyond. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 208-221.
- Adler, N. J. (2015). Finding Beauty in a Fractured World: Art Inspires Leaders Leaders Change the World. *Academy of Management Review*, 40(3), 480-494.
- Aggeri, F. (2011). Le développement durable comme champ d'innovation. *Revue Française de Gestion*, (6), 87-106.
- Aguinis, H. (2011). Organisational Responsibility: Doing Good and Doing Well. In S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (Vol.3). Washington: American Psychology Association, 447-465.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aharoni, Y. (1961). An analysis of decision-making processes in foreign investments with particular reference to the case of US private investments in Israel (Doctoral dissertation, Harvard University, Graduate School of Business Administration).
- Aken, J. E. V. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246.
- Akkermans, H. A., Lammers, I. S., & Weggeman, M. C. D. P. (2004). All ye need to know?: aesthetics from a design perspective. ECIS working paper series, 200408.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thiéart, (Eds). *Méthodes de recherche en management*, pp. 12-22, Paris, Dunod.
- Allison, G. T. (1969). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *American Political Science Review*, 63(3), 689-718.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1970). *Study of Values: Manual: a Scale for Measuring the Dominant Interests in Personality for Use with Hand-scorable and Machinescorable Booklets: Grade 10 Adult*. Houghton Mifflin.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (2011). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview* (Vol. 34). Walter de Gruyter.
- Amiot, M. (1991). *Les misères du patronat...: Le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*. Paris, L'Harmattan.
- Anastassopoulos, J.P., Blanc, G., Nioche J.P. et Ramanantsoa, B. (1985), *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France.

- Andrevski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., & Ferrier, W. J. (2014). Racial diversity and firm performance: The mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 40(3), 820-844.
- Andrews K.J. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63.
- Angot J. et Milano P. (1999), Comment lier concepts et données ?, in R.A. Thietart(Eds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 169-187.
- Annikue, U.C. (2011). The advantage of foreignness in innovation. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, pp. 1232-1242.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Antal, A. B., & Strauß, A. (2015). 3 Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations. *Artistic interventions in organizations: Research, theory and practice*, 37-60.
- Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, 85, 375-385.
- Antal, A.B, & Strauß,A. (2013). Artistic interventions in organizations: Finding evidence of value-added. Creative Clash Report: Berlin: WZB.
- Antal, A.B. (2014). When arts enter organizational spaces: Implications for organizational learning. In P. Meusburger, A. Berthoin Antal, P. Meusburger, L. Suarsana (Eds.). Knowledge and space: Vol. 6. *Learning organizations: Extending the field*, pp. 177–201. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. pp. 11-72, Pearson Education France.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.
- Bailey, A., Johnson, G., & Daniels, K. (2000). Validation of a multi-dimensional measure of strategy development processes. *British Journal of Management*, 11(2), 151-162.
- Bamberger, I. & Gabele, E. (1980). Les systèmes de valeurs des dirigeants et leur influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises. *Cahiers Stratégie et Organisation*, Institut de gestion de Rennes.
- Bamberger, I. (1986). Values and strategic behaviour. *Management International Review*, 57-69.
- Bamberger, P., & Fiegenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. *Academy of Management Review*, 21(4), 926-958.

- Banerjee, S. B. (2002). Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium. *Australian Journal of Management*, 27(1_suppl), 105-117.
- Barbot, G., & Sempels, C. (2009). *Oser le marketing durable: concilier marketing et développement durable*. Pearson Education France.
- Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barney, J. (2002). Strategic management: from informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barthel P (2007), Principales dimensions d'une stratégie marketing orientée éthique/Développement durable – Essai de modélisation d'un marketing responsable- Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine de Metz.
- Barthélemy, J. (2001). *Stratégies d'externalisation: Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. Dunod.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Basch, J. and Ficher, C D. (2000). Affective events-emotions matrix: classification of work events and associated emotions. In: Ashkanasy, N.M. et al. (ed.) *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, (pp. 36-48), Westport: Quorum Books.
- Battagliola, F. (2004). *Histoire du travail des femmes*. Paris: La Découverte.
- Baumard P. et Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thietart R.A. (eds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 81-103
- Baumard, P. (2017). Enquête sur la disparition de la théorisation en stratégie. *Le Libellio à AEGIS*, 13 (2), 31-49.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. 1989. Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms. *Academy of Management Journal*, 32: 310–332.
- Baysinger, B., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. 1991. Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal*, 34: 205–214.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Becker, F. W., & Tews, M. J. (2016). Fun activities at work: Do they matter to hospitality employees?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 279-296.

- Bell, M. P., Harrison, D. A., & McLaughlin, M. E. (2000). Forming, changing, and acting on attitude toward affirmative action programs in employment: A theory-driven approach. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 784.
- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.
- Berchicci, L., & King, A. (2007). 11 postcards from the edge: a review of the business and environment literature. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 513-547.
- Berg, P. O. (1987). *Some notes on corporate artifacts*. *Scos NoteWork*, 6(1): 24-28
- Bertrand, S. (2013). Les grands projets énergétiques et la communication. In V. Lehmann et B. Motulsky (eds), *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Québec, Éditions PUQ, pp. 198-209.
- Bienstock, C. C., & Mentzer, J. T. (1999). An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. *Transportation Journal*, 39(1), 42-59.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Oorganizational Cchange Mmanagement*, 13(6), 595-618.
- Bjerke, R., Ind, N., & De Paoli, D. (2007). The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation. *EuroMed Journal of Business*, 2(1), 57-73.
- Blais, R., & Toulouse, J. M. (1990). Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 269-300.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure* (Vol. 7). New York: Free Press.
- Bloomer, A., Jagoda, K., & Landry, J. (2010). Canadian oil sands: How innovation and advanced technologies can support sustainable development. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 9(2), 113-132.
- Bognar, A. J. (1998). Tales from Twelve O'Clock High: Leadership lessons for the 21st century. *Military Review*, 78(1), 94-100.
- Booth, E. (1997). *The Everyday Work of Art: How Artistic Experience Can Transform Your Life*, Naperville, IL: Sourcebooks.
- Borum, F. (1980). A power-strategy alternative to organization development. *Organization Studies*, 1(2), 123-146.
- Borup, M., Brown, N., Konrad, K., & Van Lente, H. (2006). The sociology of expectations in science and technology. *Technology Aanalysis & Sstrategic Mmanagement*, 18(3-4), 285-298.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*, Paris: Raisons d'agir.
- Bouveresse, J. (2003). La connaissance de soi et la science. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (5), 59-64.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Division of Research, Harvard Business School).

- Boyer, A. (2002). *L'Impossible éthique des entreprises*, Paris (Doctoral dissertation, Ed. d'Organisation).
- Brannback, M., Carsrud, A., Elfving, J., & Krueger, N. (2006). [SEX, DRUGS AND]. ENTREPRENEURIAL PASSION?: AN EXPLORATORY STUDY (SUMMARY). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(6), 5.
- Brechet, J. P., & Desreumaux, A. (2002). Sciences de gestion et pratiques de management. Le cas du management stratégique. *Sciences de gestion et pratiques managériales*, 7-22.
- Breschi, S. and Malerba, F. (1997), Sectorial innovation systems: technological regimes, Schumpeterian dynamics, and spatial boundaries, In *Systems of innovation: technologies institutions and organizations*, Edquist C (ed). Pinter: London and Washington, pp. 130-156.
- Brewster, C., & Hegewisch, A. (Eds.). (2017). *Policy and practice in european human resource management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. Taylor & Francis.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. New York.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98.
- Bunderson, J. S. (2003). Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 557-591.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531-558.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte, Paris.
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18(2), 77-86.
- Carlsson, B. (2006). Internationalization of innovation systems: A survey of the literature. *Research Policy*, 35(1), 56-67.
- Carpenter, M. A. (2000). The price of change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*, 26(6), 1179-1198.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A. B., & Hoy, F. (1984). Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 48-57.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chabi, S. (2016). Le développement durable dans l'entreprise : une question de marketing. *Revue Française du Marketing*, 257, 73-87.
- Chakrabarty, S., & Wang, L. (2013). Climate change mitigation and internationalization: The competitiveness of multinational corporations. *Thunderbird International Business Review*, 55(6), 673-688.
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy process research - focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 5-14.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure*, Harvard University Press.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.
- Chassagnon, V. (2012). Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques: l'éclatement de la relation d'emploi dans la firme-réseau multinationale. *Revue Internationale de Droit Economique*, 26(1), 5-30.
- Cherry, M. A., & Sneirson, J. F. (2010). Beyond profit: Rethinking corporate social responsibility and greenwashing after the BP oil disaster. *Tul. l. rev.*, 85, 983.
- Chia, R. (1994). The concept of decision: A deconstructive analysis. *Journal of Management Studies*, 31(6), 781-806.
- Clegg, S., & Bailey, J. R. (Eds.). (2007). *International encyclopedia of organization studies*. Sage Publications.
- Clore, G. & Ortony, A. (2000). Cognition in emotion: Always, sometimes, never?. In: Lane R.D and Nadel L. (ed.), *Cognitive Neuroscience of Emotion*, (pp. 24-61), Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Colin J. & Paché G. (1988)., *La logistique de Distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et Associés, Paris.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (1994). Personal values and management: What do we know and why don't we know more?. *Journal of Management Inquiry*, 3(1), 67-73.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (2003). Personal value systems and decision-making styles of public managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Cooke, P. (1992). Regional innovation systems: competitive regulation in the new Europe. *Geoforum*, 23(3), 365-382.
- Cooperrider, D. (2001) 'Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis for Organizing', In Cooperrider, Sorenson, Yaeger and Whitney (eds.). *Appreciative Inquiry*:

An Emerging Direction for Organizational Development. Champaign, IL: Stipes Publishing, LLC.

- Courtial, J. (1994). A cword analysis of scientometrics. *Scientometrics*, 31(3), 251-260.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Crichton, R., & Shrivastava, P. (2017). Sustaining human resource via aesthetic practices. *Journal of Cleaner Production*, 153, 718-726.
- Csikszentmihalyi, M., & Robinson, R. E. (1990). *The art of seeing: An interpretation of the aesthetic encounter*. Getty Publications.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Darsø, L. (2004). *Artful creation: Learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.
- De Groot, S. A. (2014). In search of beauty. Developing beautiful organizations. Eindhoven, Doctoral Dissertation, University of Technology, Eindhoven.
- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.
- Dean, J. J. W., Ottensmeyer, E., and Ramirez, R. (1997). An aesthetic perspective on organizations. In C. L. Cooper, and S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations. A handbook for future research in organizational behavior*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587-610.
- Déry, R. (2001). La structuration socio-épistémologique du champ de la recherche. AC Martinet et A. Thiétart, *Stratégies. Actualité et futur*, Paris, Vuibert.
- Desreumaux, A. (2008). Refaire de la stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(spécial), 67-107.
- Dess, G. G., Newport, S., & Rasheed, A. M. (1993). Configuration research in strategic management: Key issues and suggestions. *Journal of Management*, 19(4), 775-795.
- Dess, G.G. and Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- D'Iribarne, P. (2002). La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue Française de Gestion*, (140), 23-39.
- Dobson, J. (2007). Aesthetics as a foundation for business activity. *Journal of Business Ethics*, 72(1): 41–46.
- Dornier, P.P & Fender, M. (2001). *La Logistique Globale*. Paris: Editions d'Organisation.
- Driouchi, T., & Bennett, D. J. (2012). Real options in management and organizational strategy: A review of decision-making and performance implications. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 39-62.
- Dunning, J. H., & Fortanier, F. (2007). Multinational enterprises and the new development paradigm: Consequences for host country development. *Multinational Business Review*, 15(1), 25-46.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Durand, R. (2017). Management stratégique: fragmentation et renouveau?. *Le Libellio à AEGIS*, 13 (2), 63-65.
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- Easterby-Smith M., Thorpe R. et Lowe A. (1991), *Management Research : An Introduction*, London, Sage.
- Eaves, S. (2014). From art for arts sake to art as means of knowing: A rationale for advancing arts-based methods in research, practice and pedagogy. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(2), 147-159.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ekman, P. E., & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.
- Elliot, S. (2011). Transdisciplinary perspectives on environmental sustainability: a resource base and framework for IT-enabled business transformation. *Mis quarterly*, 35(1), 197-236.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. In *Administrative Science Quarterly*.
- England, G. W. (1975). *The manager and his values: An international perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Ballinger.
- Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2009). Innovation studies—The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, 38(2), 218-233.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301–325.
- Filippi, M., & Tannery, F. (2014), « Esthétique », in T. Hafsi, J. P Denis, F. Tannery, & A.C. Martinet(Eds.), *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, p. 553-567
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. 1996. *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing
- Fox, S., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 84-94.
- Franzil, Y. (2008). The Determinants of Logistics Outsourcing Decision. An Empirical Study. *Olsztyn Economic Journal*, 3(2), 318-338.
- Freeman, C. (1989). *Technology policy and economic performance* (p. 34). Great Britain: Pinter Publishers.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Fréry, F. (2017). Quelles recommandations stratégiques pour la stratégie?. *Le Libellio à AEGIS*, 13 (2), 67-72.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape Communication and Social Order*. Berlin: de Gruyter.
- Gagliardi, P. (1999). Exploring the aesthetic side of organizational life. *Studying Organization: Theory & Method*, 169-184.
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40.
- Gendron, C. (2012). La norme ISO 26000, une avancée dans la prise en compte de la santé au travail. In *La souffrance au travail: quelle responsabilité de l'entreprise?* (pp. 31-56). Armand Colin.
- Gendron, C. (2019). From shareholders to stakeholders: portraying an ambiguous corporation. In *Corporate Social Responsibility and Corporate Change* (pp. 61-76). Springer, Cham.
- Gerhart, B. (2009). Does national culture constrain organization culture and human resource strategy? The role of individual level mechanisms and implications for employee selection.

- In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-48). Emerald Group Publishing Limited.
- Gerolami, A. (1994), Rapport sur la réforme des Chambres de Commerce et d'Industrie, présenté à l'assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.
- Gherra, S. (2010). Stratégies de développement durable. *Revue Française de Gestion*, (5), 141-153.
- Ghertman, M. (1976). The strategy-formulation process of the Foreign subsidiary of a French multinational corporation. *International Studies of Management & Organization*, 6(1/2), 27-53.
- Ghertmann, M. (2000). *L'approche fondée sur les coûts de transaction*. Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations, Arrègle J.L., Cauvin E., et al. Paris :Collection Gestion, Economica.
- Ghobadian, A., Money, K., & Hillenbrand, C. (2015). Corporate responsibility research: Past—present—future. *Group & Organization Management*, 40(3), 271–294.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Gibson, J., Jones, A., Travers, H., & Hunter, E. (2011). Performative evaluation and social return on investment: potential in innovative health promotion interventions. *Australasian Psychiatry*, 19(sup1), S53-S57.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Grenier, C., & Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. in R.A. Thietart(Eds.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 104-134.
- Guillén, M. F. (1997). Scientific management's lost aesthetic: Architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical. *Administrative Science Quarterly*, 682-715.
- Guillet de Monthoux, P. (2000). Performing the absolute. Marina Abramovic organizing the unfinished business of Arthur Schopenhauer. *Organization Studies*, 21(1), 29-51.
- Guillet de Monthoux, P. (2004). *The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford University Press.
- Guillet de Monthoux, P. (2007). *A hermeneutics of action: An aesthetic perspective for business economists*. Stockholm: School of Business, Stockholm University.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.
- Habermas, J., & Savidan, P. (2003). *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*. Grasset.

- Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, 32(3), 88-98.
- Hafsi, T., Denis, J. P., Tannery, F., & Martinet, A. C. (2014). *Encyclopédie de la stratégie*. Vuibert.
- Hall, J., & Vredenburg, H. (2003). The challenge of innovating for sustainable development. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 61.
- Halley, A. (1999). Les mécanismes d'intégration logistique en contexte d'impartition en réseau. Thesis, University of Méditerranée /Aix Marseille II, France.
- 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.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press).
- Hansen, H., & Taylor, S. S. (2017). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. In *The Aesthetic Turn in Management* (pp. 17-37). Routledge.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, E. F. (1995). *The managerial decision-making process* (Vol. 4, pp. 1-39). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hart, S. L. (2010). *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*. FT Press.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatch, M.J. (1990). 'The Symbolics of Office Design: An Empirical Exploration.' pp. 129-46 in *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, edited by P. Gagliardi. Berlin: de Gruyter.
- Hatch, M.J. (2000). *Théorie des organisations, De l'intérêt de perspectives multiples*. Paris, France: De Boeck Université.
- Hatten, K.J. (1974). Strategic models in the brewing industry. Doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Hatten, K.J. and Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an industry. *Journal of Industrial Economics*, 10, 399-411.

- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196.
- Hennart, J. F. 1988. A transactions costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9: 361–374.
- Hennart, J.-F. and Park, Y.R. (1993). Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39, 1054–1070.
- Heron, J. & Reason, P. (2001) ‘The Practice of Co-operative Inquiry: Research “with” Rather than “on” People’. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*: 179-188, London: Sage.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.
- Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. 1987. Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12: 331–341.
- Hill, C. W. L., & Kim, W. C. 1988. Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: A transaction cost model. *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue): 93–104.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hitt, M.A., Gimeno, J. and Hoskisson, R.E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1, 6–44.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Homberg, F., & Bui, H. T. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455-479.
- Hoskisson, R. E., & Galbraith, C. S. 1985. The effect of quantum versus incremental M-form reorganization on performance: A time-series exploration of intervention dynamics. *Journal of Management*, 11: 55–70.
- Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. 1992. Corporate restructuring and strategic change: The effect on diversification strategy and R&D intensity. *Academy of Management Journal*, 13: 625–634.
- Hoskisson, R. E., & Turk, T. A. 1990. Corporate restructuring: Governance and control limits of the internal capital market. *Academy of Management Review*, 15: 459–477.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. (1993). Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science*, 4(2), 325-341.
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., & Moesel, D. D. 1994. Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37: 1207–1251.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Mmanagement*, 25(3), 417-456.

- Hoskisson, R.E. and Hitt, M.E. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critiques of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16, 461–509.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck.
- Huff, A. S., & Reger, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13(2), 211-236.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (2005). The resource-advantage theory of competition. In *Review of marketing research* (pp. 153-206). Emerald Group Publishing Limited
- Hussey J. et Hussey R. (1997), *Business research : A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, Macmillan Press LTD.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Jackson, C.J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jacobsson, S., & Bergek, A. (2011). Innovation system analyses and sustainability transitions: Contributions and suggestions for research. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 41-57.
- Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 235-256.

- Jensen, M.C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76, 323–329.
- Jensen, M.C. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (10e édition). Paris : Pearson Education
- Joshi, A., & Roh, H. (2007). Context matters: A multilevel framework for work team diversity research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-48). Emerald Group Publishing Limited.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise: principes d'économie et de gestion*. [Boucherville, Québec]: Éditions G. Vermette.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », in A. Noël (eds), *Perspectives en management stratégique*, tome I, Paris. Economica Gestion, p. 97-129.
- Kandachar, P., & Halme, M. (Eds.). (2017). *Sustainability challenges and solutions at the base of the pyramid: Business, technology and the poor*. Routledge.
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 11-21.
- Kant, E. (1980). *Fondement de la métaphysique des moeurs*. Paris: J. Vrin.
- Kaplan, S. (2011). Strategy and Powerpoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320–346.
- Katz, J. P., & Niehoff, B. P. 1998. How owners influence strategy—A comparison of owner-controlled and manager-controlled firms. *Long Range Planning*, 31: 755-761.
- Kiefer, T. (2004). Towards an integrated model for understanding antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. In *4th International Conference on Emotions in Organizational Life, London*.
- King, I. W. (2007). Straightening our perspective: The logos of the line. *Organization*, 14(2), 225-241.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368.
- Klarsfeld, A. (2009). The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 363-373.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Kochhar, R., & David, P. 1996. Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses. *Strategic Management Journal*, 17: 73–84.

- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319–332.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2008). A perspective on multinational enterprises and climate change: Learning from “an inconvenient truth”? *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1359-1378.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International Business Review*, 19(2), 119-125.
- Konrad, A. M., & Hartmann, L. (2001). Gender differences in attitudes toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes toward women. *Sex Roles*, 45(5-6), 415-432.
- Kotter, J. P. 1982. *The general managers*. New York: Free Press.
- Kumar, S., & Samad Arbi, A. (2007). Outsourcing strategies for apparel manufacture: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 73-91.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 31-41.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (1998). *Repenser la stratégie*, coll. Entreprendre, Vuibert.
- Larson, P. D., & Halldórsson, Á. (2002). What is SCM? And, where is it?. *Journal of Supply Chain Management*, 38(3), 36-44.
- Lavorata, L., & Mugel, O. (2017). Compréhension des mécanismes de construction des stratégies de développement durable des distributeurs indépendants: Une étude qualitative. *Revue de l'Organisation Responsable*, 12(1), 34-52.
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective—The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1-22.
- Lawrence, E., Ruppel, C. P., & Tworoger, L. C. (2014). The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 257.
- Le Roy, F. (2017). Le management stratégique en France: facteurs de déclin et de renouveau. *Le Libellio à AEGIS*, 13 (2), 21-29.
- Learned R.P. et al. (1965), *Business Policy*, Irwin.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32(6), 20-25.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., & Augustin, D. (2004). A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British Journal of Psychology*, 95(4), 489-508.
- Lee, W. (2008). How to identify emerging research fields using scientometrics: An example in the field of Information Security. *Scientometrics*, 76(3), 503-525.
- Lévy-Leblond, J. M. (2010). *La science n'est pas l'art. Brèves rencontres...*, Paris, Hermann.
- Lindblom, C. E. (1965). *The intelligence of democracy: Decision making through mutual adjustment*. Free Pr.

- Lingane, A., & Olsen, S. (2004). Guidelines for social return on investment. *California Management Review*, 46(3), 116-135.
- Linstead, S., & Höpfl, H. J. (Eds.). (2000). *The aesthetics of organization*. Sage.
- Liu, Y., & Perrewe, P. L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage: An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision*, 53(5), 1083-1106.
- Lynch, C.F. (2001). *Logistics Outsourcing. A management guide*. Oak Brook, Illinois: Council of Logistics Management.
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Economica.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Maimone, F., & Sinclair, M. (2014). Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264.
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172-196.
- March J.G. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell.
- March, J. C., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967.
- Martinet, A. (1983). *Stratégie*. Paris, Vuibert, Coll. Gestion.
- Martinet, A. C. (1990). *Epistémologie de la stratégie*. Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 211-236.
- Martinet, A. C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, (1), 31-45.
- Martinet, A. C. (2008). 50 ans de recherche en stratégie: normalisation ou pluralisme épistémologique?. *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 39-66.
- Martinet, A. C. (2009). Management stratégique et libertés: pour une science noo-politique du concevable. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(3), 85-98
- Martinet, A. C. (2016). Recherche en stratégie: un problème de granularité. *Revue Française de Gestion*, (3), 11-18.
- Martinet, A. C. (2018). Les publications francophones en stratégie depuis la crise des subprime. *Revue Française de Gestion*, (1), 47-51.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Economica.

- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865.
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28(1), 75-106.
- Masson-Frazil, Y. (2005), Etude des déterminants de l'externalisation logistique. Une approche évolutionniste. Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine de Metz.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGauran, A. M. (2001). Masculine, feminine or neutral? In-company equal opportunities policies in Irish and French MNC retailing. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 754-771.
- Meisiek, S., & Barry, D. (2014). The science of making management an art. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 134-141.
- Métais, E. (2002). Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue Française de Gestion*, (138), 33-48.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mill, J. S. (1992). Utilitarianism (London: 1863). ders., On Liberty and Utilitarianism, New York: Everyman's Library.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), 39-58
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic management journal*, 17(7), 505-512.
- Miller, D. and Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of Management Journal*, 25(4), 867-892.
- Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
- Miller, K. D. (2015). Agent-based modeling and organization studies: A critical realist perspective. *Organization Studies*, 36(2), 175-196.
- Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond Planning:: Strategies for Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201-218.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais! Pas des MBA*. Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 001-6.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). « The structure of unstructured decision processes », *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.
- Monin, P. (2017), Le management stratégique est mort, vive le management stratégique!. *Le Libellio à AEGIS*, 13 (2), 51-61.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. Le Seuil.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central perspectives and debates in strategic change research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457-482.
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1998). Third-party logistics usage: an assessment of propositions based on previous research. *Transportation Journal*, 37(4), 26-35.
- Murray, J. Y., & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction–cost analysis. *Strategic Management Journal*, 20(9), 791-809.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Nair, L. B., Fatien Diochon, P., Lassu, R. A., & Tilleman, S. G. (2018). Let's Perform and Paint! The Role of Creative Mediums in Enhancing Management Research Representation. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 301-308.
- Nelson, R. R. (Ed.). (1993). *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford University Press on Demand.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Newman, H.H. (1973). Strategic groups and the structure–performance relationship: a study with respect to the chemical process industries. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.
- Nill, J., & Kemp, R. (2009). Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm?. *Research Policy*, 38(4), 668-680.

- Nioche J.P. (1983), La décision stratégique comme processus, *note de cours HEC*, n° G. 164.n.83, Juin.
- Nissley, N. (2004). The 'artful creation' of positive anticipatory imagery in appreciative inquiry: Understanding the 'art of' appreciative inquiry as aesthetic discourse. In *Constructive discourse and human organization* (pp. 283-307). Emerald Group Publishing Limited.
- Nouvion, A.P. (1992), *L'institution des chambres de commerce : pouvoir et contrepoids*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris.
- Nussenbaum, M. (1978). *La décision d'investissement dans l'entreprise*. Paris : Economica.
- O'Brien, K. L., & Leichenko, R. M. (2000). Double exposure: assessing the impacts of climate change within the context of economic globalization. *Global Environmental Change*, 10(3), 221-232.
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Den Dulk, L., & Kossek, E. E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work-life research: A review and research agenda. *European Management Journal*, 31(5), 433-447.
- Orr, D. (2009). Aesthetic Practice: The Power of Artistic Expression to Transform Organizations. *Revue Sciences de Gestion*, 70, 63-82.
- Paché, G. (2002). Une problématique du nouvel ordre logistique : le pilotage des réseaux de compétences. In N. Fabbe-Costes & P. Lièvre (Eds.) *Ordres et Désordres en logistique*, Paris: Hermès, Lavoisier.
- Papadakis, V., & Barwise, P. (1997). Research on strategic decisions: where do we go from here?. In *Strategic decisions* (pp. 289-302). Springer, Boston, MA.
- Patchell, J., & Hayter, R. (2013). How big business can save the climate: multinational corporations can succeed where governments have failed. *Foreign Aff.*, 92, 17.
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and emotion*, 26(1), 83-103.
- Paul, A. and Anupama, P. (2004) 'Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation', *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 8/9, pp. 847-864.
- Perret, V. Séville. M (2007), « Fondement épistémologique de la recherche ». In R.A. Thietart et al. *Méthodes de recherche en management*, 13-33, Paris
- Pettigrew, A. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(2), 5-16.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

- Pinkse, J., & Kolk, A. (2012). Multinational enterprises and climate change: Exploring institutional failures and embeddedness. *Journal of International Business Studies*, 43(3), 332-341.
- Plaza, B. (2006). The return on investment of the Guggenheim Museum Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(2), 452-467.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the Future* (Vol. 25). Boston: Harvard Business School Press.
- Pras, B., & Roux, E. (1990). Variables individuelles interculturelles et stratégies de croissance des PMI. in F. Gauthey et D. Xardel (Eds), *Management interculturel -Mythes et réalités* (I)- Modes et modèles (II), Paris, Economica, p. 13-38.
- Preston, D., & Brohman, K. (2002). Outsourcing opportunities for data warehousing business usage. *Logistics Information Management*, 15(3), 204-211.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change:" logical incrementalism". *Sloan Management Review* (pre-1986), 20(1), 7.
- Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004). Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, 15(6), 671-686.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Review*, 22(1), 48-79.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision-processes - critical-review and future-directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., Datta, D. K., & Spreitzer, G. M. (1997). A multi-theoretic model of strategic decision making processes. In *Strategic decisions* (pp. 229-249). Springer, Boston, MA.
- Ramirez, R. (1991). *The beauty of social organization*. Accedo-Verlag.
- Ramirez, R. (1996). Wrapping form and organizational beauty. *Organization*, 3(2): 233-242.
- Ramirez, R. (2005), The aesthetic of cooperation. *European Management Review*, 2: 28-35.
- Reber, R., Schwarz, N., & Winkielman, P. (2004). Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience?. *Personality and Social Psychology Review*, 8(4), 364-382.
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Rindova, V., Ferrier, W. J., & Wiltbank, R. (2010). Value from gestalt: how sequences of competitive actions create advantage for firms in nascent markets. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1474-1497.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E. F., ... & Nykvist, B. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472-475
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

- Romme, A. G. L. (2003). Making a difference: Organization as design. *Organization Science*, 14(5), 558-573.
- Roos, J., Victor, B., & Statler, M. (2004). Playing seriously with strategy. *Long Range Planning*, 37(6), 549-568.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (1999), « Echantillon(s) », in Thietart, R.A. (eds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 188-223.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ryan, P. W., & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2(3), 223-237.
- Sainsaulieu, R. (1990), *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Salem, L. (2000). *La science dans l'art*. Odile Jacob.
- Salgado, M. (2008). Le théâtre, un outil de formation au management. *Revue Française de Gestion*, (1), 77-96.
- Samii A. K. (2000), *Stratégies Logistiques. Fondements. Méthodes. Applications*. Paris : Dunod.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22-34.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20(1), 22-34.
- Sandelands, L. E. and Buckner, G. C. (1989). Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Research in Organizational Behavior*, 11: 105-131.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Schein, E. H. (2001). The role of art and the artist. Reflections: The SoL Journal, 2(4), 81-83.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures*. Paris : Pearson Education.
- Schoemaker, P. J. (2001). The Elusive Search for Integration In *Rethinking Strategy*, Volberda, Henk W. & Tom Elfring. 92-96.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111-128.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471-493.
- Schworer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 653.
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. Great minds in management: *The Process of Theory Development*, 37(2005), 460-484.
- Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., & Wilson, R. K. (2004). Investigating conflict, power, and status within and among groups. *Small Group Research*, 35(1), 44-72.

- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, Harper and Row.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.
- Shrivastava, P. (2008). Sustainable organizational technology. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1 (1), pp. 98-111.
- Shrivastava, P. (2010). Pedagogy of passion for sustainability. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 443-455.
- Shrivastava, P. (2012). Enterprise sustainability 2.0: Aesthetics of sustainability. In *The Oxford handbook of business and the natural environment*. Oxford University Press.
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Siler, E. A. (2009). How does beauty matter? An exploration of employee perceptions of office aesthetics. PhD Dissertation, University of Massachusetts Amherst.
- Simon H.A. (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Skjoett-Larsen, T. (2000). Third party logistics—from an interorganizational point of view. *International journal of physical distribution & logistics management*, 30(2), 112-127.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346.
- Sminia, H., & de Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329-1349.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity?. *Business & Society*, 43(1), 69-96.
- Smollan, R.K. (2006). Minds, hearts and deeds: Cognitive, affective and behavioural responses to change. *Journal of Change Management*, 6(2), 143-158.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355-374.
- Stock, J. R. & Lambert, D.M. (2001), *Strategic Logistics Management*. McGraw-Hill International, 4th edition, New York..
- Stoetzel, J. (1983). *Les valeurs du temps present une enquete europeenne*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568-581.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage.
- Strati, A. (2000). Aesthetic approach in organization studies. In Linstead, S. and H'opfl, H., editors, *The Aesthetic of Organization*, pages 13-34. Sage, London.

- Strati, A. (2010), Aesthetic understanding of work and organizational life: approaches and research developments, *Sociology Compass*, 4(10): 880-893.
- Strati, A. (2017). Aesthetic understanding of organizational life. In *The Aesthetic Turn in Management* (pp. 3-16). Routledge.
- Strati, A., (2004). *The aesthetic approach in organization studies*. In A. Rafaeli, M. Pratt (Eds), *Artifacts and organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sundaramurthy, C. 1996. Corporate governance within the context of antitakeover provisions. *Strategic Management Journal*, 17: 377–394.
- Sutherland, I. (2013). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1), 25-43.
- Tannery, F., Denis, J. P., Hafsi, T., & Martinet, A. C. (Eds.). (2014). *Encyclopédie de la stratégie*. Vuibert.
- Taylor, S. S. (2008). Theatrical performance as unfreezing: Ties that bind at the Academy of Management. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 398-406.
- Taylor, S. S. and Hansen, H. (2005). Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1211– 1231.
- Taylor, S. S. and Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1): 55–69.
- Taylor, S. S., Fisher, D., & Dufresne, R. L. (2002). The aesthetics of management storytelling: a key to organizational learning. *Management Learning*, 33(3), 313-330.
- Taylor, S.S. (2013), Little beauties: Aesthetics, craft skill, and the experience of beautiful action. *Journal of Management Inquiry*, 22(1): 69-81.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2003). Effects of Goat Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2393-2412.
- Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. 1989. The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34: 169–189.
- Townsend, C. (2010). The Impact of Product Aesthetics in Consumer Choice: A Dual Process Explanation. PhD Dissertation, University of California, Los Angeles.
- Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2000). The Roles of Gender and Affirmative Action Attitude in Reactions to Test Score Use Methods 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1812-1828.
- Tsoukas H. et Knudsen C., (2002), « The Conduct of Strategy Research», in A. Pettigrew, H. Thomas et R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, p. 411-435.

- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Ulrich, K. T., & Pearson, S. (1998). Assessing the importance of design through product archaeology. *Management Science*, 44(3), 352-369.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1-13.
- Van Aken, J. E., Lammers, I. S., & Weggeman, M. C. D. P. (2009). Designing, creating and sustaining beautiful organizations: A research agenda. Paper presented at AOM, 2009.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 169-188.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, 26(9), 1377-1404.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, 49(5), 877-893.
- Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, 49(5), 877-893.
- Van Genderen, E. (2011). Russian business leadership: A study of managers working within MNCs. *Euro-Asia Journal of Management*, 40(21), 51-67.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Loye, G. (1991). Organisation du pouvoir et financement des PME. *Revue Direction et Gestion*, (132-133), 47-62.
- Van Woerkum, C. M. J., Aarts, M. N. C., & De Grip, K. (2007). Creativity, planning and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 847-865.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46(6), 443-458.
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.

- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35-42.
- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35-42.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214.
- Walsh, J. P., & Kosnik, R. D. 1993. Corporate raiders and their disciplinary rile in the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 36: 671–700.
- Wang, E. T. (2002). Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory. *Information Systems Journal*, 12(2), 153-181.
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera*, 2(3), 224-245.
- Warren, S. (2002). Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera*, 2(3): 224-245.
- Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. *Organization Studies*, 29(4): 559-580.
- Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Weggeman, M., Lammers, I., and Akkermans, H. (2007). Aesthetics from a design perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3): 346–358.
- Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (2007). Drop your tools: On reconfiguring management education. *Journal of Management Education*, 31(1): 5-16.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. In BM Staw and LL Cummings (Eds) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. *Research in organization behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews-18 içinde (1-74)*. Greenwich, CT: JAI.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whelan, G. (2015). Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology. *Arts & Health*, 7(3), 216-230.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2), 115-132.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295-308.
- Williamson O.E (1991), « Strategizing, Economizing and Economic Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 75-94.
- Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L., & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). The effect of explanations on prospective applicants reactions to firm diversity practices. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the *Society of Human Resources Management*, 47(2), 311-330.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. In Schmalensee R. & Willing R. (Eds): *Handbook of Industrial Organization*: 136-182. Amsterdam: Elsevier Science.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). The Economics of governance: framework and implications. In Langlois R.N.(Edts) *Economics as a Process: Essays in the New Institutionnal Economics*: 177- 201.Cambridge: CambridgeUniversity Press.
- Williamson, O.E. (1991, b). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Wilson, S. (2010) *Art + Science Now*, Thames & Hudson
- Witkin, R.W. (1990). 'The Aesthetic Imperative of a Rational-Technical Machinery: A Study in Organizational Control Through the Design of Artifacts.' pp. 325–38 in *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, edited by P. Gagliardi. Berlin: de Gruyter.
- Witz, A., Warhurst, C., & Nickson, D. (2003). The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 10(1), 33-54.
- Wolkinson, B. W. (2008). *Employment law: The workplace rights of employees and employers*. Wiley-Blackwell.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.
- Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 155-169.
- Yanow, D. (1998). Space stories: Studying museum buildings as organizational spaces while reflecting on interpretive methods and their narration. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 215-239.

- Zanutto, A. (2008). Representing Organizational Aesthetics: An Open Issue at Every Stage of Field Research. *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life*, 2(1), 8-15.
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), 334-346.

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les paradigmes épistémologiques contemporains	34
Tableau 2 : Tableau synoptique des travaux commentés sur la décision stratégique	44
Tableau 3 : Synthèse des principaux choix méthodologiques (47)	51
Tableau 4 : Profil global de la typologie du processus de décision stratégique découverte (47)	52
Tableau 5 : Les déterminants transactionnels et contextuels de la décision d'externalisation ((41), (43), (45))	58
Tableau 6 : Profil des valeurs des dirigeants relatif à l'objectif de croissance (11)	63
Tableau 7 : Tableau synoptique des travaux commentés sur les stratégies de DD dans les EM.....	66
Tableau 8 : Compétences éthiques mercatiques et niveaux d'engagement DD (10)	70
Tableau 9 : Propositions de recherche relatives aux dimensions marketing éthique (10)	70
Tableau 10 : Les axes d'une stratégie de communication responsable (36)	74
Tableau 11 : Classes de discours publicitaires et traits caractéristiques (36)	75
Tableau 12 : Les dix premiers adjectifs, verbes et mots des discours publicitaires DD (36)	75
Tableau 13 : Tableau synoptique des travaux commentés sur les stratégies de DD dans les EM.....	77
Tableau 14 : Les propositions de la recherche sur les différences des logiques RSE (7) ..	81
Tableau 15 : Tableau synoptique des travaux commentés sur le management de la diversité	92
Tableau 16 : Les hypothèses de recherche (5)	95
Tableau 17 : Hypothèses de recherche et validation empirique (8)	102
Tableau 18 : Tableau synoptique des travaux commentés sur la contribution l'art et l'esthétique au développement organisationnel	105
Tableau 19 : Exemples d'utilisation de l'art au service du DD dans différents secteurs....	109
Tableau 20 : La contribution de l'artiste au DD.....	110
Tableau 21 : Synthèse de sessions de pratiques esthétiques (12) (23) (28) (31)	121
Tableau 22 : Questions ouverts pour la collecte des données après les séminaires (12), (23), (28), (32)	122
Tableau 23 : La stratégie, ses déterminants et ses leviers rationnels et esthétiques de la performance	135

Liste des figures

Figure 1 : Structure du mémoire et publications mobilisées	39
Figure 2 : Modèle général de la recherche (47)	48
Figure 3 : Modèle de recherche : lien entre valeurs du dirigeant et décision de croissance (11)	61
Figure 4 : Le modèle d'un Marketing Relationnel Intégré (P.R.I.) (10)	69
Figure 5 : Les relations entre les facteurs institutionnels, individuels et organisationnels et leurs impacts sur les logiques stratégiques RSE des EM (7)	80
Figure 6 : Modèle de recherche sur l'impact de MDG sur l'attractivité organisationnelle (5)	94
Figure 7 : Modèle de recherche sur l'effet modérateur du contexte affectif sur la relation entre la diversité cognitive et la performance de l'équipe	100
Figure 8 : La contribution de la beauté à la création de la valeur dans les organisations (1)	114

Liste des encadrés

Encadré 1 : Logique « Rationalité Interne (47)	54
Encadré 2 : La tragédie de Deepwater Horizon (2)	83
Encadré 3 : Une organisation fictive pouvant constituer un employeur potentiel et son niveau d'engagement en matière de MDG	97
Encadré 4 : L'impact du musée Guggenheim sur l'économie de Bilbao (1)	116
Encadré 5 : Le processus pédagogique de la méthode de « pratique esthétique » adapté de Orr (2009) (12, 23)	120
Encadré 6 : Photos des ateliers et des productions artistiques lors des séminaires (12)	126
Encadré 7 : Contribution de la pratique esthétique à la stratégie (12)	125

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des publications retenues pour le mémoire d'HDR

Annexe 2 : Curriculum Vitae

Annexe 3 : Sélection de publications retenues pour le mémoire d'HDR en texte intégral

Annexe 1 : Liste des publications retenues pour le mémoire d'HDR

Articles

Revue à comité de lecture classées par des organismes de référence : HCERES, FNEGE, CNRS.

1. IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.122. **(HCERES-B, FNEGE-3).**
2. GENDRON, C., GIRARD, B., IVANAJ, S., IVANAJ, V. FRISER, A. (2017). Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP. *Entreprises et Histoire*, 86,(1), 34-53. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).**
3. IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J.R., GUIMARÃES DA COSTA, N. (2017), MNEs and climate change: Implications for future research, *Journal of Cleaner Production*, 160: 1-7. **(HCERES-B, FNEGE-3).**
4. SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2016), Strategic Technological Innovation for Sustainable Development, *International Journal of Technology Management*, 70: 1, 76-107. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).**
5. OLSEN, J.E., PARSONS, C.K., MARTINS, L.L., IVANAJ, V. (2015), Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France, *Group & Organization Management*, (Published online before print April 27, 2015, DOI: 10.1177/1059601115583579). **(HCERES-A, FNEGE-2, CNRS-3).**
6. IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2015). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change, *Journal of Cleaner Production*, 94: 1, 1-4. **(HCERES-B, FNEGE-3).**
7. IVANAJ, V., NG COSTA, IVANOVA, O., IVANAJ S., KAR, R. (2013). Understanding MNEs' attitudes towards CSR: a literature review and research agenda. *Revue de l'Organisation Responsable*, 8: 2, 15-31. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4,).**
8. MARTINS L. L., SCHILPZAND M. C., KIRKMAN B. L., IVANAJ S., IVANAJ V., (2013), A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict', *Small Group Research*, April, vol. 44 no. 2. p 96-126. **(HCERES-SHS/Psychologie, Ethologie, Ergonomie, Essec -2).**
9. SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2012), Sustainable development and the arts', *International Journal of Technology Management*, 60: 1/2, 23-43. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).**
10. BARTHEL P., IVANAJ V. (2007), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?, *The Multinational Business Review*, Special Issue, 15: 1, 67-89. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).**
11. IVANAJ V., GEHIN S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, 10 : 3-4, 81-109. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-4).**

Revue à comité de lecture référencées par d'autres organismes

12. IVANAJ, V. POLDNER, K., SHRIVASTAVA, P. (2014), HAND - HEART – HEAD : Aesthetic practice pedagogy for deep sustainability learning, *Journal of Corporate Citizenship*, 54: June, 23-46.
13. IVANAJ V. (1996), « Les zones industrielles dans le bassin de Saint-Dié de 1958 à 1992 : la genèse d'une stratégie d'aménagement du territoire par la C.C.I. de Saint-Dié », Bulletin de la Société Philomatique Vosgienne, Vol. XCVII, p. 203-218.

Edition d'ouvrages

14. McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility : business-as-usual (Eds). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
15. McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V., KAR, R. (2016). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
16. McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2013). Strategic Sustainable Technologies and Innovation (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
17. McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2009), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Edition de revues

18. IVANAJ, V., IVANAJ, S., McINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., (2019), What can Multinational Enterprises do to implement Sustainable Development Goals? (Eds), *Journal of Cleaner Production*, Special Edition with Guest Editors. (to be edited) **(HCERES-B, FNEGE-3)**.
19. IVANAJ, S., IVANAJ, V., McINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2017). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change (Eds), *Journal of Cleaner Production*, Special Edition with Guest Editors., 160. **(HCERES-B, FNEGE-3)**
20. MCINTYRE J.R., IVANAJ V., IVANAJ, S. (2007), Sustainable Development and the Multinational Corporation as a Tool of Competitiveness" (Eds), *Multinational Business Review*, Special Edition with Guest Editors, 15: 1 **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4)**.

Chapitres d'ouvrages

21. McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility (Eds). in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj (Eds). Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility, Edward Elgar Publishing. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

22. McINTYRE, J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V., KAR, R.(2016), Emerging dynamics of sustainability in multinational enterprises, Introduction chapter, in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj and R. Kar, (Eds). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.
23. IVANAJ, V., SCHMITT, C. (2016), La contribution de l'art dans la formation en management pour les ingénieurs, in Gartiser, N. & Audran, J (Eds). Des SHES pour l'ingénieur ! La preuve par l'exemple, pp. 125-147, Presses Universitaires de l'UTBM, collection Ingénieur du XXI^e siècle.
24. McINTYRE J.R., S. IVANAJ, IVANAJ V. (2013). Foundational Considerations in Balancing Innovatory Processes and Sustainable Development Practices in Comparative Light. In J.R. McIntyre, S. Ivanaj and V. Ivanaj, (Eds). Strategic Sustainable Technologies and Innovation, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.
25. IVANAJ V. & McINTYRE, J. (2009), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », in J.R. McIntyre S.Ivanaj & V. Ivanaj (Eds), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development, pp. 3-28 Northampton, MA: Edward Elgar.
26. McINTYRE, J.R. IVANAJ S., IVANAJ V. (2009), Introduction chapter, in J.R. McIntyre S.Ivanaj & V. Ivanaj (Eds), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development, Northampton, pp. XVI-XXVII. MA: Edward Elgar

Communications (colloques internationaux et nationaux avec actes et comités de lecture)

27. IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, 7th Aalborg International Business Conference, Aalborg, 30-2 june.
28. IVANAJ, V. (2016), « Comment l'art peut servir le management dans l'enseignement supérieur ? », Conférence « Oser manager autrement face aux changements et à la complexité dans les établissements de l'ESR », Réseau Qualité en Enseignement Supérieure et Recherche (RELIER), Paris, 1er décembre.
29. GENDRON C., GIRARD, B., IVANAJ S., IVANAJ V. (2013) " Rôle et responsabilités des hauts dirigeants : réflexions à partir du cas de BP ", papier présenté au Congrès Annuel de l'Association Française de Sociologie (ASF), RT30, Université de Nantes, 2-5 septembre.
30. IVANAJ V., IVANOVA, O, DA COSTA, N., KAR, R., IVANAJ, S. (2012), The influence of institutional context on the MNE's strategic decision making for non sustainability, paper presented at the third international conference MESD'12 "Multinational enterprises and sustainable development", New Delhi, India, December 12-14.
31. IVANAJ V. (2012), Aesthetic Practice Pedagogy for Sustainable Management, paper presented at the 1st First Annual IRCASE Research Workshop, ICN business school, Nancy, France, September 26.
32. IVANAJ V., SHRIVASTAVA, P. (2011), Aesthetic Practice on Environmental Crisis, International Conference "Balance Unbalance 2011", Concordia University, Montreal Canada, November 4-5.
33. IVANAJ, V. IVANAJ, S. (2011), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots (MCM), 6ème Congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Luxembourg, 16-17 juin.

34. MARTINS, L., SCHILPZAND, M.C., KIRKMAN, B.L., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2010), "A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance", paper presented at the 2010 Meeting of the Southern Management Association, Pete Beach, Florida, USA, October 27-30.
35. IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2010), "Le processus de la stratégie : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots. Paper presented at the XIXème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2 -4 Juin.
36. BARTHEL, P., IVANAJ, V. (2010), "Importance, caractéristiques et pertinence des innovations «responsables» dans l'argumentation des communications publicitaires orientées Développement Durable ». Paper presented at the International Marketing Trends Conference Paris, January 21-23.
37. BARTHEL, P., IVANAJ, V. (2009), "Place de l'innovation dans l'argumentation des communications publicitaires orientées développement durable". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.
38. IVANAJ, V., IVANAJ, S., McINTYRE, J.R. (2009). "Technology and innovation for sustainable development: mapping the evolution of the research through co-word analysis". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.
39. OLSEN, J.E., PARSONS, C.K, MARTINS, L.L., IVANAJ, V. (2008), "Cross-national differences in effects of gender diversity management on organizational perceptions", Paper presented at the 68th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California, August 8-13.
40. IVANAJ V., McINTYRE, J.R. (2006), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », Paper presented at the international colloquium : Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA, 19-20 October
41. IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective », XVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13 -16 Juin.
42. IVANAJ V., BAYAD M. (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Pays de Loire, Angers, 6- 9 juin.
43. IVANAJ V., MASSON FRANZIL Y. (2004), « Les déterminants de la décision d'externalisation des activités logistiques à la lumière de la théorie des coûts de transaction », 3ème Journée AOSI, Université de Metz.
44. GEHIN S., IVANAJ V. (1996), « Les valeurs du dirigeant et leur influence sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », XIIIes Journées Nationales des IAE, 16-17 avril.

Cahier de recherche

45. IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », Cahier de Recherche GREFIGE-CEREMO, Université de Nancy 2, n° 3.
46. GEHIN S., IVANAJ V. (1995), « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », Université Nancy 2, ICN Recherche, Cahiers de recherche, n° 2.

Thèse de doctorat

47. IVANAJ V. (2001), *Le processus de prise de décision stratégique : description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France*. Thèse de doctorat en Science de Gestion, soutenance 13 décembre 2001, Université de Nancy 2.

Annexe 2 : Curriculum Vitae

Vera IVANAJ née DOKAJ
Maître de Conférences, Sciences de Gestion
Artiste plasticienne, Maison des Artistes

Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC),
Université de Lorraine
Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises
(CEREFIGE)
1 rue Grandville, 54001, Nancy
03 83 63 07 29/06 22 50 07 38
vera.ivanaj@univ-lorraine.fr
52 ans, mariée, 2 enfants

**Management stratégique, Gestion des Ressources Humaines, Entrepreneuriat,
Psychosociologie, Esthétique**

Titres et diplômes :

- 2001 **Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion** «Le processus de prise de décision stratégique : description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France». (*Mention Très Honorable avec Félicitations du Jury, proposition pour un prix de thèse, proposition de subvention pour publication*), soutenance 13 décembre 2001, Université de Nancy 2. Directeur Pr. Pierre BARDELLI.
- 1993 **Diplôme d'Études Approfondies de Sciences de Gestion**, I.A.E. de Nancy, Université de Nancy 2 (*Mention Bien*).
- 1992 **Diplôme d'étude de la langue française**, 1^{er} et 2^{ème} degré, Faculté des Lettres, Université de Nancy 2, (*Mention Bien*).
- 1989 **Diplôme "Maître ès Economie et Gestion"**, Faculté d'Economie, Université de Tirana, Albanie (*Mention Excellent, Prix : Médaille d'Or*).

Expérience professionnelle :

- Depuis 2005 **Maître de Conférences en Sciences de Gestion**, Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC), Université de Lorraine.
- Depuis 2005 **Chercheur**, Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE), Axe Stratégie, Organisation et Ressources Humaines (SORH), Université de Lorraine.
- Depuis **Professeur associé en Management**, ICN Business School, Département

1998	Formation Continue Professionnelle.
Depuis 2012	Artiste plasticienne , Maison des Artistes, 10 expositions personnelles, 14 expositions collectives, 10 séminaires thématiques sur l'Art & Mangement & Développement durable.
Depuis 2011	Chercheur , International Research Chair in Art and Sustainable Enterprise (IRCASE), ICN Business School & ARTEM Program, Nancy, France, & David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise, Concordia University, Montreal. Chair Leader : Professeur Paul Shrivastava.
2011	Visting Scholar , David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise, Concordia University, Montreal, 1-10 novembre 2011, Invitée par Pr. Paul Shrivastava.
2010	Visiting Professor , Gabelli School of Business, Roger Williams University, Bristol, USA, Cours Enseigné : <i>Sustainability Strategies: EU Companies</i> , Annual International Business Seminars, 6-12 mars, 2010, Invitée par Pr. Minoo Tehrani.
2009	Visiting Scholar , Center for International Business Education and Research (CIBER), Georgia Institute of Technology, College of Management, Atlanta, USA, 6 mois : 1 mars- 31 aout 2009, Invitée par Pr. John McIntyre.
2002-2005	Maître de Conférences en Sciences de gestion , Université Paul Verlaine de Metz, en poste à l'ESM/IAE.
2002-2005	Chercheur , Centre de Recherche Européen en Management des Organisations (CEREMO), Université Paul Verlaine de Metz.
2004	Visiting Scholar , Center for International Business Education and Research (CIBER), Georgia Institute of Technology, College of Management, Atlanta, USA, 4 mois : 1 mai- 31 aout, 2004. Invitée par Pr. John McIntyre.
1998-2002	Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche , Université de Nancy 2, en poste à l'Institut Commercial de Nancy.
1998-2002	Doctorant , Equipe de Recherche en Stratégie des Entreprises (ERESTRATE), Université Nancy 2.
1994-1998	Chargée d'enseignement , Université de Nancy 2, Institut Commercial de Nancy.
1995-1998	Chargée d'études et de développement , Crédit Immobilier de Saint-Dié. <i>Mission</i> : Elaboration et mise en œuvre de la stratégie.
1994	Chargée de mission , Chambre de Commerce et d'Industrie de Saint-Dié. <i>Mission</i> : Elaboration et mise en œuvre de la stratégie
1991-1994	Technicienne de laboratoire , Laboratoire Environnement et Minéralurgie (LEM/CNRS) de l'INPL. <i>Mission</i> : Gestion administrative, gestion de contrats de recherche avec la CEE.
1989-1991	Economiste gestionnaire , Entreprise agroalimentaire de Bajze, Shkodër Albanie. <i>Mission</i> : responsable d'un secteur de production de 300 salariés.

Responsabilités collectives :

Depuis 2006	Co-présidente et Co-fondatrice de la Conférence Internationale « Multinational Enterprises and Sustainable Development » (MESD) : <i>Conférences organisées</i> : MESD2006 : Atlanta, USA ; MESD2009 : Nancy, France ; MESD2012 : New-Delhi, India ; MESD2015 : Lisbonne, Portugal.
Depuis 2013	Vice-présidente et Trésorière de l'Association Loi 1901 "Multinational Enterprises and Sustainable Development" (MESD).
Depuis 2005	Responsable pédagogique , Département Sciences Economiques Humaines et Managériales, Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC), Université de Lorraine.
2013-2014	Responsable pédagogique , Pôle Entrepreneuriat Étudiant de Lorraine (PEEL), Université de Lorraine.
2006-2011	Responsable Développement Organisationnelle , Membre du Comité de Direction, Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC), Université de Lorraine, Université de Lorraine.
2007-2011	Membre du Conseil de laboratoire , Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE), Représentant de l'axe Stratégie, Organisation et Ressources Humaines (SORH)
2005-2007	Co-responsable de l'axe de recherche Stratégie, Organisation et Ressources Humaines (SORH), GREFIGE-CEREMO, Université Nancy 2 - Université Paul Verlaine – Metz.
2002-2005	Responsable pédagogique , DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises », ESM-IAE, Université Paul Verlaine – Metz.
2004-2005	Membre élu du Conseil Scientifique de l'Université Paul Verlaine – Metz.

Langues :

Albanais	Langue maternelle
Français	Maîtrise parfaite, 25 années de pratique en France
Anglais	Courant, langue de travail en recherche
Italien	Courant, travail de traduction
Russe	Travail de traduction

Activité pédagogique :

1. Enseignements

Les diplômes pour lesquels je suis intervenue forment des étudiants et des professionnels dans deux grands domaines : 1) les Sciences de Management, 2) les Sciences de l'Ingénieur. Mes enseignements sont dispensés en *formation initiale* et en *formation continue*, essentiellement au niveau *L3, M1 et M2*, pour des *filières professionnalisantes* en Ecoles d'Ingénieurs et en Ecoles de Management.

Principaux disciplines :

- 1) *management stratégique* : stratégie d'entreprise, stratégie de changement, diagnostic organisationnel ;
- 2) *management des ressources humaines* : gestion des emplois et des compétences, gestion de carrière ; gestion de la rémunération ;
- 3) *psychosociologie des organisations* : développement personnel et professionnel, gestion des conflits, communication interpersonnelle.
- 4) *entrepreneuriat* : création d'entreprise, création de produits innovants, gestion de projets.

Tableau récapitulatif des enseignements dispensés :

Etablissement	Enseignements	Diplôme(s)
Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC) (Depuis 2005)	Stratégie d'entreprise & Management du changement (CM+TD)	1 ^{er} , 2 ^{ème} & 3 ^{er} année d'Ecole Ingénieurs
	Management du changement	2 ^{ème} année d'Ecole Ingénieurs, FI
	Gestion de conflits	1 ^{er} & 3 ^{er} année d'Ecole Ingénieurs, FI
	Connaissance de soi	1 ^{er} année d'Ecole Ingénieurs, FI
	Communication interpersonnelle	1 ^{er} année d'Ecole Ingénieurs, FI
	Managements de projets innovants	2 ^{ème} année d'Ecole Ingénieurs, FI
ESM/IAE, Université Paul Verlaine de Metz (2002-2005)	Stratégie d'entreprise	DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises », FI +FC DEA « Science de la Matière et des Interfaces », FI
	Audit et Diagnostic Organisationnel	DESS « Ingénierie des Systèmes et Innovation », Mention Sciences de Gestion, FI+FC
	Gestion des emplois du recrutement et de la rémunération	DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises » FI+FC
	Gestion des compétences	DESS « Logistique et organisation industrielle » FI
	Développement professionnelle	IUP Sciences de gestion, 3 ^{ème} année, FI
	Connaissance de soi	DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises », FI+FC
	Leadership	DESS « Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises », FI+FC
Université de Lorraine	Stratégie d'entreprise (2006-2008)	Diplôme ICN 3 ^{ème} année, FI
	Conduite de changement (2005-2008)	Master Direction stratégique des Ressources Humaines, ISAM-IAE, FC
	Stratégie d'entreprise (2005-2007)	Master Administration des Entreprises, ESM/IAE, FI+FC

	Management d'équipe (2011-2015)	Licence professionnelle Distech 1, ISAM-IAE, FI
	Management des Ressources humaines (2011-2014)	Licence professionnelle Economie circulaire, Formation Continue, INPL, FC
	Management des Ressources humaines pour les ingénieurs (2010-2014)	2 ^{ème} année d'Ecole Ingénieurs, Ecoles des Mines de Nancy, FI
	Connaissance de soi et gestion des conflits (2005-2012)	Master MAE, IAE-ENSAIA, FI
	Management et communication	Master 1 science gestion, ISAM-IAE, FI
	Connaissance de soi et développement professionnel (2005-2007)	Master Administration des Entreprises, ESM/IAE, FC
	Connaissance de soi et entrepreneuriat	Master entrepreneuriat, ESM/IAE
	Création d'entreprises (depuis 2005)	2 ^{ème} année d'Ecole Ingénieurs, FI ENSAIA, FI
	Création de produits innovants (2013)	2 ^{ème} année d'Ecole Ingénieurs, Ecoles des Mines de Nancy
	Stratégie d'entreprise (depuis 2009)	Cycle certifiant « Leadership et management stratégique »
ICN Business School –Formation continue	Art et Management (depuis 2017)	Executive MBA
	Management du changement (depuis 2009)	Cycle certifiant « Leadership et management stratégique »
	Connaissance de soi et développement professionnelle (depuis 2006)	Cycle certifiant « Leadership et management de proximité »
	Gestions des conflits (depuis 2009)	Cycle certifiant « Leadership et management de proximité »
	Communication interpersonnelle (Depuis 2009)	Cycle certifiant « Leadership et management de proximité »
	Gestion des rémunérations (2009-2012)	Cycle certifiant « Gestion des Ressources humaines »
	Leadership et management d'équipe (depuis 2015)	Cycle certifiant « BPLAC »
	Co-développement professionnelle (depuis 2015)	Cycle certifiant « Leadership et management de proximité»

2. Diffusion, rayonnement, activités internationales

Conférencière invitée

1. IVANAJ, V. (2019), « La contribution de l'art à l'entreprise », Cycle de conférences invitées, Rotary Club Nancy Emile Gallé, Nancy, 4 avril.
2. IVANAJ, V. (2018), « La contribution de l'art au développement durable », Cycle de conférences invitées, Maire de Laxou, 28 septembre.
3. IVANAJ, V. (2017), « L'art au service du management des organisations », Cycle de conférences invitées, ANDRH Lorraine, 30 mars.
4. IVANAJ, V. (2014), « La Qualité de Vie au Travail : une Stratégie à mettre en œuvre au service d'une finalité organisationnelle ». Fédération des Etablissements Hospitaliers & d'Aide à la Personne (FEHAP), 4^{ème} journée d'étude régionale sur la Qualité de Vie au Travail et la performance sociale et Institutionnelle, Pont à Mousson, 14 novembre.
5. IVANAJ, V. (2014), « Faire entrer l'artiste dans l'entreprise », Colloque « Art et Entreprise » organisé par l'association « Les filles sur le pont : Club Art et Entreprise », Paris, 26 septembre.

6. IVANAJ, V. (2013), « Etudiants Entrepreneurs », Soirée Business Unit, Pôle Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine (PEEL)-Université de Lorraine, organisée par C. Schmitt, CESCO, Metz, 26 septembre.
7. IVANAJ, V. (2012), « L'entrepreneuriat dans tous ses états », Soirée Business Unit, Pôle Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine (PEEL)-Université de Lorraine, Nancy, 9 octobre.
8. IVANAJ, V. (2012), « Les stratégies de changement ». Fédération des Etablissements Hospitaliers & d'Aide à la Personne (FEHAP), 2ème journée d'étude régionale sur les Enjeux du changement, Pont à Mousson, 14 mai.
9. IVANAJ, V. (2011), « Art and sustainability ». John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada, International conférence « Balance-Unbalance, « David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise » (DOCSE), 3-6 novembre.
10. IVANAJ, V. (2010), « Sustainability Strategies: EU Companies », Gabelli School of Business, Roger Williams University, Bristol, USA, Annual International Business Seminars, 6-12 mars.

Animation de Séminaires

1. Ivanaj, V. (2018), «Pratique esthétique et management d'équipe, EMBA, ICN business School, Metz-Nancy.
 2. Ivanaj, V. (2018), « Aesthetic practice and team building », EMBA, ICN business School, Metz.
 3. Ivanaj, V. (2017), « Art and management », EMBA, ICN business School,
 4. Ivanaj, V. (2016), « Art et vision stratégique », colloque « Les Sciences Humaines, Economiques et Sociales dans les formations d'ingénieur », INGENIUM–Est, Strasbourg, 9 novembre.
 5. Ivanaj, V. (2016), « Art et Stratégie », séminaire stratégie, Université de Lorraine, Gérardmer, 30-31 mars.
 6. Ivanaj, V. (2013), « Art & Culture d'entreprise », séminaire management d'équipe, Agence Régionale Distribution GazGRDF, Nancy, 18 novembre.
 7. Ivanaj, V. (2013), « Art, Innovation et développement durable », journée innovation, Fives Crio, Golbey, 10 mars 2013.
 8. Ivanaj, V. (2013), «Art et Esprit de groupe », séminaire ENSIC, Université de Lorraine, Nancy, 5 septembre.
 9. Ivanaj, V. (2012), « Art et Management », journée d'étude à l'Institut de Formation des Cadres de la Santé, Nancy, 8 mai.
 10. Ivanaj, V. (2012), « Art et Projet de création d'entreprise », journée organisée par Pôle Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine (PEEL)- Université de Lorraine, Nancy, 15 mai.
 11. Ivanaj, V. (2011), « Art and Sustainable development », journée d'étude, David O'Brien Center for Sustainable Enterprise, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal. 5 novembre, organisé par P. Shrivastava, 4 novembre 2011.
-

Activité scientifique :

1. Publications

Tableau récapitulatif des publications scientifiques

<i>Périodes</i>	<i>Articles</i>	<i>Edition d'Ouvrages</i>	<i>Edition de Revues</i>	<i>Chapitres d'ouvrages</i>	<i>Communications colloques</i>
2014-2019	7	2	1	4	1
2011-2013	5	1		1	5
2008-2010	4	1		6	8
2005-2007	3		1	2	4
2002-2004	2				1
2001 et avant	2				1
Total	23	4	3	13	20

Articles

Revue à comité de lecture classées par des organismes de référence : HCERES, FNEGE, CNRS.

1. IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, *Journal of Cleaner Production*, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.122. **(HCERES-B, FNEGE-3).**
2. GENDRON, C., GIRARD, B., IVANAJ, S., IVANAJ, V. FRISER, A. (2017). Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP. *Entreprises et Histoire*, 86,(1), 34-53. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).**
3. IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J.R., GUIMARÃES DA COSTA, N. (2017), MNEs and climate change: Implications for future research, *Journal of Cleaner Production*, 160: 1-7. **(HCERES-B, FNEGE-3).**
4. SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2016), Strategic Technological Innovation for Sustainable Development, *International Journal of Technology Management*, 70: 1, 76-107. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).**
5. OLSEN, J.E., PARSONS, C.K., MARTINS, L.L., IVANAJ, V. (2015), Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France, *Group & Organization Management*, (Published online before print April 27, 2015, DOI: 10.1177/1059601115583579). **(HCERES-A, FNEGE-2, CNRS-3).**
6. IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2015). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change, *Journal of Cleaner Production*, 94: 1, 1-4. **(HCERES-B, FNEGE-3).**

7. IVANAJ, V., NG COSTA, IVANOVA, O., IVANAJ S., KAR, R. (2013). Understanding MNEs' attitudes towards CSR: a literature review and research agenda. *Revue de l'Organisation Responsable*, 8: 2, 15-31. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4,)**.
8. MARTINS L. L., SCHILPZAND M. C., KIRKMAN B. L., IVANAJ S., IVANAJ V., (2013), A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict', *Small Group Research*, April, vol. 44 no. 2. p 96-126. **(HCERES-SHS/Psychologie, Ethologie, Ergonomie, Essec -2)**.
9. SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2012), Sustainable development and the arts', *International Journal of Technology Management*, 60: 1/2, 23-43. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3)**.
10. BARTHEL P., IVANAJ V. (2007), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?, *The Multinational Business Review*, Special Issue, 15: 1, 67-89. **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4)**.
11. IVANAJ V., GEHIN S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, 10 : 3-4, 81-109. **(HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-4)**.

Revues à comité de lecture référencées par d'autres organismes

12. IVANAJ, V. POLDNER, K., SHRIVASTAVA, P. (2014), HAND - HEART – HEAD : Aesthetic practice pedagogy for deep sustainability learning, *Journal of Corporate Citizenship*, 54: June, 23-46.
13. NDRECA, P., IVANAJ, V., KOLNIKAJ, P. (2011), Eficienca dhe rentabiliteti i ndërmarrjes: Dy mënyra të ndryshme për studimin e veprimtarisë së ndërmarrjes, *Revista Shqiptare Social Ekonomike*, 2: 66, 153-162.
14. HOTI, I., IVANAJ, V., KOLNIKAJ, P. (2011), Varësia e rrezikut financiar dhe rrezikut operacional në banka dhe institucione financiare jobankare në Shqipëri : Kontribut për një kornizë maket. *Revista Ekonomia & Agrobiznesi*, 3, 42-56.
15. MALE, B., SHEHU, H., IVANAJ, V., KOLNIKAJ, P. (2010), Llogaritja e kostos së kapitalit në ndërmarrjet e vogla dhe të mesme, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, 3: 63, 33-42.
16. IVANAJ, V., PREÇI, G. (2009), Ekuilibrat e ndërmarrjes dhe vlerësimi i riskut, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, 1: 56, 5-21.
17. KOLNIKAJ P., IVANAJ, V., SHEHU, H., MALE B. (2008), Ekuilibri financiar ne nje ndermarrje: Formula matematike, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, XV: 2 (53), p. 109-117.
18. KOLNIKAJ P., MALE B., SHEHU, H., IVANAJ, V. (2008), Metoda e vleresimin e ndermarrjes perhere ne funksion te qellimit te vleresimit, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, XV: 2: 53, 70-82.
19. KOLNIKAJ P., BODE R., SHEHU H., IVANAJ V. (2006), Analiza et rentabilitetit te kapitalit ne shoqerine aksionare, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, XIII : 1: 46, 103-112.
20. IVANAJ V., SHEHU H., KOLNIKAJ P., (2005), Percaktimi i vleres ekonomike dhe vleres se tregut te ndermarrjeve, *Ekonomia dhe Tranzicioni*, XII-3, 44-59.

21. KOLNIKAJ P., IVANAJ V., SHEHU H. (2004), « Efectiviteti i prodhimit te misrit : studim rasti për rrethet Shkodër, Fier, Sarandë », *Ekonomia dhe Tranzicioni*, X : 3, p. 41-53.
22. SHEHU H., KOLNIKAJ P., IVANAJ V. (2004), « Probleme të llogaritjes dhe të interpretimit të efectit të « levës financiare », *Ekonomia dhe Tranzicioni*, X: 4, 137-147.
23. IVANAJ V. (1996), « Les zones industrielles dans le bassin de Saint-Dié de 1958 à 1992 : la genèse d'une stratégie d'aménagement du territoire par la C.C.I. de Saint-Dié », *Bulletin de la Société Philomatique Vosgienne*, Vol. XCVII, p. 203-218.

Edition d'ouvrages

24. MCINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility : business-as-usual (Eds). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
25. MCINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V., KAR, R. (2016). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
26. MCINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2013). Strategic Sustainable Technologies and Innovation (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
27. MCINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2009), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Edition de revues

28. IVANAJ, V., IVANAJ, S., MCINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., (2018), What can Multinational Enterprises do to implement Sustainable Development Goals? (Eds), *Journal of Cleaner Production*, Special Edition with Guest Editors. (to be edited) **(HCERES-B, FNEGE-3)**.
29. IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2017). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change (Eds), *Journal of Cleaner Production*, Special Edition with Guest Editors., 160. **(HCERES-B, FNEGE-3)**
30. MCINTYRE J.R., IVANAJ V., IVANAJ, S. (2007), Sustainable Development and the Multinational Corporation as a Tool of Competitiveness" (Eds), *Multinational Business Review*, Special Edition with Guest Editors, 15: 1 **(HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4)**.

Chapitres d'ouvrages

31. MCINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility (Eds). in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj (Eds). Climate change implications for multinational enterprises'

corporate social responsibility, Edward Elgar Publishing. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

32. McINTYRE, J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V., KAR, R. (2016), Emerging dynamics of sustainability in multinational enterprises, Introduction chapter, in J.R. McIntyre, S. Ivanaj, V. Ivanaj and R. Kar, (Eds). *Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises*, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.
33. IVANAJ, V., SCHMITT, C. (2016), La contribution de l'art dans la formation en management pour les ingénieurs, in Gartiser, N. & Audran, J (Eds). *Des SHES pour l'ingénieur ! La preuve par l'exemple*, pp. 125-147, Presses Universitaires de l'UTBM, collection Ingénieur du XXI^e siècle.
34. SCHMITT, C., IVANAJ, V. (2016), Former à l'entrepreneuriat en École d'Ingénieurs : un plaidoyer pour l'action. in Gartiser, N. & Audran J. (Eds). *Des SHES pour l'ingénieur ! La preuve par l'exemple*, pp. 163-177, Presses Universitaires de l'UTBM, collection Ingénieur du XXI^e siècle.
35. McINTYRE J.R., S. IVANAJ, IVANAJ V. (2013). Foundational Considerations in Balancing Innovatory Processes and Sustainable Development Practices in Comparative Light. In J.R. McIntyre, S. Ivanaj and V. Ivanaj, (Eds). *Strategic Sustainable Technologies and Innovation*, pp. XIX-XXIX, Edward Elgar Publishing.
36. IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2010), "The Contribution of Interdisciplinary Skills to the Sustainability of Business: When Artists, Engineers, and Managers Work Together to Serve Enterprises", in J.A.F. Stoner and C.Wankel (Eds), *Global Sustainability as a Business Imperative*, pp. 91-111, New York, Palgrave Macmillan.
37. IVANAJ V., McINTYRE, J. (2009), "The Contribution of French Business and Management Education to the Development of Key Skills in Sustainable Development", in Charles Wankel, and James A. F. Stoner (Eds), *Management Education for Global Sustainability*, Vol. 8 in the Research in Management Education and Development series, pp. 243-265. IAP Publishers, Charlotte, NC.
38. IVANAJ V. & McINTYRE, J. (2009), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », in J.R. McIntyre S.Ivanaj & V. Ivanaj (Eds), *Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development*, pp. 3-28 Northampton, MA: Edward Elgar.
39. McINTYRE, J.R. IVANAJ S., IVANAJ V. (2009), Introduction chapter, in J.R. McIntyre S.Ivanaj & V. Ivanaj (Eds), *Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development*, Northampton, pp. XVI-XXVII. MA: Edward Elgar
40. McINTYRE, J., IVANAJ V. (2008), « L'importance de la formation en entrepreneuriat au sein de l'université américaine », in C. Schmitt (Ed.) *Université et Entrepreneuriat* , pp.195-213. Presses Universitaires de Nancy.
41. IVANAJ V., KOLNIKAJ P. (2008), « La contribution de l'université au développement de l'entrepreneuriat en Albanie, in C. Schmitt (Ed.) *Université et Entrepreneuriat*, pp.31-47. Presses Universitaires de Nancy.
42. GEHIN S., IVANAJ V. (2007), « La pertinence du coaching au service d'une GRH médiatrice », in Alain Max Guénette, Jean-Claude Sardas et David Giaucque (eds), *Comprendre et organiser : quels apports des sciences humaines et sociales*, pp. 361-379, Paris : Editions l'Harmattan.

43. IVANAJ V., IVANAJ S., KOLNIKAJ P. (2005), « Is Albania Ready for a Business School Model? Diagnosis and Prospects », in J.R. McIntyre and I. Alon (Eds), Business and Management Education in Transitioning and Developing Countries: A Handbook, Chapitre 14, pp. 208-223, M.E. SHARPE, New York.

Communications (colloques internationaux et nationaux avec actes et comités de lecture)

44. IVANAJ, V., SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, 7TH AALBORG INTERNATIONAL BUSINESS CONFERENCE, Aalborg, 30-2 june,
45. GENDRON C., GIRARD, B., IVANAJ S., IVANAJ V. (2013) " Rôle et responsabilités des hauts dirigeants : réflexions à partir du cas de BP ", papier présenté au Congrès Annuel de l'Association Française de Sociologie (ASF), RT30, Université de Nantes, 2-5 septembre.
46. IVANAJ V., IVANOVA, O, DA COSTA, N., KAR, R., IVANAJ, S. (2012), The influence of institutional context on the MNE's strategic decision making for non sustainability, paper presented at the third international conference MESD'12 "Multinational enterprises and sustainable development", New Delhi, India, December 12-14.
47. IVANAJ V. (2012), Aesthetic Practice Pedagogy for Sustainable Management, paper presented at the 1st First Annual IRCASE Research Workshop, ICN business school, Nancy, France, September 26.
48. IVANAJ V., SHRIVASTAVA, P. (2011), Aesthetic Practice on Environmental Crisis, International Conference "Balance Unbalance 2011", Concordia University, Montreal Canada, November 4-5.
49. IVANAJ, V. IVANAJ, S. (2011), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots (MCM), 6ème Congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Luxembourg, 16-17 juin.
50. MARTINS, L., SCHILPZAND, M.C., KIRKMAN, B.L., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2010), A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance", paper presented at the 2010 Meeting of the Southern Management Association, Pete Beach, Florida, USA, October 27-30.
51. IVANAJ, V., IVANAJ, S. (2010), Le processus de la stratégie : une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots. Paper presented at the XIXème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Luxembourg, 2 -4 Juin.
52. BARTHEL, P., IVANAJ, V. (2010), "Importance, caractéristiques et pertinence des innovations «responsables» dans l'argumentation des communications publicitaires orientées Développement Durable ». Paper presented at the International Marketing Trends Conference Paris, January 21-23.
53. McINTYRE, J., IVANAJ, V. (2010). "Entrepreneurship education in American universities: a key player in business sustainability". Paper presented at the international conference "Sustainability in Business: Vision, Practice, and Education", Argosy University- Twin Cities, January 8-9.

54. IVANAJ, V., McINTYRE, J., KOLNIKAJ, P. (2009), "French business and management education: a key player in sustainable development". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.
55. BARTHEL, P., IVANAJ, V. (2009), "Place de l'innovation dans l'argumentation des communications publicitaires orientées développement durable". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.
56. IVANAJ, V., IVANAJ, S., McINTYRE, J.R. (2009). "Technology and innovation for sustainable development: mapping the evolution of the research through co-word analysis". Paper presented at the second international conference "Multinational enterprises and sustainable development: strategies for sustainable technologies and innovations", Nancy-Metz, November 4-6.
57. OLSEN, J.E., PARSONS, C.K, MARTINS, L.L., IVANAJ, V. (2008), "Cross-national differences in effects of gender diversity management on organizational perceptions", Paper presented at the 68th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, California, August 8-13.
58. IVANAJ V., McINTYRE, J.R. (2006), « Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research », Paper presented at the international colloquium : Multinational Enterprise and Sustainable Development: Strategic Tool for Competitiveness, Georgia Tech Center for International Business Education and Research (CIBER), Atlanta, Georgia, USA, 19-20 October
59. IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective », XVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13 -16 Juin.
60. GEHIN S., IVANAJ V. (2005), « La pertinence du coaching au service d'une GRH médiatrice », 16ème Congrès de L'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Paris, 15-16 septembre.
61. IVANAJ V., BAYAD M. (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIVème Conférence Internationale de Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Pays de Loire, Angers, 6- 9 juin.
62. IVANAJ V., MASSON FRANZIL Y. (2004), « Les déterminants de la décision d'externalisation des activités logistiques à la lumière de la théorie des coûts de transaction », 3ème Journée AOSI, Université de Metz.
63. GEHIN S., IVANAJ V. (1996), « Les valeurs du dirigeant et leur influence sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », XIIIes Journées Nationales des IAE, 16-17 avril.

Cahier de recherche

64. IVANAJ V., MASSON-FRANZIL Y. (2006), « Externalisation des activités logistiques : analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », Cahier de Recherche GREFIGE-CEREMO, Université de Nancy 2, n° 3,
65. GEHIN, S., IVANAJ V. (1996), « La place de l'irrationnel dans le champ discursif en management », Université Nancy 2, ICN Recherche, Cahiers de recherche, n° 2.

66. GEHIN S., IVANAJ V. (1995), « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la P.M.E. », Université Nancy 2, ICN Recherche, Cahiers de recherche, n° 2.

Thèse de doctorat

67. IVANAJ V. (2001), *Le processus de prise de décision stratégique : description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France*. Thèse de doctorat en Science de Gestion, soutenance 13 décembre 2001, Université de Nancy 2.

2. Encadrement et animation de recherche

- Co-présidente de la conférence internationale « Multinational Enterprises and Sustainable Development ». Partenaires institutionnels : CEREFIGE, Université de Lorraine, ICN Business School, College of Management, Center for International Business Education and Research (CIBER), Georgia Institute of Technology, Atlanta, depuis 2006.
- Membre du comité de programme de la conférence internationale IDSI-Asia Pacific DSI « Strategic Alliances & Green Organizations », Bali, Indonesia, July 10-13, 2013.
- Membre du comité de programme de la conférence internationale Northeast Decision Sciences Institute (NEDSI), Montréal, Canada, April 14-16, 2011.
- Membre fondateur de la Chaire Internationale « Art and Sustainable Enterprise » (IRCASE), ICN Business School & ARTEM Program, Nancy, France, & David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise, Concordia University, Montreal. Titulaire de la Chaire : Professeur Paul SHRIVASTAVA, Executive Director of Future Earth, depuis 2011.

3. Diffusion et rayonnement internationale

Organisation conférences

Co-présidente et Co-organisatrice de 5 éditions de la Conférence Internationale "Multinational Enterprises and Sustainable Development" (MESD) :

- MESD'17 : Sustainable Development Goals: What Can MNEs Do? Georgia Institute of Technology, December 7-9, 2017, Atlanta, USA, 200 participants, 80 papiers
- MESD'15 : MNE's, Sustainability and Climate Change, ISCTE-University Institute of Lisbon, Lisbon, Portugal, December 13-15, 2015. 200 participants, 70 papiers.
- MESD'12 : Managing MNE Dynamics and Sustainable Development, Best Strategies and Practices, Convention Center, New Delhi, India, December 12-14, 2012. 400 participants, 100 papiers.
- MESD'09 : Strategies for Sustainable technologies and Innovations, Palais des Congrès, Nancy-Metz, France, Novembre 4-6, 2009. 300 participants, 100 papiers.
- MESD'06 : Strategic Tool for Competitiveness, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA, Octobre 19-20, 2006. 300 participants, 80 papiers.

Membre du comité d'organisation des conférences internationales suivantes :

- “ARTEM Organizational Creativity” (ARTEM OCC 2015), Nancy-France, March 26-27, 2015. 150 participants, 60 papiers.
- « Relations de Travail et Organisations », organisé conjointement par l'Université Paul Verlaine Metz et l'Université de Trois-Rivières, Metz et Luxembourg, 4-6 juin 2003. 300 participants, 100 papiers.

Activités éditoriales

Coéditeur de 4 ouvrages collectifs ayant publié les travaux de 120 chercheurs :

- McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V. (2018), Climate change implications for multinational enterprises' corporate social responsibility : business-as-usual (Eds). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. P. 300.
- McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ, V., KAR, R. (2016). Emerging Dynamics of Sustainability in Multinational Enterprises (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. P. 315.
- McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2013). Strategic Sustainable Technologies and Innovation (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. p. 352
- McINTYRE J.R., IVANAJ, S., IVANAJ V. (2009), Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development (Eds), Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. p. 117

Coéditeur invité de 3 numéros spéciaux de revues académiques :

- IVANAJ, V., IVANAJ, S., McINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., (2018), What can Multinational Enterprises do to implement Sustainable Development Goals? (Eds), Journal of Cleaner Production, Special Edition with Guest Editors. (to be edited).
- IVANAJ, S., IVANAJ, V., MCINTYRE, J.R., DA COSTA, N. G., LOZANO, R. (2017). Multinational Enterprises' strategic dynamics and climate change: drivers, barriers and impacts of necessary organisational change (Eds). *Journal of Cleaner Production*, Special Edition with Guest Editors (à paraître).
- McINTYRE J.R., IVANAJ V., IVANAJ, S. (2007), Sustainable Development and the Multinational Corporation as a Tool of Competitiveness” (Eds), *Multinational Business Review*, Special Edition with Guest Editors, 15: 1.

Réseaux de recherche

- Présidente de la session « Marketing », de la 4ème Conférence Internationale "Multinational Enterprises and Sustainable Development" (MESD'15) : MNE's, Sustainability and Climate Change, ISCTE-University Institute of Lisbon, Lisbon, Portugal, December 13-15, 2015.
- Présidente de la session « A new perspective towards Corporate responsibility » de la 3ème Conférence Internationale "Multinational Enterprises and Sustainable Development" (MESD'12) : Managing MNE Dynamics and Sustainable Development, Best Strategies and Practices, NDMC Convention Center, New Delhi, India, December 12-14, 2012.

- Co-Présidente de l'axe « Stratégie » pour la conférence internationale annuelle « Northeast Decision Sciences Institute » (NEDSI), Montréal, Canada, April 14-16, 2011.
- Présidente de la session « Strategic choices for Sustainable Technologies and Innovations » de la 2ème Conférence Internationale "Multinational Enterprises and Sustainable Development" (MESD'09) : Strategies for Sustainable technologies and Innovations, Palais des Congrès, Nancy-Metz, France, Novembre 4-6, 2009.

Séjours universités étrangères

- Visiting Scholar, David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise, Concordia University, Montreal, 1-10 novembre 2011, Invitée par : Paul Shrivastava.
- Visiting Professor, Gabelli School of Business, Roger Williams University, Bristol, USA, Cours Enseigné : *Sustainability Strategies: EU Companies*, Annual International Business Seminars, 6-12 mars, 2010, Invitée par Pr. Minoo Tehrani.
- Visiting Scholar à Georgia Institute of Technology, College of Management, Atlanta, USA (séjour : 6 mois en 2009, 4 mois en 2004). Invitée par le Professeur John McIntyre, directeur du "Center for International Business Education and Research" (CIBER).
- Visiting Scholar à John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada (1 mois, 2011). Invitée par Professeur Paul Shrivastava, directeur du « David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise » (DOCSE).

4. Responsabilités scientifiques

Co-responsable de l'équipe de recherche «Stratégie, Organisation et Ressources Humaines», Laboratoire de recherche GREFIGE-CEREMO, Université Nancy 2 - Université Paul Verlaine – Metz (2005-2007).

L'équipe était composée d'environ 60 membres titulaires et 25 doctorants.

5. Evaluation de propositions de publication et de communication

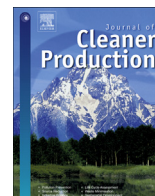
- Journal of Cleaner Production, depuis 2016
- Revue de l'Organisation Responsable, 2015
- Organisational & Environment, 2015
- Multinational Business Review, 2007
- Revue Internationale de Cas en Gestion, 2004
- Conférence, «Multinational Enterprises and Sustainable Development », 2017, 2015, 2012, 2009 et 2006.
- Conférence ARTEM-Organizational Creativity (ARTEM OCC), 2015, 2017.
- Conférence « IDS-Asia Pacific DSI », 2013.
- Conférence « Northeast Decision Sciences Institute (NEDSI), 2011.
- Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2006, 2008, 2010.
- Colloque « Métamorphose des organisations », 2006.

6. Encadrement de mémoires de recherche (M2)

- 2018 Karen Antoine, Amélioration de la fabrication et analyses de pertes de rendement produit, Mémoire de fin d'étude, ENSIC, Université de Lorraine.
Roussel Quentin, Capitalisation et transfert du savoir aux différents corps de métiers, Mémoire de fin d'étude, ENSIC, Université de Lorraine
- 2016 Manuel Felipe Melo Pineros, Analyse du marché et veille concurrentielle sectorielle, Mémoire de fin d'étude, ENSIC, Université de Lorraine
- 2012 Lora Wathier, La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : une mise en place nécessaire et controversée, Mémoire de fin d'étude, Master 2 GRH, ISAM-IAE, Université de Lorraine.
- 2010 Jean-Yves Camus, Images, symboles et représentations du pouvoir dans les relations interpersonnelles au sein des entreprises, ICN Business School.

Annexe 3. Sélection de publications retenues pour le mémoire HDR en texte intégral

Référence HDR	Publication
(1)	<u>IVANAJ, V.</u> , SHRIVASTAVA, P., IVANAJ, S. (2018), Does beauty create value for organizations?, <i>Journal of Cleaner Production</i> , doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.122. (HCERES-B, FNEGE-3).
(2)	GENDRON, C., GIRARD, B., IVANAJ, S., <u>IVANAJ, V.</u> FRISER, A. (2017). Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP. <i>Entreprises et Histoire</i> , 86 (1), 34-53. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).
(5)	OLSEN, J.E., PARSONS, C.K., MARTINS, L.L., <u>IVANAJ, V.</u> (2015), Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France, <i>Group & Organization Management</i> , (Published online before print April 27, 2015, DOI: 10.1177/1059601115583579). (HCERES-A, FNEGE-2, CNRS-3).
(7)	<u>IVANAJ, V.</u> , NG COSTA, IVANOVA, O., IVANAJ S., KAR, R. (2013). Understanding MNEs' attitudes towards CSR: a literature review and research agenda. <i>Revue de l'Organisation Responsable</i> , 8 (2), 15-31. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4,).
(8)	MARTINS L. L., SCHILPZAND M. C., KIRKMAN B. L., IVANAJ S., <u>IVANAJ V.</u> , (2013), A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict', <i>Small Group Research</i> , April, 44 (2), 96-126. (HCERES-SHS/Psychologie, Ethologie, Ergonomie, Essec -2).
(9)	SHRIVASTAVA, P., <u>IVANAJ, V.</u> , IVANAJ, S. (2012), Sustainable development and the arts', <i>International Journal of Technology Management</i> , 60: 1/2, 23–43. (HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-3).
(10)	BARTHEL P., <u>IVANAJ V.</u> (2007), Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?, <i>The Multinational Business Review</i> , Special Issue, 15 (1), 67-89. (HCERES-C, FNEGE-4, CNRS-4).
(11)	<u>IVANAJ V.</u> , GEHIN S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la P.M.E. », <i>Revue Internationale P.M.E.</i> , 10 (3-4), 81-109. (HCERES-B, FNEGE-3, CNRS-4).
(12)	<u>IVANAJ, V.</u> POLDNER, K., SHRIVASTAVA, P. (2014), HAND - HEART – HEAD : Aesthetic practice pedagogy for deep sustainability learning, <i>Journal of Corporate Citizenship</i> , 54: June, 23-46.



The value of beauty for organizations

Vera Ivanaj^a, Paul Shrivastava^{b, c}, Silvester Ivanaj^{c, *}

^a Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France

^b PennState Smeal College of Business, USA

^c ICN Business School, Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 October 2015

Received in revised form

13 April 2018

Accepted 13 April 2018

Available online 14 April 2018

ABSTRACT

Despite an increasing body of scientific evidence accumulated over the last 25 years, organizational design thinking has almost completely ignored the role of beauty on organizational life and performance. Based on a literature review in the fields of organizational aesthetics and management, this article explores ways in which beauty can create value for organizations. It develops an integrative approach, both rational and aesthetic, that helps better understand the contribution of beauty to organizational efficiency and performance. The analysis shows that beauty in organizations can contribute through different organizational elements: resources, outcomes, processes, organization and environment. It also gives some guidelines on how to measure and integrate it into organizations through the concept of ROIB (Return on Investment in Beauty). Finally, the article concludes with some business implications and suggestions for future research.

© 2018 Elsevier Ltd. All rights reserved.

1. Introduction

Academic research on organizational studies has long been dominated by the rational paradigm of Scientific Management (Adler, 2015; Berthoin Antal et al., 2018; Taylor, 2013). Largely inspired by the perspective of the “Good” and “Truth” of Plato, scholars have neglected the perspective of “Beauty” in organizations and its potential contributions to organizational life and performance (Guillén, 1997; Dobson, 2007; Adler, 2011; Berthoin Antal, 2014). Propelled by significant economic growth and the rapid industrialization of the last century, managers have been preoccupied with the pursuit of business efficiency and productivity more through rational methods and tools than through those based on art and aesthetics (De Groot, 2014). As efficiency and productivity are largely recognized as critical to organizational success, a significant amount of academic research has focused on understanding and improving them (Chen and van Dalen, 2010; Salehirad and Sowlati, 2006; Parker et al., 2013). However, with progressive mechanization, routinization, and intensification of work, managers realized that human resources no longer want to be managed as machines (Pascale et al., 2000). Individuals look not only for security and survival but also for the satisfaction of other

human needs, such as self-organization (Pascale et al., 2000), sensemaking (Guillet de Monthoux, 2007), meaningful work (Berthoin Antal et al., 2018) and life affirmation (Whitney, 2007), to name a few. As noted by De Groot (2014: 15), “[i]rrational aspects like passion, sense making, values, spirituality, personal development, and well-being in organizations were extensively researched and described the last two decades”. In the same vein, Weick (2007: 15) calls for organizational scholars to drop their “preoccupation with efficiency” and their “tools of rationality” to “gain access to lightness in form of intuitions, feelings, stories, improvisation, experience, imagination, active listening, awareness in the moment, novel words, and empathy.”

In this context, the idea of an aesthetic approach to understanding organizational life and performance started to emerge in the 1990s, thanks to the original work of scholars such as Alvesson and Berg (1992), Ramirez (1991, 1996), Strati (1992, 2000), Taylor and Hansen (2005), Warren (2008), and Witz et al. (2003). Since then, the value of an aesthetics approach to understanding organizational life has been largely recognized. The main contribution of this research work has been to bring the concept of beauty into the world of organizations and to reveal that beauty is an important organizational component, much like strategy, structure, culture, product, service and managerial action (Warren, 2008; Wegge et al., 2007; De Groot, 2014). These organizational components have been considered “aesthetic stimuli” capable of triggering aesthetic experience of beauty “during a sensory, cognitive,

* Corresponding author.

E-mail address: silvester.ivanaj@icn-groupe.fr (S. Ivanaj).

affective, interactive and valuation process observing or even communicating with an object or event which leads to a pleasurable, enjoyable and meaningful state of mind” (De Groot, 2014: 157). As Hancock (2003) notes, aestheticized experiences are available everywhere and to everyone, even in the workplace and in external business environments. He urges “organizational managers to take seriously the need to make strategic interventions into the realm of organizational aesthetics” (Hancock, 2003, p. 175). For Guillén (1997: 708), “an aesthetic message may be derived even from the most improbable of organizational theories”. Strati (1999), Alvesson and Berg (1992), Taylor and Hansen (2005), and Warren (2002) bring attention to the experience of beauty related to the physical space of the organization. Akkermans et al. (2004) and Van Aken et al. (2009) introduce the idea of process beauty and organizational design beauty. Dean et al. (1997) go further with the idea of beauty in organizational decision-making. Witz et al. (2003) notes the beauty of products or services, whereas Adler (2011) and Ladkin (2008) study the beauty of leadership. Recently, Shrivastava et al. (2017) posit a form of aesthetic rationality in organizations as a guide to achieving enterprise level sustainability.

Although a considerable number of publications on organizational aesthetics have appeared in the last 25 years, the majority adopt a conceptual approach aiming to describe the aesthetic dimensions of organizations (Taylor and Hansen, 2005; De Groot, 2014). Very few try to determine antecedents or to study the influences of aesthetic experience of beauty in organizations’ social, economic or environmental performance. To the best of our knowledge, only Weggeman et al. (2007) formulate a series of research propositions assuming that “organizational performance might be enhanced by the beauty of products and services and indirectly by the aesthetics of organizational work processes, organizational structures, the personal well-being of employees and organizational designers with a high degree of aesthetic sensibility” (Weggeman et al., 2007: 346). Their propositions have not yet been explored empirically. The research of De Groot (2014) seems to be the only academic research that studies empirically the impact of aesthetic experience of beautiful and ugly in organizations on the affective commitment of employees through emotion.

Although some studies seek to make theoretical connections between aesthetics and organizational financial and social performance, the role of beauty in shaping, influencing and affecting organizations’ return on investment (ROI) or more general value creation, is poorly understood by both academicians and practitioners. This study aims to provide such overall understanding by exploring the value that beauty brings for organizations. The following main research questions are raised:

1.1. What type of value does beauty create for organizations, and how is this value created?

To answer these questions, this paper adopts an exploratory theoretical approach based on a review of the literature. Its main objective is to better define the main dimensions of beauty in organizations and understand how they impact value creation.

By analyzing the value of beauty for organizations, this study contributes to the fields of both organizational aesthetics and strategic management by developing an integrative perspective that helps understand the contribution of beauty to organizational efficiency and performance as complementary to the usual rational approach. Both perspectives, rational and aesthetic, contribute to a deeper understanding of the value creation process for organizations. In fact, understanding the economic value and performance implications of beauty in organizations helps incorporate another source of added value to organizational products, services and

processes that is related to the perception of the beautiful dimensions of organizational life, such as environments, strategies, structures and processes. This study seeks to help organizational leaders better identify the main dimensions of organizational beauty that have an impact on value creation and what they can do to manage these dimensions to perform better. It contributes to the vision of performing organizations and go further than the traditional dimension of value creation through efficient products and services. Additionally, this work will help organizations better understand that the beauty of organizational resources such as employees, leaders, clients, processes and work environments matter considerably, either directly or indirectly. Managers could integrate these dimensions into their strategic decision-making processes to evolve and perform better. As noted by Townsend and Shu (2010), costs incurred in creating more beautiful investor products are rewarding. However, products should be “affordable, functional, and pleasurable and, above all, a pleasure to own, a pleasure to use” (Norman, 2002: 42).

By raising the question of the value of beauty for organizations, this paper brings to the fore the danger of instrumentalization of beauty by managers or scholars, who risk seeing organizational beauty through the only lens of efficiency or business profit. But as it has been noticed by Adler (2006: 187) “given the dramatic changes taking place in society, the economy, and technology, 21st-century organizations need to engage in new, more spontaneous, and more innovative ways of managing”. In order to render the world more sustainable, organizations are responsible not only for the economic profit. They have also social and environmental responsibilities. In such a context of world transformation, managers need also non-instrumental ways of doing business (Berthoin Antal et al., 2018). A more humanistic managerial approach would represent an interesting alternative (Adler, 2015; Berthoin Antal et al., 2018). For Berthoin Antal et al. (2018: 383), organizations today have become more than a place where employees and managers try to satisfy primary economic needs. They “allow individuals to enter into human relationships, to develop and to express themselves, as well as to participate in a project that contributes to society”. In such a challenging context, Nancy Adler calls on us to “protest” and “invoke beauty” (Adler, 2015: 481) as a unique perspective to face the “ugliness” of the 21 century, full of calamity, crisis and uncertainty: “Because we passionately care about the future of our families, organizations, and country—because we care about our planet and civilization. Now is the time for each of us to reclaim our artistic skills. Now is the time for all of us to invoke beauty”.

By invoking beauty as a possibility for organizational value creation this paper invites managers, scholars and artists to consider beauty in a more integrative and holistic view. Not only as means to reaching organizational goals, to obtain good results at performance, but as also as unique experience of organizational members to connect and to take care of the beauty of the humanity inside each of us. On this point there is agreement with the affirmation of Adler (2015: 482): “Art challenges each of us, whether as thought leaders or as societal leaders, whether as individuals or as CEOs, to invoke beauty, not by blinding ourselves to reality but by rediscovering how to see reality. Art invites us, as leaders in any domain, to open our eyes and our minds to the beauty camouflaged within everyday ordinariness and to transform what is back into what could be”.

This paper is structured as follows. Section 2, gives a definition of beauty in organizations and explains why beauty is one of a large number of aspects of organizational life. Then, Section 3 provides some evidence on how beauty can be transformed into value, and illustrates this idea with some examples of business models centered on the value of beauty. The rest of the paper examines the

need for strategic design for beauty and proposes some guidelines for managers on assessing the Return on Investment of Beauty. Finally, the paper presents some business implications and directions for future research.

2. Beauty in organizations

The concept of beauty has been a subject of debate since antiquity between and within different research domains, such as philosophy, aesthetics, history, and sociology. Classic and contemporary philosophers, such as Plato, Aristotle, Kant, Hume, Hegel, Schopenhauer, Nietzsche, Dewey, Schiller, Langer or Heidegger, have contributed significantly to the refinement and logic of the beauty concept (Feagin, 1995). Historically, the concept of beauty has evolved and changed over time, and it is difficult to have a unified vision and a single definition of the concept of beauty (De Groot, 2014). Reber et al. (2004: 364–365) distinguish three main conceptions of beauty from an epistemological point of view: “objectivist”, “subjectivist” and “interactionist”. Objectivists consider beauty a “property of an object that produces a pleasurable experience in any suitable perceiver”. Beauty is here related to a number of different physical characteristics, such as harmony, proportion, balance, symmetry, contrast, and clarity. For subjectivists, beauty is a function of human perception. The experience of beauty depends on the idiosyncratic qualities and personal characteristics of the perceiver, such as education, age, interests, experience, sensibility, and mood (De Groot, 2014). In other words, anything can be beautiful if it pleases the senses of the perceiver. Finally, interactionists believe that beauty emerges from patterns in the way people and objects relate. Even though there is a lot to say about the differences and the similarities between these three main epistemological approaches to beauty, our intention here is not to separate or oppose them. The three approaches are complementary and they could contribute to a valid knowledge of the experience of beauty in organizations. Each of them adopts a different lens to apprehend the same reality but they are complementary. Our assumption is that an integrative and transdisciplinary approach to beauty can provide a more relevant view. Taking that into account, this study mobilizes knowledge from the three approaches to bring a more complete view on how beauty can create value in organization.

Nonetheless, there is much to say about the evolution of the conception of beauty throughout history. First, beauty is one of the several aesthetic categories (ranging from 6 to 64), such as the ugly, the sublime, the graceful, the sacred, the comic, and the picturesque (Strati, 1992: 568). Beauty has also been related to more ethical concepts, such as virtue, truth, harmony, and justice. As noted by Guillén (1997: 710), “people seem to yearn for beauty as intensely as they pursue instrumental methods and morally acceptable conditions”. For Weggeman et al. (2007: 347), “the concept of beauty is closely associated with originality, genius, expressiveness, and the ability of a work of art to appeal beyond rationality to the taste or the senses of the spectator or listener”.

Beauty is a form of aesthetic experience - “a cognitive process accompanied by continuously upgrading affective states that vice versa are appraised, resulting in an (aesthetic) emotion” (Leder et al., 2004: 493). These aesthetic experiences can be cognitive, perceptual, emotional, transcendental, moral, religious or sexual in nature (De Groot, 2014: 21). The aesthetic experience of beauty “depends largely on sensing and feeling, on empathy and intuition, and on relating conception to perception” (Ramirez, 2005: 29). In fact, the processes by which beauty works and the value chain of beautiful acts or objects are elements of the artistic creative process that are not yet well understood. Artistic processes are complex, deeply personal (subjective), often unarticulated to the creator her/

himself, and notoriously obfuscated.

Understanding creative processes requires an open and inquiring mind. This is why people often perceive pleasure or disgust without being able to explain why. As noted by Taylor (2013: 71), “the analysis of beauty is like the story of blind elephants and the man. The first blind elephant encounters a man and says, “Oh, it feels flat”. The second elephant says, “Oh yes it feels flat to me too”. The same is said by all six elephants as they trample the man. After analytic inquiry into the nature of beauty, there is often little left but a trampled, lifeless corpse that does not seem very beautiful after all. For most people, artistic experiences entail an unusual way of thinking. During an aesthetic experience, some people naturally feel more pleasure than others. That means that aesthetic experience is first subjective, and should not expected any sort of universal agreement among people. The terms “disgust”, “beauty”, “sublime” or “comic” depend on what we attend to and on what matters to us. What is beautiful for some can be ugly and disgusting for others (Taylor, 2013: 70). The sense given to our aesthetic experience of beauty also depends on cultural variables, such as values, symbols, history, and collective representations. The cultural sense of aesthetics cannot be separated from our personal direct felt experience of the world.

For the purposes of this paper, beauty is seen as a form of sensory and emotional truth that is a source of pleasure and satisfaction and that is experienced in social and organizations events, objects, and processes through aesthetic perceptions and judgments.

The notion of beauty in organizations has only recently emerged in management literature (Taylor, 2013). In the pioneering article of Guillén (1997) “Scientific Management's lost aesthetic: architecture, organization, and the taylorized beauty of the mechanical”, scholars were invited to consider the beauty of organizational behavior. The notion of beauty has entered the organizational theory vocabulary, and some scholars (e.g. Gagliardi, 1999; Ramirez, 1991; Strati, 1992, 2000, 2004; White, 1996; Sandelands, 1998) worked to conceptualize and analyze the expression of beauty in organizational life.

For example, Strati (1992, 1999, 2000, 2004) distinguishes three components of organizational life: “logos” (the organization's nature), “ethos” (the organization's moral codes) and “pathos” (the dimensions of feeling in the organization). He brings out the idea of beautiful organizations and refers to the experience of beauty related to different organizational artifacts (e.g., work environments, materials used and transformed, work styles, decisions and decision-making processes). Beautiful artifacts are those that are “beautiful to use, graceful to the eye, or grotesque, kitsch or repellent – and to which the language-in-use of organizational discursive practices attaches labels evocative of the aesthetic categories of beautiful, ugly, sublime, gracious and so on” (Strati, 1999: 184). Strati (2000) assumes that the experience of beauty through these multiple organizational artifacts has an important impact on the sense of pleasure and satisfaction of organization members at work. Gagliardi (1999) also evokes the beauty of artifacts in organizations. For him, the aesthetic experience includes the following: 1) a form of knowledge, often unconscious or tacit, not translatable into speech, 2) a form of action shaped by feeling rather by an object, and 3) a form of communication that can occur to the extent of expressive action. For White (1996), beauty is also a constitutive element of organizations. He argues that an organization can be said to have harmony if all its constituents' elements cohere with one another. According to him, working beautifully means “working smoothly, efficiently, exactly as planned”.

Dean et al. (1997) note that work and organization must generate experience of beauty through the perception of organizational processes and organizational design and not only through

the perception of products. The design of the organization and its processes must be seen through the lenses of proportion of harmony, rhythm flow, and other aesthetic aspects. People's commitment to and satisfaction with their work must be influenced by their sensory perception of beauty of the technologies with which they work and the organizational setting in which they work. For these authors, “beauty can explain a person's decision to join an organizational process, the success of a certain leadership style, the planning of organization and of organizational processes, resistance against organizational change, reluctance to reach decisions and worker dissatisfaction with particular technology” (Dean, 1997; cited in De Groot, 2014: 238). In his empirical research, De Groot (2014) finds that a number of important organizational properties may induce a positive aesthetic experience: the nature of social relations and collaboration among colleagues, nature of leadership, success of collective ambition and joint action, value congruence between the organization and its members, and autonomy and self-realization.

Ramirez studied the beauty of social organization and organizational beauty (Ramirez, 1991, 1996). He conceptualized beauty based on the experience of connection. The experiences of connection to others and of being part of something larger than ourselves are considered to be beautiful. Sandelands (1998) made the same argument asserting that beauty is created from the feeling of connection to others.

Ladkin (2008) offers a conception of beauty in organizations through leadership inspired by the musical performance of Bobby McFerrin and the idea of beauty of Plato and Plotinus. She theorized the idea of leading beautifully in terms of mastery, coherence and purpose. She claims that beautiful leadership differs from charismatic or authentic leadership. It is more associated with the aesthetic category of the sublime. Adler (2011) offered a similar approach of beautiful leadership. For her, beautiful leadership means having the courage to see reality, see possibility and inspire people.

Environmental conditions are also important elements for the aesthetic experience of beauty. According to Csikszentmihalyi and Robinson (1990), the frequently noted conditions are the context (e.g., a clean, blank, and spacious environment, limited information), scale, time (e.g., period of maturation), social activity (e.g., derivation) and relations with other objects. The experience and expression of the environment through human senses empowers organizational actors.

Finally, organizational results are also viewed in terms of beauty. For example, Sandelands and Buckner (1989: 119) use the term “excellent organizations,” arguing that “excellence is a kind of beauty”. For them, “the excellent organization engages its members in transcendent values, values that rise above worldly concerns, values that can play freely at the fringe of awareness and bring aesthetic pleasure”. They assume that “aesthetic experiences could emerge (as a type of thinking process) as a manifestation of the work itself because of the syntactic (whether thinking in work assumes the aesthetic form) and semantic (what the work means) qualities of the work”.

3. How beauty brings value to organizations

Our literature review on beauty in organizations and those performed by other scholars (e.g., De Groot, 2014; Taylor, 2013) show that beauty is present in organizations in many forms and concerns many aspects of organizational life. Beauty is an important aspect of organizational outcomes, especially products and services (Witz, 2003; Akkermans et al., 2004; Van Aken et al., 2009). In addition to products and services, beauty is embedded in organizational processes, such as leadership and governance,

communication, recruitment, control or evaluation (Weggeman et al., 2007; De Groot, 2014). Organizational inner and outer environments, such as buildings (Guillén, 1997; Ramirez, 1996; Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004), landscapes (Bulut and Yilmaz, 2008; Meyer, 2008), physical arrangement of workspaces and offices (Elsbach, 2003; Elsbach and Pratt, 2007; Witz et al., 2003; Weggeman et al., 2007), and employees' personal appearance and characteristics (De Groot, 2014) embody elements of beauty. The image and vision that the organization diffuses internally and externally through its identity, values and behaviors are also important for the experience of organizational beauty (Strati, 1992; Taylor and Hansen, 2005).

To show some important aspects of the processes of value creation through beauty in organizations, an initial conceptual model integrating the main facets of beauty in organizations and their impact on value creation is presented in Fig. 1. It adopts an organizational design perspective (Van Aken, 2004; Romme, 2003) inspired originally by the process logic of “input-throughput-output” proposed by Weggeman et al. (2007) to study the impact of beauty on organizational performance. They assume “that organizational performance might be enhanced by the beauty of products and services, and indirectly by the aesthetics of organizational work processes, organizational structures, the personal well-being of employees and organizational designers with a high degree of aesthetic sensibility” (Weggeman et al., 2007: 346).

The organizational model of “input-throughput-output” seems deterministic and can give the impression that by using single-valued input of beauty, it is possible to calculate single-valued organizational outputs. The model could be appropriate for a manufacturing oriented company but for other kind of organizations it doesn't account for the influence of factors like organizational environment, organizational culture or management systems. Furthermore, the model doesn't take into account other kinds of aesthetic experiences than the “beautiful”, like the “ugly” or the “disgusting”. These aesthetic categories might also generate value for organization, especially in terms of organizational change and transformation (De Groot, 2014; Berthoin Antal, 2011, 2016).

Our framework is integrative. It adds two more dimensions to the process model of Weggeman et al. (2007): vision and environment. It also introduces the concept of “resources”, instead of “inputs” and the concept of “outcomes”, instead of “outputs”. The assumption is that an organization is composed of five main components (bottom part of the model): “Visions”, “Resources”, “Processes”, “Outcomes” and “Environment”. These components engage with economic, social and cultural influences, all operating within a natural and organizational environment. The vision and values determine the organization's purposes, goals and long-term strategies and structures. Resources include materials, technologies, people, and financial resources. Processes are organizational and interpersonal interactions like communication, cooperation, integration, evaluation or control. Outcomes are in the forms of products, services, packaging, or waste but also environmental, economic and social performance.

All these organizational components are artifacts, “man-made design, product or processes” that have “aesthetic qualities” (Weggeman et al., 2007: 351) or “properties” (De Groot, 2014: 161). That means that they are able to generate or evoke experiences of beauty for different organizational stakeholders. These experiences of beauty also occur when “someone goes through while he or she as an observer or bystander is exposed to an outside artefact” (Weggeman et al., 2007: 350) (middle part of the model: beautiful inputs, beautiful outputs, beautiful processes, beautiful organization, beautiful environment) or even when “someone goes through while he or she is actually participating in the origination process of the artefact” (Weggeman et al., 2007: 350).

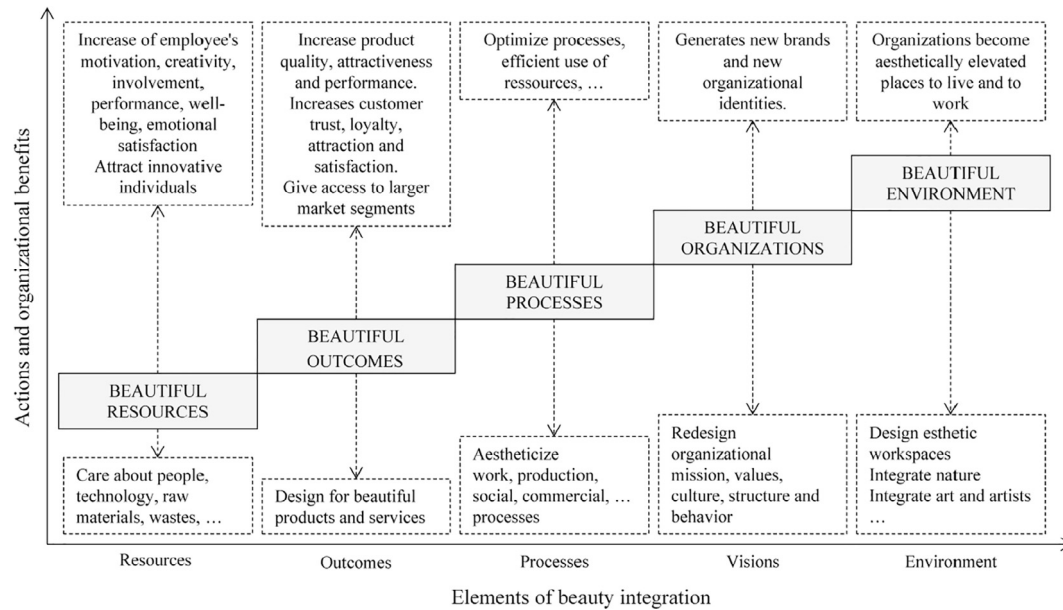


Fig. 1. Organizational benefits as a function of beauty integration in organizations.

In our model, organizational stakeholders may experience beauty through beautiful inputs, outputs, processes, visions and environments. De Groot (2014) suggests aesthetic experiences may bring different benefits directly or indirectly to organizations. They can generate positive emotions, such as pleasure (e.g., Mitias, 1988; Mothershill, 1984; Osborne, 1986; Freeman, 2010), wellbeing and happiness (e.g., Fisher, 2009), and sensemaking (e.g., Weick, 1995; Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004; Scruton, 2009). Positive emotions are related to job satisfaction, motivation, and commitment and to job performance, organizational citizenship behavior, role conflict and attendance (e.g., Judge et al., 2006; Lilius et al., 2003; Mathieu and Zajac, 1990; De Groot, 2014). Some of the main benefits are synthesized in the upper part of the model.

Below it is showed how beauty can bring value to organizations for each of these five dimensions of the model.

3.1. Through beautiful inputs: people's actions and appearance

People who compose organizations are one of the most important organizational resources. They spend most of their time at work communicating and interacting with each other. They experience managerial actions in terms of beauty and beautiful interactions (White, 1996; Taylor, 2013; De Groot, 2014). Taylor calls these types of experiences “little beauties”, which refers to moments when an office wit makes a particularly cunning remark, or when a “tempered radical” (Meyerson, 2001) speaks truth to power in a particularly elegant way, when some small thing works perfectly. These little beauties are exceptional craft skills, whether that craft skill is humor, interpersonal politics or something else (Taylor, 2013: 7). According to Taylor, these exceptional craft skills are very important if people seek to create organizations that perform exceptionally. “Little beauties offer us something more than just success, they are example of exceptional success” (Taylor, 2013: 78). They help managers and other organizational members be aware of their practice and understand not only why things do not work as they expect but also why they work so well. Identifying and theorizing these exceptional practices related to the experience of beauty should help managers aim higher than instrumental efficiency and effectiveness—to aim for beauty.

Beauty also provides a lens that allows us to subjectively judge a person's physical appearance (Vilnai-Yavetz and Gilboa, 2016). These judgments influence the importance and legitimacy given to an individual (Re and Perrett, 2014; Cherulnik, 1995). This is why physical appearance affects people's chances of working (Gilmore et al., 1986; Johnson et al., 2014). According to Tews et al. (2009: 92), physical attractiveness [beauty] may be more job-relevant in industries involving glamour and entertainment, and for positions involving extensive interactions with people (customers, suppliers, bankers, etc) outside the organization. The effect of physical appearance has also been observed by Heilman and Saruwatari (1979). They find that attractiveness has an impact on ratings of qualifications, recommendations for hiring, suggested starting salary, and rankings of hiring preferences.

Even though the perception of individual beauty must play a role on organizational decision making processes (Galarza and Yamada, 2017; Warhurst et al., 2009), when it comes to human resources decision making related to personnel selection, task assignment, or work assessment, managers have to be very careful because of the ethical and legal concerns related to negative or positive discrimination issues (Cavico et al., 2013). Discrimination based on personal beauty may be illegal in some countries and could raise some very critical issues (Johnson et al., 2010). However, instances of beauty influencing these decisions are commonplace (Klassen et al., 1993). Usually people think beauty plays a particularly prominent role in some external-facing positions, such as restaurant service personnel, flight attendants, luxury goods salespeople, and customer support personnel. The human appearance is the very first thing that people experience in any interpersonal interaction (Chiemi and Pearce, 2007). It sets the stage and mood for the interaction and at work it might have an impact on personal judgments about people and their ability to succeed. For example, in customer-facing jobs, such as, sales, restaurant staff, customer service, kiosk personnel, front desk staff, flight attendants, bank tellers, account managers, and leadership managers, personal charm and beauty could influence the perceptions of task performance as it has been noticed by some empirical studies (e.g., Liu and Chen, 2012; Deryugina and Shurchkov, 2015; Cherulnik, 1995; Klassen et al., 1993). A person's height, weight, and physical

appearance shape the impression of his or her energy, vitality and power. The ability to project power can be a very effective tool in sales or other organizational negotiations. Gladwell (2007) reports that the average CEO is approximately three inches taller than the average American man.

3.2. Through beautiful outputs: products and organizational design

Over the past two decades, design has been recognized as a critical factor for business success and performance (Yin et al., 2011; Gemser et al., 2011). Studying the impact of design on company performance, Gemser and Leenders (2001: 35) state that “being innovative with respect to design and design strategy can enhance competitiveness regardless of industry evolution.” Design involves conceiving, planning and making products, services, regions, or environments that meet users’ needs (Gajendar, 2003) through innovation (Brown and Wyatt, 2010; Martin, 2009; Whicher et al., 2012). Design often involves interfacing complex methods between customers and production and collaboration between multidisciplinary participants to create specific outcomes. The value of design can be visual, tactile, financial or strategic, often communicated through the role it plays as a process, product, service, person, policy or corporate competitiveness (Design Council, 2007; Guo, 2010).

Beauty is a value created through the design process by modifying identity and brand. Material design, graphic design, sensory design, and digital design add elegance, functionality and appeal. These designed values earn price premiums, enhance product appeal, and increase demand. Design for beauty has become a key driver in making companies more innovative and competitive and thereby increasing their performance. According to the Design Council (2007), every £100 that a business spends in England on design increases turnover by £225.

Design is being applied far beyond product design. As Leavy (2012: 25) notes, “within the world of business, the design perspective is now being applied to a much wider range of challenges beyond the traditional concerns of product aesthetics and ease-of-use, including the search for innovative strategies, business models and organizational structures and processes.” Joy et al. (2014), who study how consumers experience aesthetic strategies of luxury brands, such as, Louis Vuitton stores, have demonstrated how deeply those experiences are shaped by the brand’s highly successful incorporation of art and art patronage within its brand identity. They argue that commercial contexts can replicate “sensorially immersive experiences” of being in a museum. People can be entranced and awed by beauty in a showroom with objects that consumers can own displayed alongside those they cannot, each presented, as art. Juxtaposing commercial and art objects makes them share potential for enduring value and primal aesthetic pleasure (Joy et al., 2014: 36).

Beauty enhancements resulting from design can be transformed into economic value by adding value to products (Trueman and Jobber, 1998). As noted by Roy (1994: 10), “companies that produced well-designed products were commercially more successful than randomly selected companies competing in the same industries.” Design is also a way to present beauty of the organizational world through organizational systems and processes (De Groot, 2014). The benefits and strategic role of organizational design has been noted in business, in creating sustainable competitive advantage by integrating design at all organizational levels, such as organizational identity (e.g., Trueman and Jobber, 1998; Gemser and Leenders, 2001; Gemser et al., 2011) and product design (e.g., Ramirez, 1996; Overholt, 1997; Leavy, 2012).

3.3. Through “beautiful processes”: commitment and motivation

Beautiful organizational environments and processes cater to the basic needs for affiliation, authenticity, enchantment, and aesthetic satisfaction, leading to connection, assimilation, and commitment. Beauty brings joy and happiness to people through sensitive processes and perceptions. The sense of joy is strongly related to positive emotions, such as pleasure, happiness and people’s global wellbeing. These positive emotions arising after perceiving beautiful processes can be seen as a form of affective commitment (Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004). Affective commitment is defined as “positive feelings of identification with, attachment to, and involvement in the work organization” (Meyer and Allen, 1991: 375).

Positive emotions are strongly related to people’s commitment, motivation and ability to perform at work (Scott and Judge, 2013; Judge et al., 2006; Lilius et al., 2003; Warren, 2008; White, 1996; Yin et al., 2011). As noted by De Groot (2014: 29) in his literature review on the impact of positive emotions at work, “affective commitment, often regarded alongside continuance commitment as one of the components of organization commitment, shows the strongest correlation with job performance, organizational citizenship behavior, role conflict and attendance and is the strongest and most consistent predictor of organizational outcomes like employee retention and performance. Thus, by adding aesthetic value to the organization, via affective commitment, attention to organizational aesthetics indirectly contributes to performance”.

Helping generate positive emotions and avoiding negative emotions is very valuable (Baumeister et al., 2001; Amabile and Kramer, 2011). These emotions concern multiple levels in organizations, as identified by Ashkanasy (2003): 1. Within-person (state affect, affective events, discrete emotions, mood and behaviors); 2. Between persons (trait affectivity, affective commitment, job satisfaction, burnout and emotional intelligence); 3. Interpersonal interactions (emotional labor, emotional exchange, displayed versus felt emotion); 4. Groups (affective composition, emotionally intelligent groups, emotional contagion, leader-member exchange); 5. Organizational-wide (organization policies, requirements for emotional labor, stress and wellbeing, emotional climate and culture) (Ashkanasy, 2003). As observed by Ashkanasy and Daus (2002: 82–83), managers manage these emotions by assessing the emotional impact of jobs, creating a positive and friendly emotional climate through modeling, encouraging a positive emotional climate through rewards and compensation systems, selecting employees and teams based, in part, on a positive emotional attitude and training employees in emotional intelligence skills and healthy emotional expression.

3.4. Through “beautiful organizations”: vision, mission, structure and culture

The very conception and visioning of an organization is an occasion for manifesting beauty. Beauty as a value may shape the vision of the organization. As noted by Warren (2008: 560), “[...] the ‘felt meanings’ of organizational members the perceptions and judgments that people make about their organizational lives based especially on their sensory encounters with the world around them. An employee’s opinions about their office decor, a managerial decision to communicate a particular corporate identity in a logo and/or corporate livery, and the ‘feel’ of an organization’s culture are examples of aesthetic data that shed light on many aspects of organizational life.”

Organizational processes, especially those concerned with sensory, spiritual and moral knowledge, can be designed differently to integrate beauty into organizational structure. Exploring this topic,

Ladkin (2008) addresses the question of how “leading beautifully” might differ from other current conceptualizations of leadership. Museums, symphonies, theater, dance, circuses, entertainment companies, other arts organizations and multi-media companies have implicit (and often explicit) beauty goals. The concept of the organization's *raison d'être* may be to bring beauty to the public or enhance beauty within a community.

The sense of beauty associated with physical structures, persons, or products can create lasting goodwill and reputation. Pleasure or joy experienced through beauty leaves memories and residual happiness that persist in the form of narratives, documents, and shared recollections. In this way, organizations accumulate positive reputations, concern and care for others, which serve as a type of currency in attracting future business.

3.5. Through beautiful environment: physical and social environment

The physical environment (Elsbach and Pratt, 2007; Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004) (material objects, arrangements and stimuli at work, such as buildings, furnishings, equipment, lighting, open space office, and flexible team workspace) and social environment (surrounding human social structure in organizations and norms) are considered aesthetic objects and artifacts, and they have aesthetic properties (De Groot, 2014; Elsbach, 2003). Aesthetic judgments and experiences about workspace influence worker behaviors and attitudes at work, wellbeing, involvement, engagement and motivation. Bitner (1992), explores the impact of the physical environment “servicescape” on the behaviors of customers and employees, and suggests that the physical setting can influence employee satisfaction, productivity, and motivation. Babin et al. (2015) reports that the service environment can influence both consumer loyalty and commitment, whereas Joy et al. (2014) show how beauty is experienced and leads to virtual enchantment.

The perceived aesthetic quality of workspaces (e.g., offices, buildings, spaces to rest) and objects that people operate or manipulate (e.g., chairs, tables, computers, tools) has an impact on the welfare and quality of life at work (e.g., stress, illness, absenteeism), which in turn can affect individual and collective efficiency (Elsbach and Pratt, 2007). These objects allow the positive or negative linking of emotions and body (Rafaeli and Vilnai-Yavetz, 2004). They become objects of desire or pleasure (Mitias, 1988). Their perceived aesthetic qualities offer sensations of happiness, joy, sadness, rejection of sadness or anger. The office represents more than an aesthetic object for employees. According to Warren (2008: 569), “it is inscribed with the everyday practicalities; joys and frustrations of workaday life and it can symbolize political goings on and departmental conflicts between management and staff.”

In this context, embellishment of the attributes of working life to make them more sensually appealing and beautiful to the eyes of organizational members is very important to improving employees' performance. Health and wellness experiences, which entail sensory treatments, permit people to rebalance their body and mind and lift their spirits (Taylor and Ladkin, 2009). Environments offering these services are often styled with beautiful pieces of art, pleasing designs and charming scenery to allow people to feel pleasure and wellness. Beauty therapy, for example, of which the main goal is customer satisfaction, offers many benefits, such as stress relief, anxiety reduction, and improved self-confidence and self-esteem, to note only a few (Sharma and Black, 2001).

4. Examples of business models centered on the value of beauty

There are numerous examples worldwide that illustrate the ability of beauty to create value for organizations. This section develops only a few of them for two main reasons: 1) They cover different activities where the role of beauty is relatively obvious but also 2) because the integration of beauty has a major impact not only on different levels of organizations but also on their wider economic, political and social environment.

4.1. Tourism example

The tourism business offers a common example of how beauty is monetized and built into the business model. Tourist destinations use the beauty of a place and its culture, cuisine, climate and other qualities to attract customers. They design beautiful buildings and enhance the natural beauty of the landscape to establish a competitive advantage. They design services and hire service staff with a keen eye for beauty. In brief, they sell beautiful experiences, and they price their services commensurate with the overall aesthetic quality of those experiences.

A good illustration of how the beauty of a place combined with its history and culture can generate tourism is offered by the stunning Place Stanislas in Nancy, France. This is an outstanding 18th-century square included on the UNESCO World Heritage List. Renovated in 2005 and emptied of cars, the royal square was given back to the inhabitants, who seized it with delight. Since then, it has become more than a mere place. The city of Nancy is renowned worldwide thanks to this astonishing square; a magnificent example of Classical French architecture, it is surrounded by finely worked railings with gold highlights and majestic fountain sculptures. Famous buildings surrounding the square include the City Hall, the Theater-Opera House, the Fine Arts Museum, a hotel, and many restaurants. It has become the heart of the city. As beautiful as it is, it offers an increasingly irresistible attraction to tourists and local people making the junction between the old and new city, a place to live and to meet, and location for many cultural events, such as the festival of lights and exhibitions.

Many world-class cities, such as Paris, New York, Singapore, Berlin, Manchester, Glasgow, and Toronto, have based their economic model on aesthetic dimensions of their urban and historical spaces. These beautiful cities are considered very dynamic and attractive to tourists, investors, and innovative individuals (Evans, 2002). According to Plaza (2006: 2), “They offer to residents and visitors alike a taste of intellectual stimulation and appreciation for aspects of the human condition, as represented and preserved by artifacts, objects, and interpretative displays.” In particular, museums are very good representations of tourism industries where the beauty of the buildings and art objects exhibited attract millions of visitors. These places enable innumerable positive aesthetic experiences for people while bringing economic value to cities. For example, the establishment of the George Pompidou Museum in Metz, France and the opening of the Guggenheim Museum in Bilbao, Spain are contemporary investment projects where the economic impact is the main driver of the design. Business strategies based on the uniqueness of the architecture and the reputation of the artists are common features of these museums. World-class architects and artists are hired to brand and promote these museums through the beauty of their artistic creations. The most highly-regarded architects, such as Frank Gehry (Guggenheim Museum and Wiestman Art Museum), Daniel Libeskind (Jewish

Museum, Denver Art Museum and Royal Ontario Museum), Shigeru Ban (Nomadic Museum) and many others, have contributed to render these museums more attractive by designing them as architectural masterpieces.

The impact of the Guggenheim Museum on the Bilbao economy, for instance, is huge and widely recognized. Plaza (2006) has shown that the Return on Investment due to the museum is measurable and real. In fact, the city of Bilbao has made use of the Guggenheim Museum to restructure and regenerate its old industrial economy into an attractive dynamic touristic place. Before the museum's establishment, the city had a poor image as a result of extreme pollution and a complex political situation. Visitors only came for business during the week and avoided staying over the weekend, considering the place neither pleasant nor friendly. Since the opening of the museum, the number of overnight stays has increased from 1.98 million in 1996 to 4.77 million in 2011 (Plaza and Haarich, 2015: 1495). Significant growth in business activity and an increase in the number of jobs created in the tourism sector (e.g., in restaurants, hotels) have also been noted. In a recent study, Plaza and Haarich (2015) report the positive effects of the Guggenheim Museum on the creative and service industries, urban regeneration and the development of the Bilbao region. Considered a "tourist magnet", the museum has also permitted the creation and maintenance of 1200 jobs (Plaza and Haarich, 2015: 1495). According to them, the Guggenheim Museum has also developed a high level of regional embeddedness covering political, institutional, economic, artistic, socio-cultural and socio-strategic aspects. According to *The Economist* (2013), "[v]isitors' spending in Bilbao in the first three years after the museum opened raised over €100 m in taxes for the regional government, enough to recoup the construction costs and leave something over". Despite the modesty of the museum's collection, an ever-increasing number of visitors continue to visit it. Additionally, many other cities in the world, lacking attractive cultural centers, consider Bilbao a model to follow (*The Economist*, 2013).

The museum is famous for its aesthetic structure designed by Frank Gehry, in a style that made it beautiful, intriguing and attractive. It quickly became one of the most important and well-known museums worldwide. The building was extremely innovative in its technological approach, with production of drawings and simulation of the feasibility performed by computer software developed by Dassault for its aircrafts. The project used a constructivist approach to architecture, promoting organic and undulating forms and playing with materials and lights. The building looks like a large sculpture, a singular figure formed of surprising materials and with a chaotic appearance: a contrast between fragmented spaces with regular forms covered with stone, curved forms coated in titanium and large glass walls.

4.2. Luxury goods and services industry

Another industry that effectively incorporates beauty into its business model is the luxury products industry: high-end fashion, accessories, watches, and perfumes. The very definition of luxury incorporates beauty as a central feature. Beauty is the basis of product competitiveness for very well-known companies such as Hermès, Louis Vuitton, Kering, Prada, and Rolex. Beauty is the central driving concept in product design and in creating packaging (e.g., iPod, iPhone). These companies invest heavily in understanding the aesthetic preferences of customers and designing products and services to cater to them. Their entire business model, from conception of products to design development, manufacturing, operations, sales, delivery and after-sales service, is directed with an accent on beauty. Investments in beautification may not seem justifiable from an efficiency perspective but are

made based on expectations of future returns. Companies in these industries know they are selling beauty. Beauty is fleeting; it comes and goes on people's whims. Companies in such industries must be timely and agile to capture a customer taste while it lasts.

5. Return on investment in beauty analysis (ROIB)

For an efficiency perspective analysis of companies' activities, the Return on Investment (ROI) is one of the main measures of performance. It is used to evaluate the efficiency of an investment. Generally, the return on investment takes into account two parameters: the total gain from the investment and the total cost of the investment. When taking beauty into account, the total investment is composed of two parts: the cost of investment as usual and the cost of investment in beauty. Similarly, total gain is composed of the cost of gain as usual and gain of investment in beauty). If the return on investment in beauty (ROIB) is isolated from the overall ROI, the return on investment in beauty becomes a performance measure used to evaluate the efficiency of an investment in beauty as the only factor. Although neither the specific part of investment in beauty alone (time, energy) nor the gain from it (employee satisfaction, less absenteeism, fewer tensions and conflicts) may not be completely financial, similarly to ROI, ROIB only calculates the financial return. The mechanisms of the impact of beauty on the organizations' financial performance are sometimes hidden, very complex and difficult to quantify. For example, beauty in organizations can increase the welfare of employees, which increases their motivation at work, which in turn could potentially increase their productivity. As the cost of financial investment in beauty could be easily assessed by recording expenses related to beauty investment alone, the only unknown parameter remains the final gain from investment in beauty. To determine the true value of ROIB, companies must perform specific analysis based on their gains due to integration of beauty in their business and non-profit operations, which is not at all an easy task. Measuring the gain from investment in beauty as the only factor could be a very complex task, especially in the case of beautiful organizations. It requires a strong integration of beauty into all organizational levels because of issues related to both data quality and availability (Lingane and Olsen, 2004).

To the best of our knowledge, this is the first research to give some guidance on the role of beauty in ROI. Some efforts have been made previously, such as to collecting existing data and procedures to estimate the returns from design efforts (Beausoleil, 2012) and social investment (Lingane and Olsen, 2004) in business ROI.

Building a model to measure the ROIB of design would be a function of many value potentialities, such as value of real estate or rent enhancement, art value, loyalty premium (number of new customers), sales increase, and employee health and wellbeing. However, as the goal of design can be function, beauty or both, to estimate ROIB, it is necessary to measure the part of potentialities taken due to design for beauty alone.

The paragraphs below provide some approaches to measuring the performance of design that could serve as inspiration and guidance in developing performance measurement for integrating beauty into business.

Guggenheim Museum Bilbao's ROI. Elaborated by Plaza (2006), its goal is to isolate the economic contribution of the Guggenheim Museum to calculate the ROI and the Net Present value using a quantitative approach. The Guggenheim Museum is an excellent illustration of the complexity of ROI measurement in the case of organizations where aesthetics are claimed to be highly important. The major interest of this approach is the effort to take into account the museum's impact on Bilbao's local economy (city's image, overnight stay, employment, tourism). One of the main conclusions

of this work is that although the final outcome, such an enterprise, is positive, the risk involved in the model is very high and there is a permanent need to continue innovating.

Product archeology approach (Ulrich and Pearson, 1998). This approach estimates the role of design in determining product costs and profitability based on three assumptions: Differences in design practices correspond to significant differences in manufacturing costs, low-cost designs can be achieved without compromising product quality, and different firms exhibit competitively significant differences in design capability. This estimation is performed by measuring the variations in design performance among a set of competing design efforts. Although this approach is exploratory and focuses on “design” only, it can be used analogously in assessing the value of beauty in organizations.

Social return on investment (SROI). Many scholars have recently developed models to measure social return on investment. Ryan and Lyne (2008), for example, develop a range of techniques designed to measure the social purpose value created by social enterprise. Gibson et al. (2011) propose an approach to evaluating a project involving complex health behaviors that incorporates collateral social outcomes, and Millar and Hall (2013) analyze how SROI is used and understood in health and social care settings. Whelan (2015) proposes a methodology for measuring social return on investment for museums. This method allows cultural organizations to understand what they do and how to maximize its value for public benefit. He considers museums “civic, social organizations which reach out to their community, providing specific targeted services that impact upon mental health and wellbeing, promote social inclusion and empower individuals through a rich and unique learning experience” (Whelan, 2015: 227).

These models can be adapted to assess Return on Investment for beauty measurement.

6. Business implications

Taking into account the contribution of beauty in improving processes and organizational performance leads us to make a number of suggestions for managers and organizational leaders. Through these recommendations, managers should look at managerial problems and their solutions in terms of not only effectiveness and efficiency but also beauty to bring meaning to relationships between individuals and organizations (Duke, 1986). As noted by Taylor (2013: 79), “[a]lthough there is nothing wrong with being efficient and effective, it is a low bar to aim for. Beauty is good in itself (Hanfling, 1992), whereas efficiency and effectiveness are generally thought of as a means to achieving ends (such as optimizing the use of scarce resources). In order to advance the management practice, it is very important to question the assumption (Alvesson and Sandberg, 2011) that the goal should be instrumental efficiency and effectiveness and aim higher, to aim for beauty”.

Viewing organizations in terms of beauty gives organizational leaders the opportunity to take advantage of the aesthetic experiences of everyday organizational life to develop their organizations and their organizational members and avoid failure (Dobson, 2007). As stressed by Strati (2010: 889), “[a]spirations to improve the quality of working life and social justice in organizational contexts can be accomplished also on the basis of the cardinal components of aesthetics: the play, fascination, and art that stimulate passion in work and organizational routine [...]. The purpose is not to fulfil the aesthete's dream of freedom, but rather to fashion organizations into better, more beautiful, and more enjoyable places in which craftsmanship, expert knowledge, and imagination interweave [...]”.

The aesthetic experience of beauty in organizations matters to

people because they are attracted to things and experiences that they judge as beautiful and are repulsed by ugly ones (Dean et al., 1997). “Managers must value what society values, and society values aesthetics” today, argues Dobson (2007: 45). Furthermore, as noted by Taylor and Hansen (2005: 1220, referring to Dobson, 1999), beauty is becoming the most important aspect of organizations and organizational activities in the 21st century. If managers take into account the current business context, where the world has been shaken by fundamental economic, social, and environmental crises, the strategic perspective of beauty in organizations is no longer a managerial option but rather a necessity. Additionally, in today's world, everything changes rapidly and all becomes obsolete in record time. In such a context, the search for beauty is a strong sense of experience because it can provide an ultimate goal and an essential element of society and the business world today. As noted by Dobson (2007: 46), we are entering the “aesthetic business era” where the key concepts will be “harmony, balance, sustainability, aesthetic excellence, judgment, context, compassion, community, beauty and art”. The corporate cultures that recognize that shift will flourish both financially and aesthetically and will genuinely contribute to quality of life. Those that do not will become obsolete and perish.

6.1. Strategic design for beauty

Beauty is a human sensory experience that varies between organizations, individuals, and eras. Aesthetic judgments and experiences that people relate to objects or organizational processes are very complex and can be subject to change over time. What is perceived as beautiful and creates value in the eyes of the employees or clients of a company may very well be perceived as ugly, frustrating or disadvantageous by other companies and individuals (Taylor and Hansen, 2005). In such a changing and uncertain managerial context, the integration in strategy formulation and strategic thinking of what will be experienced and judged as beautiful, pleasant and desirable for organizational actors is a major concern for strategic decision makers (Dobson, 2007). An organization must have a definition of beauty and meaning in terms of internal processes, products, and services, organizational environment and corporate strategy (Guillet de Monthoux, 2007). This strategic thinking first requires an understanding of business environments (economic, political, social, cultural and ecological) in term of aesthetic characteristics and criteria. Then, it entails a formulation and implementation of business strategy by taking into account the impact that these criteria have on the design of processes and products, the organization of work, and organizational outcomes. Finally, it requires the long-term evaluation and control of the effects of the aesthetic dimension on value creation and business performance.

Through aesthetic strategic thinking and design, managers can transform their organizations into engaging places to work and live for their employees. Managers, by making decisions based on aesthetic judgments and criteria, in addition to their conventional economic and moral criteria, will better align business activity with their employees' quality of life (Dobson, 2007: 42). By doing so, they can provide an environment that enhances the staff's creativity and productivity. In a playful and fun environment, employees will be more relaxed, leading to greater creativity and innovation (Warren, 2008). By designing beautiful organizations, managers can generate happy employees who can improve communication, creativity, involvement, motivation, reputation and performance. Furthermore, changes in design and functionality may affect clients' perceptions and resulting behavior and attitudes toward the company, such as loyalty and commitment, which can contribute to increased sales and revenue (Warren, 2008).

6.2. Exquisiteness in communications

As noted above, the integration of beauty into the implementation of organizational processes may create added value for organizations. One of the most important managerial activities is communication (Mintzberg, 1971, 2001). Taking the example of communication, the choice of beautiful modes and content of verbal and non-verbal communication generates the admiration of the audience and provides satisfaction. The choice of communication modes is a crucial element in the perception of the beauty of messages by internal and external stakeholders of the organization. Companies tell their own organizational story and the stories of their products through communicate in a beautiful way. Communication that expresses beauty through the magic of storytelling (narrative) is more compelling and persuasive (Guber, 2007). Narratives are important tools to understand organizations and organizational strategies (Barry and Elmes, 1997; Fenton and Langley, 2011). Self-stories influence behavior (Kohler Riessman, 2008), and these behaviors (like identities) shape action (Simons, 2014; Gergen and Gergen, 1988). Stories contribute to sensemaking in organizations and help understand organizational practices (Weick, 1995; Czarniawska, 1998; Fenton and Langley, 2011). As noted by Cronon (1992: 1249), storytelling helps people “to find meaning in an overwhelmingly crowded and disordered chronological reality”. Everyone knows the power of beautiful tales and narratives that our parents or grandparents have told us and how they have influenced our vision of the world. They can capture the impact of happy memories (playing Legos, drawing as a child, living in harmony with nature) and can help create beautiful dreams about the organization's future (Barter and Tregidga, 2014). Learning how to tell the “story” of organizational life and their experiences beautifully is challenging for organizations. Stories are rich tapestries of facts, embellishment and folklore that allow emotional undercurrents to bubble up to the surface (Gabriel, 1999). They can produce joy and satisfaction (Simons, 2014).

6.3. Splendorous aesthetic events

The commitment of organizational actors to artistic or cultural activities other than those required by the business can be a powerful element reinforcing the perception of organizational beauty. At this level, this research work proposes encouraging a culture of aesthetic experiences and practices at work. The organization of special managerial activities, such as strategy elaboration, innovation, entrepreneurship, teamwork, and culture, based on artistic methods, such as painting, sculpture, theater, music or sports, can bring great benefits to organization members. The role of these activities, rich in aesthetic elements, in generating positive energy and involvement has been widely proven by the extant literature (Berthoin Antal and Strauß, 2013; Becker and Tews, 2016; Taylor and Ladkin, 2009; Ivanaj et al., 2014). For instance, Berthoin Antal and Strauß (2013: 12), who report the benefits of artistic interventions in all types and sizes of organizations, identify 29 categories of effects organized in 8 main groups: 1) strategic and operational impact (profitability, turnover, marketing), 2) relationship (external and internal), 3) organizational development (organizational culture, leadership, working climate), 4) personal development (personal growth, skills), 5) collaborative ways of working (quality of working together, communication quality and quantity), 6) artful ways of working (coping with unexpected events and being open to the new, trusting the process), 7) seeing more and differently (reflecting and widening one's perspective), and 8) activation (stimulation, emotion, energy).

Personal involvement in activities such as corporate theater (Salgado, 2008), painting, sculpture and drawing (Ivanaj et al.,

2014) is a source of beauty experiences and judgments and creates value for companies by reinforcing a sense of self-efficacy and enabling cooperation between organizational members (Ivanaj et al., 2014). These activities are also sources of aesthetic pleasure for participants who are very motivated and energetic. They allow people to better understand what beauty means and how it translates into form and content for themselves and others.

6.4. Caring culture

Organizational behaviors and attitudes as well as organizational culture can be sources of aesthetic experience and can strengthen or weaken the perception of organizational beauty (De Groot, 2014). Beautiful organizational culture and identity can be based on professional and ethical values, such as compassion, benevolence, honesty and integrity, care for people and respect for values and beliefs (Hancock, 2003). Work cultures where employees feel loved, appreciated, rewarded, satisfied, protected, and respected provide wellbeing, compassion and caring for others, and produce a feeling of belonging to the company (Wasserman, 2011). These feelings can also generate cuts in hidden costs that are often due to absenteeism, stress, tensions and conflicts in organizations. Organizational culture generates a sense of organizational identity and commitment, particularly affective commitment to particular values or to the entire organizational culture (De Groot, 2014). Affective commitment may reduce turnover (Mohamed et al., 2006; Mathieu and Zajac, 1990) and improve the economic and social prestige of the organization (Carmeli, 2005).

Companies should create a culture of “virtuousness” in their organization as intended by Cameron et al. (2004). That means a culture of optimism, forgiveness, trust, compassion and integrity. As shown in empirical testing, this type of culture helps organizations perform better both economically and socially. Virtuousness in organizations has an amplifying function that creates self-reinforcing positive spirals and a buffering function that strengthens and protects organizations from traumas such as downsizing (Cameron et al., 2004). As advised by Rego et al. (2011 cited by De Groot, 2014: 274), to enhance organizational virtuousness, management should care about: 1) a virtuous sense of purpose in the organizational actions and policies; 2) an optimistic perspective toward challenges, difficulties, and opportunities; 3) a respectful and trustful way of acting; 4) a high level of honesty and integrity at every organizational level; 5) interpersonal relationships characterized by caring and compassion and 6) the combination of high standards of performance with a culture of forgiveness and learning from mistakes.

7. Conclusions and future research

This paper reviews the literature on organizational aesthetics to better understand the role and contribution of the experience of beauty in organizations for the creation of value, a question that has not yet been asked in this way in the field of managerial sciences. First, it is shown that the perception of beauty through different organizational elements, such as strategy, structure, culture, and working environment, can be a source of aesthetic experience that has an impact on organizational actors' satisfaction, joy, and happiness. The perception of beauty must be the basis for improving the perceived quality of products and services. It can also provide sensory and intense positive emotional experiences that might have a positive impact on wellbeing at work, motivation and even productivity and organizational performance.

This research work also provides some explanations on how the experience of beauty could be transformed into value for organizations by highlighting an integrative framework that encompasses

the impact of beauty on all organizational elements: inputs, outputs, processes, internal and external environment and vision and culture. The paper argues that beauty can create value not only through product and service design but also through people's behavior and attitudes. The physical and social work environment that integrates beauty as an important element of its design is one dimension that should not be neglected, as are all organizational processes, such as communication, assessment, and decision making. Working in a beautiful workspace not only stimulates wellbeing and satisfaction but can also reinforce social ties within the organization and between different internal and external stakeholders. Attachment and respect for corporate values strengthen the organizational culture, which in turn can be a source of value creation through motivation and employee involvement.

Although the impact of beauty on the creation of value for organizations is well recognized, this paper shows that measuring the direct impact of beauty on the return on investment merits further academic development. At this level of analysis, models already implemented in the field of design or coming from the social sciences can serve as a reference but are not sufficient. The example of the Guggenheim Museum in Bilbao has indicated that business models that integrate the experience of beauty as one of the main parameters of their business strategy experience significant value creation and consequently economic benefits.

Beyond designing beautiful products and services, which should be considered the initial stage of organizational beauty, one may also design beautiful organizations. This requires a paradigm shift in organizational design thinking, breaking with the current practices in design that use only rational approaches to create efficient organizations. The paper encourages top managers to integrate aesthetics and beauty as main components during strategy elaboration and implementation. They should also pay more attention to their inner and outer organizational processes, especially communication, which is one of the most important mechanisms that influence individual attitudes and performance at work. Given the opportunities for organizational members to have positive aesthetic experiences through art may reinforce leadership, collaboration, and innovation and minimize stress and employee turnover. Developing human resources management practices that integrate art-based methods to engage and motivate people, such as storytelling, theater, dance, and painting, would be highly beneficial to develop the organizational sense of what is beautiful. Doing so would also help determine the impact of these practices on organizational social performance parameters, such as cohesion and employee motivation and satisfaction. This paper has also demonstrated that creating an organizational culture around aesthetic values as complementary to managerial values will contribute to make an organization more attractive and help external and internal stakeholders evaluate the benefits for short- and long-term economic and social organizational performance. At this level, the changing role of aesthetic experience in people's quality of life, such as wellbeing, happiness, sensemaking, or even spiritualism, is a good managerial perspective to promote.

For the purpose of scientific research, as noted by Guillén (1997: 709–710), researchers have long neglected the aesthetic context of organizational behavior. Considering the small number of empirical papers on the impact of beauty in organizations (De Groot, 2014), scholars must give more thought to how to integrate all the dimensions of beauty in organizations and conduct more empirical studies to test hypotheses on the positive and negative impacts of the experience of beauty in different organizational parameters and contexts. The number of empirical studies is in fact very limited, and they have not yet adopted an integrative approach.

The major questions that researchers may ask more persuasively is “what are the dimensions of organization that trigger aesthetic

experiences, and what are their impacts on employees and organizations?”

To answer these questions, researchers must consider aesthetic experiences of beauty in organizations as unique experiences with specific features and characteristics depending on many factors. Understanding these specificities is important to conduct research in this domain. Environmental conditions are critical to the aesthetic experience (Csikszentmihalyi and Robinson, 1990: 141). Organizations could create specific conditions and situations where the experience of beauty will occur. The interaction between organizational characteristics with employees' psychological conditions will create very specific dynamics that should vary between organizations and individuals.

Specific questions for future research to explore could be organized around four main themes:

Environmental characteristics and their influence on aesthetic experience of beauty. Research issues related to this theme must consider the impact of external contextual factors that influence the perception of beauty in organizations, particularly related to some macro ecological, political, social and cultural conditions that must create opportunities or barriers for organizational members to perceive experience and create beauty within and outside the organization. The impact of environmental, economic, political, social, and cultural changes that the world is experiencing today may have an impact on people's emotions and judgments at work. Phenomena such as economic and social crises, wars, and environmental pollution are in the background of people's behavior at work related to beauty. Examples of research questions are: What are the direct and indirect effects of crises on the perception and need for beauty in organizations? What are the most significant cultural and ethical specificities? What is the influence of social and cultural movements or education system practices on individual capabilities to experience or appreciate beauty? Is the general level of education a significant factor that should predict individual sensitivity to beauty? Does the need for beauty experiences vary between countries and geographical regions?

Organizational characteristics and their influence on aesthetic experience of beauty. Concerning the organizational influences, researchers may consider the impact of content of not only strategy structure, performance, products and services, physical and social environments, and culture but also of organizational processes, such as decision making, communication, leadership, governance, evaluation and control. Power, information, operational management and other systems are also important to consider. Examples of research questions could be: What elements of strategies, structure, culture or performance influence the perception of beauty in organizations, and which elements are the most relevant to evoke beauty to employees, managers, clients and other stakeholders? Is decision making in organizations affected by aesthetic considerations in addition to ideological and instrumental ones? Do organizational cultures and occupational communities contain aesthetic elements? Are performing firms perceived as more beautiful than those experiencing temporary or permanent problems? How do a firm's reputation and notoriety influence the perception of the organization as beautiful? What is the role of the top manager's personal values and beliefs in the introduction of sensitive elements of beauty into products and services? What is the impact of new ways of communication, such as social media, on the experience of beauty in organizations? Are positive forms of leadership perceived as more beautiful than negative and neutral ones?

Individual characteristics and their influence on experience of beauty. Contributions on this topic could focus on the impact of personal characteristics, such as personality traits, behavior and attitudes, education, past experiences and emotional intelligence,

on the perception and creation of beautiful organizations and people. Examples of research questions at this level could be: How do different personalities define and describe organizational experience of beauty in organizations? What type of aesthetic experiences at work result in positive emotions and judgments? Is personal ability to manage emotions a good predictor of the ability to experience beauty? Are some personal attitudes and behavior at work more relevant than others to lead to beauty experiences? Do past experiences of aesthetic activities (e.g., painting, sculpture, theater) influence employees' ability to stimulate beauty creation in an organization? Do different categories of stakeholders (e.g., employees, leaders, customers, partners) have similar aesthetic experiences of beauty based on the same organizational stimuli? Which characteristics of the manager or leaders contribute most to apply organizational aesthetics in organizations?

The impact of the experience of beauty on organizational performance. Concerning the impact of beauty on performance, a researcher may consider the elements of economic performance, such as benefits, growth, sales, innovation, change, and unemployment, and of social performance, such as goal achievement and accomplishment, harmony in interpersonal relationships, employee satisfaction, motivation, quality of life at work, and conflict resolution. Some critical questions include: What are the direct and indirect impacts of beauty on organizational economic and social performance? How is possible to measure them? Are economic performance parameters more important than social performance elements to stimulate beauty in an organization? How might past positive or negative experiences of performance (e.g., growth, degrowth, stagnation, decline, strikes) affect the perception of beauty of organizational actions and artifacts? Are individual job performance and satisfaction and motivation influenced by aesthetic factors? Are aesthetic approaches more relevant for enhancing organizational change and performance improvement than rational approaches?

From the methodological point of view, future organizational studies on this topic could explore the impact of aesthetic experience of beauty not only with comparative-historical methods but also with other approaches, such as survey research or ethnography inspired more by social sciences and the science of aesthetics. Furthermore, researchers must cover a wide range of organizations (e.g., public, private, MNEs, SMEs, independent entrepreneurs) in their empirical studies. Studying the influence of organizational characteristics such as size, variety of processes, products and services and degree of organizational development on the application of organizational aesthetics is critical to enhance the research validity and predictability of the research results. Finally, the collection of data from different categories of professionals and the study of the differences in the appreciation of organizational aesthetic stimuli of beauty for different types of professionals need further examination.

References

- Adler, N.J., 2006. The arts & leadership: now that we can do anything, what will we do? *Acad. Manag. Learn. Educ.* 5 (4), 486–499.
- Adler, N.J., 2011. Leading beautifully: the creative economy and beyond. *J. Manag. Inq.* 20 (3), 208–221.
- Adler, N.J., 2015. Finding beauty in a fractured world: art inspires leaders—leaders change the world. *Acad. Manag. Rev.* 40 (3), 480–494.
- Akkermans, H.A., Lammers, L.S., Weggeman, M.C.D.P., 2004. All ye Need to Know? Aesthetics from a Design Perspective. *Ecis Working Paper*, No. 04.0.
- Alvesson, M., Berg, P.O., 1992. Corporate Culture and Organizational Symbolism: an Overview, 34. Walter de Gruyter.
- Alvesson, M., Sandberg, J., 2011. Generating research questions through problematization. *Acad. Manag. Rev.* 36 (2), 247–271.
- Amabile, T., Kramer, S., 2011. *The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Ashkanasy, N.M., 2003. Emotions in organizations: a multi-level perspective. In: *Multi-level Issues in Organizational Behavior and Strategy*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 9–54.
- Ashkanasy, N.M., Daus, C.S., 2002. Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Acad. Manag. Exec.* 16 (1), 76–86.
- Babin, B.J., Boles, J.S., Griffin, M., 2015. The moderating role of service environment on the customer share? customer commitment relationship. In: *New Meanings for Marketing in a New Millennium*. Springer, pp. 266–271.
- Barry, D., Elmes, M., 1997. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Acad. Manag. Rev.* 22 (2), 429–452.
- Barter, N.B., Tregidga, H., 2014. Storytelling beyond the academic article: using fiction, art and literary techniques to communicate. *J. Corp. Citizen.* 54, 5–10.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K.D., 2001. Bad is stronger than good. *Rev. Gen. Psychol.* 5 (4), 323–370.
- Beausoleil, A., 2012. *The Role of Design in Business ROI: a Literature Review*. Doctoral dissertation, University of British Columbia.
- Becker, F.W., Tews, M.J., 2016. Fun activities at work: do they matter to hospitality employees? *J. Hum. Resour. Hospit. Tourism* 15 (3), 279–296.
- Berthoin Antal, A., 2011. Managing artistic interventions in organisations. A comparative study of programmes in Europe, 2nd edition, updated and expanded. Online publication: nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssaar-267627. TILLT Europe, Gothenburg, p. 168.
- Berthoin Antal, A., 2014. When arts enter organizational spaces: implications for organizational learning. In: Meusburger, P., Berthoin Antal, A., Meusburger, P., Suarsana, L. (Eds.), *Knowledge and Space*, vol. 6. Springer, Dordrecht, The Netherlands, pp. 177–201. Learning organizations: Extending the field.
- Berthoin Antal, A., Strauß, A., 2013. Artistic Interventions in Organizations: Finding Evidence of Value-added. *Creative Clash Report*. WZB, Berlin.
- Berthoin Antal, A., Strauß, A., 2016. Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations. In: Johansson Sköldböck, U., Woodilla, J., Berthoin Antal, A. (Eds.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. Routledge, Abingdon, UK & New York, USA, pp. 37–60.
- Berthoin Antal, A., Debucquet, G., Frémeaux, S., 2018. Meaningful work and artistic interventions in organizations: conceptual development and empirical exploration. *J. Bus. Res.* 85, 375–385.
- Bitner, M.J., 1992. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *J. Market.* 56, 57–71.
- Brown, T., Wyatt, J., 2010. Design thinking for social innovation. Special report. In: *Development Outreach*, 12. World Bank Institute, pp. 29–43 (1).
- Bulut, Z., Yilmaz, H., 2008. Determination of landscape beauties through visual quality assessment method: a case study for kemaliye (erz- incan/Turkey). *Environ. Monit. Assess.* 141 (1–3), 121–129.
- Cameron, K.S., Bright, D., Caza, A., 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *Am. Behav. Sci.* 47 (6), 766–790.
- Carmeli, A., 2005. Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organ. Stud.* 26 (3), 443–464.
- Cavico, F., Muffler, S., Mujtaba, B., 2013. Appearance discrimination in employment: legal and ethical implications of “lookism” and “lookphobia”. *Equal. Divers. Inclusion* 32 (1), 83–119.
- Chen, C.-M., van Dalen, J., 2010. Measuring dynamic efficiency: theories and an integrated methodology. *Eur. J. Oper. Res.* 203 (3), 749–760.
- Cherulnik, P.D., 1995. Physical appearance, social skill, and performance as a leadership candidate. *Basic Appl. Soc. Psychol.* 16 (3), 287–295.
- Chiem, Y., Pearce, P.L., 2007. The influence of appearance and the number of people viewed on tourists' preferences for seeing other tourists. *J. Sustain. Tourism* 15 (1), 28–43.
- Cronon, W., 1992. A place for stories: nature, history and narrative. *J. Am. Hist.* 78 (4), 1347–1376.
- Csikszentmihalyi, M., Robinson, R.E., 1990. *The Art of Seeing. An Interpretation of the Aesthetic Encounter*. Getty Publications, Los Angeles.
- Czarniawska, B., 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. Sage, London.
- De Groot, S.A., 2014. In Search of Beauty. *Developing Beautiful Organizations*. Eindhoven. University of Technology, Eindhoven.
- Dean Jr., J.W., Ottensmeyer, E., Ramirez, R., 1997. An aesthetic perspective on organizations. In: Cooper, G.L., Jackson, S.E. (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations: a Handbook for Future Research in Organizational Behavior*. John Wiley, New York.
- Deryugina, T., Shurchkov, O., 2015. Now you see it, now you Don't: the vanishing beauty premium. *J. Econ. Behav. Organ.* 116 (C), 331–334.
- Design Council, 2007. *The Value of Design Factfinder Report*. Available at: www.designcouncil.co.uk:8080/designcouncil/pdf/TheValueOfDesignFactfinder.pdf [Retrieved 19 January 2010].
- Dobson, J., 1999. *The Art of Management and the Aesthetic Manager: the Coming Way of Business*. Quorum Books, Westport, CT.
- Dobson, J., 2007. Aesthetics as a foundation for business activity. *J. Bus. Ethics* 72 (1), 41–46.
- Duke, D.L., 1986. The aesthetics of leadership. *Educ. Adm. Q.* 22 (1), 7–27.
- Elsbach, K.D., 2003. Relating physical environment to self-categorizations: identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Adm. Sci. Q.* 48 (4), 622–654.
- Elsbach, K.D., Pratt, M.G., 2007. 4 the physical environment in organizations. *Acad. Manag. Ann.* 1 (1), 181–224.
- Evans, G., 2002. *Cultural Planning: an Urban Renaissance?* Routledge.
- Feagin, S.F., 1995. Beauty. In: Audi, R. (Ed.), *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. Cambridge University Press, Cambridge, England.

- Fenton, C., Langley, A., 2011. Strategy and practice and the narrative turn. *Organ. Stud.* 32 (9), 1171–1196.
- Fisher, C.D., 2009. Happiness at work. *Int. J. Manag. Rev.* 12.
- Freeman, D., 2010. Aesthetic experience as the transformation of pleasure. *Harv. Rev. Philos.* 17 (1), 56–75.
- Gabriel, Y., 1999. *Organizations in Depth: the Psychoanalysis of Organizations*. Sage.
- Gagliardi, P., 1999. Exploring the aesthetic side of organizational life. *Stud. Organ. Theor. Meth.* 169–184.
- Gajendar, U., 2003. Taking care of business: a model for raising business consciousness among design students. In: IDSA National Education Conference, pp. 10–12.
- Galarza, F.B., Yamada, G., 2017. Triple penalty in employment access: the role of beauty, race and sex. *J. Appl. Econ.* 20 (1), 29–47.
- Gemser, G., Leenders, M.A., 2001. How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *J. Prod. Innovat. Manag.* 18 (1), 28–38.
- Gemser, G., Candi, M., van den Ende, J., 2011. How design can improve firm performance. *Des. Manag. Rev.* 22 (2), 72–77.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M., 1988. Narrative and self as relationship. In: Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 21. Academic Press, San Diego, CA, pp. 17–56.
- Gibson, J., Jones, A., Travers, H., Hunter, E., 2011. Performative evaluation and social return on investment: potential in innovative health promotion interventions. *Australas. Psychiatr.* 19 (Suppl. 1), S53–S57.
- Gilmore, D.C., Beehr, T.A., Love, K.G., 1986. Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type rater and type of job on interview decisions. *J. Occup. Psychol.* 59 (2), 103–110.
- Gladwell, M., 2007. *Blink: the Power of Thinking without Thinking*. Back Bay Books.
- Guber, P., 2007. The four truths of the storyteller. *Harv. Bus. Rev.* 85 (12), 52–59.
- Guillén, M.F., 1997. Scientific management's lost aesthetic: architecture, organization, and the Taylorized beauty of the mechanical. *Adm. Sci. Q.* 42 (4), 682–715.
- Guillet de Monthoux, P., 2007. *A Hermeneutics of Action: an Aesthetic Perspective for Business Economists*. School of Business, Stockholm University, Stockholm.
- Guo, L., 2010. Product design and financial performance. *Des. Manag. J.* 5 (1), 5–19.
- Hancock, P., 2003. Aestheticizing the world of organization—creating beautiful untrue things. In: *Art and Aesthetics at Work*. Palgrave Macmillan, UK, pp. 174–194.
- Hanfling, O., 1992. *Philosophical Aesthetics – an Introduction*. Blackwell, Oxford, UK.
- Heilman, M.E., Saruwatari, L.R., 1979. When beauty is beastly: the effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 23 (3), 360–372.
- Ivanaj, V., Poldner, K., Shrivastava, P., 2014. Hand/heart/head: Aesthetic practice pedagogy for deep sustainability learning. *J. Corp. Citizen.* 2014 (54), 23–46.
- Johnson, S., Podratz, K., Dipboye, R., Gibbons, E., 2010. Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: tracking down the “beauty is beastly” effect. *J. Soc. Psychol.* 150 (3), 301–331.
- Johnson, S.K., Sitzmann, T., Nguyen, A.T., 2014. Don't hate me because I'm beautiful: acknowledging appearance mitigates the “beauty is beastly” effect. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 125 (2), 184–190.
- Joy, A., Wang, J.J., Chan, T.-S., Sherry, J.F., Cui, G., 2014. M (art) worlds: consumer perceptions of how luxury brand stores become art institutions. *J. Retailing* 90 (3), 347–364.
- Judge, T.A., Scott, B.A., Ilies, R., 2006. Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *J. Appl. Psychol.* 91 (1), 126–138.
- Klassen, M.L., Jasper, C.R., Harris, R.J., 1993. The role of physical appearance in managerial decisions. *J. Bus. Psychol.* 8 (2), 181–198.
- Kohler Riessman, C., 2008. *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications, London.
- Ladkin, D., 2008. Leading beautifully: how mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *Leader. Q.* 19 (1), 31–41.
- Leavy, B., 2012. Collaborative innovation as the new imperative—design thinking, value co-creation and the power of pull. *Strat. Leader.* 40 (2), 25–34.
- Leder, H., Belke, B., Oeberst, A., Augustin, D., 2004. A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgment. *Br. J. Psychol.* 95 (4), 489–508.
- Lilius, J.M., Worline, M.C., Dutton, J.E., Kanov, J., Frost, P.J., Maitlis, S., 2003. What Good Is Compassion at Work? National Academy of Management Meetings, Seattle.
- Lingane, A., Olsen, S., 2004. Guidelines for social return on investment. *Calif. Manag. Rev.* 46 (3), 116–135.
- Liu, C.H., Chen, W., 2012. Beauty is better pursued: effects of attractiveness in multiple-face tracking. *Q. J. Exp. Psychol.* 65 (3), 553–564.
- Martin, R.L., 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108 (2).
- Meyer, E.K., 2008. Sustaining beauty. the performance of appearance: a manifesto in three parts. *J. Landsc. Architect.* 3 (1), 6–23.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 1 (1).
- Meyerson, D.E., 2001. *Tempered Radicals. How People Use Difference to Inspire Change at Work*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Millar, R., Hall, K., 2013. Social return on investment (SROI) and performance measurement: the opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Publ. Manag. Rev.* 15 (6), 923–941.
- Mintzberg, H., 1971. Managerial work: analysis from observation. *Manag. Sci.* 18 (2), B-97–B-110.
- Mintzberg, H., 2001. Managing exceptionally. *Organ. Sci.* 12 (6), 759–771.
- Mitias, M.H., 1988. *What Makes a Experience Aesthetic?* Amsterdam: Editions Rodopi B.V.
- Mohamed, F., Taylor, G.S., Amhad, H., 2006. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. *J. Manag. Issues* 18 (4), 512–529.
- Mothershill, M., 1984. *Beauty restored*. Oxford University Press, Oxford.
- Norman, D., 2002. Emotion and design: attractive things work better. *Interactions* 9 (4), 36–42.
- Osborne, H., 1986. What makes an experience aesthetic?. In: Mitias, M.H. (Ed.), *Possibility of the Aesthetic Experience*, vol. 14. Martinus Nijhoff Publishers, Dordrecht.
- Overholt, M.H., 1997. Flexible organizations: using organizational design as a competitive advantage. *People Strat.* 20 (1), 22–32.
- Parker, D., Waller, K., Xu, H., 2013. Private and public services: productivity and performance migration. *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 62 (6), 652–664.
- Pascale, R.T., Millemann, M., Gioja, L., 2000. *Surfing the Edge of Chaos*. Crown-Business, New York.
- Plaza, B., 2006. The return on investment of the Guggenheim museum Bilbao. *Int. J. Urban Reg. Res.* 30 (2), 452–467.
- Plaza, B., Haarich, S.N., 2015. The Guggenheim Museum Bilbao: between regional embeddedness and global networking. *Eur. Plann. Stud.* 23 (8), 1456–1475.
- Rafaeli, A., Vilnai-Yavetz, I., 2004. Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organ. Sci.* 15 (6), 671–686.
- Ramirez, R., 1991. *The Beauty of Social Organization*. Accedo-Verlag.
- Ramirez, R., 1996. Wrapping form and organizational beauty. *Organization* 3 (2), 233–242.
- Ramirez, R., 2005. The aesthetic of cooperation. *Eur. Manag. Rev.* 2, 28–35.
- Re, D.E., Perrett, D.I., 2014. The effects of facial adiposity on attractiveness and perceived leadership ability. *Q. J. Exp. Psychol.* 67 (4), 676–68.
- Reber, R., Schwarz, N., Winkielman, P., 2004. Processing fluency and aesthetic pleasure: is beauty in the perceiver's processing experience? *Pers. Soc. Psychol. Rev.* 8 (4), 364–382.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P., Jesuino, J.C., 2011. How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *J. Bus. Res.* (64).
- Romme, A.G.L., 2003. Making a difference: organization as design”. *Organ. Sci.* 14 (5), 558–573.
- Roy, R., 1994. Can the benefits of good design be quantified? *Des. Manag. J.* 5 (2), 9–17.
- Ryan, P.W., Lyne, I., 2008. Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Educ. Knowl. Econ.* 2 (3), 223–237.
- Salehirad, N., Sowlati, T., 2006. Productivity and efficiency assessment of the wood industry: a review with a focus on Canada. *For. Prod. J.* 56 (11/12), 25.
- Salgado, M., 2008. Le théâtre, un outil de formation au management. *Rev. Fr. Gest.* 181 (1), 77–96.
- Sandelands, L.E., Buckner, G.C., 1989. Of art and work: aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Res. Organ. Behav.* 11, 105–131.
- Sandelands, L.E., 1998. *Feeling and Form in Social Life*. Rowman and Littlefield, Lanham MD.
- Scott, B.A., Judge, T.A., 2013. Beauty, personality, and affect as antecedents of counterproductive work behavior receipt. *Hum. Perform.* 26 (2), 93–113.
- Scruton, R., 2009. *Beauty*. Oxford University Press, Oxford.
- Sharma, U., Black, P., 2001. Look good, feel better: beauty therapy as emotional labour. *Sociology* 35 (4), 913–931.
- Shrivastava, P., Schumacher, E.G., Wasieleski, D.M., Tasic, M., 2017. Aesthetic rationality for sustainability decision-making: exploring cognitive and emotional factors of an aesthetics process. *J. Appl. Behav. Sci.* 53 (3), 369–441.
- Simons, I., 2014. Sacred stories and silent voices: what the big bad wolf can teach us. *J. Corp. Citizen.* 54 (June), 11–22.
- Strati, A., 1992. Aesthetic understanding of organizational life. *Acad. Manag. Rev.* 17 (3), 568–581.
- Strati, A., 1999. *Organization and Aesthetics*. Sage, London.
- Strati, A., 2000. Aesthetic approach in organization studies. In: Linstead, S., Höpfl, H. (Eds.), *The Aesthetic of Organization*. Sage, London, pp. 13–34.
- Strati, A., 2004. The aesthetic approach in organization studies. In: Rafaeli, A., Pratt, M. (Eds.), *Artifacts and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey.
- Strati, A., 2010. Aesthetic understanding of work and organizational life: approaches and research developments. *Sociol. Compass* 4 (10), 880–893.
- Taylor, S.S., Hansen, H., 2005. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. *J. Manag. Stud.* 42 (6), 1211–1231.
- Taylor, S.S., Ladkin, D., 2009. Understanding arts-based methods in managerial development. *Acad. Manag. Learn. Educ.* 8 (1), 55–69.
- Taylor, S.S., 2013. Little beauties: aesthetics, craft skill, and the experience of beautiful action. *J. Manag. Inq.* 22 (1), 69–81.
- Tews, M.J., Stafford, K., Zhu, J., 2009. Beauty revisited: the impact of attractiveness, ability, and personality in the assessment of employment suitability. *Int. J. Sel. Assess.* 17 (1), 92–100.
- The Economist, 2013, December 21. The Bilbao Effect. The Economist. If You Build it, Will They Come? Retrieved from. www.economist.com/.

- Townsend, C., Shu, S.B., 2010. When and how aesthetics influences financial decisions. *J. Consum. Psychol.* 20 (4), 452–458.
- Trueman, M., Jobber, D., 1998. Competing through design. *Long. Range Plan.* 31 (4), 594–605.
- Ulrich, K.T., Pearson, S., 1998. Assessing the importance of design through product archaeology. *Manag. Sci.* 44 (3), 352–369.
- Van Aken, J.E., Lammers, L.S., Weggeman, M.C.D.P., 2009. Designing, Creating and Sustaining Beautiful Organizations: a Research Agenda. AOM, p. 2009.
- Van Aken, J.E., 2004. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for tested and grounded technological rules. *J. Manag. Stud.* 41 (2), 219–246.
- Vilnai-Yavetz, I., Gilboa, S., 2016. Relating hedonism and business context to customer appearance. *Serv. Market. Q.* 37 (3), 141–155.
- Warhurst, C., van den Broek, D., Hall, R., Nickson, D., 2009. Lookism: the new frontier of employment discrimination? *J. Ind. Relat.* 51 (1), 131–136.
- Warren, S., 2002. Show me how it feels to work here: using photography to research organizational aesthetics. *Ephemera* 2 (3), 224–245.
- Warren, S., 2008. Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology. *Organ. Stud.* 29 (4), 559–580.
- Wasserman, V., Frenkel, M., 2011. Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming. *Organ. Sci.* 22 (2), 195–208.
- Weggeman, M., Lammers, L., Akkermans, H., 2007. Aesthetics from a design perspective. *J. Organ. Change Manag.* 20 (3), 346–358.
- Weick, K.E., 2007. Drop your tools: on reconfiguring management education. *J. Manag. Educ.* 31 (1), 5–16.
- Weick, K.E., 1995. *Sensmaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Whelan, G., 2015. Understanding the social value and well-being benefits created by museums: a case for social return on investment methodology. *Arts Health* 7 (3), 216–230.
- Whicher, A., Cawood, G., Walters, A., 2012. Research and practice in design and innovation policy in europe. *Lead. Through Des.* 291.
- White, D.A., 1996. It's working beautifully! Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. *Organization* 3 (2), 195–208.
- Whitney, D., 2007. Designing organizations as if life matters: principles of appreciative organizing. In: *Designing Information and Organizations with a Positive Lens*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 329–363.
- Witz, A., Warhurst, C., Nickson, D., 2003. The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization* 10 (1), 33–54.
- Yin, Y., Qin, S., Holland, R., 2011. Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process. *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 60 (2), 152–184.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS DES HAUTS DIRIGEANTS FACE AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES : RÉFLEXIONS À PARTIR DU CAS DE BP

par **Corinne GENDRON**

UQAM et ICN

Bernard GIRARD

UQAM

Silvester IVANAJ

CEREFIGE ICN Business School Université de Lorraine

Vera IVANAJ

CEREFIGE ENSIC Université de Lorraine

et **Alice FRISER**

UQAM

En s'imposant comme un enjeu majeur du XXI^e siècle, le changement climatique en appelle à l'engagement et à la responsabilité des entreprises. Cependant comment imaginer une effectivité de cet engagement si les échelons les plus élevés de l'entreprise ne s'engagent pas à leur tour et n'intègrent pas dans la stratégie même de l'entreprise les questions de climat ? À partir d'une analyse du cas des dirigeants de BP, suite à la tragédie de 2010 au large du Mexique, les auteurs révèlent les verrous que l'intrication des rôles et devoirs de la gouvernance pose à toute stratégie climatique sérieuse dans les grandes entreprises.

INTRODUCTION

Le dernier rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du cli-

mat (GIEC) est catégorique : les émissions de CO² imputables à l'usage des combustibles fossiles et aux procédés industriels contribuent à près de 80 % à l'accroissement total mondial de gaz à effet de serre

(GES). Par conséquent, si les réserves de combustibles fossiles disponibles sont entièrement utilisées¹, la température moyenne mondiale augmentera de 4 à 5°C d'ici 2100². Or c'est une hausse mondiale maximale de 2°C qu'il ne faut absolument pas dépasser pour éviter des conséquences auxquelles il serait vraiment difficile de s'adapter.

Heureusement, en décembre 2015, après plus de vingt ans de discussions, c'est cet objectif – une hausse maximale de 2°C d'ici 2100 – que les 195 États présents lors de la 21^e conférence des parties (CPO21) se sont donné avec l'accord de Paris. Cet engagement constitue une excellente nouvelle et arrive à point puisque poursuivre notre consommation actuelle à l'échelle mondiale pendant trente ans suffirait à dépasser la limite des 2°C³. Leur emboîtant le pas, nombre d'entreprises, incluant les plus grandes compagnies gazières et pétrolières, ont également affirmé leur engagement en la matière, faisant de la lutte contre le réchauffement climatique la principale pré-occupation environnementale de la planète⁴.

Mais des questions se posent : comment ces compagnies comptent-elles s'y prendre pour réduire leurs émissions de CO² en sachant qu'avec l'accroissement de la population mondiale et surtout avec l'amélioration de son niveau de vie, on estime que la demande énergétique augmentera d'au moins 50 % et que la demande en électricité doublera d'ici 2030 ? comment ces compagnies envisagent-elles les solutions préconisées par les experts pour lutter contre le

réchauffement climatique, telles que la décarbonation de la production d'électricité par la capture et le stockage de carbone ou encore les énergies renouvelables et alternatives ? et plus fondamentalement encore, alors que l'on assiste à un essor fulgurant des combustibles fossiles non conventionnels, quel crédit accordent-elles réellement à la lutte contre le réchauffement climatique ?

C'est que depuis quelques années, l'engagement environnemental de ces compagnies semble pour le moins ambigu. Tel est le cas de la compagnie British Petroleum (BP) qui, suite à la catastrophe survenue sur sa plate-forme pétrolière *Deepwater Horizon* en avril 2010, a vu cette ambiguïté et, avec elle, son image d'entreprise modèle, voler en éclats. Le décalage entre la tragédie, sa gestion, les déclarations de sa haute direction d'une part et l'image publique de l'entreprise d'autre part fut pour la population un brusque réveil, sinon vécue comme une trahison.

C'est ce qui a inspiré la démarche de cet article qui vise à comprendre comment les dirigeants d'entreprise envisagent leurs responsabilités vis-à-vis des changements climatiques. Pour ce faire, on s'attachera d'abord à rappeler le déroulement de la tragédie de *Deepwater Horizon* et la façon dont elle a été gérée. Puis, sur la base des analyses qui ont été faites de la gouvernance de BP lors de la tragédie, on mettra en perspective l'image exemplaire de BP en matière de protection de l'environnement et de sécurité. Ensuite, sur la base de ses 21

¹ Incluant les combustibles fossiles dits non conventionnels, tels que les gaz de schiste ou le pétrole issu de sables bitumineux dont l'exploitation génère encore davantage de GES. Voir note 2.

² Sous la direction de l'équipe de rédaction principale, R. K. Pachauri et L. A. Meyer, « Changements climatiques 2014 : Rapport de synthèse », Contribution des Groupes de travail I, II et III au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, Genève, GIEC, 2014, 161 p. En ligne : <http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf>

³ Selon Jean Jouzel, climatologue membre du GIEC, cité dans S. Huet, « Lutte contre le réchauffement : le GIEC pas à sec », *Libération*, 2 novembre 2014. En ligne : <http://www.libération.fr/sciences/2014/11/02/lutte-contre-le-rechauffement-le-giec-pas-a-sec_1134766>

⁴ S. Bertrand, « Les grands projets énergétiques et la communication », in V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Québec, Éditions PUQ, 2013, p. 198-209.

discours officiels prononcés avant la tragédie, on cherchera à voir comment Tony Hayward, le dirigeant de BP de 2007 à 2010, envisageait les changements climatiques et sa responsabilité pour y faire face. Ce développement à trois volets nous permettra enfin de dégager une réflexion plus large sur la responsabilité sociétale du dirigeant d'entreprise.

I. LA TRAGÉDIE DE DEEPWATER HORIZON

Le 20 avril 2010, dans le golfe du Mexique, explosait la plate-forme pétrolière *Deepwater Horizon*. En plus de tuer 11 ouvriers et d'en blesser plusieurs autres, l'accident provoqua un incendie ainsi qu'une marée noire sans précédent. La fuite ne fut stoppée que plusieurs mois plus tard, le 19 septembre, après que pas moins de 4,9 millions de barils de pétrole se soient déversés dans l'océan. Considérée comme la pire marée noire de l'histoire américaine, la fuite a provoqué des conséquences environnementales, sociales et économiques considérables. La faune et la flore ont été profondément perturbées, tandis que plusieurs réserves naturelles furent endommagées. L'utilisation de dispersants chimiques bio-accumulables a aussi suscité des critiques⁵. Ainsi, comme l'expliquent Carolyn Windsor et Patty McNicholas :

“While the GOM oil spill has had an unprecedented impact on the human health, environment and wild life of the region, perhaps the most insidious impact was ‘the cure being, in many

ways, worse than the disease”⁶. In an attempt to deal with the approximately 5 million barrels of oil and 500 000 tons of gas released into the Gulf, BP used more than 1,8 million gallons of toxic chemical dispersants, which were mixed into the water and sprayed from the air to disperse the oil. Dispersants, however, do not remove the oil they simply disperse it throughout the water”.

Les populations locales perdirent leurs principales sources de revenus (pêche et tourisme). Quant à BP, elle subit une chute importante de son cours boursier, simultanément à la baisse de sa cote de crédit⁷. Elle allait aussi devoir faire face à des amendes et à des demandes d'indemnisation en plus des coûts de remise en état de l'environnement.

Au lendemain de la catastrophe du golfe du Mexique, les autorités américaines ont créé une commission d'enquête, la National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, devant laquelle les dirigeants du groupe pétrolier ont témoigné et se sont exprimés⁸. Le rapport de cette commission donne ainsi à voir le discours et l'idéologie des dirigeants des grandes entreprises multinationales à travers les personnalités différenciées qui se sont succédé à la tête d'une entreprise dont l'image publique a soudainement basculé.

Tout autant que l'explosion et l'ampleur de la marée noire, la gestion de la crise par la direction de BP dévoila une image de l'entreprise aux antipodes de celle qu'elle s'était forgée avec son slogan « *Beyond Petroleum* : au-delà du pétrole ». Tout d'abord, BP n'a eu de cesse de minimiser la

⁵ C. Windsor et P. McNicholas, “The BP Gulf Oil Spill: Public and Corporate Governance Failures”, 11th A-CSEAR Conference, University of Wollongong, 2012, p. 35.

⁶ A. Juhasz, *Black Tide: The Devastating Impact of the Gulf Oil Spill*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2011, p. 89.

⁷ *Ibid.*

⁸ Le rapport de la Deepwater Commission (2011) se trouve en ligne : <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GPO-OIL-COMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>. Voir aussi G. W. Conk, “Diving into the Wreck: BP and Kenneth Feinberg’s Gulf Coast Gambit”, *Roger Williams University Law Review*, vol. 17, n° 137, 2012.

tragédie : ses estimations publiques de la fuite ne dépassaient pas 1 000 à 5 000 barils par jour, alors qu'un document interne rendu public en juin 2010 estimait plutôt la fuite à 100 000 barils par jour. BP a aussi minimisé les difficultés à régler le problème : la première solution proposée, la construction d'un dôme, a dû être abandonnée alors qu'aucune solution de rechange n'était prévue⁹. La fuite s'est donc poursuivie pendant de longs mois, au point de mettre l'administration Obama dans l'embarras¹⁰. Enfin, BP a été critiquée pour son manque de transparence, que la publication sur son site web officiel de photos retouchées de son centre de crise n'a fait qu'aggraver¹¹.

Au milieu de cette tempête, les déclarations du directeur général Tony Hayward ont jeté de l'huile sur le feu¹². Le 3 mai, il affirme sur la chaîne de télévision américaine CBS : « Ce n'est pas notre accident, mais il est de notre responsabilité de nous en occuper, d'arrêter la fuite, de nous occuper du pétrole en surface, de nous assurer qu'il n'y ait pas de dégâts environnementaux, ou qu'ils soient minimes »¹³. Le 14 mai, dans un entretien au quotidien *The Guardian*, le dirigeant estime l'ampleur de la catastrophe en ces termes : « Le golfe du Mexique est un très grand océan. La quantité de pétrole et de dispersant que nous y mettons est minuscule par rapport au volume d'eau total ». Estimation réitérée quelques jours plus tard,

le 18 mai, alors qu'il explique sur les ondes de la chaîne britannique Sky News : « Je pense que l'impact environnemental de ce désastre sera probablement très, très modeste. C'est impossible de le dire pour le moment, et nous effectuerons, dans le cadre de l'après-catastrophe, une évaluation environnementale très détaillée. Mais tout ce que nous constatons pour le moment suggère que l'impact environnemental d'ensemble sera très, très modeste ». Enfin, le 30 mai, alors qu'il cherche à s'excuser pour le désastre, il affirme sur la chaîne américaine NBC, en faisant référence aux ouvriers et aux populations touchées par le désastre : « Nous sommes désolés pour le bouleversement que cela a provoqué dans leurs vies. Personne ne veut plus que moi que cela se termine. J'aimerais retrouver ma vie d'avant ». La controverse suscitée par ces déclarations culmine alors qu'en pleine tourmente, Tony Hayward prend des vacances en Angleterre en participant à une régate autour de l'Île de Wight le 19 juin.

La tragédie de *Deepwater Horizon* a frappé non seulement par son ampleur, mais aussi par le fait qu'elle mettait en cause une entreprise qui avait construit son image de marque sur l'excellence de ses performances environnementales¹⁴. Comme l'expliquent Miriam A. Cherry et Judd Sneirson :

“BP had a dismal safety record, with many accidents that could have been

⁹ F. Lüdeke-Freund et D. Zvezdov, “The Manager’s Job at BP: Decision Making and Responsibilities on the High Seas”, *International Journal of Case Studies in Management*, vol. 11, n° 3, 2013, p. 3.

¹⁰ M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Profit: Rethinking Corporate Social Responsibility and Greenwashing after the BP Oil Disaster”, *Tulane Law Review*, vol. 85, n° 4, 2011, p. 983-1083.

¹¹ Pour se donner une image plus réactive face à la crise, des photomontages ont été réalisés à partir de photographies du centre de gestion de crise de BP prises dans des circonstances « normales » prises avant l'incident, et des photos d'hélicoptères, de tour de contrôle et d'employés photographiés en pleine action. Lorsque le public s'est rendu compte que ces éléments avaient été ajoutés sur les photographies, celles-ci ont été retirées du site Web de BP et des excuses ont alors été formulées. Pour en savoir davantage : <http://www.telegraph.co.uk/news/earth/energy/oil/7904221/BP-admits-it-Photoshopped-official-images-as-oil-spill-cut-and-paste-row-escalates.html>.

¹² Cette collection de citations est reprise de l'article « Tony Hayward, serial-gaffeur et piètre communicant », *Libération*, 26 juillet 2010 (source : AFP) : <<http://www.libération.fr/terre/0101648950-tony-hayward-serial-gaffeur-et-pietre-communicant>> consulté le 11 juin 2013.

¹³ Au moment de l'accident, BP a rejeté la faute sur Transocean, qui rejeta la faute sur Cameron et Halliburton.

¹⁴ M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Profit”, *art. cit.*, p. 992.

avoided through better equipment maintenance and increased precautions. Ironically, the company at the same time mounted a highly successful advertising campaign, portraying itself as environmentally friendly, or at the very least not as bad as other oil companies, and a champion of environmental causes. The marketing worked perfectly: BP went from a staid middle-of-the pack oil company to one that consistently ranked in the top-ten most profitable multinational corporations in the world. It even ranked highly for its treatment of employees and became a darling of corporate social responsibility advocates”¹⁵.

II. BP ET L'ENVIRONNEMENT : UN BILAN CONTROVERSÉ DERRIÈRE UNE CAMPAGNE PROMOTIONNELLE RÉUSSIE

En 2000, BP s'engagea dans une imposante campagne de 200 millions de dollars visant à se positionner comme une entreprise chef de file en matière d'environnement et de sécurité à travers le slogan *Beyond Petroleum*. Elle fut la première entreprise pétrolière à reconnaître le lien entre l'utilisation d'énergie et les changements climatiques et à mettre autant l'accent sur le potentiel des énergies renouvelables. Elle soutint par ailleurs l'action de la Global Reporting Initiative¹⁶. La campagne fut un grand succès et, couplée à une série d'acquisitions, propulsa l'entreprise au rang des

plus importantes entreprises mondiales; au cours du mandat de Lord Browne, le prix des actions de BP doubla, et l'agence à l'origine de la campagne fut submergée de demandes d'autres entreprises désireuses de refaçonner leur image¹⁷.

“Not only were most American consumers taken in, but so were legal academic commentators, environmentalists, and corporate social responsibility watch dogs. For example, the vice president and chief social investment strategist at Calvert, one of the largest socially responsible mutual funds in the country, noted in a media interview that she loved the environment and so would go out of her way to fill up her car at a BP gasoline station. [...] ‘Beyond Petroleum’ was for many years an unqualified success”¹⁸.

Toutefois, malgré son image verte, BP essuie en parallèle une série d'accidents environnementaux dont certains ont causé la mort d'ouvriers bien qu'ils soient demeurés peu connus¹⁹. En 2002, BP fut poursuivie pour avoir falsifié des rapports d'inspection d'une raffinerie de Los Angeles. En mars 2005, une explosion et un incendie ont emporté 15 ouvriers et blessé des centaines d'autres à la raffinerie de Texas City²⁰. En 2006, deux fuites se produisirent en Alaska, dans la baie de Prudhoe, en raison d'une corrosion d'équipements non entretenus. Une explosion a aussi eu lieu sur une plateforme pétrolière en Azerbaïdjan en septembre 2008, et BP a pu évacuer ses 212 employés à temps. Mais elle a été critiquée

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ C. Windsor et P. McNicholas, “The BP Gulf Oil Spill”, *art. cit.*, p. 25.

¹⁷ M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Profit”, *art. cit.*, p. 1006.

¹⁸ *Ibid.*, p. 1008.

¹⁹ Le responsable de la raffinerie et du marketing, Iain Conn, admettait le 22 avril 2010 : “A bad track record leaves you with a long shadow, and we have to deal with that” (Guy Chazan, cité par M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Politics”, *art. cit.*, p. 995).

²⁰ M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Politics”, *art. cit.*, p. 996 indiquent : “An investigation after the accident found that the routine maintenance that was necessary – and which would have prevented the accident – had not been performed because it was deemed too expensive”.

pour avoir limité les informations auprès du public et de ses partenaires, tandis que son rapport annuel ne mentionnait même pas l'explosion²¹. Tous ces accidents engagèrent la responsabilité de BP, démontrant des irrégularités dans la gestion de ses opérations et le non-respect de plusieurs législations environnementales et de santé et sécurité.

Plus troublant encore, plusieurs témoignages et rapports illustrent à quel point la culture de l'entreprise faisait peu de cas de la conformité, de l'environnement et de la sécurité face aux considérations budgétaires. Un rapport du panel chargé d'analyser l'accident de la raffinerie de Texas City, le B.P. U.S. Refineries Independent Safety Review, reconnaît en 2007 que "a common theme [...] was a failure to follow BP's own procedures and an unwillingness to stop work when something was wrong"²². De même, "the report stated that while BP had 'aspirational goals' of no accidents and no harm, the company had not provided an effective leadership or a process of safety as a core value across its five refineries in the US. Further, BP had not effectively shown that it held senior executives, line managers and supervisors accountable for safety performance across its five US refineries. The report pointed out several other weaknesses with BP's safety performance, in contrast to the portrayal in its sustainability reports of a company genuinely committed to the safety of its workforce"²³. En fait, c'est même une culture contraire à la sécurité qui prévalait chez BP :

"The internal investigation found that the company had a "pattern of [...] inti-

midating workers who raised safety or environmental concerns. It said managers shaved maintenance costs by using aging equipment for as long as possible". The report also "quoted an employee who said employees felt forced to skip key diagnostics, including pressure testing, pipeline cleaning and corrosion checks". The same news story also detailed the tale of one whistleblower who was summarily fired for expressing safety concerns when he attempted to report hazardous conditions on the pipeline – conditions that could well have led to an explosion"²⁴.

Cette culture est confirmée par une inspection en 2009 qui faisait suite à l'accident de Texas City. "A former employee, Ross MacFarlane, who was the health and safety manager on several BP rigs, claims that employees had 'high incentive to find shortcuts and take risks [...]. You only ever got questioned about why you couldn't spend less – never more'"²⁵. Bower rapporte pour sa part que la philosophie de Lord Browne, le prédécesseur de Tony Hayward, était « plus pour moins », de manière à réduire de façon systématique les coûts d'exploitation :

"Hundreds of engineers were sacked. Budgets for safety and maintenance were slashed. Skilled oil men resigned in disgust. [...] Doug Ford, an American responsible for BP's refineries, attacked what he believed was an increasingly badly-run organisation. After Lord Browne ignored his warnings about the consequences of cost-cutting, Mr. Ford resigned and others followed [...]. To

²¹ C. Windsor et P. McNicholas "The BP Gulf Oil Spill", *art. cit.*, rapportent ainsi : "In January 2009 BP blamed a 'bad cement job' for the gas leak, which bears a resemblance to Tony Hayward partly blaming a 'bad cement job' by contractor Halliburton for the GOM OCS incident". Voir aussi A. Juhasz, *Black Tide*, *op. cit.*

²² G. Chazan (2010), cité par M. A. Cherry et J. Sneirson, "Beyond Politics", *art. cit.*, p. 1001.

²³ C. Windsor et P. McNicholas, "The BP Gulf Oil Spill", *art. cit.*, p. 33, en s'appuyant sur les analyses de J. Unerman et B. O'Dwyer, "The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability", *Accounting Forum*, 31, 4, December 2007, p. 332-353.

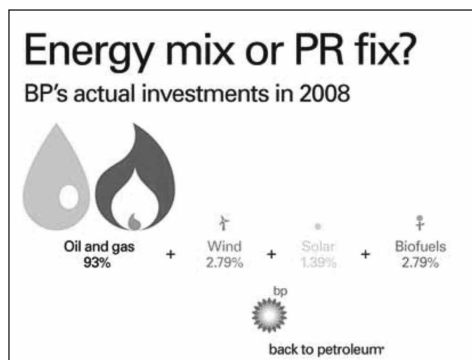
²⁴ M. A. Cherry et J. Sneirson, "Beyond Politics", *art. cit.*, p. 997.

²⁵ *Ibid.*, p. 998.

satisfy Lord Browne's 'more for less' mantra, Mr. Manzoni zealously pruned safety and maintenance costs"²⁶.

Ainsi, devant les conclusions de ces rapports d'enquête quant aux manques et faiblesses des pratiques de BP en matière de conformité, de sécurité et de protection de l'environnement, et bien évidemment suite à l'incident dramatique du 20 avril 2010, plusieurs acteurs de la société civile soupçonneux à l'égard de la campagne *Beyond Petroleum* accusèrent ouvertement l'entreprise d'écoblanchiment (voir image 1). Tel est le cas en particulier de Greenpeace qui couronna les efforts de l'entreprise par le *Emerald Paintbrush* pour souligner le caractère superficiel de son engagement envers les énergies renouvelables notamment, alors que ses slogans publicitaires s'appuyaient principalement sur ces énergies : « from the earth to the sun, and everything in between », ou encore « the best way out of the energy fix is an energy mix ».

Image 1 : Le mix énergétique de BP ou une entreprise d'écoblanchiment (Greenpeace, 2008)



Le bilan de Greenpeace mettait aussi en évidence le fait que, parmi les entreprises, BP était le plus important émetteur de CO² au monde²⁷.

De la même manière, des investisseurs responsables tels que Henderson Global Investors, Generation Investment Management ou Walden Asset Management se détournèrent de BP sur la base de leurs analyses internes en raison de l'orientation de l'entreprise ou encore compte tenu de sa piètre performance réelle en matière de sécurité et d'environnement²⁸.

Néanmoins, malgré les insuffisances que les rapports d'enquête précités pointaient en matière d'environnement et de sécurité chez BP, Lord Browne, son dirigeant de 1995 à 2007, semblait engagé vis-à-vis la question environnementale. Et bien que l'incident du 20 avril soit survenu alors qu'il était CEO de BP, Tony Hayward, son successeur, avait fait de la sécurité son cheval de bataille.

III. LES DIRIGEANTS DE BP : QUEL RÔLE POUR QUELLE RESPONSABILITÉ ?

Dans ses mémoires, Lord Browne présente son engagement environnemental comme une véritable croisade. Même si le discours où il reconnaissait les changements climatiques qu'il prononça à Stanford fut accueilli avec scepticisme et dérision, il était convaincu de la pertinence de ce positionnement, qui situait la firme en marge des autres acteurs de son secteur :

²⁶ Cité par C. Windsor et P. McNicholas, "The BP Gulf Oil Spill", *art. cit.*, p. 30.

²⁷ Greenpeace, "BP wins coveted 'Emerald Paintbrush' award for worst greenwash of 2008", 22 décembre 2008, consulté le 4 novembre 2011 sur <http://www.greenpeace.org.uk/blog/climate/bps-wins-coveted-emerald-paintbrush-award-worst-greenwash-2008-20081218>. "The reality is that BP is one of the world's largest single corporate emitters. In 2007 alone the company released over 63 million tons of CO² into the earth's atmosphere, roughly equivalent to the emissions of Portugal. But while their adverts announce the arrival of a fresh approach, BP boss Tony Hayward continues to describe alternative energy only as «a valuable option for the future»".

²⁸ C. Windsor et P. McNicholas, "The BP Gulf Oil Spill", *art. cit.*, p. 35.

“I was the chief executive of an oil company and I was about to become an environmental activist. The message had to be clear and there had to be no doubt that BP was set on creating a new future”²⁹.

Au vu des programmes écologiques, du soutien des groupes environnementaux et de la promotion de la diversité au sein de son entreprise, on a l'impression que la philosophie de Lord Browne est directement inspirée d'un manuel de responsabilité sociale³⁰ :

“During all my time with BP, there was a debate on the wider purpose of business [...]. Increasing short-term profits is often thought to be the same as creating ‘shareholder value’ [...]. But I began to understand that this way of thinking erodes a commitment to the longer term. After all, shareholder value is not about returns and growth rates alone; it is also about how long a company can keep growing [...]. A business must be useful to society and be seen as such. This approach to investment has commonly been called corporate social responsibility (CSR).

I firmly believe that a business needs a greater purpose than just making profits. CSR must be integrated into its daily thinking and activities over a sustained period. In BP's case that greater purpose became to fulfil basic human needs: to provide heat, light and mobility and to go *beyond petroleum*”³¹.

Même s'il s'en est défendu, le successeur de Lord Browne, Tony Hayward, a préféré délaisser la campagne *Beyond Petroleum* en insistant sur la mission première de l'entreprise : l'extraction et la dis-

tribution de pétrole, et en s'engageant plutôt à faire de la sécurité sa priorité. Bien que les documents ne soient pas de même nature, il est intéressant de mettre dos à dos les déclarations de Tony Hayward pendant la crise de *Deepwater Horizon* et celles de Lord Browne dans ses mémoires.

Hayward est assez loquace quant au virage sécuritaire qu'il aurait impulsé à son arrivée dans l'entreprise.

« Depuis que je suis le premier dirigeant de cette société, j'ai toujours insisté sur une exploitation sécuritaire et fiable. J'ai donné le ton au tout premier échelon de la direction en faisant clairement savoir à tout le monde chez BP que notre grande priorité était une exploitation sécuritaire et fiable [...]. Au cours des trois dernières années, nous avons investi plus de 14 milliards de dollars dans l'intégrité de nos installations. Nous nous sommes engagés dans un changement systémique chez BP durant cette période. Nous avons commencé à changer la culture [...]. Nous avons considérablement modifié les méthodes utilisées pour gérer nos activités. Et, ce qui est peut-être plus important encore, nous avons placé la sécurité et la fiabilité de l'exploitation au cœur de notre mission d'entreprise. Je le mentionne chaque fois que je prends la parole en interne et chaque fois que je parle de BP à l'extérieur de la société. Je ne nie pas qu'il y a encore place pour des améliorations, mais nous avons opéré un changement drastique au sein du personnel de notre entreprise, de ses compétences et de ses aptitudes. Nous avons investi massivement dans ces changements »³².

²⁹ J. Browne, *Beyond Business: An Inspirational Memoir from a Remarkable Leader*, Londres, Weidenfeld & Nicolson, 2010.

³⁰ M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Politics”, *art. cit.*, p. 992.

³¹ *Ibid.*

³² Les citations sont la traduction d'extraits de la transcription de l'audience sur le rôle de BP dans l'explosion et le déversement de pétrole de la plate-forme *Deepwater Horizon*, qui s'est tenue le 17 juin 2010 devant le Subcommittee on Oversight and Investigations, Committee on Energy and Commerce, Washington, D.C. reproduits dans F. Lüdeke-Freund et D. Zvezdov, “The Manager's Job at BP”, *art. cit.*,

Pourtant lui-même se dégage totalement des décisions ayant mené à l'accident, comme si celles-ci n'étaient pas liées aux programmes mis en œuvre sous sa direction, illustrant leur fonctionnement de même que leur réalité organisationnelle, au-delà des discours.

« Comme je n'ai pas pris part à cette décision, je ne peux pas répondre à cette question [...]. D'après ce que j'ai lu, ce que je comprends – et encore une fois je n'ai pas été consulté pour cette décision –, c'est que [...] c'est une décision à laquelle je n'ai pas participé [...]. Je n'ai pas été impliqué dans cette décision [...]. Je n'avais pas été mis au courant ni impliqué dans les décisions pour ce puits pendant son forage [...]. Je ne sais pas qui exactement a pris la décision [...]. Je n'étais pas au courant des décisions et je n'avais pas pris connaissance des documents concernant ce puits avant ou durant le forage du puits [...]. Je n'ai participé à aucune des décisions entourant ce puits pendant le forage. Par conséquent, je ne peux pas juger si les décisions qui ont été prises étaient bonnes ou pas ».

Ce qui amène Henry Waxman, un membre de la commission (et président de la Commission de l'Énergie de la Chambre des Représentants), à conclure que Hayward semble étranger non seulement aux décisions, mais à l'entreprise elle-même :

« Je suis tout simplement renversé par ce témoignage. M. Hayward, vous n'assumez pas votre responsabilité ! Vous refusez de faire face au problème et vous agissez comme si vous n'aviez rien à voir avec cette société ou avec ses décisions »³³.

Or, comme l'illustre clairement le cas de BP, les discours d'un dirigeant ne suffisent pas pour comprendre les priorités à l'œuvre dans une organisation : il est nécessaire d'enquêter sur les procédures et les mécanismes décisionnels, incitatifs et autres pour les saisir. Les travaux des multiples commissions entourant non seulement la tragédie de *Deepwater Horizon* mais aussi les autres accidents survenus dans la même décennie ont mis au jour la culture et le processus décisionnel de BP en montrant à quel point, malgré la préoccupation affichée de ses dirigeants, la sécurité devait céder le pas à l'efficacité et au contrôle des coûts.

Mais l'exercice vaut également pour la fonction même de dirigeant : les résultats attendus de la part d'un PDG sont notamment lisibles à travers son système de rémunération. Et contrairement aux propos que tient Lord Browne dans ses mémoires, à l'époque de son mandat, la fonction du dirigeant de BP de même que les objectifs de l'entreprise étaient réduits de façon non équivoque à la valeur de l'action. Comme le précise le rapport annuel de 2004 de BP :

“The remuneration committee's reward policy reflects its aim to align executive directors' remuneration with shareholders' interests and to engage world-class executive talent for the benefit of the group. The main principles of the policy are: [...] Executive directors' incentives should be aligned with the interests of ordinary shareholders. This is achieved through setting performance targets that take account of measures of shareholders' interest and through the committee's policy that each executive director should hold a significant shareholding in the company, equivalent in value to 5 x the director's base salary. The performan-

³³ Comme l'expliquent M. A. Cherry et J. Sneirson, “Beyond Politics”, *art. cit.*, p. 1004 au sujet des mémoires de Lord Browne : “executives' stories show that the individual may have a significant impact on the way that a particular type of collective social organization – in this instance, a business – carries out its policies and goals”.

ce targets in the Executive Directors' Incentive Plan should encompass demanding comparisons of BP's shareholder returns and earnings with those of other companies in its own industry and in the broader marketplace”.

Entièrement tourné vers les actionnaires et la rentabilité financière, le cas de BP montre avec force comment cette définition restrictive des objectifs de la firme entre fatalement en contradiction avec les intérêts des autres acteurs et de la société. La forme de rémunération prévue chez BP, illustrative de ce qui peut être interprété comme une alliance entre les gestionnaires et les financiers³⁴, répond à une conception de l'entreprise qui s'est imposée à partir de la fin des années 1970, mais qui remonte aux enjeux qu'avaient soulevés Adolf Berle et Gardiner Means en 1932³⁵ dans leur analyse des formes modernes de la *corporation*³⁶. Il peut être utile de revenir à ce débat pour comprendre comment Lord Browne a pu tenir un discours de responsabilité sociale alors même qu'il déployait dans l'entreprise une rationalité que Tony Hayward peinait à admettre face au public américain.

En regard du bilan peu reluisant de son entreprise en matière de sécurité et d'environnement et de l'éclatement de son image verte suite à la tragédie de *Deepwater Horizon*, il est tentant de discréditer l'authenticité de l'engagement qu'il dépeint dans ses mémoires³⁷. Mais un tel discrédit n'explique pas la concomitance des deux discours, c'est-à-dire les raisons pour les-

quelles le discours public diffère à ce point de la rationalité interne; pourquoi cette rationalité ne peut-elle être proclamée au grand jour si elle gouverne effectivement les décisions dans l'organisation ? Ou, à l'inverse, pourquoi la rationalité interne ne correspond-elle pas aux engagements publics concernant l'environnement et la sécurité des salariés ?

Notre hypothèse est que l'ambiguïté non résolue de la nature de la firme pose le dirigeant au confluent de deux logiques contradictoires qu'il tente d'articuler : comptable face à ses actionnaires du rendement qu'il leur assure, il ne répond aux responsabilités que lui attribuent les autres acteurs sociaux qu'à travers des discours, des campagnes de relations publiques et des initiatives marginales de responsabilité sociale et de philanthropie. La « vraie » responsabilité, celle susceptible d'être sanctionnée, est bien celle vis-à-vis de l'actionnaire, et c'est elle qui structure l'organisation et se diffuse à travers la ligne hiérarchique, au détriment des impératifs de sécurité et de la protection de l'environnement.

En vue d'explorer cette hypothèse, et donc de voir comment le dirigeant conçoit l'exercice de direction, entre volonté de satisfaire ses actionnaires et désir de contribuer à des objectifs sociétaux plus larges, nous avons analysé les 21 discours officiels prononcés par Tony Hayward devant différents auditoires depuis sa nomination en mai 2007 jusqu'à la catastrophe du Golfe du Mexique en avril 2010³⁸.

³⁴ Extrait tiré de C. Windsor et P. McNicholas, “The BP Gulf Oil Spill”, *art. cit.*, p. 27.

³⁵ R. Boyer, *Les financiers détruiront-ils le capitalisme ?*, Paris, Economica, 2011.

³⁶ A. Berle et G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Harcourt Brace & World, 1932.

³⁷ Nous utiliserons dans le reste du texte le terme de *corporation* dans son sens anglo-saxon plutôt que celui d'entreprise. La *corporation* désigne une entreprise ou un groupe d'entreprises qui est contrôlé comme une seule organisation et qui constitue une entité juridique.

³⁸ J. Browne, *Beyond Business*, *op. cit.*

IV. LE MÉTIER DE DIRIGEANT ET LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES : LES DISCOURS DE TONY HAYWARD

4.1. Le contenu du discours du dirigeant en général

Il ressort de notre analyse que les thématiques les plus fréquentes dans les discours de Tony Hayward sont par ordre d'importance 1/les investissements, 2/la sécurité énergétique, et 3/les changements climatiques. Sans surprise, ce sont donc les investissements qui préoccupent le plus le dirigeant de BP, mais presque toujours avec en trame de fond la thématique de l'énergie, et plus particulièrement la gestion efficace des ressources énergétiques à court et à long termes dans une économie mondialisée où les États-Unis jouent un rôle prépondérant.

La sécurité énergétique apparaît ainsi comme la seconde problématique en importance dans les discours de Tony Hayward. Définie par ce dernier comme « l'accès à des sources d'énergie fiables, à un prix abordable, produites de manière responsable et respectueuse de l'environnement », la sécurité énergétique dépend de quatre impératifs : « continuer à faire fonctionner les marchés mondiaux », « développer les ressources énergétiques nationales », « investir dans les structures nationales » et « investir dans de nouvelles sources d'énergie alternatives »³⁹. Dans cette configuration, le dirigeant de BP considère que les principales limites au développement des

réserves énergétiques nationales ne sont pas leur volume, puisqu'il estime ces dernières abondantes pour les 60 à 100 années à venir, mais plutôt les obstacles géopolitiques (ex. : la Russie et le Moyen-Orient qui possèdent 90 % des réserves) et techniques (ex. : exploitation des sources non-conventionnelles et alternatives, augmentation du taux de valorisation énergétique) qui nuisent à la circulation des réserves d'énergie sur les marchés. A ce niveau, une des préoccupations majeures de Tony Hayward est le « développement de nouvelles formes de relations contractuelles qui vont au-delà du modèle historique qui requiert une appropriation des réserves et de la production »⁴⁰.

4.2. Le contenu du discours du dirigeant sur les changements climatiques

Les changements climatiques constituent la troisième thématique la plus abordée dans les discours de Tony Hayward. Celle-ci arrive aussi en tête des questions environnementales traitées par le dirigeant de BP en incluant les émissions de gaz à effet de serre, qui sont identifiées comme la cause essentielle du réchauffement climatique. À ce sujet, le dirigeant déclare être tout à fait conscient que l'industrie pétrolière est responsable de 60 % des émissions des gaz à effet de serre, mais il rappelle que BP, rebaptisée *Beyond Petroleum*, entreprendra les actions nécessaires pour atteindre une économie à faible émission de carbone. Pour Tony Hayward en effet, agir pour mitiger les changements climatiques devient urgent en regard de la demande énergétique mondiale croissante susceptible de les amplifier⁴¹.

³⁹ Les discours ont été extraits du site web de l'entreprise www.bp.com le 3 juin 2013, convertis sous le format Rich Text Format, puis importés dans le logiciel d'analyse qualitative Atlas.ti qui nous a permis d'une part de dégager les thématiques principales abordées par le dirigeant et d'autre part de cerner en détail comment celles-ci sont discutées et reliées.

⁴⁰ T. Hayward, "Energy Security and America", The Houston Forum, Houston, USA, 8 November 2007.

⁴¹ T. Hayward, World Petroleum Council, Madrid, Spain, 30 June 2008.

Pour ce faire, Hayward souligne la nécessité d'une implication gouvernementale. Il en appelle tout d'abord à ce que les gouvernements mettent davantage l'accent sur des mécanismes de marché susceptibles, par la concurrence, de créer un prix pour le carbone et donc de limiter les émissions de gaz à effet de serre⁴². Mais il croit également que les législateurs devraient déployer un cadre réglementaire clair et stable, capable de susciter l'investissement – que ce soit dans les énergies à faible empreinte carbone ou dans les énergies fossiles.

C'est souvent en ce sens qu'il aborde le potentiel des énergies renouvelables et alternatives, thématique présente dans 14 des 21 discours analysés. Tony Hayward parle en effet très souvent des biocarburants, et de différents types d'énergies renouvelables, comme de pistes d'avenir, mais explique à quelques reprises que plusieurs d'entre elles demeurent encore trop coûteuses pour être exploitées plus largement et qu'il faudrait, pour limiter les changements climatiques, privilégier les énergies les plus abordables telles que le nucléaire, le gaz naturel ou encore l'énergie éolienne *onshore*⁴³.

Il en va de même pour la problématique de la capture et du stockage du carbone (CSC) qui est souvent évoquée. À l'identique des énergies renouvelables, la technologie CSC est tantôt présentée comme une alternative très importante, tantôt comme une technologie qui ne verra pas le jour avant 2030 voire plus tard, tantôt comme une technologie encore trop coûteuse.

“In my view it's vital, as we gear up to confront the problem of climate change, that we choose the lowest-cost energy pathways. Energy efficiency, gas fired

power, lighter cars and advanced bio-fuels all offer relatively low-cost routes, while more headline-grabbing options are not the most cost-effective in terms of cost per ton of mitigated CO². With today's technology, carbon capture and storage to make clean coal, for example, is very expensive. Offshore wind is also costly – for example in comparison to onshore wind, which is now a big business for BP in the United States, and indeed to nuclear”.

4.3. Le contenu du discours du dirigeant sur les questions relatives à la sécurité

Ce qui peut paraître surprenant est le fait que les questions de « sécurité » font partie des thèmes les moins abordés dans les discours de Tony Hayward, alors qu'il disait en faire sa priorité. Si bien que malgré son affirmation selon laquelle la sécurité devrait être « la priorité n° 1 », ses discours traitent rarement de la sécurité au travail. Peu après son arrivée au poste de CEO, Tony Hayward reconnaît pourtant que, durant les années précédentes, BP a connu des failles importantes de sécurité. En tirant des leçons de l'accident tragique de la raffinerie de Texas City de mars 2005, des suites duquel 15 ouvriers avaient péri et des centaines d'autres avaient été blessés, il considère que cet accident a marqué un tournant essentiel dans l'histoire de BP. Il qualifie ces failles de sécurité à la fois de « manquements graves » et d'« énorme opportunité d'apprendre et d'améliorer la façon dont BP exerce ses activités » et il s'engage à continuer de mettre en œuvre la feuille de route établie par le *Baker Panel Report*⁴⁴.

⁴² T. Hayward, “Energy security through diversity”, Prepared remarks delivered at a Peterson Institute event, Peterson Institute, USA, 23 March 2010.

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ T. Hayward, “The Challenge of Energy Security”, London Business School, London, UK, 4 February 2010.

4.5. Les discours du dirigeant confrontés aux faits

De par sa vocation politique et idéologique, un discours peut être en décalage avec la réalité de l'organisation. Néanmoins il permet de dégager un certain nombre de comportements et d'intentions des dirigeants. Dans le cas des discours de Tony Hayward, nous avons pu remarquer deux aspects importants : d'une part une certaine incohérence dans le contenu des discours et d'autre part une orientation des propos tenus en fonction de l'audience.

L'incohérence, imperceptible si on analyse chaque discours de façon isolée, ressort d'une analyse d'ensemble, ou même de comparaisons plus ponctuelles. Selon l'auditoire et la chronologie des discours, les propos se contredisent, tout spécialement à propos des questions environnementales et sociales. À titre d'exemple, Hayward déclare en 2008 : « La sécurité est notre priorité n° 1 »⁴⁵. C'est également ce qu'il affirme un an plus tard en expliquant⁴⁶ : « Notre priorité n° 1 pour une exploitation sûre et fiable a été vitale pour le développement de notre compétitivité ». Cependant, dix mois plus tard⁴⁷, la priorité n° 1 selon Hayward n'est plus la sécurité mais l'efficacité énergétique. Il établit en effet que « l'efficacité énergétique est la priorité n° 1 ». Mais peu de temps après⁴⁸, la sécurité redevient la priorité n° 1. Il affirme en effet que « [...]

fournir un environnement de travail sécurisé est une responsabilité suprême, et constitue notre priorité absolue ». On peut aussi noter les copier-coller d'un discours à l'autre qui concernent essentiellement les questions environnementales et sociales de l'entreprise, ce qui laisse penser qu'il s'agit de la portion la moins maîtrisée par le dirigeant qui reprend telles quelles les notes qu'on lui a préparées. Ainsi, l'expression « Carbon pricing will make energy conservation more attractive and alternative energy more cost competitive. It will allow informed investment in fossil fuels and will encourage investment in the technology necessary to reduce the carbon they produce » a été utilisée à l'identique lors de trois discours⁴⁹.

Les contradictions dans le discours sont aussi très évidentes quand le dirigeant parle des énergies renouvelables. D'un côté, Tony Hayward affirme : « la part des énergies renouvelables augmentera certainement »⁵⁰, « les énergies renouvelables vont jouer un rôle important » et « l'énergie renouvelable constituera une part importante du futur bouquet énergétique »⁵¹. Il déclare même que « les énergies renouvelables comme l'énergie éolienne et l'énergie solaire vont jouer un rôle de plus en plus important »⁵² ou encore : « Nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre. Nous devons commencer à enlever le carbone du mix énergétique aujourd'hui »⁵³. D'un autre côté, le

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ T. Hayward, «Energy Security and America». The Houston Forum, Houston, USA, 8 November 2007.

⁴⁷ T. Hayward, Speech at the 2008 Annual General Meeting, ExCel centre, Docklands, London, UK, 17 April 2008.

⁴⁸ T. Hayward, Speech at the 2009 Annual General Meeting, ExCel centre, Docklands, London, UK, 16 April 2009.

⁴⁹ T. Hayward, «The Challenge of Energy Security», London Business School, London, UK, 4 February 2010.

⁵⁰ T. Hayward, «Energy security through diversity», Prepared remarks delivered at a Peterson Institute event, Peterson Institute, USA, 23 March 2010.

⁵¹ T. Hayward, «Meeting the Energy Challenge», Oil and Money Conference, London, UK, 20 October 2009; T. Hayward, «The harsh realities of energy», MIT, Boston, USA, 29 October 2009; T. Hayward, «Energy pathways - Setting a course to a sustainable energy future», World Oil and Gas Assembly, Bangalore, India, 4 December 2009.

⁵² T. Hayward, «The Role of Gas in the Future of Energy», World Gas Conference, Buenos Aires, Argentina, 08 October 2009; T. Hayward, «Energy security through diversity», Prepared remarks delivered at a Peterson Institute event, Peterson Institute, USA, 23 March 2010.

⁵³ T. Hayward, «The harsh realities of energy», MIT, Boston, USA, 29 October 2009.

dirigeant énonce des propos inverses : « les technologies, les infrastructures et le cadre réglementaire de ces énergies alternatives devraient prendre des décennies à être déployés à grande échelle »⁵⁴ ou bien : « il est difficile de penser que les énergies renouvelables vont compter pour plus de 5 % de la consommation énergétique en 2030 »⁵⁵ ou encore : « toutes ces technologies sont de temps en temps promues d'une manière qui suggérerait qu'elles sont l'avenir. Mais il n'y a pas de solution miracle »⁵⁶ et enfin : « il y a des limites réelles de la capacité physique, de l'ingénierie et de l'économie à surmonter »⁵⁷.

Par ailleurs, on peut se demander pourquoi les propos sur les énergies renouvelables sont omniprésents dans les discours de Tony Hayward, malgré des investissements réels minimes dans ces énergies de la part de l'entreprise. On peut faire l'hypothèse qu'il s'agit surtout de rhétorique, comme le laissent entrevoir les propos du dirigeant lui-même : « we need to demonstrate that we are part of the solution, not the problem »⁵⁸.

Très souvent les messages de Tony Hayward sur la technologie CSC sont ainsi contradictoires. Par exemple : « [et la capture et le stockage du carbone entre autres] non seulement vont aider à s'attaquer aux changements climatiques mais contribueront également à diversifier et à accroître l'offre d'énergie »⁵⁹, alors que trois mois plus tard il déclare : « Bien que la capture et

le stockage du carbone soit souvent présentée comme une voie menant vers la combustion propre du charbon, elle reste confrontée à un certain nombre de défis qui nécessiteront du temps et des efforts pour être résolus »⁶⁰. Lors de trois de ses discours⁶¹, il déclare : « en 2030, nous prévoyons que la technologie de capture du carbone pourrait être déployée à grande échelle ».

Mais, outre les incohérences tout juste présentées, force est de constater que certaines thématiques sont abordées plus que d'autres devant certains types d'auditoire. Ainsi, il ressort de notre analyse que les questions environnementales et sociales de l'entreprise sont évoquées plus souvent lors des discours prononcés lors de conférences internationales que lors des rencontres avec des étudiants et des chercheurs, et encore moins lors des assemblées générales. On observe par exemple que 37 % des propos tenus sur les énergies renouvelables et alternatives l'ont été lors de conférences internationales, un peu moins lors de discours devant des étudiants et des chercheurs (30,3 et 22,4 % respectivement), alors que la part de ces mêmes propos lors des discours devant les actionnaires n'est que 10,1 %. Des proportions semblables valent pour les questions environnementales, l'engagement communautaire et l'énergie à faible teneur en carbone. Ce sont les thématiques sur le « profit » et la « sécurité » qui font la diffé-

⁵⁴ T. Hayward, "Meeting the Energy Challenge", Oil and Money Conference, London, UK, 20 October 2009.

⁵⁵ *Idem*.

⁵⁶ T. Hayward, "The harsh realities of energy", MIT, Boston, USA, 29 October 2009.

⁵⁷ T. Hayward, "Energy pathways-Setting a course to a sustainable energy future", World Oil and Gas Assembly, Bangalore, India, 4 December 2009.

⁵⁸ T. Hayward, "The harsh realities of energy", MIT, Boston, USA, 29 October 2009.

⁵⁹ *Ibid*.

⁶⁰ T. Hayward, "Energy Security and America", The Houston Forum, Houston, USA, 8 November 2007.

⁶¹ T. Hayward, "How to expand energy supply in the 21st century", 13th Asia Oil & Gas Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, 9 June 2008.

rence, alors que Tony Hayward n'en parle que devant ses actionnaires (75 % et 71,4 % de la part des propos respectivement). On peut aussi observer que lors de discours devant des étudiants, la part des propos sur les énergies renouvelables, comparée à d'autres types de propos, est de 50,8 %, suivie des questions environnementales (21,8 %) et de l'engagement communautaire (12,1 %) ; le dirigeant n'y mentionne pas du tout ni la thématique du profit ni celle de la sécurité.

On peut remarquer enfin que les discours de Tony Hayward sont extrêmement précis lorsqu'il évoque des chiffres liés à son métier de production d'énergie à partir des sources fossiles, tandis que l'imprécision est frappante lorsqu'il évoque les questions environnementales et les énergies renouvelables.

Cette analyse montre combien la responsabilité du dirigeant s'ancre d'abord dans le tandem du cœur de métier et des résultats financiers, au détriment de la sécurité, de la protection de l'environnement, de la transition énergétique et du grand enjeu de société que sont les changements climatiques. Bien qu'elle soit présentée comme un enjeu objectif auquel il convient de répondre au plus vite, la lutte contre le réchauffement climatique ne se matérialise ainsi en actions concrètes que si elle n'impose rien à l'entreprise qui nuise à son rendement financier. Le dirigeant ne semble donc pas prêt à mettre en place toutes les actions nécessaires à l'obtention d'une faible économie de carbone.

V. ENTREPRISE PRIVÉE OU INSTITUTION PUBLIQUE : LE DIRIGEANT AU CŒUR DU PARADOXE DE LA CORPORATION MODERNE

Cette représentation ambiguë du rôle de l'entreprise face à un enjeu dont elle est pourtant en grande partie responsable est inspirée par une vision de la firme dominant depuis vingt ans : la firme comme nœud de contrats⁶². Un regard historique permet en effet de voir que les acteurs et donc la nature de l'entreprise ont considérablement évolué depuis le début du siècle dernier. L'entreprise n'est plus une petite entité familiale dirigée par une seule et même personne ou par quelques personnes en interaction constante au même endroit dans un contexte de fort encadrement étatique. Depuis l'avènement de la grande entreprise, l'entreprise est dirigée par le gestionnaire mais financée par l'actionnaire faisant du gestionnaire un simple agent et l'actionnaire l'acteur dont l'intérêt – financier – apparaît comme le seul objectif à atteindre⁶³. Cette vision de l'entreprise, relayée notamment par les dispositifs légaux et véhiculée dans la sphère publique, de même que dans les écoles de gestion, engage et légitime le dirigeant et son activité dans un cadre balisé par des indicateurs financiers, alors que ses décisions sont motivées, évaluées et justifiées par cet objectif de premier ordre⁶⁴. La représentation dominante de l'entreprise construit ainsi une rationalisation paradoxa-

⁶² *Ibid.*

⁶³ T. Hayward, "Energy pathways-Setting a course to a sustainable energy future", World Oil and Gas Assembly, Bangalore, India, 4 December 2009; T. Hayward, "The Challenge of Energy Security", London Business School, London, UK, 4 February 2010; T. Hayward, "Energy security through diversity", Prepared remarks delivered at a Peterson Institute event, Peterson Institute, USA, 23 March 2010.

⁶⁴ V. Chassagnon, « Une analyse historique de la nature juridique de la firme », *Revue de la régulation*, vol. 12, 2^e semestre / Autumn 2012. En ligne : <http://regulation.revues.org/9832>. Voir aussi B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (dir.), *L'entreprise : point aveugle du savoir*, Auxerre, Editions Sciences Humaines, 2014.

le de son processus décisionnel : la mission de l'entreprise traduit un équilibre des intérêts, mais un seul acteur a un intérêt légitime à faire valoir au sein de la firme : l'actionnaire⁶⁵. C'est une représentation qui interdit de penser d'une part les questionnements sur sa gouvernance, en déterminant, une fois pour toutes, le seul acteur ayant droit de regard sur la firme, mais aussi d'autre part les questionnements sur son projet, incarnation d'un équilibre qu'on ne saurait profaner.

Souvent présentée comme objective, cette définition de l'entreprise est pourtant critiquée par un nombre croissant d'acteurs et de chercheurs, pour ses implications performatives d'une part⁶⁶, mais aussi pour son inexactitude juridique. En effet, plusieurs ont rappelé qu'en regard du droit, l'actionnaire n'est pas plus propriétaire de l'entreprise que le dirigeant n'est son agent⁶⁷. Certains tribunaux ont aussi précisé que l'intérêt de la firme ne peut se résumer à celui de ses actionnaires⁶⁸. Simultanément, l'entreprise fait l'objet depuis ces dernières années de multiples requêtes à travers lesquelles on l'enjoint de tenir compte de ses parties prenantes et d'élargir la mesure de sa performance à de nouvelles dimensions sociale et environnementale.

Si bien que les gestionnaires doivent aujourd'hui faire face à des injonctions contradictoires, comme l'illustre bien la Commission où fut entendu Hayward, injonctions contradictoires que tente notamment de résoudre le courant *Business Case* de la responsabilité sociale en arguant qu'« il est rentable d'être responsable ». Cette dissonance semble pourtant à l'origine d'un nouveau malaise gestionnaire qu'ont récemment dépeint plusieurs auteurs issus de courants les plus divers⁶⁹ et que l'on peut qualifier de souffrance téléologique⁷⁰. Les gestionnaires doivent en effet s'inscrire dans les paramètres que dicte la représentation dominante, mais leur travail quotidien les confronte à une réalité qui l'éclate sans qu'ils puissent s'appuyer sur une autre représentation cohérente de la firme.

Critiques de la théorie dominante, les chercheurs en responsabilité sociale ont proposé des perspectives alternatives de l'entreprise susceptibles de refonder les responsabilités du dirigeant sur un spectre plus large que les seuls indicateurs financiers. Fragmentées et contradictoires, ces conceptions n'ont néanmoins pas encore réussi à se cristalliser en une définition alternative de l'entreprise.

Et même l'approche des parties prenantes⁷¹, qui est probablement la plus diffu-

⁶⁵ M. Friedman, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 1970, p. SM17; voir aussi W. Bratton et M. L. Wachter, "Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and 'The Modern Corporation'", *Journal of Corporation Law*, vol. 34, n° 1, 2008, p. 99-152.

⁶⁶ M. C. Jensen, "Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, 2002, p. 235-256.

⁶⁷ C. Gendron, "From shareholders to stakeholders: portraying an ambiguous corporation", in C. Malecki et I. Tchotourian (eds.), *Company Law and CSR: Convergence*, Bruxelles, Bruylant, 2013.

⁶⁸ M. Callon, *The Laws of the Markets*. Oxford, Blackwell Publishers, 1988.

⁶⁹ Notamment L. A. Stout, "Bad and Not-So-Bad Arguments For Shareholder Primacy", *Southern California Law Review*, vol. 75, 2002, p. 1189-2002 ; mais aussi C. Gendron, "From shareholders to stakeholders", *art. cit.*

⁷⁰ I. B. Lee, "Peoples Department Stores V. Wise and the 'Best Interests of the Corporation'", *Canadian Business Law Journal*, vol. 41, n° 212, 2005; S. Rousseau et I. Tchotourian, « Pouvoirs, institution et gouvernance de la société par actions : lorsque le Canada remet en question le dogme de la primauté actionnariale », *Les cahiers de la CRSDD*, vol. 5, n° 34, 2012; et S. Rousseau et I. Tchotourian, « 'L'intérêt social' en droit des sociétés : regards transatlantiques », *Revue des sociétés*, vol. 4, 2009, p. 735-760.

⁷¹ Notamment F. Dupuy, *La fatigue des élites*, Paris, Éditions du Seuil, 2005; C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Éditions du Seuil, 1998, p. 183; C. Cederström et P. Fleming, « Dead Man Working », *M@n@gement*, vol. 15, n° 4, 2012, p. 452-458.

sée, tend à être interprétée dans des termes contractuels qui la rapprochent de la théorie dominante⁷².

Une avenue reste encore peu explorée, même si elle s'appuie sur des textes parfois abondamment cités : celle de l'entreprise comme institution sociale. Paradoxalement, c'est aux origines de la théorie de l'agence qu'on peut trouver cette idée d'une entreprise comme institution. En effet, dès 1932, Adolf Berle et Gardiner Means⁷³, souvent cités comme étant à l'origine de la théorie de l'agence⁷⁴, décrivent cette nouvelle forme qu'est l'entreprise moderne.

L'entreprise ne se résume plus ici à une activité économique, c'est une institution publique qui doit embrasser une finalité plurielle répondant à des intérêts commerciaux définis de manière large. E. Merrick Dodd en 1941⁷⁵ poursuit la réflexion en définissant l'entreprise comme une institution économique combinant une activité sociale et une fonction lucrative, ce qu'Alain Touraine formalisera trente ans plus tard de la manière suivante : « Institution privée remplissant une fonction sociale ; intention de rationalité gérée par un système politique privé »⁷⁶.

Cette définition fait écho à la dualité trop souvent niée de la généalogie de l'entreprise, tout autant fille de la *corporation* constituée par des privilèges accordés par l'église médiévale et les États souverains que des regroupements permis par la liberté d'association. Cette origine duale peut

expliquer ce que l'on peut décrire comme « le conflit actuel sur la nature, les pouvoirs et les responsabilités des entreprises »⁷⁷. Envisager l'entreprise comme institution sociale permet de saisir qu'elle est au cœur de conflits et de rapports de pouvoir, rapports qu'elle structure et pour lesquels elle propose un compromis temporaire. D'où sa nature perpétuellement controversée.

L'entreprise est donc l'expression d'une hégémonie qui profite à cette nouvelle alliance entre les gestionnaires et les dirigeants⁷⁸, que confirment de manière si éclatante le rapport entre la hausse des rémunérations des gestionnaires ainsi que la profitabilité des marchés financiers (incluant la rémunération de ses opérateurs) d'une part et l'élimination des emplois ou la réduction des salaires dans la foulée de la mondialisation et de sa rhétorique de compétitivité d'autre part.

Mais l'hégémonie suppose aussi une légitimation que peine à maintenir le système actuel, malgré ses efforts de communications. L'entreprise envisagée comme institution sociale doit s'inscrire dans un projet collectif, lequel ne peut plus être réduit à la mécanique vertueuse du marché. Dans ce cadre, les gestionnaires sont propulsés au rang de « dirigeants sociaux »⁷⁹ et appréhendés comme tels par le public ou dans le cadre de commissions telles que la National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling.

⁷² C. Gendron, « La norme ISO 26000, une avancée dans la prise en compte de la santé au travail. Peut-on penser la souffrance au travail à la lumière de la responsabilité sociale ? », in P. Bardelli et J. Allouche (dir.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Paris, Armand Colin, 2012, p. 31-55.

⁷³ R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.

⁷⁴ A. Acquier, « Théorie des parties prenantes et RSE : quel agenda pour l'Ecole de Montréal ? », in C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale avec l'Ecole de Montréal*, Paris, Armand Colin, 2013.

⁷⁵ A. Berle et G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, op. cit., p. 309-310.

⁷⁶ Filiation que nous jugeons usurpée, à l'instar de W. Bratton et W. Wachter, "Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation", *Journal of Corporation Law*, October 2008.

⁷⁷ E. M. Dodd, "The modern corporation, private property, and recent federal legislation", *Harvard Law Review*, vol. 54, n° 6, 1941, p. 917-948.

⁷⁸ A. Touraine, *La société post-industrielle*, Paris, Denoël, 1969.

⁷⁹ R. Eels et C. C. Walton, *Conceptual Foundations of Business*, Homewood (Ill.), Richard D. Irwin, 1961.

Or le droit ne rend pas bien compte de ce rôle élargi du dirigeant, car il tend à mettre l'accent sur un lien quasi-fiduciaire avec les actionnaires⁸⁰. Il est néanmoins pertinent de suivre certaines évolutions récentes qui pourraient transformer la responsabilité du dirigeant en y inscrivant, de manière directe, des objectifs vis-à-vis de l'environnement et des autres acteurs sociaux. À titre d'illustration, les développements judiciaires canadiens (les arrêts BCE et *People*) statuent que la responsabilité du dirigeant s'exerce à l'égard non seulement des actionnaires, mais encore de l'ensemble des parties prenantes, et qu'ils n'ont donc pas la préséance dans la définition de l'intérêt de l'entreprise⁸¹. D'autres initiatives tendent à inscrire les résultats extra-financiers au chapitre des résultats sanctionnables de l'entreprise⁸². La question sera alors de savoir comment les différents objectifs de l'entreprise devront être pondérés, et s'il sera même possible de les considérer simultanément pour orienter efficacement l'organisation⁸³.

Si l'arbitrage ne peut se faire à l'échelle organisationnelle, il devra vraisemblablement être stabilisé à travers des règles institutionnelles, c'est-à-dire au cœur même de la définition de l'entreprise qu'instaure le droit corporatif. Dans ce nouvel ordre corporatif, la valeur pour l'actionnaire ne serait plus un objectif de premier ordre, et, loin d'une logique privée de fiduciaire, le dirigeant pourrait être formellement réhabilité au rang de dirigeant social. De multiples questions pourraient alors se poser quant à

la formation requise, et au mode de nomination à cette fonction. Quant à la faisabilité de cette évolution, elle sera intrinsèquement liée à un marché financier dont l'emprise participe de la configuration fiduciaire actuelle. Si bien que ce n'est qu'à travers sa transformation, que ce soit dans l'ajustement de ses temporalités ou l'intégration de critères extra-financiers, que le rôle du dirigeant pourra évoluer.

Miser sur la participation de l'entreprise à un marché de carbone pour atténuer le changement climatique – la solution pour de nombreux dirigeants incluant, comme nous le précisons plus tôt, Tony Hayward – ne constituerait en fait qu'un remède inefficace au problème de fond que constitue le rôle de fiduciaire du dirigeant d'entreprise. En effet, alors que c'est la configuration actuelle même du marché financier qui brime l'élan social du dirigeant, pourquoi croire, en vue de raviver cet élan, en un marché parallèle articulé selon la même logique économique qui donne lieu aux mêmes incohérences et qui minimise finalement l'urgence du problème posé par le changement climatique⁸⁴ ? Dans le même ordre d'idées, si rendre le dirigeant plus soucieux des causes sociales et environnementales qui l'entourent passe par la transformation du marché financier, quel rôle viendrait y jouer un marché de carbone, dont le pilotage s'avère déjà compliqué dans le contexte de coopération européen et qu'il serait donc illusoire d'envisager à l'échelle internationale⁸⁵ ?

⁸⁰ T. Bower, *The squeeze: oil money and greed in the 21st century*, Londres, Harper Press, 2009.

⁸¹ A. Berle et G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, *op. cit.*; A. Touraine, *La société post-industrielle*, *op. cit.*; A. Sales, « L'entreprise et son environnement ». *Sociologie et Sociétés*, vol. 2, n° 1, mai 1970, p. 107-121.

⁸² M. A. Cherry et J. Sneirson, "Beyond Politics", *art. cit.*

⁸³ S. Rousseau et I. Tchoutourian, « 'L'intérêt social' en droit des sociétés », *art. cit.*

⁸⁴ M. A. Cherry et J. Sneirson, "Beyond Politics", *art. cit.*

⁸⁵ M. C. Jensen est convaincu du contraire : « il est logiquement impossible de maximiser dans plus d'une dimension à la fois, à l'exception du cas où ces dimensions sont des transformations monotones l'une de l'autre ». M. C. Jensen, "Value Maximisation", *art. cit.*

Ce serait pourtant faire preuve de bon sens que d'amorcer au plus vite un virage pour transiter vers une économie bas carbone. En effet, les sommes à investir aujourd'hui pour limiter le changement climatique en décarbonant l'économie sont de même ordre que celles qu'il va falloir mobiliser de toute façon pour poursuivre la trajectoire actuelle. Ainsi, rester sous la barre des 2°C coûterait 93 000 milliards de dollars d'investissements sur 15 ans, contre 89 000 milliards pour une trajectoire inchangée⁸⁶. Mais ces sommes s'avèrent même minimes en comparaison de celles qu'il faudra défrayer dans quelques années pour pallier les impacts du changement climatique si nous ne faisons rien⁸⁷. D'autant plus que la question n'est pas de trouver des fonds là où il n'y en a pas puisqu'il existe, comme le font remarquer Alain Grandjean et Mireille Martini⁸⁸, une épargne importante du côté des ménages dans les pays développés et émergents, et une capacité de financement colossale chez les entreprises qui préfèrent utiliser ces fonds pour racheter leurs propres actions plutôt que de procéder à de nouveaux investissements.

Le problème actuel tient en fait à deux éléments. D'une part, l'endettement passé des États amène ces derniers à limiter de nouveaux investissements, même dans des technologies vertes pourtant susceptibles de se traduire en économies d'énergie et de limiter les émissions de GES⁸⁹. D'autre part, le manque d'intérêt chez les consommateurs et les entreprises afin de diriger leurs investissements vers une économie bas carbone qui offre des rendements moins

élevés que ce que propose l'économie carbone actuelle reste patent⁹⁰.

Sous cet angle, la solution passerait alors par une réorientation des flux financiers qui sont destinés aux industries et services qui mobilisent des énergies fossiles vers des initiatives de recherche et de développement qui visent l'efficacité énergétique dans les domaines des transports⁹¹ et de l'habitation pour limiter les émissions de GES⁹². Pour A. Grandjean et M. Martini, cette réorientation nécessite une réglementation plus stricte des marchés financiers par les États, une réforme du système monétaire international pour envisager par exemple de ne pas comptabiliser des investissements verts dans le calcul du déficit public des États, et une implication forte, assortie d'une volonté de lutter contre le réchauffement climatique, des entreprises et de l'ensemble de la société, notamment en matière d'investissement responsable.

C'est sur ce dernier point qu'insiste le média Novethic⁹³ en montrant que la transition vers une économie bas carbone ne passe plus seulement par une réorientation des flux financiers vers des efforts d'efficacité : la réorientation de ces flux financiers peut aussi s'effectuer vers des industries et services qui tablent moins ou plus du tout sur les combustibles fossiles. Ainsi, pour les encourager ou au contraire les boycotter, un nombre croissant d'investisseurs institutionnels impliqués dans la lutte contre le changement climatique ont recours à diverses stratégies, parfois menées conjointement : certains cherchent ainsi à décarbo-

⁸⁶ A. Pottier, *Comment les économistes réchauffent la planète*, Paris, Anthropocène, 2016.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ A. Grandjean et M. Martini, *Financer la transition énergétique*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier, 2016.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ *Ibid.*

⁹² *Ibid.*

⁹³ Notamment les transports de marchandises, par bateau et camion.

ner leurs portefeuilles en retirant les placements qu'ils avaient effectués dans les entreprises les plus polluantes, en signalant à ces dernières leur mécontentement et leur intention de désinvestir si aucune mesure n'est prise pour y répondre, en s'associant à d'autres actionnaires pour que leurs revendications aient ensemble plus de poids, ou encore en préférant investir dans des entreprises et services qui luttent contre le réchauffement climatique ou se passent carrément de combustibles fossiles.

C'est donc en valorisant davantage chez l'actionnaire les causes sociales et environnementales telles que la lutte contre les changements climatiques, et en lui permettant de bénéficier d'un rendement intéressant, à notre avis, que le marché sera le plus à même de faire croître un intérêt pour ces causes chez le dirigeant d'entreprise pour faire de celle-ci une institution sociale. Reste donc à déterminer les moyens à

mettre en place, en concomitance avec une réforme du Fonds monétaire international, des incitations à l'investissement vert par les États et une meilleure réglementation des marchés, pour susciter un tel engouement chez les entreprises et les ménages, et faire de ces derniers des actionnaires plus engagés.

Les banques ont un rôle essentiel à jouer dans cette aventure, ce que plusieurs d'entre elles, accompagnées de grands assureurs et de fonds de pension, assument déjà depuis quelque temps en se désengageant du charbon⁹⁴. Mais c'est également dans le développement de financements verts attractifs comme les *green bonds*, dans la généralisation de nouvelles obligations de reporting sur l'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)⁹⁵ et bien sûr dans la formation des futurs dirigeants que des solutions semblent s'esquisser.

**Attention, un problème avec les notes
(saut dans la numérotation des notes dans le fichier word)
(95 notes dans le texte et 97 notes de bas de page).**

⁹⁴ A. Grandjean et M. Martini, *Financer la transition*, op. cit.

⁹⁵ Pour en savoir davantage sur l'investissement institutionnel et le climat : <http://www.novethic.fr/climat/finance-et-climat.html>. Pour en savoir davantage sur les acteurs les plus engagés et les chiffres de la finance liée au climat : http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_syntheses/novethic-expert-finance-et-climat.pdf.

⁹⁶ Novethic. 2016. « Novethic décode les liens entre finance et climat » : http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_syntheses/novethic-expert-finance-et-climat.pdf

⁹⁷ Tel que dans l'article 173 de la loi française sur la transition énergétique. Cette loi du 17 août 2015 définit dans son article 173 les obligations d'information de plus de 840 investisseurs institutionnels sur leur prise en compte de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Voir à ce sujet le site de Novethic : <http://www.novethic.fr/lexique/detail/article-173-1.html>

Gender Diversity Programs, Perceived Potential for Advancement, and Organizational Attractiveness: An Empirical Examination of Women in the United States and France

Group & Organization Management

1–39

© The Author(s) 2015

Reprints and permissions:

sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/1059601115583579

gom.sagepub.com



Jesse E. Olsen¹, Charles K. Parsons²,
Luis L. Martins³, and Vera Ivanaj⁴

Abstract

We conducted an experimental study to compare the effects of organization-sponsored gender diversity management programs on women's evaluations of organizational attractiveness in two countries: the United States and France. Importantly, we examined perceived potential for advancement as a mediator of the relationship, thus elaborating on an underlying mechanism implied by signaling theory. Results from a sample of 230 women in the United States and France provided overall support for the model. We found that country and individual characteristics affect how diversity management

¹University of Melbourne, Carlton, Victoria, Australia

²Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA

³University of Texas at Austin, USA

⁴Université de Lorraine, Nancy, France

Corresponding Author:

Jesse E. Olsen, Centre for Workplace Leadership, Faculty of Business and Economics, The University of Melbourne, Level 6, 198 Berkeley Street, Carlton, Victoria 3010, Australia.

Email: jesse.olsen@unimelb.edu.au

signals are translated into perceptions of the organization. We discuss the theoretical and practical contributions of the study, as well as limitations and opportunities for future research.

Keywords

diversity management, gender diversity, organizational attractiveness, recruitment, signaling theory, the United States, France

With the increase in the demographic diversity of the workforce in many countries over the last few decades, the effective management of diversity has emerged as a critical organizational task. For global organizations, diversity management involves “coping with the realities of an increasingly diverse, both ethnic- and gender-wise, workforce in a given nation” (Tung, 1993, p. 462). Although scholars have identified negative aspects of having a diverse workforce (e.g., S. E. Jackson & Joshi, 2004; Kochan et al., 2003; Riordan & Shore, 1997), they have also claimed that effective diversity management may minimize such aspects and lead to a more highly satisfied workforce, less conflict, more creativity, better communication among individuals, greater sensitivity to market niches, and higher performance (Andreovski, Richard, Shaw, & Ferrier, 2014; Cox & Blake, 1991; Dezsö & Ross, 2012; Ely & Thomas, 2001; Milliken & Martins, 1996; Van Knippenberg & Schippers, 2007; K. Y. Williams & O'Reilly, 1998).

In this study, we focus on gender diversity management (GDM), which includes programs aimed at the inclusion and advancement of women in the workplace. Such programs are usually created in response to legal requirements, fairness concerns, or business reasons (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001). In addition, these programs send signals to internal and external audiences that the organization fosters and values gender diversity. This signaling effect of gender diversity programs has intrigued researchers because although GDM signals could make an organization more attractive to women and therefore increase the organization's competitiveness in labor markets (Avery & McKay, 2006; Rynes & Barber, 1990; Smith, Wokutch, Harrington, & Dennis, 2004; Thorsteinson & Highhouse, 2003), empirical findings indicate that the effects of GDM signals on perceived organizational attractiveness are far from straightforward, indicating that although some potential beneficiaries of diversity management programs are attracted by such signals, others may actually be repelled (Martins & Parsons, 2007; Matheson, Echenberg, Taylor, Rivers, & Chow, 1994; Swim, Aikin, Hall, & Hunter, 1995). Researchers have suggested that in addition to between-group

demographic characteristics, within-group attitudes, beliefs, experiences, and orientations may affect how individuals react to diversity-related signals (Chen & Hooijberg, 2000; Martins & Parsons, 2007; Williamson, Slay, Shapiro, & Shivers-Blackwell, 2008).

A further layer of complexity may be added to the signaling phenomenon in global organizations, many of which have sought to transfer diversity management practices from their home countries to other countries in which they operate (Wrench, 2005). Although in practice organizations have moved toward transferring GDM practices from say the United States to other countries, researchers have not conducted studies examining how GDM signals may affect the perceptions of potential employees across national contexts. Thus, this study is focused on a key unanswered question in the literature: Are there differences in how potential employees react to the same GDM signals across countries? Within this line of inquiry, we examine (a) perceived potential for advancement as a key mediator of the effects of GDM signals on perceptions of organizational attractiveness and (b) individual characteristics as sources of within-country differences in responses to GDM signals.

We aim to contribute to research and practice in several ways. Our experimental study on the effects of the same GDM programs extends research on the contextual factors influencing the interpretation of GDM signals, which have thus far focused on demographic characteristics and individual differences. Our examination of perceived potential for advancement as a mediator extends our understanding of how and why GDM signals affect perceptions of potential applicants. Together, these advances will inform managers about how they can frame GDM signals to best influence potential applicants' interpretations. The study will also sensitize them to the need to take country context into account in deploying such programs across multiple countries.

In this study, we limited our focus to women's reactions to GDM programs, which is consistent with prior studies of how individuals react to diversity management programs, which have often focused solely on the targeted beneficiaries of the programs (e.g., Heilman & Alcott, 2001; Richard & Kirby, 1998; Tougas & Beaton, 1992). Furthermore, prior research suggests that more complex relationships involving within-group characteristics may affect beneficiaries' reactions (Beaton & Tougas, 2001; Martins & Parsons, 2007; Matheson et al., 1994; Tougas & Beaton, 1993; Williamson et al., 2008). Thus, although we acknowledge that the reactions of non-beneficiaries are important areas of research focus, in this study we chose to focus on women's perceptions of organizational attractiveness in response to GDM signals.

Background and Theory

GDM Programs as Signals

We draw on signaling theory (Spence, 1973). This perspective details how organizations or individuals communicate information to others with the hope of receiving investments of some kind. More recently, it has been used in the employee recruitment literature to explain the effects of an organization's communicated characteristics on its attractiveness to potential applicants (e.g., Allen, Mahto, & Otondo, 2007; Rynes, 1991; Rynes, Bretz, & Gerhart, 1991; Turban & Greening, 1996; Walker et al., 2013). Specifically, scholars have drawn on this theory to discuss the effects of an organization's diversity management efforts on organizational attractiveness to potential employees (Martins & Parsons, 2007; Smith et al., 2004; Walker, Feild, Bernerth, & Becton, 2012; Walker, Feild, Giles, Bernerth, & Jones-Farmer, 2007).

Prior research has used signaling theory to argue that signals about more proactive organizational GDM programs should positively affect organizational attractiveness among women because some women directly benefit from the programs (Konrad & Hartmann, 2001; Kravitz & Platania, 1993; Thomas & Wise, 1999; Tougas & Beaton, 1992). However, this argument has not been universally supported, and other factors, such as individual differences, have been found to be important contingencies in responses to GDM signals (Martins & Parsons, 2007).

Also, whereas much of the literature cited above has focused on the dependent variable of organizational attractiveness, we argue that focusing on additional dependent variables may provide further insight into how signals are interpreted. One of the major phenomena of interest to research on GDM is the prevalence of the glass ceiling, or the invisible barrier that prevents many women and minorities from rising above certain corporate ranks (Glass Ceiling Commission, 1995; J. C. Jackson, 2001; Lyness & Thompson, 1997). J. C. Jackson (2001) found that many women perceive this to be the key barrier to the advancement of their careers from middle to upper management, but the effect has also been observed at lower levels of the organization (e.g., Scholarios & Taylor, 2011). As GDM programs are designed to facilitate women's equal opportunity for advancement within an organization, we argue that women will perceive organizations with extensive GDM programs as offering better opportunities to advance up the organizational hierarchy. We term this perception "perceived potential for advancement" and define it based on J. C. Jackson's (2001) conceptualization as the degree to which individuals feel they will be able to advance upward in the hierarchy within an organization.

Finally, we go a step further and argue that whether and how individual differences influence women's reactions to GDM signals may be shaped by their national context. Thus, overall, we expect a general positive effect of GDM signals on women's perceptions of organizational attractiveness and perceived potential for advancement, but expect that the relationship will vary by country, and by individual differences within the countries.

GDM Signals and the National Context

Our basic argument is that how women process signals regarding GDM may be expected to vary by national context, which can include political, economic, socio-cultural, and other characteristics of the macro-environment. However, much of this variation may be largely because of the different legal and regulatory environments related to workforce gender diversity that are present in their respective countries. As much of the extant work on this topic has focused on the United States, we chose to include a sample from the United States as one point of comparison. In an effort to contribute a meaningful cross-national comparison, it was important to choose a country that is distinct from the United States on dimensions theoretically relevant to diversity management while being fairly similar on others. France shares categorization with the United States as a Western developed country and would not be seen as particularly culturally distant in terms of recent measurements of societal cultural practices and values (specifically, the United States and France are within no more than one "band" of each other on both practices and values measurements in all nine of the GLOBE dimensions; House, Hanges, Armour, Dorfman, & Gupta, 2004). However, France provides ample contrast to the United States on legal and regulatory dimensions, as we discuss below.

The legal and regulatory environment of France tends to focus on bearing and raising children, expressed through laws and regulations regarding parental leave and child care (Battagliola, 2004; Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques [INSEE]; 2008). However, the United States tends to emphasize equal opportunities at work considerably more than childbirth/rearing, family, or non-work issues (Ledvinka & Scarpello, 1991; Wolkinson, 2008). Gooderham, Nordhaug and Ringdal's (1999) research supports the general idea that human resource (HR) practices are shaped by the national institutional environment. Although this study did not directly address diversity management programs, their findings on collaborative and calculative HR practices make the extension to other practices (such as diversity programs) a logical next step. In this line of thinking, the French institutional system is characterized as hierarchical with power concentrated at the top, unions that

have a great deal of influence on the operations of personnel departments and a lack of trust between lower level workers and upper management. This suggests that there might be a greater skepticism among French women when hearing of GDM programs. Furthermore, the qualitative research of Ollier-Malaterre (2009) demonstrates how the French tend to view employers with skepticism when it comes to HR programs meant to benefit employees. Many of the interviews revealed that employees view social welfare and support for other causes associated with employee and their families' well-being as being the legitimate role of government, not employers.

A French firm that puts forth a value-laden message regarding its management of diversity might therefore be perceived as disingenuous. D'Iribarne (1989, 2002) noted that French policy is driven largely by what he terms "the logic of honor" (or self-respect), whereas the United States would, in his model, follow an "ethics logic." This means that whereas the firm in the United States may be seen as an entity that can legitimately embrace and put forth its own set of ethical values, the firm in France is not normally seen as an entity that can propound values. An outward display of corporate ethical values by French firms might be seen as insincere, provoking skeptical reactions among individual observers. In fact, such signals may even evoke suspicion that the firm is attempting to make up for some past hidden problems in dealing with the issues of equality of treatment among the sexes in the workplace. Thus, skepticism and doubt as to the genuineness of such a message and approach can quickly set in, leading employees to greet such repeated corporate messages with distrust.

Finally, although the formal laws and equal employment guidelines of France may appear similar to those of the United States, the enforcement system has not created the same scale of monitoring and execution in France. Broad-based employer-wide hiring and employment patterns that are characterized by both proactive lawsuits and affirmative action (AA) plans are the norm in the United States. However, they are lacking in France. In fact, many French employers fail to comply with equal employment laws and regulations, due largely to a lack of familiarity with them (Hegewisch & Mayne, 1994; Jenson & Sineau, 1995; McGauran, 2001). McGauran (2001) attributed this lack of awareness and responsiveness among managers to a high labor force participation rate among French women and, consistent with Gooderham and colleagues' (1999) research, the belief that it is the French government, not employers, who are responsible for ensuring equality in employment. Consequently, individuals are not as likely to perceive advantages to organization-sponsored diversity programs. Such programs are rather seen as suspect for the additional reason that they lack specificity and are rarely monitored or enforced (McGauran, 2001).

We propose that these legal/regulatory differences will shape women's interpretations of GDM signals. Women in the United States are likely to associate proactive gender diversity programs with an organization's legal compliance, avoidance of lawsuits/penalties, and general provision of fair employment and promotion practices to women. However, in France, with a legal environment characterized by less proactive monitoring of workforce demographics, less proactive execution of equal employment-related regulations (Klarsfeld, 2009), and greater emphasis on childbirth/rearing issues, French women are less likely to associate organizational GDM programs with any substantial organizational benefits for women. Thus, we expect the following:

Hypothesis 1: The effect of GDM programs on women's (a) evaluations of organizational attractiveness and (b) perceived potential for advancement will be moderated by the national context such that the relationship for United States women will be stronger (more positive) than for French women.

Within-Country Variation in Women's Reactions to GDM Signals

Despite the logical nature of the argument that women should respond positively to GDM signals because they are the intended beneficiaries of such programs, empirical studies, conducted using U.S. samples, have failed to provide consistent support for this effect (Martins & Parsons, 2007; Matheson et al., 1994; Truxillo & Bauer, 2000). Prior research suggests that women's interpretations of these signals can be complex. On one hand, they may perceive organizational GDM efforts to be beneficial, because they may create a greater potential for advancement through the provision and enforcement of equal employment opportunities (Beaton & Tougas, 2001; Tougas & Beaton, 1993). On the other hand, they may perceive GDM programs as detrimental, because GDM programs may create the potential for women to be stigmatized as beneficiaries of preferential treatment through GDM programs (Matheson et al., 1994). Thus, many of the potential beneficiaries of GDM programs may exhibit negative reactions to them (Heilman & Alcott, 2001; Heilman, Rivero, & Brett, 1991; Heilman, Simon, & Repper, 1987; Major, Feinstein, & Crocker, 1994; Matheson et al., 1994; Turner, Pratkanis, & Hardaway, 1991). These negative reactions have been explained largely based on the potential perception of a stigma of being unfairly advantaged as beneficiaries of GDM programs.

In fact, prior research suggests that so-called beneficiaries of diversity management programs often feel stigmatized by association with the programs (e.g., Heilman & Alcott, 2001; Heilman et al., 1991, 1987; Major et al., 1994; Turner et al., 1991). For example, Heilman et al. (1987) found that women reported significantly lower self-evaluations and task-related competence when they believed that they had been preferentially selected for a leadership role on the basis of their gender. Heilman et al. (1991) and Turner et al. (1991) replicated several effects from the earlier study and further found women in such situations to choose less challenging tasks. In addition, Major et al. (1994) showed that women who were informed that they were preferentially selected for a leadership role rated the importance of the role significantly lower than women who were informed that they were selected based on merit alone. Extending this line of research, Heilman and Alcott (2001) found that women who simply knew others to believe them to be beneficiaries of a preferential selection program exhibited more negative affect and assumed others to have low expectations of them. When women were not confident in their ability to perform the task, they exhibited lower self-evaluations. When women had high confidence in their ability, they tended to choose more difficult tasks and express a desire to make a positive impression on others (Heilman & Alcott, 2001).

Martins and Parsons (2007) argued that such a fear of stigma may also operate in the recruitment context, and specifically that it may affect women's reactions to signals of proactive diversity management programs. They found that women's individual attitudes toward AA programs (specific types of GDM programs that are often mandated by the government and deliberately target minorities for employment) made a difference to how they reacted to GDM programs in general. Specifically, women who had more positive attitudes toward AA programs were attracted to organizations with proactive GDM programs, whereas women with more negative AA attitudes perceived organizations with extensive GDM programs to be unattractive (Martins & Parsons, 2007; Matheson et al., 1994; Swim et al., 1995). These findings, and those of others, support the idea that women may interpret GDM signals quite differently depending on their individual beliefs and attitudes (Matheson et al., 1994; Swim et al., 1995).

Here, we propose that the extent to which women's positive or negative attitudes toward AA programs for women affect their reactions to organizations' GDM programs will vary within countries. Specifically, we expect that a context with a regulatory focus on equal employment opportunity is more conducive to AA attitudes affecting women's reactions in the manner described above. The influence of women's AA attitudes on their reactions to GDM programs will be facilitated by the equal-employment-focused

regulatory environment of the United States (Ledvinka & Scarpello, 1991; Wolkinson, 2008). Discussions of AA have been taking place for decades in the United States (Ledvinka & Scarpello, 1991), although the concept is considerably newer to the French. AA (which is sometimes termed *positive discrimination* in France) has recently attracted considerable attention among both the public and politicians (e.g., "After the Riots," 2005; Ghiles, 2005; Rodriguez, 2006). However, unlike Americans, who generally see organizations as holding significant responsibility for providing equal employment, the French tend to view equal employment as a responsibility of the government and not of the employer (Gooderham et al., 1999; McGauran, 2001). We expect that this will lead French women to evaluate organization-sponsored diversity management programs independently of their attitudes toward legalistic AA policies. Furthermore, the general suspicion and lack of familiarity surrounding diversity programs in France (Hegewisch & Mayne, 1994; Jenson & Sineau, 1995; McGauran, 2001) are also likely to dampen positive evaluations of diversity management signals among those French women who support AA programs for women.

Another reason we might expect the responses of French women to differ from those of U.S. women is rooted in deeply held beliefs among the French about equality as historically demonstrated in the French Revolution. Sabbagh (2008) reinforced this idea in examining the issue of whether racial and ethnic identity should be included in the French census. If beliefs about equality lead to beliefs that all should be treated the same, then diversity programs targeting females may be less desirable. Furthermore, as Tatli and Özbilgin (2012) pointed out, the deeper understanding of important diversity groupings is not necessarily accomplished by looking at race and gender. These authors argued that understanding power, privilege, and disadvantage among different groups must be studied within each organization, thus raising uncertainty about the reception of broad-based programs targeting *a priori* groups. The important point from their argument is that we should not assume consistent effects from organization to organization, let alone country to country.

Thus, these arguments taken together, we expect that AA attitudes will not play a significant role in shaping women's perceptions of organizations' GDM programs in France, but that these attitudes will serve as a moderator of the relationship between GDM programs and organizational perceptions in the United States. Specifically, we predict the following:

Hypothesis 2: The effect of GDM programs on women's (a) evaluations of organizational attractiveness and (b) perceived potential for advancement within each country will be moderated by individual attitudes toward AA, but this effect will vary across countries, resulting in a three-way

interaction among GDM programs, national context, and AA attitudes. Specifically, more positive AA attitudes will be associated with a stronger positive effect of GDM programs on organizational perceptions in the United States, whereas AA attitudes will not impact the relationship between GDM and organizational perceptions in France.

In developing our model thus far, we have focused on the three-way interaction effect of GDM signals, national context, and individual AA attitudes on both organizational attractiveness and perceived potential for advancement. We further propose that perceived potential for advancement also serves as an antecedent to organizational attractiveness and an important element of the mediating processes implied by signaling theory.

Essentially, having extensive GDM programs in place is likely to signal greater opportunities for women to advance within an organization. Furthermore, research has found that opportunities for advancement positively impact potential recruits' perceptions of organizations (Cable & Graham, 2000; Lievens & Highhouse, 2003; Rynes et al., 1991). Supporting this proposed relationship, Rynes and colleagues (1991) suggested that female recruits evaluate organizations in part on the basis of whether they see other women in managerial positions at the organization. In line with this thinking, we expect higher perceived potential for advancement to lead to more favorable evaluations of organizational attractiveness. Thus, overall, we expect that the effects of GDM programs on organizational attractiveness will operate in part through their effects on perceived potential for advancement. We therefore predict that women will interpret GDM signals partly in terms of their beliefs about how the stated GDM programs will affect their own opportunities for advancement within the organization.

Hypothesis 3: The interactive effects of diversity management programs, country, and AA attitudes on women's evaluations of organizational attractiveness will be partially mediated by perceived potential for advancement.

We predict partial (rather than full) mediation because given the breadth of the construct of organizational attractiveness, other perceptions outside the scope of our study are likely to act as mediators as well (Dineen, Ash, & Noe, 2002; Judge, Locke, & Durham, 1997; Tom, 1971). We therefore propose that country and AA attitudes will continue to moderate the direct effect of GDM signals on organizational attractiveness, even after considering moderating effects on perceived potential for advancement.

Our hypotheses thus far propose what Edwards and Lambert (2007) referred to as a “first stage and direct effect moderation model” (p. 10), in which interaction effects influence the dependent variable both directly and indirectly through a mediator. However, we also posit that the national context will influence how individuals use perceived potential for advancement to evaluate an organization’s attractiveness, adding a second-stage moderator to the model. Thus, although perceived potential for advancement is expected to positively impact evaluations of organizational attractiveness in both countries, we expect a difference in the strength of this effect between the two contexts.

Specifically, in the United States, where equal employment opportunity for women has played a larger role in employment law (Ledvinka & Scarpello, 1991; Wolkinson, 2008), we expect opportunities for advancement to be more salient in women’s evaluations of organizational attractiveness. Because a prevailing aim of U.S. employment legislation is to provide equal opportunities for women to advance through the ranks of the organization, women in the United States are likely to evaluate GDM programs in terms of how likely they are to achieve that aim. However, childbirth/rearing has received more attention in French employment legislation than has equal opportunity in promotion (Battagliola, 2004; INSEE, 2008), so French women are unlikely to evaluate GDM programs using the same criteria as their U.S. counterparts. Rather, the reduced focus of French employment legislation on fostering equal opportunities for women to advance in organizations may result in French women being less likely to consider potential for advancement in their evaluations of GDM signals. Thus, we present the following hypothesis:

Hypothesis 4: The effect of perceived potential for advancement on women’s evaluations of organizational attractiveness will vary between the United States and France. Specifically, the relationship will be stronger (more positive) for U.S. women than for French women.

Summary

Our research model is depicted in Figure 1. In sum, we argue that organizations’ GDM efforts send signals to potential employees. These signals are perceived and interpreted by potential employees in terms of what they suggest about impacts on oneself, and in particular what they suggest about the potential to advance within the organization. However, interpretation and evaluation of the GDM signal is shaped by the national context and furthermore by individual-level AA attitudes, thus producing variation by country

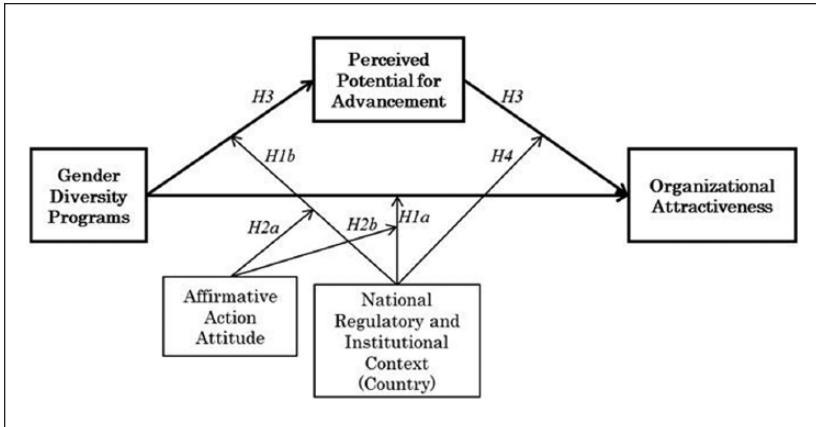


Figure 1. The research model.

and individual beliefs. Finally, interpretation of the signal in terms of what it suggests about the potential for advancement influences the evaluation of the organization's attractiveness, though this evaluation will also be moderated by the national context.

Method

Sample and Procedure

We tested the model using data collected as part of a larger study of individuals' reactions to organizational diversity management efforts. The U.S. sample consisted of 70 female MBA students in a coeducational institution in the Eastern United States, and the French sample consisted of 52 female undergraduate management students and 108 female MBA students in a coeducational institution in Eastern France, for a total sample size of 230. This final sample did not include international students; only women of U.S. origin and French origin were included in the U.S. and French samples, respectively. Toward the middle of the semester, 233 potential participants in core classes of organizational behavior were presented with a description of an organization (containing an experimental manipulation, presented and discussed below) and asked to complete a paper survey with a Human Subjects Review Board approved consent form. All but 3 individuals returned the survey, for a 98.7% response rate. Participation in the study was voluntary, and students did not receive payment or course credit. The French participants were given

a survey in French that had been translated from English and subsequently back-translated to ensure accuracy (Brislin, 1970).

We conducted analyses for both the full sample and for graduate students only to rule out the possibility that the 52 undergraduate French students were in some way driving the between-country differences. Because we obtained equivalent findings in both sets of analyses, we report findings on the full sample. The mean age for all participants was 30.49 years (27.35 in the United States; 31.86 in France) and the average work experience was 8.54 years (4.83 in the United States; 10.19 in France). Given the gap in work experience between the samples, we included it as a control variable in all regression analyses. Age was highly correlated with work experience and thus was not included.

The survey assessed participants' personal characteristics, attitudes, attraction to the hypothetical organization presented as the experimental stimulus, and expectations of advancement within that organization. We used the hypothetical organizational descriptions used by Martins and Parsons (2007), which provides participants with explicit signals about the organization's GDM efforts. The description read as follows:

The company is an international conglomerate with multiple global businesses operating in various manufacturing and service sectors. It is known as a quality employer that emphasizes professional development, individual career growth and expanding responsibility, as well as employee well-being and work/life balance. The company provides career opportunities in a variety of areas of expertise (e.g., finance and accounting, operations, marketing, information technology and e-business, international business, strategy and business development, etc.). The company recruits for management talent at many major MBA programs both in the US [France] and in other regions of the world where they have major facilities and/or markets. (p. 867)

We replaced "the US" with "France" for the French sample. Thus, rather than constructing simulated recruitment materials, we presented participants with explicit descriptions of organizational characteristics.¹ Following the brief organizational description, each participant was then presented with one of two conditions (randomly assigned) describing the extent of organizational GDM programs—low or high level of GDM programs—making the study a between-subject experimental design. These conditions were also taken from the descriptions utilized by Martins and Parsons (2007). The low level variation of GDM programs for women contained the following statement:

The company's mission statement says that it is dedicated to recruiting and retaining a highly-qualified, diverse workforce and to maintaining a working

environment that values diversity and benefits from it while encouraging all employees to become highly competent in their jobs.

The high level read as follows:

This company has extensive diversity programs for women such as mentoring programs, career counseling, company-sponsored support groups, financial support for women to travel to conferences, executive shadowing (attending to a "day in the life" of an executive), female employee caucus groups, personal leadership coaches for women, special network functions for women to meet upper management, evaluation systems that hold upper level managers accountable for developing female candidates for promotion, and incentives for increasing the number of suppliers that are owned by women.

Measures

Organizational attractiveness was measured with a seven-item 7-point Likert-type scale ($\alpha = .97$ in the United States; .90 in France), combining two scales used in prior research (Schwoerer & Rosen, 1989; Turban & Keon, 1993). Sample items are "I would be interested in pursuing a job application with this company" and "I would exert a great deal of effort to work for this company."

Perceived potential for advancement was measured using a four-item 7-point Likert-type scale ($\alpha = .93$ in the United States; .82 in France) constructed based on J. C. Jackson's (2001) article. The items were "I have no reason to believe that I will not be able to advance into upper management (i.e., vice-president and above) at this company," "I do not anticipate any obstacles to my advancing into an upper management position at this company if I develop the right qualifications and experience," "If I develop the right qualifications and experience, my chances of advancing into upper management at this company would be high," and "I do not think that I would advance into upper management at this company even if I have the required qualifications and experience" (reverse-scored).

AA attitude was measured using Bell, Harrison, and McLaughlin's (2000) five-item 7-point semantic differential scale that asked respondents to indicate their attitude by selecting one of 7 points between five sets of anchors in response to the statement: "In general, affirmative action programs for women are." The anchors included "harmful" versus "helpful," "negative" versus "positive," "worthless" versus "worthwhile," "ready to be phased out" versus "necessary to keep," and "in need of changing" versus "should stay the same." However, our tests of measurement invariance, described later,

revealed that the last item was likely interpreted differently across the two national contexts. We therefore dropped it from the regression analyses on which we report in this article, though we achieved equivalent results when we included the item. This reduced four-item measure exhibited good reliability ($\alpha = .95$ in the United States; $.91$ in France). To ensure that these items would not influence participants' interpretations of the organizational descriptions, this measure was taken after respondents were presented with the organizational descriptions and asked to report on the mediating and dependent variables.

To test our basic measurement model, we conducted a confirmatory factor analysis (CFA) on the non-manipulated self-report variables of organizational attractiveness, perceived potential for advancement, and AA attitudes. A three-factor model yielded good fit, $\chi^2(101) = 209.97$, comparative fit index (CFI) = $.97$, root mean square error of approximation (RMSEA) = $.02$, and fit the data significantly better than a two-factor model combining organizational attractiveness and perceived potential for advancement into one factor, $\Delta\chi^2(2) = 340.23$, $p < .01$, or a one-factor model comprising all items, $\Delta\chi^2(3) = 1,156.98$, $p < .01$. We, therefore, proceeded with analyses using the three separate constructs represented by the average scores of their respective items.

The independent variable (GDM programs) was an experimental manipulation, and one of the moderators (country) was objectively determined. However, the mediator (perceived potential for advancement), one of the moderators (AA attitudes), and our dependent variable (organizational attractiveness) were all self-report measures. To assess the potential influence of common method variance on these three variables, we conducted a confirmatory analysis using the single common method factor approach outlined by Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003). This approach involves the assessment of a measurement model in which items are allowed to load onto both a single common method factor and their respective latent constructs. All item loadings remained significant with respect to their corresponding constructs. The model achieved good fit, $\chi^2(85) = 144.39$, CFI = $.98$, RMSEA = $.05$, which was significantly improved over the measurement model without a method factor, $\Delta\chi^2(16) = 65.58$, $p < .01$. This may indicate that common method variance significantly influences our self-report measures. However, as Podsakoff et al. (2003) pointed out, such results could occur for other reasons, such as the existence of other unmeasured correlates. Given that only 1 of 16 total items (an AA attitude item) loaded significantly onto the method factor and that our independent variable is an experimental manipulation, we proceeded with the analyses. However, we discuss this potential limitation later.

Next, we conducted a series of analyses to assess measurement invariance across the national contexts. This test is necessary to understand whether findings might be attributable to different interpretations of questionnaire items across cultures, rather than to real differences in the underlying constructs and relationships. We conducted a multiple group analysis, based on our three-factor measurement model, in which we compared paths estimated for the U.S. sample with those for the French sample. In the unconstrained model, no estimates were constrained to be equal across the samples, whereas in the measurement invariance model, we constrained factor loadings to be equal across samples. The unconstrained model achieved good fit, $\chi^2(202) = 284.94$, CFI = .98, RMSEA = .04, and the measurement invariance model was acceptable, $\chi^2(215) = 379.67$, CFI = .95, RMSEA = .06. However, the unconstrained model fit the data significantly better than did the invariance model, $\Delta\chi^2(13) = 94.72$, $p < .01$, indicating that our measurement model was not invariant across samples.

Further construct-by-construct analyses suggested that whereas perceived potential for advancement was likely measured with invariance across the samples, AA attitude and perceptions of organizational attractiveness were not. In the AA attitude scale, elimination of the fifth item, “in need of changing” versus “should stay the same,” seemed to resolve the problem, but item deletions did not seem to resolve the invariance issue with the organizational attractiveness scale. Repeating the measurement invariance test without the fifth AA attitude item and without the organizational attractiveness scale further suggested that those items were at the root of the lack of invariance. Both the unconstrained and the measurement invariance models achieved good fit, $\chi^2(38) = 66.45$, CFI = .98, RMSEA = .06, and $\chi^2(44) = 72.05$, CFI = .98, RMSEA = .05, respectively, with a non-significant difference test, $\Delta\chi^2(6) = 5.61$, $p > .10$.

For our hypothesis testing, therefore, we excluded the fifth AA attitude item. We should note, however, that we also ran all tests including that item, obtaining equivalent results. Furthermore, because of its central role as the dependent variable in our theorizing, we retained the organizational attractiveness scale, but we must exercise caution when drawing inferences from tests involving this dependent variable—a limitation we discuss further in the discussion section. However, we may make fairly confident inferences from tests of effects on perceived potential for advancement, as our findings on this variable are not likely because of different interpretations of measurement items.

Results

We tested for the efficacy of the manipulation of extent of GDM programs using an item asking participants to indicate their level of agreement with a

Table 1. Means, Standard Deviations, and Correlations.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Work experience (months)	102.46	105.70	—					
2. Extent of diversity programs	0.51	0.50	.00	—				
3. Country	0.70	0.46	.28**	.08	—			
4. Affirmative action attitude	4.26	1.48	-.07	.08	.00	(.92)		
5. Perceived potential for advancement	4.33	1.43	-.05	.03	.09	.04	(.86)	
6. Organizational attractiveness	4.72	1.44	.02	.05	.20**	.11	.62**	(.93)

Note. *N* = 230 (United States = 70, French = 160). For country, 0 = *United States*, 1 = *France*. For extent of diversity programs, 0 = *low level condition*, 1 = *high level condition*. Coefficient alphas appear in parentheses on the diagonal for variables composed of multi-item scales.

p* < .05. *p* < .01.

statement that the company offered extensive GDM programs for women. The mean response on a 7-point Likert-type scale was 5.88 for the high extent of diversity programs condition and 2.23 for the low condition ($t = 12.95$, $p < .01$), suggesting that the manipulations were effective. Furthermore, this significant difference existed in both the United States ($t = 12.75$, $p < .01$) and French ($t = 8.64$, $p < .01$) samples when tested separately. Means, standard deviations, and correlations are presented in Tables 1 and 2. Table 1 contains information for the combined sample, whereas Table 2 shows correlations for the U.S. and French samples separately (U.S. correlations are above the diagonal). Interaction terms used in the hierarchical regression analyses were computed using centered variables. Analysis of variance inflation factors (VIF) indicated that multicollinearity was not a significant concern in this study.

We previously provided a theoretical explanation of the proposed model with corresponding hypotheses in a sequential manner, but it is important to note that in reality, these effects occur simultaneously and are more accurately and meaningfully tested jointly. Thus, we likewise tested the joint simultaneous effects of our entire model using regression analyses that incorporate Edwards and Lambert's (2007) suggestions for testing models involving both mediation and moderation.

This approach has a number of advantages over earlier methods, including simultaneous analysis of all effects in the model and an ability to produce significance tests for both indirect and direct effects (Edwards & Lambert, 2007). Our model most closely resembles Edwards and Lambert's (2007)

Table 2. Means, Standard Deviations, and Correlations within Each Country.

Variables	United States		France		Correlations				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Work experience (months)	57.99	41.21	122.33	118.98	—	-.04	.08	-.16	-.18
2. Extent of gender diversity management	.45	.50	.53	.50	-.02	—	-.05	.03	.00
3. Affirmative action attitude	4.26	1.47	4.26	1.48	-.09	.13†	(.91/.95)	-.16	-.09
4. Perceived potential for advancement	4.14	1.59	4.41	1.35	-.07	.02	.13	(.82/.93)	.78**
5. Organizational attractiveness	4.28	1.64	4.91	1.31	-.02	.06	.23**	.50**	(.90/.97)

Note. *N* = 230 (United States = 70, French = 160). For extent of gender diversity management, 0 = *low level condition*, 1 = *high level condition*. U.S. correlations are above the diagonal, and French correlations are below the diagonal. Coefficient alphas appear in parentheses on the diagonal for variables composed of multi-item scales (first number is the reliability in France; second is the reliability in the United States).

†*p* < .10. **p* < .05. ***p* < .01.

total effect moderation model because it includes moderated effects before (first stage) and after (second stage) the mediator, as well as on the direct effect. However, this model is unique in its inclusion of a three-way interaction at the first-stage and direct effects. Thus, we needed to derive the appropriate equations not only for conducting the initial regression tests but also for later calculating the strength of all effects specific to our model. The derivation of these equations is presented and explained in the appendix.

After determining the appropriate regression equations for both the mediator (perceived potential for advancement) and dependent variable (organizational attractiveness), we conducted two ordinary least square (OLS) regression analyses to estimate the regression coefficients for our sample. The results are presented in Table 3. Next, following Edwards and Lambert's (2007) procedure, we used constrained nonlinear regression (CNLR) to produce 1,000 bootstrapped samples and estimate OLS regression coefficients for each. For the original sample and each bootstrapped sample, we computed unstandardized estimates of the first-stage, second-stage, indirect, and direct paths by plugging the coefficient estimates into the formulas derived and presented in the appendix. This procedure was performed at two levels for each moderator. Thus, to compute the direct effect, for instance,

Table 3. Regression Results.

Variables	A: 1st-stage effects on advancement		B: 2nd stage and direct effects on org. attr.	
	B	SE	B	SE
Work experience	0.00	.00	0.00	.00
GDM	0.02	.31	-0.08	.25
Advancement	—	—	0.43**	.11
Country	0.31	.26	0.41†	.22
AAA	-0.78**	.13	-0.48**	.14
GDM × Country	0.02	.37	0.17	.30
GDM × AAA	1.57**	.22	1.21**	.25
Country × AAA	0.86**	.16	0.59**	.16
GDM × Country × AAA	-1.58**	.26	-1.11**	.27
Country × Advancement	—	—	0.03	.13
Constant	-0.31	.23	4.41**	.18
R	.45		.70	
R ²	.21		.49	
F	7.72**		22.23**	

Note. $N = 230$; B = raw score (unstandardized) weights of centered variables; org. attr. = organizational attractiveness; GDM = extent of gender diversity management; AAA = affirmative action attitude; Advancement = perceived potential for advancement (centered).
 † $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

we computed paths for low and high AA attitude women (-1 and $+1$ SD , respectively) in both the United States (country = 0) and France (country = 1). Estimates of all effects are presented in the top half of Table 4 and in the models depicted in Figure 2. Significance testing was conducted by examining the bias-corrected (Stine, 1989) 95% and 99% confidence intervals observed in the 1,000 bootstrapped samples, per the procedure outlined by Edwards and Lambert (2007). This method also enabled us to conduct significance testing for effect differences between the countries and between AA attitude levels, presented in the bottom half of Table 4. Using the formulas derived and presented in the appendix, we graphed all effects, as shown in Figure 3.

The regression coefficients for the hypothesized two-way interaction between GDM and country on organizational attractiveness and perceived potential for advancement were not significant ($B = 0.17$ and 0.02 , respectively, both $p > .05$), failing to provide support for Hypothesis 1.² However, these variables did seem to be important contributors via the three-way interactions in the full model. The three-way interaction terms on both perceived

Table 4. Analysis of Simple Effects and Path Differences.

Group	Stage		Effect		
	1st	2nd	Indirect	Direct	Total
U.S. women					
Low AAA	-2.73**	0.42**	-1.15**	-2.16**	-3.31**
High AAA	1.91**	0.42**	0.80**	1.36**	2.17**
French women					
Low AAA	0.05	0.46**	0.03	-0.09	-0.06
High AAA	-0.03	0.46**	-0.02	0.27	0.25
Differences					
Among U.S. women (High – Low AAA)	4.65**	NA	1.95**	3.53**	5.48**
Among French women (High – Low AAA)	-0.09	NA	-0.04	0.35	0.31
Among low AAA Women (US–French)	-2.79**	-0.04	-1.17**	-2.08**	-3.25**
Among high AAA women (US–French)	1.95**	-0.04	0.82*	1.10**	1.92**

Note. Estimates for Low and High AAA groups were computed by calculating scores for individuals one standard deviation below and above the mean AAA score. Consistent with the analysis methods outlined by Edwards and Lambert (2007), effect differences were tested for significance by examining the bias-corrected confidence intervals from 1,000 bootstrapped samples. The model did not specify a three-way interaction at the second stage, so all levels of AAA were constrained to have equal effect sizes within each country. AAA = Affirmative Action Attitude.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

potential for advancement ($B = -1.11$, $p < .01$) and organizational attractiveness ($B = -1.58$, $p < .01$) indicated significant first-stage and direct effects. The path estimates presented in Table 4 and Figure 2, as well as the graphs illustrated in Figure 3, provide further insight into the direction and strength of all effects. Hypothesis 2 predicted a stronger effect of the interaction of extent of diversity programs for women and AA attitudes on organizational attractiveness and perceived potential for advancement in the United States, but not in France. As presented in the bottom half of Table 4, among U.S. women, the difference between unstandardized total effects of high versus low AA attitudes was a significant 5.48 ($p < .01$), whereas the difference was a non-significant 0.31 among the French women ($p > .05$), which is consistent with Hypothesis 2a. Similarly, the direct effect also indicates a significant difference among U.S. women (3.53, $p < .01$) but not French (0.35, $p >$

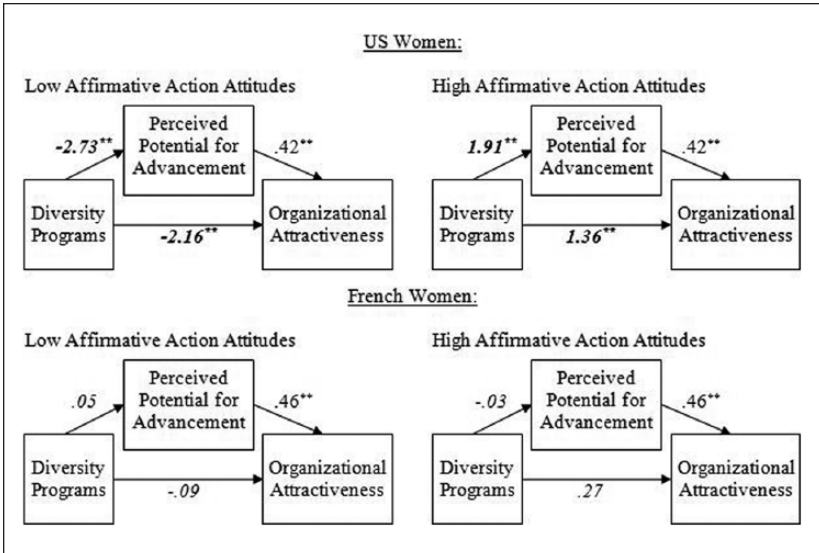


Figure 2. Partial mediation models by country and affirmative action attitude. Note. Paths are labeled with unstandardized path coefficients. Bold path coefficients indicate significant ($p < .05$) within-country differences across low and high affirmative action attitude levels; italic coefficients indicate significant ($p < .05$) between-country differences within affirmative action attitude levels. * $p < .05$. ** $p < .01$.

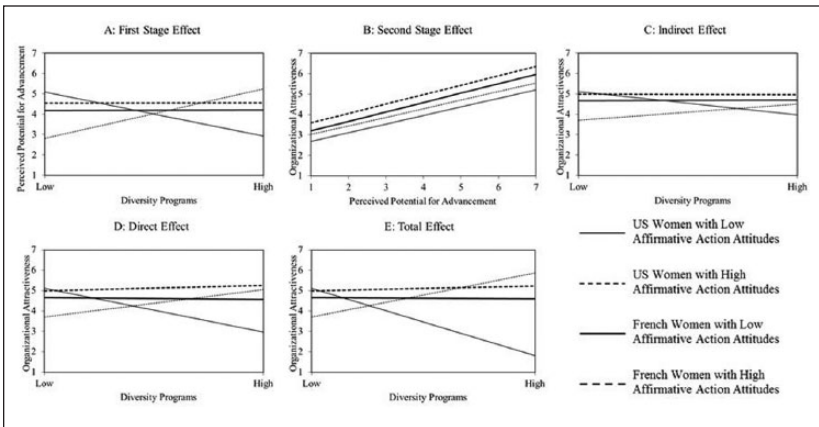


Figure 3. Plots of effects with country and affirmative action attitude as moderators.

.05). Hypothesis 2b, which predicted this effect on perceived potential for advancement (the first-stage effect), also received support because U.S. women exhibited a significant difference on this variable (4.65, $p < .01$), whereas French women did not (-0.09 , $p > .05$).

Hypothesis 3 predicted that perceived potential for advancement would act as a partial mediator toward the dependent variable of organizational attractiveness. As noted above, the regression coefficients indicate support for the hypothesis, but we examined the differences between effects within each country to better understand the direct and indirect effects. As presented in Table 4 (bottom half) and Figure 2, the first-stage effect was supported in that the difference between the unstandardized first-stage effects of high versus low AA attitudes in the United States was a significant 4.65 ($p < .01$), whereas it was a non-significant -0.09 ($p > .05$) in France. This was also the case for the direct effect, where the within-U.S. difference was 3.53 ($p < .01$) and the within-France difference was 0.35 ($p > .05$). As the final piece of this test, the second-stage paths from perceived potential for advancement to organizational attractiveness were significant (0.42 in the United States and 0.46 in France, $p < .01$ for both). Thus, Hypothesis 3 was supported.

Hypothesis 4 predicted that the positive effect of perceived potential for advancement would be stronger in the United States than in France. As we did not specify a three-way interaction at the second stage, both levels of AA attitudes were constrained to have equal effect sizes within each country. As can be seen in Table 4 (bottom half) and Figure 2, there was no significant difference between countries in their second-stage effects (-0.04 , $p > .05$), so Hypothesis 4 was not supported.

Finally, as an additional test of the proposed model, we compared the model with a fully saturated one in which all two- and three-way interactions occurred on the first-stage, second-stage, and direct effects. We conducted the procedure outlined by Tepper, Duffy, Henle, and Lambert (2006), computing the generalized R^2 statistics ($= 1 - [1 - R^2_M][1 - R^2_Y]$) for both models and comparing them through use of a W statistic (Pedhazur, 1982). The hypothesized and fully saturated models produced generalized R^2 scores of .60 and .61, respectively and a significant W statistic ($W = 8.37$, 2 df). This suggests that the less parsimonious model including the three-way interactive effect (perceived potential for advancement, AA attitudes, and country) at the second stage may be a viable alternative to the hypothesized model.

Discussion

In this experimental study, we examined the relationship between organizational GDM programs and women's evaluations of organizational attractiveness in

two national contexts. We did not find the hypothesized two-way interaction effect between GDM signals and national context on women's perceptions of organizational attractiveness. However, we did find the expected three-way interaction effect between GDM signals, national context, and attitudes toward AA programs for women. Specifically, we found that U.S. women's AA attitudes affected their evaluations of GDM signals such that women with more positive attitudes were more attracted to organizations signaling proactive GDM programs than women with negative AA attitudes. This relationship was reversed for less proactive GDM signals in the United States. However, AA attitudes and GDM signals did not have a significant interaction effect in France. The difference in findings across the two countries was consistent with our hypotheses. Also as hypothesized, these effects on organizational attractiveness were partially mediated by perceived potential for advancement. However, the strength of the mediated effect did not vary significantly across contexts as we had expected.

Furthermore, effects on organizational attractiveness must be interpreted with caution, in light of the fact that this construct did not meet the requirements of measurement invariance. In other words, between-country differences may be attributable to different interpretations of the organizational attractiveness scale across these two contexts. However, because perceived potential for advancement was found to be measured invariantly across countries, the significant findings on that variable likely represent real differences in the interactive effects of GDM programs, AA attitudes, and national context.

We suggest that one reason for the difference in effects between countries may be that U.S. women who are supportive of AA associate GDM programs with self-relevant or gender group benefits (e.g., in terms of the potential for advancement). Prior research suggests that this may lead them to evaluate organizations more favorably when they present signals indicating a greater extent of GDM efforts (M. L. Williams & Bauer, 1994). However, women who are less supportive of AA may associate GDM programs with a stigma effect (Martins & Parsons, 2007) and may consequently perceive organizations with more extensive GDM programs to be less attractive. However, French women may not associate GDM programs with self-relevant outcomes such as perceived potential for advancement. Moreover, their attitudes toward AA programs did not play a significant role in this effect. We have argued that this may be because of a less proactive enforcement system for equal employment opportunities in France (Hegewisch & Mayne, 1994; Jenson & Sineau, 1995; Klarsfeld, 2009; McGauran, 2001). This lack of a significant effect on perceived potential for advancement in France seemed to be mirrored on organizational attractiveness perceptions, but future work is

needed to confirm this, using a measure of organizational attractiveness that is interpreted in the same way across national contexts.

To better understand our findings, we conducted *post hoc* interviews with several professional women in both countries to understand, in their own words, what GDM means to them. As we wanted to obtain responses that were not influenced by participation in our main study, we targeted women who did not participate in the study described previously. We informally approached a convenience sample of 10 to 15 women, to which 5 replied with permission to reproduce their answers anonymously. Women in the United States generally indicated their interpretation of GDM signals in terms of the achievement and maintenance of appropriate gender ratios. For example, one interviewee explained, "The phrase 'gender diversity management' implies to me managing the ratio of male to females in a given area. My impression is that it would include methods and goals of having a certain ratio of gender." Another woman similarly commented, "When I think of gender diversity management, I think of conscious efforts to ensure that an organization is comprised an appropriate ratio of men and women (perhaps based on a national average or something like that)." When GDM signals are interpreted in such terms (emphasizing proportions and representation), attitudes toward AA programs are likely to have more influence in shaping women's evaluations of organizations. As we hypothesized and as our findings suggest, AA attitudes are likely to play a significant role in whether or not U.S. women would feel stigmatized under organizational GDM programs. Thus, the legal and regulatory environment of the United States, with its focus on legal enforcement of equal opportunity, seems to influence women's interpretations of GDM signals.

In contrast, French interviewees were much less likely to discuss gender ratios or numbers. Instead, French women stated that GDM was a means by which the organization could manage, respect, and/or understand the differences between men and women. The gender "differences" mentioned by the interviewees generally referred to different perspectives and preferences of the two sexes that require different management styles and practices. For example, one interviewee stated,

[GDM] is about how to efficiently manage a heterogeneous team composed of men and women. You need to learn to adapt your management style for different profiles of male, female, or mixed team types. It is also about understanding specific needs and what motivates employees, both men and women.

Another French woman explained, "Gender diversity management helps people to understand that diversity is a source of wealth for the enterprise. It

involves a process of opening minds and detecting talent. It must be part of the daily management of a company.” The French interviewees generally emphasized that inherent differences do exist between men and women, and that these differences can have business benefits that justify GDM programs. However, organizations such as the Laboratoire de l'égalité (Laboratory for Equality, 2014) are striving to combat inaccurate and often harmful gender stereotypes that still exist. Consistent with our hypotheses, AA attitudes were less relevant to French women's interpretations of GDM signals. This effect may be attributable to French women's tendency to interpret GDM signals more in terms of business benefits and less in terms of the satisfaction of legal requirements.

Contrary to our prediction, our study did not support the hypothesis that national context differentially affects the degree to which perceived potential for advancement relates to organizational attractiveness. The relationship was positive and significant in both the United States and France but did not seem to differ significantly in strength across the two countries. We had hypothesized that women in the United States would exhibit a stronger association between advancement and organizational attractiveness than would women in France. However, it is possible that differences between the two contexts were not large enough to elicit a significant difference in this relationship. Alternatively, this effect may be more complex than we had initially hypothesized, as was suggested in our comparison with a fully saturated model. The fully saturated model suggests that individual attitudes and beliefs may play a moderating role at the second stage of the model as well. However, given the post hoc nature of this finding, combined with the measurement invariance issues associated with the organizational attractiveness scale, such interpretations are purely speculative and would need to be examined more closely in future research.

Theoretical Contributions

In this study, we sought to build on and extend the extant theory on the signaling effects of organizational GDM programs in two specific ways. To this end, we have demonstrated the importance of considering national context in the study of diversity management. This adds to the literature exploring moderators of the relationship between diversity management programs and applicants' organizational perceptions (e.g., Chen & Hooijberg, 2000; Martins & Parsons, 2007; Williamson et al., 2008). Our findings suggest that in addition to individual differences, researchers must take contextual differences into consideration when examining individuals' reactions to organizational diversity management programs. We have explored national context

from a largely legal/regulatory perspective, but this study contributes to a potentially fruitful exploration of various factors in the national context that may affect implementation of and reactions to organizational diversity management efforts. These legal and regulatory factors are ultimately deeply rooted in a nation's history, but there are numerous other factors that may also be explored. Examples of such factors are provided in Table 5, which shows a comparison of the United States and France on factors such as proportion of women in management or board positions, representation in the government, and potentially relevant cultural dimensions. Furthermore, in addition to acknowledging the heterogeneity of national contexts, it is important to note that many aspects of national context are dynamic. Changes in the political environment, the economy, social trends, and other such factors affect individual work preferences and organizational practices (Ollier-Malaterre, Valcour, Dulk, & Kossek, 2013). Future research could compare several countries, operationalizing various aspects of the national context and possibly even incorporating more dynamic aspects over time.

Second, we have provided evidence of a significant mediating mechanism—perceived potential for advancement—in the relationship between GDM signals and women's assessments of organizational attractiveness. In both of these contributions, we build on and extend existing research that has utilized a signaling logic to examine individual reactions to diversity management (e.g., Allen et al., 2007; Erhart & Ziegert, 2005; Martins & Parsons, 2007; Rynes, 1991; Rynes et al., 1991; Smith et al., 2004; Turban & Greening, 1996; Walker et al., 2012, 2007).

Our experimental study suggests that national context plays an important role in how the signals are interpreted. The mediation analysis points out an important mechanism through which these signals are interpreted in affecting evaluations of organizational attractiveness. Our findings provide empirical support for claims that signaling theory provides an explanation of individuals' perceptions of organizations (e.g., Allen et al., 2007; Martins & Parsons, 2007; Rynes et al., 1991; Smith et al., 2004; Turban & Greening, 1996; Walker et al., 2012, 2007).

Managerial Contributions

For managers, our results suggest that organizations can benefit from the consideration of contextual and individual characteristics that may be associated with potential applicants' interpretations of diversity management signals. Our study indicates the importance of understanding the national context before exporting diversity management programs that have been developed in the United States. Wrench (2005) noted a recent trend in which U.S.-style

Table 5. Contextual Factors Potentially Relating to Gender and Gender Roles.

Factor	United States	France
Labor force participation of women (and men) ^a	53.55% (43.32%)	36.10% (56.75%)
Gender wage gap (how much higher men are paid) ^a	18.8%	14.3%
Senior management positions occupied by women ^b	20%	26%
Board of director positions occupied by women ^c	16.9%	18.3%
Year of recognition of women's right to vote	1920	1944
Government (legislative) representation (lower house, upper house) ^d	18.3%, 20%	26.2%, 22.5%
Hofstede's masculinity score	62	43
GLOBE gender egalitarianism practices ("as-is") score ^e	3.34	3.64
GLOBE gender egalitarianism values ("should-be") score ^e	5.06	4.40

^aBased on 2010 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) statistics.

^bBased on 2013 Grant Thornton statistics.

^cBased on 2014 Catalyst statistics.

^dBased on 2014 Inter-Parliamentary Union (IPU) statistics.

^eScored from 1 to 7, with egalitarianism at the midpoint (4). Lower scores indicate a favoring of men, whereas higher scores indicate a favoring of women.

diversity programs are being adopted by organizations in other parts of the world. Our results suggest that organizations expecting these programs to have the same effects on outcomes, such as recruiting success, across their global operations are unlikely to obtain the benefits they seek. Rather, they may need to be customized to the local country context, as suggested recently by Gerhart (2009) for human resource management practices in general.

GDM programs such as the ones used in our manipulation may be perceived positively by female job applicants in the United States who hold positive AA attitudes. However, these same programs will not be perceived as positively by U.S. women who hold negative AA attitudes. In addressing unfavorable perceptions of these programs, it has been recommended that organizations in the United States emphasize the importance of both merit and diversity (Harrison, Kravitz, Mayer, Leslie, & Lev-Arey, 2006; Martins & Parsons, 2007; Tougas & Beaton, 1992). Such action could potentially

signal a value of merit, improving evaluations among women who have less favorable AA attitudes (Heilman, Battle, Keller, & Lee, 1998; Konrad & Linnehan, 1995; Major et al., 1994).

However, if these U.S.-style diversity programs are adopted in France, managers may be disappointed with little or no improvement for a potentially high cost of implementation. Thus, we recommend that organizations first evaluate the efficacy of these programs. Given the more childbirth/rearing-focused and less equal employment opportunity-focused legal/regulatory environment of France, an emphasis on the importance of family may be an effective way to appeal to top female talent in France. As Ollier-Malaterre (2009) has noted, family and maternity leave programs are already in place, but organizations may need to place more emphasis on flexible work arrangements to be more appealing to female talent. In addition, organizations might explicitly note that they go beyond their responsibilities under the law to create equal employment opportunities for all individuals. This may address any suspicion or cynicism associated with diversity management programs that could exist because of the relatively passive enforcement of French equal employment law.

Limitations and Opportunities for Future Research

We have a number of suggestions for future research that could address the potential limitations of this study and lead to further contributions to the field. First, our examination was focused on two countries—the United States and France. Although the United States and France share a number of similarities as Western democracies, this study suggests that their differences can significantly affect how diversity management signals are interpreted. It would be interesting to explore how diversity management programs affect organizational perceptions in countries that are far more different from one another than those observed in this study (e.g., Western vs. Eastern countries). In addition, where our study has focused on certain legal/regulatory differences, larger scale international studies could better test the association of specific legal factors, as well as a variety of cultural dimensions, with reactions to organizational diversity management programs. Such studies could begin to tease apart the effects of specific national practices and values. On a similar note, future research may explore not only samples from other countries, but may also explore these effects among other sub-populations. For example, although our study examined relationships among individuals generally early in their careers, other studies may seek to build upon our results using samples of middle or upper managers. Having achieved some degree of success and career

advancement, such groups may have developed different beliefs as to how diversity management programs relate to such outcomes as perceived potential for advancement. Future studies may also draw on actual job-seekers via employment agencies or job search websites.

We assessed perceived potential for advancement as an indicator of mediating processes implied by signaling theory. As mentioned in the development of our model, we suspect that there are other unmeasured mediators of the relationship between GDM signals and organizational attractiveness. For example, prior research has suggested that perceptions of person-organization fit (Cable & Judge, 1996) mediate the relationship between organizational characteristics and evaluations of organizational attractiveness (Dineen et al., 2002; Judge et al., 1997; Tom, 1971). It is likely that signals are interpreted not only in terms of how one expects organizational characteristics to affect his or her advancement but also in terms of how these characteristics will affect one's expectations of good fit. Although our diagnostic test for common method variance indicated the potential presence of a method factor among the self-reported variables, the existence of such other unmeasured mediating mechanisms or other correlates may provide an alternative explanation (Podsakoff et al., 2003). Scholars should therefore incorporate other potential mediators, such as fit perceptions, as well as perceptions of psychological climate (James, Hater, Gent, & Bruni, 1978; James & Jones, 1974), and organizational justice (Greenberg, 1987). It is important to note that this line of research could benefit greatly from further qualitative research to identify and more deeply understand such underlying mechanisms. The interviews we conducted after our quantitative study aimed only to supplement the study, but we recommend further and more in-depth qualitative studies on this topic.

Future studies should test individuals' reactions to more than two hypothetical organizations and to other types of diversity management programs. This study used descriptions of fairly generic "high GDM" and "low GDM" programs, but such a design does not allow us to draw conclusions about how individuals may react to specific aspects of GDM programs. For example, it could be the case that certain individuals react favorably to increasing supplier diversity but unfavorably to mentoring or coaching targeted at women. It may also be worthwhile to manipulate such variables as the proportion of women in managerial positions. Future research may investigate the effects of different specific programs or multiple levels of proactivity in GDM. In addition, having participants view multiple hypothetical organizations and describe their perceptions of each would enable the use of a within-subject design and be more realistic because job-seekers usually simultaneously consider more than one organization for employment.

In addition, we examined the effects of GDM signals across national contexts, focusing on the perceptions of the intended targets of the programs (i.e., women). However, prior research suggests that men's assessments of organizational attractiveness may also be affected by GDM programs because they may perceive such programs to hurt their employment and advancement opportunities (Truxillo & Bauer, 2000). Future research could examine how these effects vary across countries and study some of the mediating processes among non-beneficiaries' evaluations of diversity management signals.

Finally, our finding that organizational attractiveness may not have been measured invariantly across these two national contexts raises both concerns and opportunities for future research in this area. As mentioned previously, this lack of invariance implies that our findings on this variable must be interpreted with caution, though we may regain some confidence in our findings through corroborative results on perceived potential for advancement, which was found to have been measured with invariance. Although the construct of organizational attractiveness is fairly well established in the management literature (Turban & Keon, 1993), the present study raises concerns about its measurement across different national contexts. This study illustrates the fact that as management research increasingly crosses national borders, scholars will need to revisit measures of even such established constructs as organizational attractiveness to ensure that they measure the intended constructs equivalently in different contexts.

Conclusion

In this experimental study, we investigated potential job applicants' reactions to organizational GDM programs in two countries. We found support for a model that predicts that national context and individual attitudes will jointly moderate the effects of organizations' GDM signals on women's organizational perceptions. We also found that perceptions of advancement opportunities mediated the relationship between GDM signals and perceptions of organizational attractiveness, though we must exercise caution considering the potential problem with measurement invariance for organizational attractiveness. Our study provides an important test of an underlying mechanism suggested by signaling theory. Our findings contribute to our understanding of how individuals differ in their reactions to diversity management programs that are ostensibly meant to benefit them, and we propose that these differences are rooted, at least in part, in the legal/regulatory aspects of the national context. Finally, we suggest useful guidelines for organizations, particularly as they attempt to globalize their diversity management practices.

Appendix

Development of Regression Equations and Paths

Using the procedure recommended by Edwards and Lambert (2007), we began the mediation analysis by specifying the regression equations for both the dependent variable and the mediator:

$$M = a_0 + a_X X + a_W W + a_Z Z + a_{XW} XW + a_{XZ} XZ + a_{WZ} WZ + a_{XWZ} XWZ + e_M \quad (1)$$

$$Y = b_0 + b_X X + b_W W + b_Z Z + b_{XW} XW + b_{XZ} XZ + b_{WZ} WZ + b_{XWZ} XWZ + b_M M + b_{MW} MW + e_Y \quad (2)$$

where X is the GDM manipulation (0 = *low*, 1 = *high*; independent variable), M is perceived potential for advancement (the mediator, centered), W denotes country (a moderator at both the first and second stages; 0 = *United States*, 1 = *France*), Z is AA attitude (a moderator at the first stage only; centered), and Y is organizational attractiveness (the dependent variable). a and b denote the unstandardized regression coefficients for determining the mediator and the dependent variable, respectively, with a_0 and b_0 representing the intercepts. Finally, e denotes error, or the regression residual. Using Equation 1 to substitute for M in Equation 2, we multiplied the terms (Equation 3) to obtain a single regression equation (Equation 4):

$$\begin{aligned} Y &= b_0 + b_X X + b_W W + b_Z Z + b_{XW} XW + b_{XZ} XZ \\ &\quad + b_{WZ} WZ + b_{XWZ} XWZ + b_M (a_0 + a_X X + a_W W \\ &\quad + a_Z Z + a_{XW} XW + a_{XZ} XZ + a_{WZ} WZ \\ &\quad + a_{XWZ} XWZ + e_M) + b_{MW} (a_0 + a_X X \\ &\quad + a_W W + a_Z Z + a_{XW} XW + a_{XZ} XZ + a_{WZ} WZ \\ &\quad + a_{XWZ} XWZ + e_M) W + e_Y \\ &= b_0 + b_X X + b_W W + b_Z Z + b_{XW} XW + b_{XZ} XZ \\ &\quad + b_{WZ} WZ + b_{XWZ} XWZ + a_0 b_M + a_X b_M X \\ &\quad + a_W b_M W + a_Z b_M Z + a_{XW} b_M XW + a_{XZ} b_M XZ \\ &\quad + a_{WZ} b_M WZ + a_{XWZ} b_M XWZ + b_M e_M + a_0 b_{MW} W \\ &\quad + a_X b_{MW} XW + a_W b_{MW} W^2 + a_Z b_{MW} WZ + a_{XW} b_{MW} XW^2 \\ &\quad + a_{XZ} b_{MW} XWZ + a_{WZ} b_{MW} W^2 Z + a_{XWZ} b_{MW} XW^2 Z \\ &\quad + b_{MW} W e_M + e_Y \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned}
Y = & b_0 + a_0 b_M + (b_X + a_X b_M)X + (b_W + a_W b_M \\
& + a_0 b_{MW} + a_W b_{MW}W)W + (b_Z + a_Z b_M)Z \\
& + (b_{XW} + a_{XW} b_M + a_X b_{MW} + a_{XW} b_{MW}W)XW \\
& + (b_{XZ} + a_{XZ} b_M)XZ + (b_{WZ} + a_{WZ} b_M \\
& + a_Z b_{MW} + a_{WZ} b_{MW}W)WZ + (b_{XWZ} + a_{XWZ} b_M \\
& + a_{XZ} b_{MW} + a_{XWZ} b_{MW}W)XWZ + e_Y \\
& + b_M e_M + b_{MW} W e_M
\end{aligned} \tag{4}$$

Alternatively, working again from Equation 3, we can produce an equation that makes the simple paths more clear:

$$\begin{aligned}
Y = & [b_0 + a_0 b_M + a_0 b_{MW}W + a_Z b_M Z + a_Z b_{MW}WZ + a_W b_M W \\
& + a_W b_{MW}W^2 + a_{WZ} b_M WZ + a_{WZ} b_{MW}W^2 Z + b_Z Z \\
& + b_W W + b_{WZ}WZ] + [b_X + a_X b_M + a_X b_{MW}W + a_{XW} b_M W \\
& + a_{XW} b_{MW}W^2 + a_{XZ} b_M Z + a_{XZ} b_{MW}WZ + b_{XW}W \\
& + b_{XZ}Z + b_{XWZ}WZ + a_{XWZ} b_M WZ + a_{XWZ} b_{MW}W^2 Z]X \\
& + e_Y + b_M e_M + b_{MW} W e_M \\
= & [b_0 + a_0(b_M + b_{MW}W) + a_Z Z(b_M + b_{MW}W) \\
& + a_W W(b_M + b_{MW}W) + a_{WZ}WZ(b_M + b_{MW}W) \\
& + b_Z Z + b_W W + b_{WZ}WZ] + [b_X + a_X(b_M + b_{MW}W) \\
& + a_{XW}W(b_M + b_{MW}W) + a_{XZ}Z(b_M + b_{MW}W) \\
& + a_{XWZ}WZ(b_M + b_{MW}W) + b_{XW}W + b_{XZ}Z \\
& + b_{XWZ}WZ]X + e_Y + b_M e_M + b_{MW} W e_M \\
= & [(b_0 + b_W W + b_Z Z + b_{WZ}WZ) + (a_0 + a_W W \\
& + a_Z Z + a_{WZ}WZ)(b_M + b_{MW}W)] + [(b_X + b_{XW}W \\
& + b_{XZ}Z + b_{XWZ}WZ) + (a_X + a_{XW}W + a_{XZ}Z \\
& + a_{XWZ}WZ)(b_M + b_{MW}W)]X \\
& + (e_Y + b_M e_M + b_{MW} W e_M)
\end{aligned} \tag{5}$$

As shown in Equation 5, the path for the first-stage moderated effect is estimated by $(a_X + a_{XW}W + a_{XZ}Z + a_{XWZ}WZ)$, the path for the second-stage moderated effect is estimated by $(b_M + b_{MW}W)$, and the path for the moderated direct effect is estimated by $(b_X + b_{XW}W + b_{XZ}Z + b_{XWZ}WZ)$. To plot the first- and second-stage effects, we started with Equations 1 and 2, respectively, and redistributed the terms such that intercepts and slopes are more clear:

$$\begin{aligned}
M &= a_0 + a_W W + a_Z Z + a_{WZ} WZ + a_X X + a_{XW} XW \\
&\quad + a_{XZ} XZ + a_{XWZ} XWZ + e_M \\
&= [a_0 + a_W W + a_Z Z + a_{WZ} WZ] + [a_X X + a_{XW} W \\
&\quad + a_{XZ} Z + a_{XWZ} WZ]X + e_M
\end{aligned} \tag{6}$$

$$\begin{aligned}
Y &= b_0 + b_W W + b_Z Z + b_{WZ} WZ + b_X X + b_{XW} XW \\
&\quad + b_{XZ} XZ + b_{XWZ} XWZ + b_M M + b_{MW} MW + e_Y \\
&= [b_0 + b_W W + b_Z Z + b_{WZ} WZ + (b_X + b_{XW} W \\
&\quad + b_{XZ} Z + b_{XWZ} WZ)X] + [b_M + b_{MW} W]M + e_Y
\end{aligned} \tag{7}$$

Acknowledgments

We would like to thank Jim Lemoine, William Gardner, Gayle Baugh, and the anonymous reviewers for their helpful advice and comments.

Authors' Note

The sample of U.S. women used in this study was drawn from a larger sample used in Martins and Parsons (2007). The sample of French women was obtained at approximately the same time, but specifically for the current article.

Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Notes

1. In reality, this information would be signaled via such modes as recruitment materials, job fairs, websites, current employees' descriptions, and orientation sessions. Investigation of the optimal mode for sending diversity management signals is beyond the scope of this study, but is an important area of research.
2. We also conducted hierarchical regression analyses, entering main effects in the first step and the hypothesized two-way interaction term in the second, but these analyses similarly yielded non-significant terms.

References

- After the Riots. (December 2005). *The Economist*, 377(8457), 47-48.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696-1708.
- Andreuski, G., Richard, O. C., Shaw, J. D., & Ferrier, W. J. (2014). Racial diversity and firm performance: The mediating role of competitive intensity. *Journal of Management*, 40, 820-844.
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59, 157-187.
- Battagliola, F. (2004). *Histoire du travail des femmes* [History of women's work]. Paris: La Découverte.
- Beaton, A. M., & Tougas, F. (2001). Reactions to affirmative action: Group membership and social justice. *Social Justice Research*, 14(1), 61-78.
- Bell, M. P., Harrison, D. A., & McLaughlin, M. E. (2000). Forming, changing, and acting on attitude toward affirmative action programs in employment: A theory-driven approach. *Journal of Applied Psychology*, 85, 784-798.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Chen, C. C., & Hooijberg, R. (2000). Ambiguity intolerance and support for valuing-diversity interventions. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2392-2408.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072-1089.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 723-734.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*: Gestion des entreprises et traditions nationales. [The logic of honor: Corporate management and national traditions] Paris: Editions du seuil.
- D'Iribarne, P. (2002). La legitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France [The legitimacy of the enterprise as an ethical actor in the United States and France]. *Revue Française de Gestion* [French Review of Management], 140(28), 23-39.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The moderating effects of work group perspectives on diversity. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Erhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901-918.
- Gerhart, B. (2009). Does national culture constrain organizational culture and human resource strategy? The role of individual level mechanisms and implications for employee selection. In J. J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-48). Bradford, UK: Emerald.
- Ghiles, F. (2005, November). N Africans waiting for a policy change. *Financial Times*, p. 18.
- Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital*. Washington, DC: Author.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-532.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Harrison, D. A., Kravitz, D. A., Mayer, D. M., Leslie, L. M., & Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1013-1036.
- Hegewisch, A., & Mayne, L. (1994). Equal opportunities policies in Europe. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp. 194-217). London, England: Routledge.
- Heilman, M. E., & Alcott, V. B. (2001). What I think you think of me: Women's reactions to being viewed as beneficiaries of preferential selection. *Journal of Applied Psychology*, 86, 574-582.
- Heilman, M. E., Battle, W. S., Keller, C. E., & Lee, R. A. (1998). Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection? *Journal of Applied Psychology*, 83, 190-205.
- Heilman, M. E., Rivero, J. C., & Brett, J. F. (1991). Skirting the competence issue: Effects of sex-based preferential selection on task choices of women and men. *Journal of Applied Psychology*, 76, 99-105.
- Heilman, M. E., Simon, M. C., & Repper, D. P. (1987). Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 72, 62-68.
- House, R. J., Hanges, P. J., Armour, M. P., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques [National Institute of Statistics and Economic Studies]. (2008). *Femmes et Hommes - Regards sur la parité* [Women and men - a look at parity] (Vol. 2008). Author.

- Jackson, J. C. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 781-813.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jenson, J., & Sineau, M. (1995). *Mitterrand et les francaises: Un rendez-vous manque* [Mitterrand and the French: A missed rendezvous. Paris: Presses de Sciences Politiques.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Klarsfeld, A. (2009). The diffusion of diversity management: The case of France. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 363-373.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. J., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K. A., . . . Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Konrad, A. M., & Hartmann, L. (2001). Gender differences in attitude toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes toward women. *Sex Roles*, 45, 415-432.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Race and sex differences in line managers' reactions to equal employment opportunity and affirmative action interventions. *Group and Organization Management*, 20, 409-439.
- Kravitz, D. A., & Platania, J. (1993). Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity. *Journal of Applied Psychology*, 78, 928-938.
- Laboratoire de l'égalité [Laboratory of Equality]. (2014). *Laboratoire de l'égalité* [Laboratory of equality]. Retrieved from <http://www.laboratoiredelegalite.org/>
- Ledvinka, J., & Scarpello, V. G. (1991). *Federal regulation of personnel and human resource management*. (Vol. 2). Boston, MA: PWS-Kent.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82, 359-375.
- Major, B., Feinstein, J., & Crocker, J. (1994). Attributional ambiguity of affirmative action. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 113-141.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 865-875.

- Matheson, K., Echenberg, A., Taylor, D. M., Rivers, R., & Chow, I. (1994). Women's attitudes toward affirmative action: Putting action into context. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 2075-2096.
- McGauran, A.-M. (2001). Masculine, feminine, or neutral? In-company equal opportunities policies in Irish and French MNC retailing. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 754-771.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Ollier-Malaterre, A. (2009). Organizational work-life initiatives: Context matters. France compared to the UK and the US. *Community, Work and Family*, 12, 159-178.
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Dulk, L. D., & Kossek, E. E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work-life research: A review and research agenda. *European Management Journal*, 31, 433-447.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction* (2nd ed.). New York, NY: Holt, Rinehart, and Winston.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Richard, O. C., & Kirby, S. L. (1998). Women recruits' perceptions of workforce diversity program selection decisions: A procedural justice examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 183-188.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitude: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.
- Rodriguez, G. (2006, April). French blinders. *Los Angeles Times*, p. M5.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Sabbagh, D. (2008). *The collection of ethnoracial statistics: Developments in the French controversy. A policy brief from the Equality of Opportunity Program*. Paris: French-American Foundation.
- Scholarios, D., & Taylor, P. (2011). Beneath the glass ceiling: Explaining gendered role segmentation in call centres. *Human Relations*, 64, 1291-1319.
- Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 653-656.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business & Society*, 43, 69-96.

- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Stine, R. (1989). An introduction to bootstrap methods. *Sociological Methods & Research*, 18, 243-291.
- Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S., & Hunter, B. A. (1995). Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 199-214.
- Tatli, A., & Özbilgin, M. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14, 180-200.
- Tepper, B. T., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13, 375-391.
- Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2003). Effects of goal framing in job advertisements on organizational attractiveness. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2393-2412.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 573-592.
- Tougas, F., & Beaton, A. M. (1992). Women's views on affirmative action: A new look at preferential treatment. *Social Justice Research*, 5, 239-248.
- Tougas, F., & Beaton, A. M. (1993). Affirmative action in the workplace: For better or for worse. *Applied Psychology: An International Review*, 42, 253-264.
- Truxillo, D., & Bauer, T. N. (2000). The roles of gender and affirmative action attitude in reactions to test score use methods. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1812-1828.
- Tung, R. L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management*, 32, 461-477.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., & Hardaway, T. J. (1991). Sex differences in reactions to preferential selection: Towards a model of preferential selection as help. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 797-814.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56, 1325-1347.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97, 214-224.

- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Jones-Farmer, L. A. (2007). An assessment of attraction toward affirmative action organizations: Investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 485-507.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group and Organization Studies*, 19, 295-308.
- Williamson, I. O., Slay, H. S., Shapiro, D. L., & Shivers-Blackwell, S. L. (2008). The effect of explanations on prospective applicants' reactions to firm diversity practices. *Human Resource Management*, 47, 311-330.
- Wolkinson, B. (2008). *Employment law: The workplace rights of employees and employers (Vol. 2nd)*. Malden, MA: Blackwell.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73-84.

Submitted Date: 12 February 2013

Acceptance Date: 30 March 2015

Associate Editor: William Gardner

Author Biographies

Jesse E. Olsen is a Research Fellow at the Centre for Workplace Leadership in the Faculty of Business and Economics, University of Melbourne. His research focuses on diversity management and topics in cross-cultural organizational behavior and human resource management.

Charles K. Parsons is a Professor of Organizational Behavior at the Scheller College of Business, Georgia Institute of Technology. He received his Ph.D. from the University of Illinois in 1980. His research covers Person-Organization Fit, Socialization, and Performance Feedback.

Luis L. Martins is an Associate Professor of Management at the McCombs School of Business at the University of Texas at Austin. His research primarily examines individual, group, and organizational cognition in the context of diversity, organizational change, and innovation.

Vera Ivanaj is an Associate Professor of Management Science in the Chemical Engineering School (ENSIC) of the University of Lorraine, France. Her current research interests include strategy, sustainable development, aesthetics, and management education. Vera Ivanaj is also a contemporary painter and works with aesthetic practices and creativity methods to resolve management problems.

UNDERSTANDING MNEs' ATTITUDES TOWARDS CSR: A LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA

Vera IVANAJ

ENSIC, University of Lorraine - CEREFIGE, 1, rue Grandville, BP 20451, F-54001 Nancy Cedex, France
Tel: +33 (0)3 83 17 50 87 - e-mail: vera.ivanaj@univ-lorraine.fr

Nuno GUIMARAES DA COSTA

ICN Business School - CEREFIGE, 13, rue Michel Ney, CO 75, F-54037 Nancy Cedex, France
Tel: +33 (0)3 83 17 37 91 - e-mail: nuno.guimaraes-dacosta@icn-groupe.fr

Olga IVANOVA

ICN Business School - CEREFIGE, 13, rue Michel Ney, CO 75 - F-54037 Nancy Cedex, France
Tel: +33 (0)3 83 17 37 94 - e-mail: olga.ivanova@icn-groupe.fr

Silvester IVANAJ

ICN Business School - CEREFIGE, 13, rue Michel Ney, CO 75, F-54037 Nancy Cedex, France
Tel: +33 (0)3 83 17 37 74 - e-mail: silvester.ivanaj@icn-groupe.fr

Rabi NARAYAN KAR

SBSE College, University of Delhi, Sheikh Sarai-II, New Delhi-17, India
Tel: +91 (0)11 29 25 3430 - e-mail: rabikar.du@gmail.com

ABSTRACT

In this paper, the literature about institutionalism, CSR and organisations is explored to identify existing relationships between individuals, organisations and institutions that can explain the reason why multinational enterprises (MNEs) often display different CSR attitudes in different parts of the world. A multi-theoretical perspective, which combines institutional, organisational and strategic decision-making theories, was used to formulate propositions for further research. According to the analysis, MNEs face different logics regarding CSR in the institutional contexts in which they operate. Organisational behaviours and attitudes of MNEs towards different CSR logics are likely to have a strong impact on individual perceptions and cognitive models, which in turn can shape organisational CSR decision making processes and actions.

Keywords: CSR, MNEs, Institutional logics, Decision-making, Developed and developing economies.

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous explorons la littérature sur l'institutionnalisme, la RSE et les organisations afin d'identifier les relations qui existent entre les individus, les organisations et les institutions, pouvant expliquer les raisons pour lesquelles les entreprises multinationales affichent souvent des attitudes différentes en matière de RSE, dans diverses parties du monde. Une perspective multidimensionnelle, qui combine les théories institutionnelles, organisationnelles et stratégiques de la prise de décision, a été utilisée pour formuler des propositions pour des recherches futures. Selon notre analyse, les entreprises multinationales adoptent des logiques différentes en matière de RSE en fonction des contextes institutionnels dans lesquels elles opèrent. Les comportements et les attitudes des entreprises multinationales envers les différentes logiques organisationnelles de RSE sont susceptibles d'avoir un fort impact sur les perceptions individuelles et les modèles cognitifs, qui à leur tour peuvent façonner les décisions et les actions RSE des organisations.

Mots-clés : RSE, Entreprises multinationales, Logiques institutionnelles, Prise de décision, Pays développés, Pays en voie de développement.

1. INTRODUCTION

There is a large academic consensus concerning the need to adapt management practices to the different business contexts co-existing in an integrated global economy (e.g.: Bartlett & Ghoshal, 1999; Schneider, 2003). What works in one country does not necessarily work in another, as is demonstrated by the examples of IKEA's complicated entry in the US (Bartlett & Nanda, 1996), or HP's entry in Singapore (Leonard-Barton & Thill, 1993). The same appears to apply regarding the CSR attitudes across different subsidiaries of some multinational enterprises (MNEs). The cases of Nestlé's infant formula in Africa (Boyd, 2012), Nike's suppliers in Indonesia (Ruggie, 2004), and Microsoft in China (Dann & Haddow, 2008) illustrate how companies accept or engage in practices in less-developed countries that they would never consider in the West.

As noticed by Carroll & Shabana (2010: 86), over the past decades the concept of CSR has continued to change in importance and significance. It has been the subject of a large debate which has generated competing complementary and overlapping definitions coming from academics and practitioners. For the purpose of our paper, we share the theoretical definition of CSR proposed by Aguinis (2011: 855) as "context-specific organisational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance". This definition is important for the purpose of our study because it addresses the problem of context and the multitude of stakeholders and particular interests MNEs are likely to find – and are obliged to respond to – in the different countries in which they operate.

The diversity of attitudes displayed by MNEs has triggered a significant amount of both theoretical and empirical contributions. Scholars' justification of the different attitudes displayed by MNE include differences at the institutional level (e.g.: Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1999), managerial strategic decision-making (e.g.: Driouchi & Bennett, 2012), stakeholders' pressures (e.g.: Xiaohua Yang & Rivers, 2009), and leadership styles (Van Genderen, 2011). However, these explanations seem to focus on a single level of analysis and mostly rely on a single theoretical approach. This unintegrated approach in the study of MNEs' attitudes concerning CSR is aligned with Aguinis & Glavas (2012) observation that research on CSR has been fragmented both in terms of level of analysis and in terms of theoretical orientation.

To counter this trend, we integrate the literature that explains the relationships between institutions, organisations and individuals to propose an answer to the research question "*why do multinationals display different CSR attitudes in different parts of the world?*"

In order to explore it, we use a multi-theoretical perspective that combines institutional, organisational and strategic decision-making theories. With that intention, we have organised our paper as follows. First, we review the literature describing the relationship between institutions and organisations in the perspective of CSR and MNEs. Second, we use the same perspective to review the literature that describes the relationship between institutions and individuals. Finally, before integrating the different literatures, we explore the influence of individuals and, organisations on institutions under the same perspective of CSR and MNEs. We conclude by developing the theoretical and practical implications of our approach.

2. LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA

The output of CSR policies result from a complex interaction between the institutional, organisational and individual layers of business arrangements. This encompasses the organisational context, the different institutional logics within which the MNE moves, the individuals that take the decisions and are otherwise engaged with them, and the relationships that emerge from the co-existence of the three layers.

Figure 1 depicts the existing relationships between the three layers which details these relationships, and the resulting propositions, in the rest of the section.

2.1. Institutional influence over MNE

It is a common understanding that organisations and individuals move within the limits defined by the institutional context (Meyer & Rowan, 1977). Institutions provide a set of regulations, norms, and cultural cognitions that limit actors' inventory of both meanings and tools to respond to CSR calls (DiMaggio & Powell, 1983). However, both MNEs and individuals may reply with attempts to change those limits (Oliver, 1991).

Scott (2004: 52) characterised the institutional context by its regulatory, normative and cultural-cognitive dimensions. Regulations emanate from the governments, the courts, legislative bodies or other powerful actors that are able to exert coercive pressure if the demands they try to impose are not followed (Boxenbaum & Jonsson, 2013). These comprise laws and regulations, such as labour codes, safety regulations or pollution limitations that force organisations to adopt a given structure and specified practices if they want to be allowed to operate within an institutional context. Norms originate in the professions and relate to the definition of "the conditions and methods of [the professionals'] work"

(DiMaggio & Powell, 1983: 152), including the creation of standards (Scott, 2004: 78). Deontological codes defining the proper conduct of a professional group, such as doctors or lawyers, are normative systems that contribute to “more or less taken for granted repetitive social behaviour” (Greenwood et al., 2013: 4). The cultural-cognitive dimension refers to the ingrained beliefs and assumptions widely shared and followed in a given society. According to Scott (2004: 5), the cultural-cognitive dimension is “the infrastructure on which not only beliefs, but norms and rules rest”, to the extent that any other institutional component can only be understood in relation to this cultural-cognitive referent.

Institutional logics. The three institutional dimensions shape different institutional logics. These are defined as “the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organise time and space, and provide meaning to their social reality” (Thornton & Ocasio, 1999: 804). They become historically contingent templates of meaning ascription and action (Lounsbury, 2007), simultaneously imposed on and enacted by individuals and organisations.

According to Ocasio (1995), institutional logics provide the rules and conventions necessary to generate the values that allow organisations and

individuals to select which issues deserve attention, amongst the different calls in the business environment. Additionally, they confer identities and the corresponding interests to actors, which in turn are reflected into decisions and motives for action. This is achieved through mechanisms of legitimacy (Deephhouse & Suchman, 2013), appropriateness (March & Olsen, 1989), and identification (O'Reilly & Chatman, 1996). Institutional logics tend to highlight issues and solutions that are consistent with their own perpetuation, which includes rewarding confirming behavior and rendering some alternatives as non-acceptable. Actions are thus embedded in institutional logics, and result from the interactions between the three levels of society – individuals, organisations, and institutions – “when organizations and institutions specify progressively higher levels of constraint and opportunity for individual action” (Thornton & Ocasio, 2013:104).

Thornton (2004) alluded to six main institutional logics: markets, corporations, professions, states, families and religions. Each provides “socially constructed systems of classification that constituted categories (...) as basic unit[s] of cognition” (Thornton & Ocasio, 2013: 113). These logics allow actors to name and characterise things and activities, such as *company* or *manager* or *management*. However, the multi-institutional environment means that organisations and individuals are likely to move across

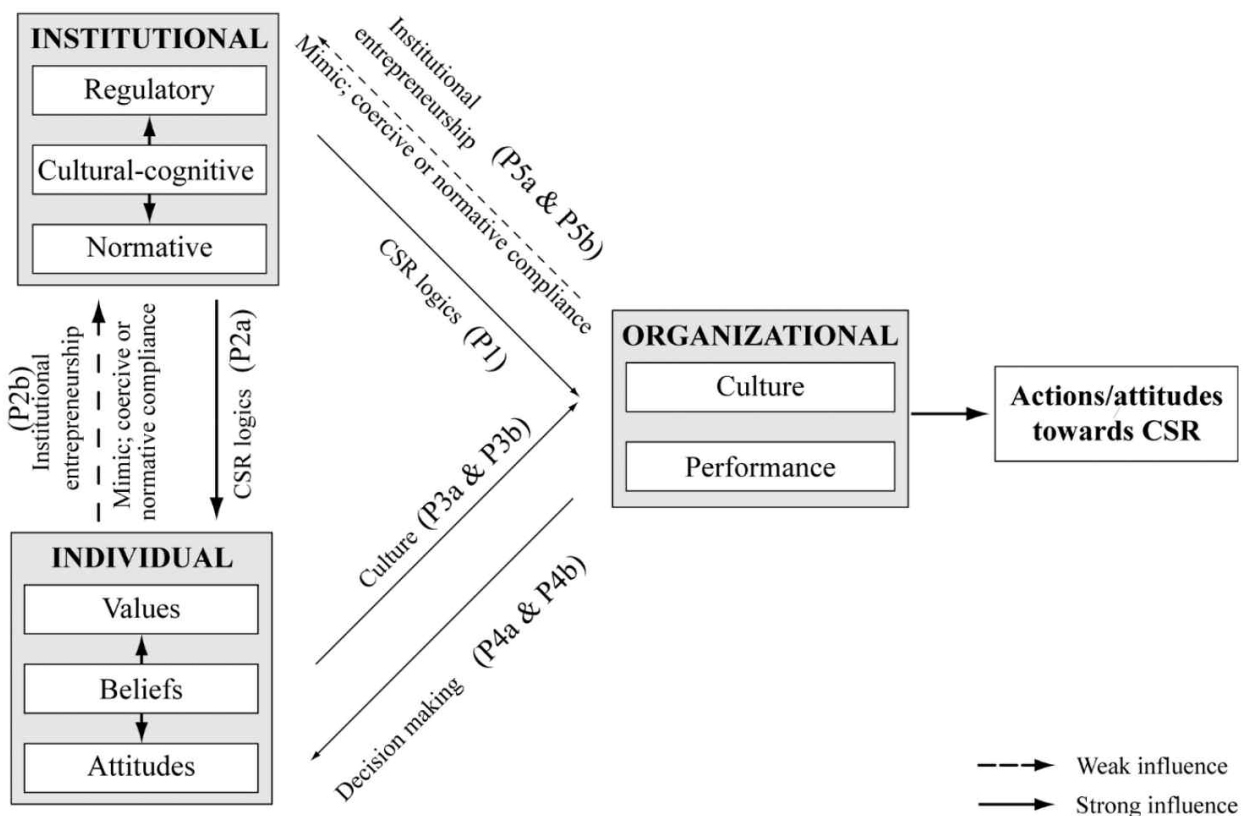


Figure 1: Relationships between the institutional, individual and organisational layers that shape MNE's attitude towards CSR.

different institutional logics. Given that each of the institutional logics imposes its own legitimacy demands and there is no assurance that these are compatible (e.g., D'Aunno *et al.*, 1991), the multi-institutional characteristic of society is likely to lead to conflicts when organisations seek legitimacy. These will give birth to new categories (Rao *et al.*, 2003) and new meanings of existing categories (Ocasio and Joseph, 2005). Within an institutional logic of CSR, for example, the category *enterprise* can be transformed into *responsible enterprise* and *non-responsible enterprise*, and the category *manager* can be extended to include *moral manager*, *amoral manager* and *immoral manager* (Carroll, 1987).

The diversity in organisational responses to the different calls emanated by the conflicting institutional logics explains the differences observed in organisations within the same institutional field, industry and societal environment across time.

In recent years, CSR has emerged as a relevant issue both amongst organisations and scholars. Corporate communication reveals a growing concern about the relationship with different stakeholders. Companies target their CSR efforts to those issues or constituencies that are most affected by their operations (Guimaraes-Costa & Cunha, 2008), aligning their social responsible policies with their strategic interests (Porter & Kramer, 2006). Reflecting this trend, scholars have developed a wide range of conceptual contributions in the field of CSR, spanning from the individual role of leadership (e.g., Snell, 2000) and employees (e.g., Rupp *et al.*, 2006; Treviño *et al.*, 2006) in the implementation of CSR policies, to organisational identity (e.g., Brickson, 2007) and image (e.g., Davis, 1973) as triggers of CSR involvement, to institutional compelling forces to adopt CSR (e.g., Campbell, 2007; den Hond & de Bakker, 2007).

There is a growing body of legislation addressing environmental, societal and governance norms issued by national governments and international organisations. Professional associations are increasingly demanding businesses the adoption of CSR-related certifications, such as ISO 26000. These standards provide some assurances that when enterprises do business around the world, they will maintain a minimum level of societal and environmental standards in the work places and communities in which they are doing business (Doh & Guay, 2004). Different stakeholders including NGOs and civil society are calling for a change in the enterprises' attitudes towards business. They have urged the enterprises to be more responsive to the range of social needs in developing countries (Mc Williams & Siegel, 2001). On the other hand, in order to become legitimate next to their constituencies, organisations are taking into consideration all these claims. These combined trends and the diffusion of CSR-related practices reveal that

CSR is becoming institutionalised, in the sense that CSR-related "social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action" (Meyer & Rowan, 1977: 341).

As such, it is possible to refer to an *institutional logic of CSR*. This is socially constructed by the different actors in the business arena, has evolved historically from philanthropic interests of owners to the strategic perspective of shared value (Porter & Kramer, 2011), and implies specific assumptions about the role of companies, which are grounded on values and beliefs about such concepts as justice, fairness, profits, and purpose. As any other institutional logic, the *institutional logic* of CSR comprises a set of rules and norms (or principles) that guides the behaviour of individuals and organisations.

Carroll & Shabana (2010) identify some historical changes in the institutional logic of CSR in the United States. In the 50s, the CSR logic referred to philanthropy and responsibility towards society. The 60s witnessed a change towards an awareness and concern about social issues, which led to the idea of *corporate social responsiveness* in the 70s. In the 80s, a new change in the CSR logic directs the focus to issues such as stakeholders and business ethics. The alignment between CSR and business strategy became part of the institutional logic of CSR in the 90s. This logic is still present today, in parallel with an enhanced concern about ethics and sustainability, grounded on the corporate scandals of the first decade of the century.

From a business perspective, Porter & Kramer identify three main logics framing CSR attitudes (Porter & Kramer, 2002). Whereas pure philanthropy commanded corporate concerns towards society for most of the 20th century, in the 90s there was a shift towards strategic philanthropy that implied a degree of alignment between social action and strategic interests of the firm. The first decade of the 21st century corresponds to another shift towards strategic CSR. This new logic implies that social concerns should be aligned with the activity of the enterprise and be a tool to obtain competitive advantage (Porter & Kramer, 2006). Recently, Porter & Kramer (2011) perceive another change in the CSR-related logic, this time towards the idea of *shared-value*. This new logic implies the creation of closely knitted partnerships between the enterprise and its different stakeholders along the value-chain to address social issues that can emerge as business opportunities.

MNEs present a particular case concerning institutional logics. First, MNEs display "complex internal environments with spatial, cultural, and organizational distance; language barriers; inter-unit power struggles; and possible inconsistencies and conflict among the interests, values, practices, and routines used in the various parts of the organization" (Kostova *et al.*, 2008: 997). This level of complexity is likely to give birth to conflicting internal institutional

logics. Second, their exposure to different countries implies substantial variations in the cultural-cognitive and normative dimensions. The same variation is likely in terms of regulations, especially those that emanate from national governments. As such, the three pillars of institutional logics are likely to render substantially different institutional arrangements when compared with those faced by companies within the same country. Third, MNEs act in the world and as such they are subject to international institutions created by organisations like the UN, the WTO, the IMF, or the EU; i.e., they become integrated within a framework of transnational institutional context. However, many of these institutions reflect the interests of their member states (Djelic & Quack, 2013), which means that MNEs are part of a constant process of institutional recombination that merges national and transnational characteristics to create highly complex institutional logics.

Consequently, MNEs must be understood at three operational levels – internal, national, and transnational. Each of these is a multi-institutional system with different institutional logics, which poses significant challenges in terms of legitimacy. Kraatz & Block (2013) assert that MNEs face three main legitimacy problems. First, the simultaneous presence in different social systems makes it difficult for the organisation to show its commitment to the often conflicting beliefs, norms and values of the multiple institutional logics without compromising to one specific institutional identity. Second, even if MNE could show commitment to different sets of institutional norms, principles and values, it is difficult to isolate one from the other. The global visibility of MNEs simultaneously exposes their actions to constituencies that are aligned with the institutional demands and to other constituencies that are unaligned with those demands. Moreover, the diversity of MNEs' responses is likely to trigger internal resistance when employees in different countries are faced or learn about the conflicting attitudes. Third, MNEs must maintain their legitimacy next to these diverse internal and external constituencies over time.

Kostova & Zaheer (1999) refer that legitimacy problems spread fast within a MNE. If a subunit is faced with a problem concerning a specific institutional logic in a given country, its legitimacy is likely to be questioned in other subunits or even as a whole. Moreover, a MNE is likely to suffer legitimacy problems if its industry or field faces legitimacy questions, even if it does not share the same practices. This is especially relevant in terms of CSR.

The institutional logic of CSR and MNEs. From a global perspective, there is a high variation about the idea of CSR as well as of the role of businesses in society. In the West, the Friedman's (1970) logic that the business of business is business still contends with

the stakeholders approach proposed by Freeman (1984). At the same time, the recent collapse of a textile factory in Bangladesh (McLain & Al-Mahmood, 2013), the working conditions denounced at Foxconn (Lucas *et al.*, 2013), or the high levels of corporate corruption in some developing countries (Kamoche, 2011) show that institutional logics of CSR differ across the globe. Individuals and organisations have different values and assumptions concerning the role of companies in society, professional associations exhibit diverse commitment levels to social causes, and governments display different levels of regulations and controls. As a consequence, different countries have highly contrasting understandings concerning the most adequate way of organising business and society, ascribing meanings to business practices that can give birth to profound conflicts in an integrated world business environment.

From the previous analysis, the authors introduce the following proposition:

Proposition 1: Different institutional logics of CSR are likely to be imposed simultaneously on MNEs due to the diversity of institutional contexts in which they operate.

2.2. Interaction between institutions and individuals

As actors in a societal system, individuals are also subject to institutional influence. In their multiple roles as citizens, family members, affiliates or followers of associations and professionals in organisations, individuals are bounded by their time and the corresponding diversity of assumptions, values, principles, legal codes, family obligations, norms and rules. However, individuals are also capable to influence the institutional context, namely by acting as institutional entrepreneurs and as change agents of institutional logics (Tracey et al., 2011). From visible and trivial aspects such as dress codes to subtler norms concerning the nature of inter-personal relationships, from work arrangements to social mobility, including equal opportunities and gender related issues, individuals reflect the complex interaction between the institutional logics to which they are exposed. Much like organisations, individual behaviour is not independent from the institutional context. Moreover, the same individual can be affected by multiple, conflicting, institutional logics (Thornton, 2002). The multi-institutional context to which individuals are exposed is aggravated in the context of MNEs, as described above. Indeed, individuals are subject to institutional pressures originated in substantially different cultural-cognitive, normative and regulatory contexts. Included in these pressures are the social understandings, norms and regulations concerning

CSR, which interact with individual beliefs and values to render a particular response.

From the previous analysis, we introduce the following proposition:

Proposition 2a: Different institutional logics of CSR are likely to be imposed simultaneously on individuals due to the diversity of institutional contexts in which these operate.

Proposition 2b: Individuals are likely to reply to institutional logics by either acting as agents of institutional change or by complying to the pressures.

2.3. Individuals' influence on organisations

The new institutional theory does not recognize that individuals have significant influence on organizational behaviors (DiMaggio & Powell, 1983). Their proponents assume that organizational members may have only a minor influence over the organizational outcomes (DiMaggio & Powell, 1983). In contrast, the agency theory goes beyond the new institutional theory and posits that managers can inject their personal preferences into corporate policies. The owners' challenge is then to prevent this from occurring (Eisenhardt, 1989) even though the natural managerial tendency is to serve their own interests and not those of owners. However, most of academic literature especially on strategic process (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006), multinational enterprises (Ivanaj & McIntyre, 2009) and CSR (Aguinis & Glavas, 2012) has shown that the organisational decisions and actions towards CSR are influenced by different characteristics of organisational members or individuals: CEOs, Board of directors, top management teams, managers, employees, etc. This impact of individuals in organisations is particularly recognized by researchers on strategic decision making, who have been strongly influenced by the "upper echelon theory" of Hambrick & Masson (Hambrick & Masson, 1984; Hambrick, 2007), as it was shown by numerous past literature review on the subject (e.g. Huff & Reger, 1987; Rajagopalan, Rasheed & Data, 1993; Elbanna, 2006; Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). The "upper echelon theory states that "organisational outcomes – both strategies and effectiveness – are viewed as reflections of values and cognitive bases of powerful actors in the organisations" (Hambrick & Masson, 1984: 193). As noticed by Hutzschenreuter & Kleindienst (2006: 676) "given the fact that strategic decisions are made and applied by individuals, the process by which such decisions are made and its characteristics are strongly influenced by individual-related attributes". These attributes refer to the behavioural side of the decision making and must be related first to some characteristics of groups (ex. top management team, boards of directors, etc.) involved in the decision making processes, like the size (Iaquinto & Fredrickso, 1997), the openness

(Amason & Sapienza, 1997), heterogeneity (Ferrier, 2001), involvement (Rindova, 1999). These attributes refer also to the personal determinants and cognitive context of decision makers (especially CEOs'), such as origin (Hitt, Dancin, Tyler & Park, 1997), experience (Iaquinto & Fredrickso, 1997), that can influence the strategy process through shaping the decision maker perceptions of strategic issues (Porac & Thomas, 2002). Due to the influence of groups or individuals, the strategic choices of organisations are not only the result of the rational assessment of the firm environment but also the reflection of the cognitive model of the decision makers. These cognitive models are shaped by different individual factors like personal values (England, 1967; Ivanaj & Gehin, 1997; Finkelstein, Hambrick & Canella, 2009), cultural heritage (Hitt *et al.*, 1997), age (Forbes, 2005), expertise (Hopkins & Hopkins, 1997) etc.

In the field of CSR, the number of studies taking into account the impact of individuals in organisations is very limited. As pointed out by Aguinis & Glavas (2012: 956), there is a need for more studies concerning the impact of individual attributes on CSR decisions and actions. Scientists have primarily emphasize an external driven model of CSR, focusing on contextual influences such as the institutional environment, national culture, the globalization of business environment, government actions and regulations, shareholder activism, etc. (Chin, Hambrick & Trevino, 2013: 203). Less attention has been paid to micro-determinants of the CSR, such as the personal values, qualities or priorities of top executives, managers and other employees.

However, the very recent literature review on empirical studies on CSR, realised by the Aguinis & Glavas (2012: 943), has shown that different individual's dimensions are able to have a direct or an indirect impact on the organisational attitudes toward the CSR. These dimensions rely especially on managers' CSR support and commitment (eg. Greening & Gray, 1994; Muller & Kolk, 2010; Weaver, Trevino & Cochran, 1999a, 1999b, Ramus & Steger, 2000; Andersson, Shivarajan & Blau, 2005; Banerjee, 2001, 2002, 2003), on managers' CSR knowledge and expertise (eg. Stevens, Steensma, Harrison & Cochran, 2005; Weaver *et al.*, 1999a, 1999b; Johnson & Greening, 1999) and on managers' and employee's values (e.g. Agle, Mitchel & Sonnenfeld, 1999; Sully de Luque, Washburn, Waldman & House, 2008; Hemingway & MacLagan, 2004; Mudrack, 2007; Chin, Hambrick & Trevino, 2013) and personal traits and beliefs (ex. Mudrack, 2007).

For example, concerning the manager's commitment, the empirical study of Bellini (2003), in the context of MNEs shows that the adoption of proactive ecologically-oriented behaviour by multinationals depends more on the commitment of the person in charge of the environmental affairs than on external

pressure or structural inertia. Similarly, Borchani (2004), based on an exploratory study of five foreign MNEs in France found that the leaders' commitment is a pertinent predictor of the companies adopting the prevailing institutional logic concerning CSR strategies.

The impact of the organisational leaders on CSR behaviours is also transferred and influences the employees' attitudes towards CSR. For example, Ramus & Steger (2000) found that supervisor's encouragement and signals can influence positively the employee's engagement in CSR activities. Some studies demonstrate that if organisations engage in CSR practices only pushed by institutional forces, without management commitment, this reinforces "decoupled CSR activities", which means that these activities are disconnected from the core business activity of the firm (Weaver & al. 1999a, 1999b). For Mudrack (2007), the level of managerial commitment depends on the level of congruence between the individual values and organisational values. The commitment is also influenced by other factors, such as awareness of CSR principles and guidelines (Weaver *et al.*, 1999b), the CSR trainings (Stevens *et al.*, 2005) and the participation in CSR conferences (Johnson & Greening, 1999).

Concerning manager's values and their impact on organizations, the CEO is often seen as the individual primarily responsible for creation of the ethical orientation of the organization (Hood, 2003). Previous research has noticed that top managers attempt to communicate their values to the firm (Schein, 1985) and are able to shape the organizational culture. As noticed by Selznik (1957), the real task of leadership seems to be the creation of a social structure of shared values into the origination (Selznik, 1957). When this structure is created and well established, the organizations attempt to maintain even though the external environment change (Hood, 2003).

In general, the managerial literature recognizes that the ethical orientation of organizational leaders in terms of personal traits and behaviors can promote ethical behavior in organization (Carlson & Perrewé, 1995) and make leading managers adopt the prevailing institutional logics. Hood (2003) analyses the relationship between CEO values, leadership style and ethical practices in organizations. The results of his study showed that social and moral values are directly related to ethical practices of formal statement of ethics and diversity training in companies. Muller & Kolk (2010) found also that management teams having a strong commitment to ethics were likely to engage in CSR activities. More specifically, the study of Sturdivant & Ginter (1977: 38) assumed that "a manager with broad or liberal attitudes with respect to business and social issues might well be expected to encourage corporate responsiveness concerning ecological matters, employee welfare, consumerism

and the like." By contrast, executives with a narrow view of the role of business shaped by a more conservative set of attitudes are likely to resist pressures on their company to be more responsive to changing social expectations". The empirical study of Chin *et al.* (2013: 197), examined the influence of the political ideologies of CEOs on CSR. They seem to confirm the assumption by demonstrating that executives' values are manifested in companies' CSR actions and priorities. They found that liberal CEOs compared to conservative ones "exhibit greater advancements in CSR; the influence of CEOs political liberalism on CSR is amplified when they have more power; and liberal CEOs CSR initiatives are less contingent on recent performance than are those of conservative CEOs". Their results suggest that "CEOs are not merely technical optimizers as neoclassical economics might envision; nor are CEOs uniform in the ways they try to bend their companies to suit themselves, as agency theory generally suggest. Instead, CEOs vary in preferences or values, and these differences give rise to heterogeneous firm outcomes" (Chin *et al.*, 2013: 219).

Finally, according to a theoretical model of Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi (2007), the employee's psychological needs can also drive the engagements in CSR actions. Developmental needs such as physiological, safety, affiliative, esteem and self-actualisation can play an important role (Tuzzolino & Armandi, 1981).

Based on the above, we propose the following propositions:

Proposition 3a: When individuals' values and attitudes are aligned with prevailing CSR logics, they are more likely to act accordingly by adopting and applying them for their organization.

Proposition 3b: When individuals' values and attitudes are not aligned with the prevailing CSR logics, they are more likely to resist to their adoption into the organization and try to change them.

2.4. Organisational influence over individuals

The organizational practices and actions related to CSR can also influence the behavior and the attitudes of the individuals. The literature review of Aguinis & Glavas (2012: 947) have assembled several empirical studies demonstrating that the involvement of an organization in CSR actions and practices may have an impact on different organizational members' attitudes, such as: organizational identification (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007), employee engagement (Glavas & Piderit, 2009), retention (Jones, 2010), organizational citizenship behaviors (Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu, 2010; Sully de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008), employee commitment (Maignan, Ferrell & Hult, 1999), in-role performance (Jones, 2010),

employee creative involvement (Glavas & Piderit, 2009), and improved employee relations (Agle et al., 1999; Glavas & Piderit, 2009)".

The literature has already demonstrated that organizational performance, in general, and the CSR performance, in particular, may have a crucial role in shaping the attitudes and the actions of organizational members (Schneider et al., 2003; Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007). A positive image or the prestige of an organization can foster employees' attachment to their organization, which in its turn can motivate the employees to perform better in their work with CSR requirements (Carmeli, 2005; Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001). The study of Carmeli, Gilat & Waldman (2007: 972) indicates that two forms of organizational performance ("social responsibility and development" and "perceived market and financial performance") are associated with higher level of organizational identification. Furthermore, the impact of "perceived social responsibility and development" is larger than the impact of "perceived market and financial performance". The authors found also that the organizational identification can result in enhanced employees' work outcomes – adjustment and job performance. The impact of the employees' attachment to the organizations can also influence other type of behaviors' at work such as organizational citizenship behaviors' (Carmeli, 2005; Dukerich et al., 2002; Dutton et al., 1994) and cooperative behaviors' (Dukerich et al., 2002).

The organizations must affect the individuals also through their corporate culture and their corporate citizenship attitudes (Maignan et al., 1999). Corporate culture may encourage the decision makers to actively meet the requirement of the CSR. As it was found by the study of Maignan et al. (1999: 464), corporate values play an essential role in achieving corporate citizenship. Especially, the humanistic orientation of an organization can push the individual to be more proactive corporate citizens. The business values of proactive citizenship are found to be systematically associated with enhanced level of employee's commitment and customer loyalty. Furthermore, the alignment between the corporate values and employee's values must be very profitable to the business performance evaluated in term of return on assets, return on investments, profits and sale growths.

Enterprises with greater corporate social performance are able to attract better talent and creative people, as it has been shown by the study of Turban and Green (1997). These enterprises are able to send positive signals to potential employees showing them that they represent good place to work. The studies of Willard (2002) and Glavas & Piderit (2009) went in the same direction by showing that enterprises that are good corporate citizens are able to provide meaningful work that in turn attracts the best employees, retain

talents and increase employee engagement and creative involvement. "Good corporate citizens motivate their employees to break out their usual thinking patterns and to find new ways to contribute to both society and the company" (Glavas & Piderit, 2009: 59).

The study of Lin et al. (2010) which examined the influence of corporate citizenship on organizational citizenship behaviors, based on an empirical survey of personnel from 18 large firms, has found that the OCBs are positively influenced by perceived legal citizenship and perceived ethical citizenship, while negatively influenced by perceived discretionary citizenship. As noticed by these authors, when the employees perceived that the firm "conducts business over and above the legal requirements on a layer of moral and ethics, they are likely to feel esteemed and highly identify with their firm by performing positive behaviors in the firm, leading to a positive relationship between perceived ethical citizenship and OCBs. Conversely, it is important to realize that even though an individual may uphold the highest moral standards and behavior, the unethical type of organization one works for can still exert a strong and negative impact on its members and thus predispose them to engage in deviant behavior" (Lin et al., 2010: 361)

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2005) has published also numerous case studies and surveys arguing that good corporate citizen companies can attract better talent and keep better motivated and creative employees. Other authors have also found similar relationship as it is indicated by Zappala (2004) who reviewed several surveys making the relationship between the corporate citizenship and employee behavior, such as motivation, moral and commitment. Zapala cited a survey made by 'Environics International' which surveys 25000 people across the 25 countries demonstrating that 80 percent of people who worked for large companies stated that they felt greater motivation and loyalty towards their jobs and companies the more socially responsible their employers became' (Zappala, 2004: 188). People who engage in meaningful work seem to be more motivated and loyal to the company. They are more engaged, creative and productive, which leads to superior results concerning the corporate CSR performance (Csikszentmihalyi, 2003).

Hence, we present the following propositions:

Proposition 4a: When organizations share CSR logics that are aligned with individuals' values and beliefs, they are more likely to foster the individual attachment, engagement, motivation and creativity towards the organizational CSR activities.

Proposition 4b: When organizations share CSR logics that are not aligned with individuals' values and beliefs, they are less likely to foster the individual attachment,

engagement, motivation and creativity towards the organizational CSR activities.

2.5. Organisational influence over the institutional context

Organisations respond to the institutional pressures – the different institutional logics – by choosing to accommodate certain logic within its structure (sometimes leading to decoupling), by choosing different elements from existing institutional logics (Tracey *et al.* 2011), or by creating new logics (Helms *et al.*, 2012). As it was mentioned earlier, organizations experience institutional complexity (Greenwood *et al.*, 2010) based on the co-existence of different institutional logics, which are in general not coherent but rather in conflict with each other (Beckert, 1999).

Organizations differ in the way they interpret the institutional environment and the different logics. Even the taken-for-granted assumptions of some institutions are not perceived the same way by all actors (Dacin *et al.* 2002). Moreover, some actors may challenge and contest certain logics (Dacin *et al.* 2002) and comply with others. Hence, organizations can completely adopt an existing logic, can choose elements from contradicting or complementing logics, or can create a new logic within the field. With the second two options, they step in the role of institutional entrepreneurs.

Hence, organizational actors can exercise discretion when deciding which logic to align with (Beckert, 1999). Their decision will be based on the level of perceived environmental uncertainty they experience concerning a particular institutional logic (Beckert, 1999). In the case of the CSR logics, the uncertainty is associated with the level of structuration/maturation of the CSR domain in different country markets (Srisuphaolarn, 2011). This leads to higher (when matured) or lower (when less matured) institutional pressures on organizations to adopt certain practices (Kraatz & Zajac, 1996). In addition to the changing character of CSR practices from country to country, stakeholders' expectations towards businesses change over time. This adds to the institutional complexity experienced by companies since they have to constantly re-negotiate their legitimacy with the evaluating audiences (Ashforth & Gibbs, 1990).

There are several environmental factors and enterprise-related factors that influence the adoption of CSR practices. The level of socio-economic development, the legal and normative requirements as well as local culture and values in particular country-markets will influence the CSR logic adopted by enterprises (Jones, 1995). Also, the industry/sector of activity will matter – for example, Siegel & Vitaliano (2007) found that enterprises selling experience goods

are more likely to be socially responsible than enterprises selling search goods. Moreover, some industries/sectors (such as mining, oil and gas extractive industries) suffer from overall lack of legitimacy. When operating in such industries/sectors, organizations will be more innovative in finding solutions and dealing with their legitimacy challenges. For example, they may want to partner with local governments in order to engage in local workforce development programs.

MNEs influence the institutional context in which they operate due to two effects – the effect of size and the effect of diversity. The first effect (size) is associated with the fact that merely because of their large size, they can inflict change more easily and direct the actions of other companies within an environment (Fligstein, 1991). We have to keep in mind that an organization can influence the institutional context only if a critical mass of companies follows this logic. Second, they have a central position within their fields and therefore, are exposed to conflicting logics since their market activities go beyond the field-level rules and regulations within a particular country (Greenwood & Suddaby, 2006) and they have to deal with different local and global demands of various stakeholders.

MNEs will align with the institutional logic, which exists in a particular country, and will introduce new elements or completely new logics regarding CSR.

It is important to distinguish between two types of environments: (1) environments in which CSR practices have reached a certain level of maturity (usually, these are the environments in the developed countries), and (2) environments in which CSR practices are in their nascent stage of development (for example, the transition and emerging economies) (Jamali & Mirshak, 2007). Some authors state that the level of maturity of CSR practices is a function of the economic development which is correlated with different societal and community needs (e.g. Srisuphaolarn, 2011). The latter is associated with the different types of activities MNEs can engage in as a proof of being good corporate citizens, such as infrastructure development (Eweje, 2006). Jamali & Mirshak (2007) stated that the CSR principles are not uniformly understood and that different attitudes towards their usefulness and applicability exist. This is especially true for transition and emerging economies where the CSR practices might be understood in a very different way from the way organizations interpret them in the West. In general, these environments are with not clearly established laws and regulations, which creates uncertainty for all the actors (including MNEs) that operate in it (Ivanova & Castellano, 2011).

CSR in contexts with low institutional pressure. In contexts with low institutional pressure (such as transition and emerging economies), MNEs often

engage in institutional entrepreneurship activities. Institutional entrepreneurs are actors who are interested in particular institutional arrangements and who command resources which can be used to influence the institutional rules and norms in their interest (the agency factor) (Beckert, 1999). These resources can be used either to support the existing institutional logics or to create new logics (Beckert, 1999). When actors perceive an opportunity for change or feel challenged by the current state of affairs (George *et al.*, 2006), they respond by building their case based on a series of resources such as knowledge from other fields or experiences (Greenwood and Suddaby, 2006; Mutch, 2007), discursive resources (Lawrence and Phillips, 2004; Phillips *et al.*, 2004), rhetorics (Suddaby and Greenwood, 2005). They build with legitimisation of accounts for change, supported by adequate language (Oakes *et al.*, 1998) and evangelical appeals (Rao, 2002). Actors enter a process of negotiation, politics and conflict (Colomy, 1998) in the building up of credible accounts of change (Creed *et al.*, 2002). In certain occasions, they may try to secure the support of established institutions (such as the government) that can help on the process of change (Garud *et al.*, 2002).

In transition and emerging economies, MNEs are the drivers of the adoption of different CSR practices since for many of them, this is part of their mission and values as defined by the headquarters (Srisuphaolarn, 2011). At the same time, they are accused that they take advantage of the weaker legal framework in developing countries where they transfer their socially irresponsible and illegitimate activities (Surroca *et al.* 2013). The truth is that in these contexts, engaging in CSR activities for all companies (including the MNEs with subsidiaries there) is at the discretion of the managers (Jamali and Mirshak, 2007). In many transition and emerging economies, organizations engage in non-sophisticated CSR activities that often represent voluntary philanthropic initiatives with modest results at best (Jamali and Mirshak, 2007). And the reason why they do it is mainly for legitimacy purposes, or in other words organizations want to get the support of important evaluating audiences in the context in which they operate (Jamali and Mirshak, 2007).

CSR in contexts with high institutional pressures. In contexts where the institutional framework regarding CSR is well-established, organizations face higher regulatory and normative pressures to comply with the prevailing CSR logics. Since the pressure from the evaluating audiences is very strong, MNEs often comply with the legal and normative requirements of the country, in which they operate. If they fail to do so, not only that they will face litigations but their brand names and reputation will be damaged. Indeed, organizations in the developed countries face more litigious and morally-challenging environment than ever before (SustainAbility, 2004). Hence, not

complying with the prevailing institutional logics regarding CSR may lead to loss of legitimacy and reputation.

This is the reason why some MNEs engage in decoupling between their formal structures and the activities of the organization (Meyer & Rowan, 1991). Through decoupling, organizations minimize the conflict and disputes with the external constituents and gain legitimacy while their activities vary in response to practical considerations (Meyer & Rowan, 1991). Legitimacy is granted by the evaluating audiences when they perceive that the organization fits their requirements and expectations (DiMaggio & Powell, 1983). Legitimacy is a business resource that leads to access to other resources and at the end impacts the survival and success of organizations (DiMaggio & Powell 1983, Scott 2001).

When it comes to CSR, when faced with legitimacy challenges, MNEs can adjust their corporate communications in order to manage the threat and this way engage in decoupling between what they say and what they do. For example, hlstr m (2010) presented the case of H&M, which faced with the responsibility to safeguard the human rights in their outsourcing locations, engaged in responsible corporate discourse.

Based, on the above-said, organizations will have different responses when it comes to CSR in the contexts with high and low institutional pressures towards CSR activities. Therefore, we introduce the following propositions:

Proposition 5a: In contexts with low institutional pressures towards CSR, MNEs often adopt the role of institutional entrepreneurs by introducing new CSR practices.

Proposition 5b: In contexts with high institutional pressures, MNEs in general comply with the prevailing institutional logic or at least they make it visible in their corporate communications.

Besides the organizations, individuals are also important when it comes to understanding the complex behaviour of MNEs towards CSR. By individuals, we mean CEOs, Board of directors, top managers (TMT), managers and employees.

2.6. Putting it all together

There are different logics regarding CSR in the institutional contexts in which MNEs operate. Depending on the institutional pressures they face, MNEs may either comply with the requirements regarding the CSR practices (typical for environments with high institutional pressures) or they may step in the role of institutional entrepreneurs. The latter is practiced in contexts with low institutional pressures regarding CSR, such as transition and emerging economies. Usually, in these contexts, the engagement

in CSR activities is at the discretion of the managers of the subsidiaries of global companies or local companies.

Organisational behaviours and attitudes of MNE's towards different CSR logics, are also likely to have a strong impact on individual perceptions and cognitive models, which in turn can shape organisational CSR decision making processes and actions. An organisational culture that fit with the organisational members' values and beliefs is able to drive positively the energy of individual towards a prevailing CSR logic, by generating strong attachment, commitment and motivation. Otherwise, individuals may react based on their own logic and enter in contradiction with the organisational CSR attitudes and activities.

Given that the institutional influence is based on institutional logics, there is an added layer of complexity in terms of institutional pressures for CSR. There isn't just one single pressure per country; MNEs must combine different, often conflicting, demands from different stakeholders at the same time that they have to assure legitimacy next to all of them, all this in a high visibility context (in which each stakeholder is aware of the MNE's behaviour concerning all the other stakeholders).

3. CONCLUSION

According to Aguinis & Glavas (2012), organisational CSR behaviour cannot be explained neither by the discretionary volition of individuals alone, nor can it be described as the result of an abstract organisational decision-making process or the outcome of institutional pressures. In this paper, we introduced an integrated approach to justify the organisations' attitudes and actions concerning CSR that is supported by the complex interaction between the three levels of social arrangements: individual, organisational, and institutional.

This perspective complements existing literature that focused only on a small portion of the phenomenon (Aguinis & Glavas, 2012). The MNEs context requires the acknowledgement of the concurrent effects of a multi-institutional system, a complex organisational arrangement, and a diverse work-force led by a multi-cultural top management team.

Our theoretical explanations have shown that various relevant CSR logics are possible for MNEs, developing their activities in different macro and micro contexts around the world, in developed or developing countries. As Carroll & Shabana (2010: 86) point out, "while CSR was once regarded as largely a domestic business issue in leading countries of origin, in recent years its popularity has spread onto the world scene, and we now see CSR initiatives in virtually all the developed nations, and initial

thinking and developing taking place in emerging nations as well". While this can be seen as progress, our paper suggests that, from the theoretical point of view, we need to be very cautious about creating universal theories of CSR. CSR is rather a contingent and multidimensional topic than a universal or one-dimensional one. MNEs can face different institutional, organisational and individual challenges particularly in their host countries. In this case, CSR organisational logics need to be responsive to local issues and take into account the needs and values of their local employees. We think that the field must be better served by developing indigenous and integrative theories to suit local needs.

For that, in the future, researchers should build projects that take into account an integrative theoretical perspective, at several level of analysis. First, regarding the fundamental theoretical assumptions, corporate CSR attitudes have to be considered as an integrative phenomenon capable of demonstrating local specificities depending on the individual and organisational contexts. As it is shown by our literature review, a majority of studies concentrate mainly on the institutional perspective. The organisational or individual perspectives were less studied by researchers. While a macro perspective is useful, CSR research can benefit greatly from recognising the role of individuals and groups involved in CSR strategies. In this regards, cognitive and psychological approaches can be very useful to better understand the impact of such factors like individual backgrounds, experiences and values. Sociological models should be of great interest also to understand the impact of social movements and group attitudes. We believe that the combination of institutional perspectives with psychological and sociological perspectives is very important for theory building and testing.

Secondly, the inclusion of a multilevel analysis and multiple influences is necessary to understand the importance of the impact of one group of variables compared to the others. From a theoretical point of view, there is little reason to assume that a group of variables (i.e., institutional, individual or organisational) are more important to explain the MNE CSR attitudes than the others. Even though the inclusion of multiple explanations renders the research analysis more complex, it can provide promising avenue for further research on the interaction between the three groups of variables. For example, we should be able to better understand which approach best describes the CSR attitudes - the institutional, the individual or the organisational? Which combination of logics and contexts brings the best results? Which combination explains better CSR attitudes and practices? What are the direct and the indirect influences? Do some cultural and economic regions of the world (like the South) differ from the others (le North)? Which kind of corporate

governance structure leads to the highest performing CSR strategies? Such questions deserve great attention in the quest to fully understand the CSR logics.

Third, from the methodological point of view, we need to pay more attention to the validity and the homogeneity of different concepts especially related to the CSR logics or approaches. As we noticed in our review, the CSR literature has shown a mosaic of construct definitions that render the CSR domain very confused and research integration very difficult. For every concept various definitions and measures exist and their internal validity is not yet systematically tested, in different socio-cultural contexts. Further investigations about the internal validity of different institutional, organisational or individual variables are necessary to share the knowledge between researchers from different parts of the world. This will make the comparability of research results more viable from country to country. More specifically, future research can engage in collecting empirical evidence on the way MNEs integrate the often conflicting institutional logics in different parts of the world, how they negotiate with relevant stakeholders, step in the role of institutional entrepreneurs in order to change the 'rules of the game,' and/or comply to the requirements of the environment in which they operate. Even though in the CSR literature, there is now evidence that comes from different countries, including the developing economies, an integrative approach can be helpful for MNEs to better manage their CSR activities in different contexts by examining and combining the three environmental levels – institutional, organizational and individual. This perspective can be used to map the different actors (stakeholders) on the three levels and determine their relative importance as well as to have a full picture of the complex networks in which MNEs evolve.

Future research may also examine the conditions (e.g. institutions, industry dynamics, firm specific resources and competencies) which guide MNEs to undertake particular actions in certain contexts – for example, it will be interesting to see when they step in the role of institutional entrepreneurs and/or when they decide to comply with the host country requirements; the role of politics, the model of home country capitalism (Hall & Soskice, 2001; Amaeshi & Amao, 2009) and the level of economic development of the country as well as the role of cultural characteristics, such as religion, social stratification, ethnic groups, have to be examined. For that, using real time and longitudinal research methods can be very useful. Most of the studies on institutional logics are based on secondary data and not on real observations. Cross sectional studies which pool CSR logics across contexts are very interesting to understand the causal relationship between the different contingent variables. In real

time studies, researchers are able to record the real characteristics of the corporate CSR events and activities as they happen in the organisations. In-depth observations offer a great methodological potential to understand how the relationships between institutional, organisational and individual contexts unfold over time.

Finally, most of the CSR research has been descriptive in nature. Few empirical studies propose implications for managerial practices in the MNEs. In fact, managers are looking for practical solutions to face the very complex socio-managerial realities. They need to give meaning to their daily CSR actions. The adoption of an integrative approach to study the CSR attitudes should help managers to identify relationship that are not obvious to them. For example, by understanding the impact of cultural values of a country, MNEs can realize why some CSR current attitudes, that work in one part of the world (e.g. developed economies), do not work in another part of the world (e.g. developing countries). Furthermore, by considering the role played by the organisational attributes, managers can find internal useful levers to apply or change their CSR strategies that can give better organisational results. Future empirical research should continue in these directions and bring empirical verified prescriptions to corporations.

BIBLIOGRAPHY

- Amaeshi, K., & Amao, O.O. 2009. Corporate social responsibility a transnational spaces: Exploring influences of varieties of capitalism on expressions of corporate codes of conduct in Nigeria, *Journal of Business Ethics*, 86: 225-239.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42: 507-525.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32: 836-863.
- Aguinis, H. 2011. Organisational responsibility: doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (Vol.3). Washington: American Psychology Association, 447-465.
- Aguinis, H., & Glavas, A. 2012. What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ählström, J. 2010. Corporate response to CSO criticism: Decoupling the corporate responsibility discourse from business practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2): 70-80.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. 1997. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23: 495-516.

- Andersson, L., Shivarajan, S., & G. Blau. 2005. Enacting ecological sustainability in the MNE: a test of an adapted value-belief-norm framework. *Journal of Business Ethics*, 59 (3): 295–305.
- Arthaud-Day, M.L. 2005. Transnational corporate social responsibility: a tridimensional approach to international CSR research. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1): 1–22.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2): 177–194.
- Banerjee, S.B. 2001. Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38 (4): 489–513.
- Banerjee, S.B. 2002. Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new millennium. *Australian Journal of Management*, 27 (Special Issue): 105–18.
- Banerjee, S.B., Iyer E.S., & Kashyap R.K. 2003. Corporate environmentalism and its antecedents: influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67 (2): 106–22.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1999. *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Taylor & Francis.
- Bartlett, C. A., & Nanda, A. 1996. *Ingvar Kamprad and IKEA*. Case 390-132, May 1990. Harvard Business School.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*, 20(5): 777–799.
- Bellini, B. 2003. *Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. État des lieux et perspectives*, presented at the Atelier (workshop) de Développement Durable, AIMS, ESSCA, Angers, France.
- Borchani, M. 2004. *Les déterminants de la stratégie sociétale des multinationales : étude exploratoire des entreprises étrangères en France*. Paper presented at the 13th AIMS Conférence, Normandie – Vallée de Seine, France.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. 2013. Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 78–98. London: Sage.
- Boyd, C. 2012. The Nestlé infant formula controversy and a strange web of subsequent business scandals. *Journal of Business Ethics*, 106(3): 283–293.
- Brickson, S. L. 2007. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3): 864–888.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3): 946–967.
- Carlson, D.S., & Perrewe, P.L. 1995. Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14: 829–838.
- Carmeli, A. 2005. Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26: 443–64.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. 2007. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44: 972–992.
- Carroll, A. B. 1987. In search of the moral manager. *Business Horizons*, 30(2): 7–15.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. 2010. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85–105.
- Chin, M.K., Hambrick, D.C. & Trevino, L.K. 2013. Political ideologies of CEO's: The influence of Executives Values on CSR. *Administrative Science Quarterly*, 58: 197–232
- Colomy, P. 1998. Neofunctionalism and Neoinstitutionalism: Human Interest and Agency in Institutional Change. *Sociological Forum*, 13(2): 265–300.
- Creed, W. E., Skully, M. A., & Austin, J. R. 2002. Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of Identity. *Organization Science*, 13(5): 475–496.
- Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York, Basic books – Harper collins.
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. 1991. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal*, 34(3): 636–661.
- Dacin, T., Goodstein, J. & Scott, W. R. 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1): 45–46.
- Dann, G. E., & Haddow, N. 2008. Just doing business or doing just business: Google, Microsoft, Yahoo! and the business of censoring China's Internet. *Journal of Business Ethics*, 79(3): 219–234.
- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2): 312–322.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2013). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 49–77. London: Sage.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. 2007. Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32(3): 901–924.
- DiMaggio P.J., & Powell W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Djelic, M.-L., & Quack, S. 2013. Institutions and transnationalization. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 299–323. London: Sage..
- Doh J.P., & Guay T.R. 2004. Globalisation and corporate social responsibility: How nongovernmental organisations influence labour and environmental codes of conduct. *Management International Review* 44(3): 7–30
- Driouchi, T., & Bennett, D. J. 2012. Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance Implications. *International Journal of Management Reviews*, 14(1): 39–62.

- Dukerich, J. M., Golden, B. R. & Shortell, S. M. 2002. Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-33.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39:239-63.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Elbanna, S. 2006. Strategic decision making: Process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8 (1): 1-20.
- England, G.W. 1967. Personal value systems of American managers, *Academy of Management Journal*, 10(1): 53-68.
- Eweje, G. 2006. The Role of MNEs in Community Development Initiatives in Developing Countries – Corporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa, *Business and Society*, 45(2): 93-129.
- Ferrier, W. J. 2001. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4): 858-877.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Canella, A.A. 2009. *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams and boards*. New York: Oxford University Press.
- Fligstein, N. 1991. The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms 1919-1979. In W.W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 311-336. Chicago: University of Chicago Press.
- Forbes, D. P. 2005. Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26: 355-366.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. 2002. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of sun Microsystems and Java'. *Academy of Management Journal*, 45(1): 196-214.
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & Barden, J. 2006. Cognitive underpinnings of institutional persistence and change. *Academy of Management Review*, 31(2): 347-365.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. 2009. How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36: 51-70.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3): 507-531.
- Greening, D. W., & Gray, B. 1994. Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37: 467-498.
- Greenwood, R. and Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-48.
- Greenwood, R., Diaz, A.M., Li, S.X., & Lorente, J. S. 2010. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2): 521-539.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. 2013. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: Sage.
- Guimarães-Costa, N., & Cunha, M. P. 2008. The atrium effect of website openness on the communication of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 43-51.
- Hall, P.A. 2001. Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage, Oxford University Press, Oxford.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(1): 193-206.
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelon theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.
- Helms, W., Oliver, C., & Webb, K. 2012. Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1120-1145
- Hemingway, A., & MacLagan, P.W. 2004. Managers' as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1): 33-44.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., & Park, D. 1997. Understanding the differences in Korean and U.S. executives' strategic orientations. *Strategic Management Journal*, 18(2): 159-167.
- Hood, J.N. 2003. The relationship of leadership style and CEO values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(3): 263-273
- Hopkins, W. E., & Hopkins, S. A. 1997. Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8): 635-652.
- Huff, A., & Reger, R. 1987. A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management* 13(2): 211-237.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. 2006. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored? *Journal of Management*, 32(5): 673-720.
- Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. 1997. Top management team agreement about the strategic decision process: a test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1): 63-75.
- Institutional Practice: Negotiation on the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1120-1145.
- Ivanaj, V., & Gehin, S. 1997. Les valeurs du dirigeant et la croissance de la P.M.E. *Revue Internationale des P.M.E.*, 10 (3-4) : 81-109.
- Ivanaj, V., & McIntyre, J. 2009. Multinational enterprises and sustainable development: a review of strategy process research. In J.R. McIntyre, S. Ivanaj, & V. Ivanaj (Eds.), *Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development*: 3-28 Northampton, MA: Edward Elgar
- Ivanova, O., & Castellano, S. 2011. The impact of globalization on legitimacy signals: The case of organizations in transition environments. *Baltic Journal of Management*, 6(1): 105-123.

- Jamali, D. & Mirshak, R. 2007. Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3): 243-262.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. 1999. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42: 564-576.
- Jones, D. A. 2010. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 857-878.
- Jones, M. 1999. The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2): 163-179.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics? *Academy of Management Review*, 20 (2): 404-437.
- Kamoche, K. 2011. Contemporary developments in the management of human resources in Africa. *Journal of World Business*, 46(1): 1-4.
- Kostova, T., & Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24 (1): 64-81.
- Kraatz, M. S. and Zajac, E. J. 1996. Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61(5): 812-836.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. 2013. Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 243-275. London: Sage.
- Lawrence, T. B. & Phillips, N. 2004. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional. *Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields, Organization*, 11(5): 689-711.
- Leonard-Barton, D., & Thill, G. 1993. *Hewlett-Packard: Singapore (A)*. Case 694-037. Boston: Harvard Business School.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. 2010. Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95: 357-372.
- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Lucas, K., Kang, D., & Li, Z. 2013. Workplace Dignity in a Total Institution: Examining the Experiences of Foxconn's Migrant Workforce. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 91-106.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G.T.M. 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 455-469.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1989. *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Mc Williams A., & Siegel D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1): 117-127
- McLain, S., & Al-Mahmood, S. Z. 2013. After Bangladesh collapse, reckoning looms. *Wall Street Journal*, July 26
- Meyer, J.W. and Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 440-463.
- Meyer, J.W., & Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W.W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: 41-62. Chicago and London: University of Chicago Press.
- Mudrack, P. 2007. Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1): 33-62.
- Muller, A., & Kolk, A. 2010. Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico. *Journal of Management Studies*, 47(1): 1-26.
- Mutch, A. 2007. Reflexivity and the institutional entrepreneur: A historical exploration. *Organization Studies*, 28(7): 1123-40.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 1996. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200.
- Oakes, L.S., Townley, B., & Cooper, D. J. 1998. Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field, *Administrative Science Quarterly*, 43(2): 257-292.
- Ocasio, W. 1995. The enactment of economic adversity-a reconciliation of theories of failure-induced change and threat-rigidity. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays And Critical Reviews*, 17, 287-331.
- Ocasio, W., & Joseph, J. 2005. Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance, 1972-2003. *Poetics*, 33(3-4), 163-178.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Phillips, N., Lawrence, T.B., & Hardy, C. 2004. Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4): 635-652.
- Porac, J. F., & Thomas, H. 2002. Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. In A. M. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*: 165-181. London: Sage.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1): 2.
- Rajagopalan N., Rasheed A.M.A., & Datta D.K. 1993. Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Ramus, C. A., & Steger, U. 2000. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4): 605-626.
- Rao, H. 2002. Tests tell: Constitutive legitimacy and the consumer acceptance of the automobile, 1895-1912. *The New Institutionalism in Strategic Management*, 19(1): 305-333.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. 2003. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.

- Rindova, V. P. 1999. What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953-975.
- Ruggie, J. G. 2004. Reconstituting the global public domain—issues, actors, and practices. *European Journal of International Relations*, 10(4): 499-531.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. 2006. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4): 537-543.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A.N. 2003. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 836-851.
- Schneider, S. C. 2003. *Managing across cultures*. Pearson Education Limited.
- Scott, R. W. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2nd edition.
- Scott, W. R. 2004. *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program*. *Great minds in management: The process of theory development*. 460-484. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Selznik, P. 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. 2007. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*. 17: 773-792.
- Smidts, A., Pruyn, Ad. Th. H., & Van Riel, C. B. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(15): 1051-62.
- Snell, R. S. 2000. Studying moral ethos using an adapted Kohlbergian model. *Organization Studies*, 21(1): 267-295.
- Srisuphaolarn, P. 2011. From altruistic to strategic CSR: How social value affected CSR development – a case study of Thailand. *Social Responsibility Journal*, 9(1): 56-75.
- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. 2005. Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2): 181-195.
- Sturdivant, F.D., & Ginter, J.L. 1977. Corporate social responsiveness: management attitudes and economic performance. *California Management Review*, 19(3): 30-39.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35-67.
- Sully de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. 2008. Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53: 626-654.
- Surroca, J., Tribo, J.A., & Zahra, S.A. 2013. Shareholder pressure on MNEs and transfer of socially-irresponsible practices of subsidiaries. *Academy of Management Journal*, 56(2): 549-573.
- SustainAbility. 2004. The changing landscape of liability: A director's guide to trends in corporate environmental, social and economic liability, Report by SustainAbility, Swiss Re, Insight Investment and Foley Hoag.
- Thornton, P. H. 2002. The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101.
- Thornton, P. H. 2004. *Markets for culture: Institutional logics and organisational decisions in higher education publishing*. Stanford: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 2013. Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. 99-129. London: Sage.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. 2011. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1): 60-80.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. 2006. Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6): 951-990.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-672.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. 1981. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6: 21-28.
- Van Genderen, E. 2011. Russian Business Leadership: A study of managers working within MNEs. *Euro Asia Journal of Management*, 21(40): 51-67.
- WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). 2005. Business for development: Business solutions in support of the millennium development goals. Geneva: WBCSD.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. 1999a. Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42: 41-57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. 1999b. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42: 539-552.
- Willard, B. 2002. *The sustainability advantage: seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Xiaohua Y., & Rivers, C. 2009. Antecedents of CSR practices in MNEs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(2): 155-169.
- Zappala, G. 2004. Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 42(2): 185-201.

A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict

Small Group Research

XX(X) 1–31

© The Author(s) 2012

Reprints and permission:

sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/1046496412466921

<http://sgr.sagepub.com>



Luis L. Martins¹, Marieke C. Schilpzand², Bradley L. Kirkman³, Silvester Ivanaj⁴, and Vera Ivanaj⁵

Abstract

We examined the moderating roles of team psychological safety and relationship conflict on the relationship between two forms of team cognitive diversity—expertise and expertness diversity—and team performance. We found that when team psychological safety was lower, rather than higher, expertise diversity was more negatively related to team performance, but conversely, expertness diversity was more positively related to team performance. When team relationship conflict was lower, rather than higher, expertness diversity was more positively related to team performance. Our findings advance a contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance and suggest several implications for theory and practice.

¹University of Texas at Austin, Austin, TX, USA

²Georgia Gwinnett College, Lawrenceville, GA, USA

³North Carolina State University, Raleigh, NC, USA

⁴ICN Business School, CEREFIGE, Nancy, France

⁵ENSIC—Université de Lorraine—CEREFIGE, Nancy, France

Corresponding Author:

Luis L. Martins, McCombs School of Business, University of Texas at Austin, 2110 Speedway
Stop B6300, Austin, TX 78712-1750, USA

Email: luis.martins@mcombs.utexas.edu

Keywords

cognitive diversity, expertise diversity, expertness diversity, team performance, team dynamics

With organizations increasingly using self-managed teams for decision-making and problem-solving (Haas, 2010; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), how a team's diversity affects its performance remains an important research area (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Although a majority of team diversity research has focused on demographics such as race or sex (see van Knippenberg & Schippers, 2007, for a recent review), researchers have repeatedly called for more attention to *cognitive diversity* (i.e., diversity in "information, knowledge, and perspectives" [van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 527]; see also Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Milliken & Martins, 1996). Cognitive diversity should be more directly task-relevant or job-related than demographic diversity, especially for decision-making or knowledge-based tasks, as it is "associated with skill-based and informational differences among work group members" (Joshi & Roh, 2009, p. 600; see also Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Simons, Pelled, & Smith, 1999; Webber & Donahue, 2001).

Cognitive diversity exists in many forms and is a natural characteristic of any team. Recently, van der Vegt, Bunderson, and Oosterhof (2006) called attention to the distinction between two types of task-related cognitive diversity. The first is *expertise diversity*, which is variation within the team in the "types of knowledge, skills, and capabilities team members possess as a result of education, experience, and natural ability" (Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005; van der Vegt et al., 2006, p. 877; italics added); examples include educational background diversity and functional background diversity. The second is *expertness diversity*, that is the extent to which team members differ in their "level of expertise (i.e., the expert-ness)" at performing the team's task (van der Vegt et al., 2006, p. 877; italics in original); examples include diversity in training on a task and diversity in the level of knowledge of a task. Expertness differs from general mental ability in that it refers specifically to "task-related competencies" rather than to more general cognitive abilities (van der Vegt et al., 2006, p. 877). To illustrate the difference between diversity in expertise and in expertness, a top management team composed of the heads of various functions such as marketing, finance, engineering, and human resources may be diverse in expertise due to members' differences in functional background, but may also be diverse in expertness at integrating acquisitions due to differences among team members in the number and complexity of acquisitions integrated during their prior work experience.

Much of the existing research on the various forms of expertise and expertness diversity has focused on their main or mediated effects on performance (e.g., Knight et al., 1999) or has used dependent variables other than performance (Dahlin et al., 2005; Jackson et al., 1991; van der Vegt et al., 2006). As with most diversity research (Joshi & Roh, 2009; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009), research on these forms of diversity has produced inconsistent results, prompting calls for the examination of potential moderators or contingency factors (Jackson et al., 2003; Simons et al., 1999; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). Consistent with this contingency perspective, we examined the moderating effects of a team's immediate affective context on the relationships between cognitive diversity and team performance. A diverse team's immediate context, or its "discrete diversity context," is "the immediate environment in which interpersonal interactions between diverse team members occur" (Joshi & Roh, 2007, p. 6). Researchers have suggested that the affective context of a team should influence the dynamics of diversity within the team because it may affect team members' comfort in expressing diverse opinions and perspectives and their ability to integrate those perspectives to perform team tasks (e.g., van Knippenberg & Schippers, 2007). The specific aspects of the immediate affective context of a team that we chose to examine are psychological safety and relationship conflict. Although many variables could capture a team's immediate affective context, we focused on psychological safety and relationship conflict as they have been the focus of a large amount of research, and prior research evidence suggests that they may be critical contextual factors moderating the effects of diversity on team performance (e.g., Gibson & Gibbs, 2006; Gibson & Vermeulen, 2003; Joshi & Roh, 2007).

Our study seeks to contribute to research and practice in several ways. We attempt to better understand two forms of cognitive diversity that researchers have noted are relatively understudied compared with demographic characteristics (Jackson et al., 2003; Milliken & Martins, 1996; van der Vegt et al., 2006; van Knippenberg et al., 2004). Examining these types of diversity is important because, relative to demographic diversity, expertise and expertness dimensions of cognitive diversity should more accurately capture the underlying attributes of teams that relate directly to task performance, especially for problem-solving and knowledge-work teams (van Knippenberg & Schippers, 2007). Furthermore, by examining team psychological safety and relationship conflict as moderators, our study offers a contingency model of the effects of cognitive diversity on performance, which researchers have argued might help to explain some of the mixed findings in team diversity research (Joshi & Roh, 2007, 2009; Lawrence, 1997; van Knippenberg & Schippers, 2007; Williams & O'Reilly,

1998), and provide guidance to managers on when expertise and expertness diversity are most likely to benefit or harm the performance of teams in their organizations.

Theory and Hypotheses

Expertise and expertness diversity are both particularly relevant in teams working on problem-solving or knowledge-based tasks (Gladstein, 1984; Mohammed & Ringseis, 2001), which are the focus of this study. Such tasks are intellectual tasks in which the range of information, as well as the abilities of members to process and work through the complexities of the task, has a strong bearing on the team's performance (McGrath, 1984). Prior research suggests that both expertise and expertness diversity could potentially have positive or negative effects on team performance—that is, they could be beneficial or harmful to teams (see reviews by Mathieu et al., 2008 and Milliken & Martins, 1996). The contingency view of the effects of diversity suggests that the direction and magnitude of effects will depend on contextual conditions facing the team.

Expertise diversity represents *variety* in type, source, or category of relevant knowledge among team members (Harrison & Klein, 2007). Thus, team members with differing bases of expertise are expected to bring varied knowledge, perspectives, and approaches to a team's task, creating the potential for a wider range of ideas being applied (Hoffman & Maier, 1961). The *information/decision-making perspective* on diversity argues that this greater amount and variety of information should benefit a team working on problem-solving or knowledge-based tasks, resulting in a positive relationship between expertise diversity and team performance (Williams & O'Reilly, 1998). However, the very same variety of ideas and perspectives that could potentially improve team performance of a team diverse in expertise could also reduce the potential benefits or even harm team performance. As Hambrick, Cho, and Chen (1996) observed, “[a]lthough heterogeneity may provide wider cognitive resources, it may also create gulfs or schisms that make the exchange of information difficult” (p. 663). Furthermore, research suggests that unique information is more difficult to integrate in diverse teams (Mohammed & Ringseis, 2001). As a consequence, expertise diversity could result in process losses due to difficulties in integrating the diverse perspectives and ideas represented in the group, which may weaken the potential benefits of the variety of perspectives and may even result in a negative relationship between expertise diversity and team performance. Thus, sometimes expertise diversity “may engender outright distrust and acrimony, as widely

dissimilar group members may have different vocabularies, paradigms, and even objectives. . . . [such that] their aggregate cognitive endowment can become a net liability” (Hambrick et al., 1996, p. 663).

Expertness diversity is a type of *disparity* diversity, or diversity that represents differences in the *level* of valued resources or assets possessed by team members (Harrison & Klein, 2007). Expertness diversity occurs when one or more members in a team have better ability to perform the task than do others and can exist at any average level of team expertness. This type of diversity is prevalent in work teams and represents an interesting, but as yet understudied, aspect of team diversity (van der Vegt et al., 2006). Much of the prior literature argues that “more is better” when it comes to team composition variables that have to do with the level (rather than type) of cognitive resources available, such as expertness (Bell, 2007). Obviously, it would be desirable to have all team members uniformly high in expertness for a task, and prior related research on team composition in cognitive ability suggests that the average level of team cognitive ability has a small to medium positive effect on team performance (e.g., Bell, 2007; Devine & Philips, 2001), leading us to expect a positive relationship between mean team expertness level and team performance. However, because our interest here is in *variation* in expertness and not its mean level, we develop our arguments and test our hypotheses, *controlling for the mean level of expertness in a team*. Researchers have noted that examining such variation is important in developing a more complete picture of the dynamics of expertness in teams (e.g., Devine & Philips, 2001). Thus, our research question is: Controlling for mean team expertness, how does team expertness diversity affect team performance? As with expertise diversity, the literature suggests contrasting potential effects.

Arguments for both the potentially positive as well as negative effects of expertness diversity on team performance are rooted in theories of power and status (Harrison & Klein, 2007; van der Vegt et al., 2006). For team tasks such as problem-solving or decision-making, which Steiner (1972) classified as disjunctive tasks, the superior expertness of one or a few members can cause the entire team to perform well. However, this assumes that the power structure in the team is such that members with higher expertness have greater say in the team’s task performance than those with lower expertness. The literature suggests that in the average team, this is in fact a likely outcome. Researchers typically find that team members who are higher in expertness are afforded greater power and status by others (Bunderson, 2003; van der Vegt et al., 2006). Consequently, they have greater voice and influence in defining and conducting the team’s task, although those that are relatively lower in expertness are allowed less influence (e.g., Driskell & Salas, 1991; Ibarra, 1992). Prior

research suggests that such a distribution of influence, which results in those with the highest expertness having the greatest influence over task performance, should result in superior performance (Barry & Stewart, 1997; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Tziner & Eden, 1985). However, in some cases, a power structure that is based on and matches the expertness levels of team members may not materialize. This is particularly likely for self-managed teams, which are the focus of our study, as the self-management aspect makes such tasks “discretionary” in Steiner’s (1972) conceptualization. In such teams, group members decide how to organize and work on the task and collectively need to agree on the distribution of roles, responsibilities, and authority. As a result, there is the potential for status contests as a consequence of a mismatch between expertness levels and relative influence of team members. These status contests may be manifested in negative team dynamics such as “within-unit competition, suppression of voice, reduced (quality of) communication, and interpersonal undermining” (Harrison & Klein, 2007, p. 1201), all of which can harm team performance on knowledge-based tasks.

Consistent with the contrasting performance effects of expertise and expertness diversity that are theoretically suggested by the literature, empirical research has not found consistent main effects. For example, in top management team composition research, some scholars have reported a positive relationship between educational background diversity (which is the most common form of expertise diversity studied) and performance (Hambrick et al., 1996), although others have found no significant effect (Bantel & Jackson, 1989). Also, a recent meta-analysis reported an overall small negative effect of educational background diversity on team performance (Bell, Villado, Lukasik, Briggs, & Belau, 2007). Similarly, results for the effects of functional background diversity on team performance have been mixed (see Mathieu et al., 2008, p. 438). To date, little research exists linking expertness diversity to team outcomes. Van der Vegt and colleagues (2006) found that in teams diverse in expertness, members are more likely to help those who are seen as more expert; however, the study did not include predictions about team performance. Although there is not a body of research linking expertness diversity to team performance, the literature on cognitive ability diversity suggests some parallels for predicting the likely effects of expertness diversity. Cognitive ability diversity is also a type of disparity diversity that is likely to generate status dynamics similar to those generated by expertness diversity. Within this literature, some studies have reported a positive relationship between cognitive ability diversity and team performance (e.g., Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998), although others have reported a negative relationship (e.g., Devine, 1999).

Thus, overall the literature and empirical findings suggest both positive and negative effects of expertise and expertness diversity on team performance. Consequently, researchers have called for a contingency approach focused on understanding how contextual factors affect whether a particular type of diversity has a positive or negative effect on a team (Joshi & Roh, 2007; Lawrence, 1997; Williams & O'Reilly, 1998). Indeed, it might not be possible to fully understand how cognitive diversity affects team performance without taking into account whether or not conditions in the team facilitate or impede the surfacing, discussing, and combining of various perspectives or the application of expertness to the team's task. Thus, in this study we examine how the effects of expertise and expertness diversity on team performance are moderated by team psychological safety and relationship conflict, both variables that prior research suggests are important aspects of the internal affective context of a team.

Team Psychological Safety and Relationship Conflict as Moderators of Cognitive Diversity-Team Performance Relationships

As critical elements of a team's immediate affective context (Gibson & Vermeulen, 2003; Joshi & Roh, 2007), team psychological safety and relationship conflict may affect the dynamics of diversity in a team, thus potentially moderating the effects of diversity on team performance (Gibson & Gibbs, 2006; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2006; Simons et al., 1999; van Knippenberg et al., 2004).¹ Psychological safety and relationship conflict may be particularly important to self-managed teams that are diverse in expertise and expertness because they may influence team members' comfort in sharing ideas, challenging each other, accepting others' opinions, or offering alternatives (Joshi & Roh, 2007; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). This argument is consistent with prior research findings that such aspects of the internal team context "can set specific constraints and opportunities that either enhance or minimize the direct effects of work team diversity on performance" (Joshi & Roh, 2009, p. 601).

Team psychological safety. Team psychological safety is defined as a "shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking" (Edmondson, 1999, p. 354). For several reasons, we argue that psychological safety will moderate the relationship between team expertise diversity and team performance. Expertise diversity creates the *potential* for the expression of divergent perspectives due to varying member expertise, which can provide the team with

a greater range of information (Hoffman & Maier, 1961; Williams & O'Reilly, 1998). However, whether or not the team performs better depends on the extent to which members are able to surface, effectively discuss, and integrate the various perspectives resulting from their expertise diversity, which is often a challenge for teams (Dahlin et al., 2005; Homan et al., 2008; Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2007; van Knippenberg et al., 2004). Higher psychological safety can reduce this challenge by creating a context in which members are more comfortable expressing their unique perspectives, challenging and seeking elaboration of ideas, and integrating ideas into a team solution (Edmondson, 1999; Gibson & Gibbs, 2006). Thus, higher psychological safety in a team creates conditions that may help teams to more effectively use their diverse perspectives on a task, thereby benefiting team performance.

In contrast, lower psychological safety may stifle unique information that could be obtained from the diverse expertise of team members and may make it more challenging to discuss and integrate the information into the team's outputs. Unique information is less likely than common knowledge to be shared in teams with lower psychological safety due to the perceived risks associated with unique perspectives (Edmondson, 1999; Shin & Zhou, 2007; West, 2002). Lower psychological safety also reduces the likelihood that team members will engage one another in a way that challenges, elaborates, and integrates ideas into solutions to team tasks (Shin & Zhou, 2007). Rather, lower psychological safety could create process losses during the surfacing and integrating of the ideas of team members diverse in expertise (Edmondson, 1999). Essentially, when individuals do not feel safe expressing different opinions, there is an increase in coordination difficulties resulting in process losses, which not only negate potential benefits from expertise diversity but may result in performance losses as well. Taken together, the lack of unique perspectives, poor interaction dynamics, and greater process losses overall would decrease team performance (Hambrick et al., 1996; Steiner, 1972). Thus, we propose:

Hypothesis 1: Team psychological safety will moderate the relationship between team expertise diversity and team performance, such that the relationship will be positive when psychological safety is higher and negative when psychological safety is lower.

In contrast to our expectation of negative effects of lower psychological safety for the dynamics of expertise diversity, we make the opposite moderating argument in the case of expertness diversity. This is because the

beneficial effects of psychological safety proposed in the literature rest, in part, on the assumption that team members with varied backgrounds and experiences will be equally capable of contributing high-quality ideas and perspectives that ultimately contribute to team performance. On the contrary, expertness diversity, by definition, assumes that all individuals are not equally capable of contributing valued inputs to team performance. As discussed earlier, in teams that are diverse in the expertness levels of members, it is optimal for team performance that the more expert members have greater influence over team task performance (e.g., Barry & Stewart, 1997; Ilgen et al., 2005; Tziner & Eden, 1985), an arrangement that is, on average, likely to emerge in self-managed teams (Bunderson, 2003; Driskell & Salas, 1991; Ibarra, 1992; van der Vegt et al., 2006).

The level of team psychological safety can serve to reinforce or interfere with this distribution of influence. Higher psychological safety in a team is likely to facilitate contributions by all members, including those with lower expertness (Edmondson, 1999; 2003). The resultant effort taken in discussing potentially lower-quality contributions, or the integration of inferior ideas, may result in lower team performance. That is, in teams diverse in expertness, it is likely that the equal input across members resulting from higher psychological safety could work to the detriment of the team because the psychologically safe context would afford members with lower expertness the same opportunities to express their ideas and influence the team's task performance as it would members with higher expertness. In contrast, when team psychological safety is lower, members with lower expertness (and thus lower status) may be hesitant to take the interpersonal risk of injecting their potentially lower-quality ideas and perspectives into the team's discussions (Edmondson, 1999). Instead, they are likely to let members with higher expertness take the lead, and may take on the roles of helpers in the process (van der Vegt et al., 2006). This arrangement will allow members with higher expertness to drive more of the team's task activities, ultimately resulting in higher team performance. The lower psychological safety may not present as much of an interaction risk for members with high expertness because of their higher status, thus affecting their likelihood of providing input less than that of lower-expertness members. Therefore, we predict:

Hypothesis 2: Team psychological safety will moderate the relationship between team expertness diversity and team performance, such that the relationship will be more strongly positive the lower the psychological safety in the team.

Team relationship conflict. Teams vary in the extent to which they experience conflict while working on a task (Jehn, 1995). Our interest in this study is in the level of conflict present as a part of the affective context or climate in which team interactions take place, rather than in other aspects of conflict such as conflict emergence or the conflict management process (Behfar, Peterson, Mannix, & Trochim, 2008). Researchers have differentiated primarily between task and relationship conflict in teams (e.g., De Dreu, 2006; Jehn, 1995), with some researchers further separating process conflict from task conflict (Jehn & Mannix, 2001). Between task and relationship conflict, the former is sometimes proposed to have positive effects on team performance because it is argued that it helps teams make more informed decisions (e.g., Van de Vliert & De Dreu, 1994). However, research findings for the effects of task conflict on team performance have been mixed (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012). A recent meta-analysis found that the effect of team task conflict on team performance is $-.01$ and is contingent on factors such as the organizational level of the team and the criterion used to assess performance (de Wit et al., 2012). In this study, we controlled for the potential effects of task conflict and focused primarily on relationship conflict as it is more theoretically relevant for our arguments regarding the role of moderators that make up the immediate affective context of a team.

Recent meta-analyses have found that in a majority of extant research, relationship conflict has negative effects on team performance and satisfaction (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012). Important to our arguments here is that the findings for relationship conflict support the “traditional information processing perspective that conflict interferes with information processing capacity and therefore impedes task performance, especially when tasks are complex and demand high levels of cognitive activity” (De Dreu & Weingart, 2003, p. 747). Because the type of task that our study is focused on demands high cognitive activity, we expect that the effects of relationship conflict will be deleterious for the relationships between both types of cognitive diversity and team performance.

The interference in team information processing caused by high relationship conflict is particularly important for teams diverse in expertise, as the conflict is likely to negate the very benefits afforded by such diversity. That is, high relationship conflict will make it difficult for team members to effectively express, discuss, and integrate the various perspectives deriving from their different bases of expertise and to come up with an effective solution to the team’s task (Jehn, 1995; Jehn et al., 1999). In contrast, when there is low relationship conflict, not only is the context likely to be more conducive to discussion and the integration of diverse perspectives, but the team is also

likely to use less time and fewer cognitive resources dealing with the conflict, thus allowing for a better focus on task performance (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn et al., 1999). Thus, we expect:

Hypothesis 3: Team relationship conflict will moderate the relationship between expertise diversity and team performance, such that the relationship will be more strongly positive the lower the relationship conflict in the team.

We expect that the moderating role of relationship conflict on the effect of expertness diversity will be similar to that for the effect of expertise diversity, but for different theoretical reasons. As stated earlier, in teams diverse in expertness, members with higher expertness have greater power and influence over the definition and performance of the team's task, and those with lower expertness tend to take on a helping role (van der Vegt et al., 2006), an arrangement that should result in positive team performance (e.g., Barry & Stewart, 1997; Ilgen et al., 2005; Tziner & Eden, 1985). Prior research suggests that this arrangement of power and influence is more likely to be supported when there is lower, rather than higher, relationship conflict in the team (Sell, Lovaglia, Mannix, Samuelson, & Wilson, 2004). Thus, we expect a positive effect of expertness diversity on team performance when relationship conflict in a team is low.

In contrast, because conflict in teams tends to transfer from one domain into another (Greer, Jehn, & Mannix, 2008), team members may be more likely to dispute a status ordering based on level of expertness when relationship conflict in a team is high. In discussing the relationship between power, status, and conflict, Sell and colleagues (2004) suggest that conflict may function as a "power unbalancing mechanism," whereby those of lower status in a team contest the more dominant role of higher-status members in the functioning of the team (p. 57). In such a case, the negative environment and status contests created by higher relationship conflict may make members with higher expertness reluctant or unable to contribute ideas and effort or to take the lead on task performance. In addition, it may make members with lower expertness less willing to play their more typical helping role. Consequently, team performance is likely to suffer. Thus, we expect:

Hypothesis 4: Team relationship conflict will moderate the relationship between expertness diversity and team performance, such that the relationship will be more strongly positive the lower the relationship conflict in the team.

Method

Sample

We tested our hypotheses using a sample of 736 students enrolled in a master's program in information technology (IT) management, randomly organized into 196 teams of three to five people each, in several sections of a capstone IT course at a large university in France. The participants were on average 22.5 years old, 59.5% were female, and 95.2% were of French nationality. Due to university regulations, we were not allowed to collect data on race or ethnicity. The students completed a semester-long IT project focused on using IT tools such as databases to solve a complex business problem as part of the course requirements. The team project grade constituted a significant portion (i.e., 30%) of a student's grade for the course.

The project was designed as a capstone experience in that it drew on knowledge from prior courses within the master's program. Therefore, prior performance in the program was relevant to performance in the project. Given that the project required breadth and depth of knowledge, expertise and expertness diversity were both relevant to team performance. The project was also aimed at enhancing students' teamwork skills. Thus, the instructors monitored team process during the semester to ensure that each team worked on the task regularly and interdependently, and to identify and rectify social loafing. Over the course of the semester, teams also submitted several updates on their progress (e.g., initial idea, project plan, meeting agendas, etc.) as well as on team process, but these were not graded. The instructors provided feedback on the scope of the projects based on the project idea description and the project plan, but did not provide feedback based on the other interim submissions (i.e., meeting agendas and status updates).

We chose this type of task because there is prior evidence that when a task is nonroutine and complex, task-related cognitive diversity will have an important impact on team performance (Gladstein, 1984; Mohammed & Ringseis, 2001). Our choice of university graduate students as our sample is consistent with a long existing line of research examining diversity using such populations (van Knippenberg & Schippers, 2007). Our use of a non-U.S. sample is consistent with a recent trend toward broadening diversity research by using samples from other countries, such as the Netherlands (van der Vegt et al., 2006) and Korea (Shin & Zhou, 2007), and with calls for more diversity research to be conducted outside the United States (Joshi & Roh, 2007).

With consent from participants, we collected data from university records, as well as through a web-based survey. The survey, which assessed team psychological safety and conflict, was administered during the semester

when more than half of the time allocated for the project had elapsed. This time point was chosen as it allows enough time for the phenomena of interest to develop, and because most of the actual work on a project tends to be performed in the second half of a team's lifespan (Gersick, 1988), psychological safety and conflict at that point can be expected to influence the teams' task performance. To minimize translation errors, the surveys were translated from English into French by one individual and then back-translated into English by a different individual in accordance with commonly accepted translation procedures (Brislin, 1980). A few minor discrepancies between the two English versions were resolved. At the end of the project, each team was assigned a team grade for the project by the course instructor, which was obtained from the instructor with consent from the participants.

Measures

Independent variables. As an indicator of *expertise diversity*, we used a team's diversity in the educational backgrounds of its members operationalized as undergraduate majors (see Dahlin et al., 2005, for a similar operationalization). Because this is a variety type of diversity (Harrison & Klein, 2007), we computed it using Blau's (1977) heterogeneity index: $(1 - \sum P_i^2)$, where P_i is the proportion of the group in the i th undergraduate major category. Information on each participant's undergraduate major was obtained from university records with the participant's prior consent. Using the university's classification scheme, undergraduate major was classified into sciences (61%), social sciences (34%), literature (2%), management, (1%), and international program (2%).

To assess the level of a team member's expertness for the team task, we used the respondent's cumulative grade point average (CGPA) *up to that point in the master's program*. Because the team project was a capstone project requiring team members to draw on their prior courses in the program, their CGPA for prior courses going into the team project can be considered a good indicator of the students' expertness in the preparation and skills needed to work on the team project. We acknowledge that a CGPA reflects not just expertness but also motivation and other factors. As such, although not perfect, CGPA provides a reasonable approximation of level of expertness for the task in our context. Also, because the master's program follows a cohort format, students were very familiar with their teammates and although grades were not released publicly, it was well understood within each cohort who the *good* or high performing students were. Consistent with guidelines for measuring a disparity type of diversity (Harrison & Klein, 2007), we computed

expertness diversity as the standard deviation of the current CGPAs of team members (Bedeian & Mossholder, 2000). Information on each participant's CGPA for prior courses taken in the program, current as of the semester in which the data were collected, was obtained from university records with the participant's consent.

Dependent variable. Team performance was measured as the grade assigned to a team's project by the course instructor. To validate the grading, another instructor who taught other sections of the same course graded 46 of the team projects independently. The intraclass correlation between the grades provided by the two instructors for these 46 teams was .926 ($p < .001$), indicating a very high level of agreement. The common team grade made up 30% of each team member's individual grade. Grades were computed from a total of 20 points, and averaged 11.78, with a range of 3 to 19, providing sufficient variance to examine team performance.

Moderator variables and task conflict. The moderator variables and task conflict were assessed using individual responses to the questionnaire survey, which were aggregated to the team level. The appropriateness of aggregating individual responses to the team level was ascertained based on analyses of r_{wg} , ICC₍₁₎ and ICC₍₂₎ (Bliese, 2000; James, Demaree & Wolf, 1984). Discriminant validity between psychological safety and task and relationship conflict was assessed using confirmatory factor analysis, which indicated an acceptable fit for a three-factor solution ($\chi^2 = 307.76$, $df = 62$, $p < .01$, RMSEA = .10, NNFI = .94, CFI = .96), which was better than the fit for one-factor and two-factor solutions. We measured *psychological safety* using Edmondson's (1999) 7-item measure. A sample item is: "The unique skills and talents of members of this team are valued and used by other members" ($\alpha = .82$). A team's psychological safety was computed as the average of individual scores on the measure ($r_{wg} = .90$; ICC₍₁₎ = .09; ICC₍₂₎ = .27, $F = 1.28$, $p < .05$). We assessed *team relationship conflict* using a 3-item scale used by Jehn and Mannix (2001). A sample item is: "How often do people get angry while working in your team?" A team's level of conflict was computed as the average of individual responses ($\alpha = .86$, $r_{wg} = .90$; ICC₍₁₎ = .07; ICC₍₂₎ = .21, $F = 1.27$, $p < .05$). Similarly, we assessed *team task conflict* using a 3-item scale used by Jehn and Mannix (2001). A sample item is: "How often do you have disagreements within your team about the task of the project you are working on?" ($\alpha = .83$). Individual responses were averaged to the team level ($r_{wg} = .86$; ICC₍₁₎ = .07; ICC₍₂₎ = .23, $F = 1.30$, $p < .05$). Although the ICC₍₂₎ values were lower than desired, the ICC₍₁₎ values were in line with values often observed in field samples, and the F-statistics indicated significant mean differences across teams; also, the low ICC(2) values stem partly from the small

Table 1. Means, Standard Deviations, Reliabilities, and Correlations Among Study Variables

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Team size	3.76	0.66	—							
2. Team average age	22.56	1.10	-.24	—						
3. Team average expertness	2.08	0.44	-.09	-.24	—					
4. Team task conflict	2.93	1.09	-.09	.24	-.17	(.83)				
5. Team expertise diversity	0.35	0.20	.21	.01	.09	-.06	—			
6. Team expertness diversity	0.59	0.35	-.00	-.15	.01	-.04	.06	—		
7. Team psychological safety	5.34	0.83	.14	-.30	.14	-.30	.03	.06	(.82)	
8. Team relationship conflict	2.47	1.05	-.14	.37	-.27	.66	-.14	.04	-.55	(.86)
9. Team performance	11.78	2.85	.01	-.09	.21	-.29	-.10	.21	.13	-.15

Note. *N* = 196. Correlations greater than .15 are significant at the *p* < .05 level. Scale reliabilities are in parentheses along the diagonal.

unit sizes in the sample (Bliese, 2000). Thus, we proceeded to examine our hypotheses at the team level of analysis.

Control variables. Based on prior research (Cohen & Bailey, 1997; Kozlowski & Bell, 2003), we tested several team characteristics as potential control variables. The significant ones included team size and team average age. Thus, we included them as control variables in the regression analyses, in addition to the team’s average expertness level (average CGPA) and task conflict.

Results

The means, standard deviations, and intercorrelations for the variables are shown in Table 1. Before testing our moderating hypotheses, we centered all of the independent variables (Aiken & West, 1991). We tested the hypotheses using a 3-step moderated regression analysis (Table 2). We entered the control variables (i.e., team size, team average age, team average expertness, and team task conflict) in Step 1, the independent variables (i.e., team expertise diversity and expertness diversity) and moderator variables (i.e., psychological safety and team relationship conflict) in Step 2, and the interaction

Table 2. Hierarchical Regression Results Predicting Team Performance

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
Control variables			
Team size	0.05	0.07	0.07
Team average age	-0.01	0.04	0.06
Team average expertness	0.17*	0.22**	0.26**
Team task conflict	-0.24**	-0.33**	-0.31**
Independent variables			
Team expertise diversity		-0.12	-0.13
Team expertness diversity		0.23**	0.28**
Moderating variables			
Team psychological safety		0.08	0.03
Team relationship conflict		0.14	0.09
Interaction effects			
Team expertise diversity × team psychological safety			0.17*
Team expertness diversity × team psychological safety			-0.17*
Team expertise diversity × team conflict			0.07
Team expertness diversity × team conflict			-0.17*
R^2	0.11**	0.19**	0.23**
Adjusted R^2	0.09**	0.15**	0.17**
ΔR^2	0.11**	0.08**	0.04**
F	5.15**	4.63**	3.87**

Note. $N = 196$. Standardized regression coefficients are reported.

* $p < .05$. ** $p < .01$.

terms calculated by multiplying the centered independent and moderator variables in Step 3. Analyses of the variation inflation factor (VIF) indicated that multicollinearity was of little concern. To establish the significance of the unique effect of each interaction term, we entered all four interaction terms simultaneously in the regression equation. Although this is a very common procedure employed in organizational studies for testing multiple interaction effects, researchers have advised caution in interpreting the results of such a block test (e.g., Jaccard & Dodge, 2009; Jaccard & Turrissi, 2003). Specifically Jaccard and Turrissi (2003) observed that “When two separate interaction terms are included in the regression equation . . . then the

coefficient for a given interaction term is interpreted . . . with the proviso that the other two-way interaction (as well as all other covariates) is statistically held constant” (p. 68). Thus, our test of each of the four interaction effects described below assumes that the other three interaction effects are held constant. Furthermore, in our presentation of findings, we report the percentage of unique variance accounted for by each interaction term when entered separately. The zero-order correlations (Table 1) indicate that the diversity variables did not have a significant direct relationship with the two moderators, ruling out an alternative model in which psychological safety and relationship conflict mediate the effects of expertise and expertness diversity on team performance.

Hypothesis 1 stated that team psychological safety would moderate the effects of a team’s expertise diversity on team performance. The interaction of expertise diversity and team psychological safety was significant ($\beta = .17$, $p < .05$) and accounted for 2.2% of variance explained ($p < .05$) when entered alone. Consistent with Aiken and West (1991), we examined the nature of the significant interaction by plotting the regression lines for the relationship between team expertise diversity and team performance at high and low levels of psychological safety, represented by the values at one standard deviation above and below the mean respectively (Figure 1). The plot indicates that the relationship between expertise diversity and team performance is slightly positive, but statistically nonsignificant ($t = .41$, $p > .10$) when psychological safety is higher, but is significantly negative ($t = -2.81$, $p < .01$) when psychological safety is lower. Thus, Hypothesis 1 was supported for lower levels of psychological safety, but not for higher levels.

Hypothesis 2 stated that team psychological safety would moderate the effects of a team’s expertness diversity on team performance. The interaction of team expertness diversity and team psychological safety was significant ($\beta = -.17$, $p = .05$) and accounted for 1.9% of variance explained ($p = .05$) when entered alone. The plot of the moderation (Figure 2) indicates that, as predicted in Hypothesis 2, there was a more positive relationship between expertness diversity and team performance when team psychological safety was lower ($t = 3.42$, $p < .001$), rather than higher ($t = 1.03$, $p > .10$). Thus, Hypothesis 2 was supported.

Hypothesis 3 stated that team relationship conflict would moderate the effects of expertise diversity on team performance. The interaction of expertise diversity and team relationship conflict was not significant ($\beta = .07$, $p > .10$). Thus, Hypothesis 3 was not supported.

Hypothesis 4 stated that team relationship conflict would moderate the effects of expertness diversity on team performance. The interaction of team

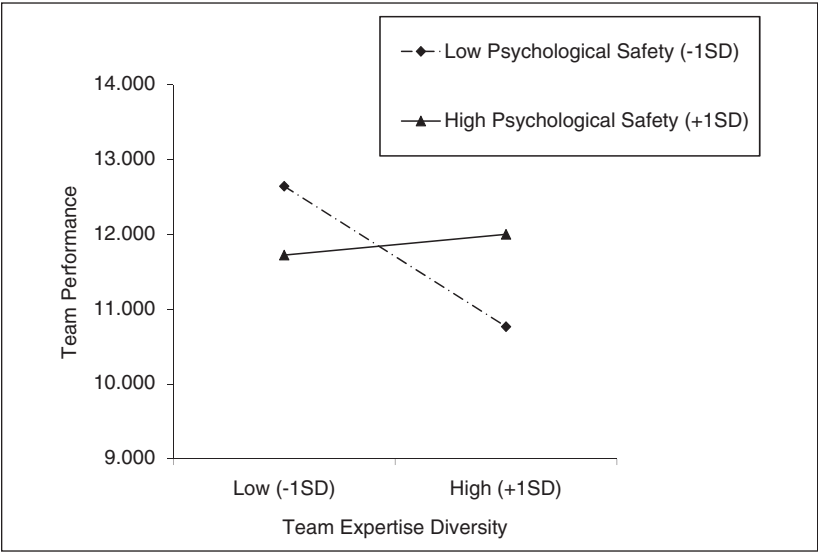


Figure 1. Interaction of team psychological safety with team expertise diversity in predicting team performance

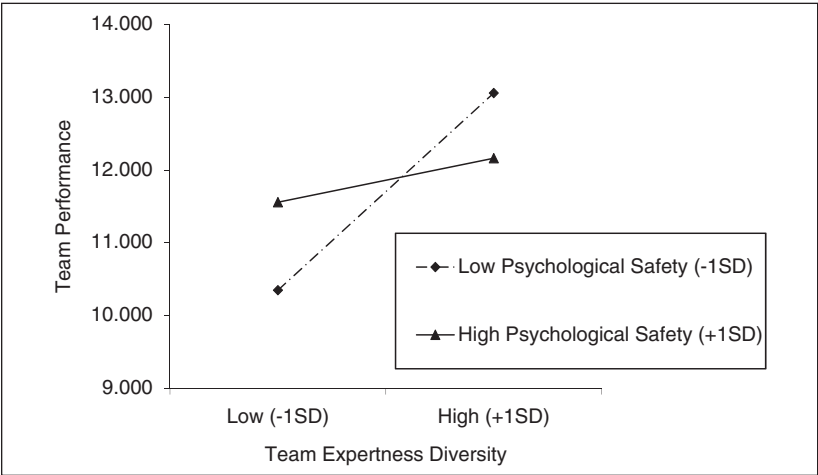


Figure 2. Interaction of team psychological safety with team expertness diversity in predicting team performance

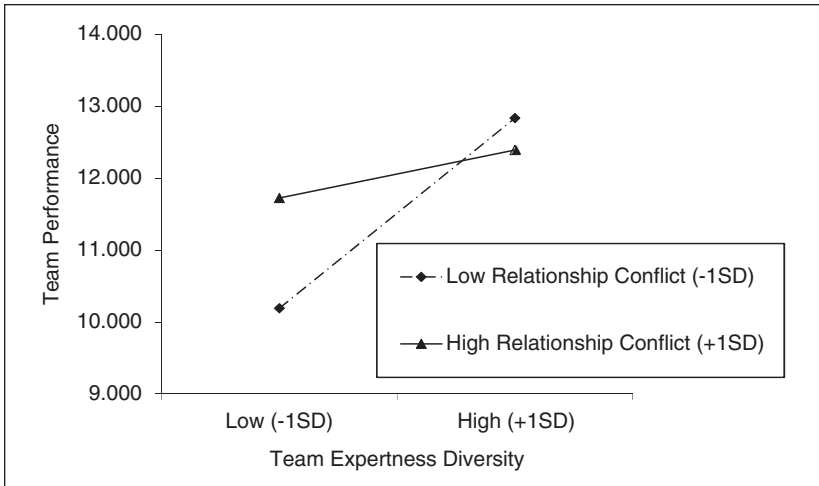


Figure 3. Interaction of team relationship conflict with team expertness diversity in predicting team performance

expertness diversity and team conflict was significant ($\beta = -.17, p < .05$) and accounted for 1.9% of variance explained ($p < .05$) when entered alone. The interaction plot (Figure 3) indicates that the relationship between expertness diversity and team performance was more strongly positive when team conflict was lower ($t = 3.66, p < .001$), rather than higher ($t = 1.10, p > .10$). Thus, Hypothesis 4 was supported.

Discussion

We examined the effects of two forms of cognitive diversity—expertise and expertness—on team performance. In line with a contingency perspective of diversity (Lawrence, 1997; Simons et al., 1999; van Knippenberg & Schippers, 2007), we focused on how two important aspects of a team’s immediate affective context—psychological safety and relationship conflict—moderated the effects of these types of cognitive diversity on team performance. Our contingency model is based on the idea that the immediate affective context of a team likely influences the dynamics of cognitive diversity by facilitating (or inhibiting) the surfacing and integration of differing information, opinions, and perspectives of various team members. Furthermore, we expected the contingency effects to generate different outcomes

depending on the type of cognitive diversity under examination. Our results generally support our research model and generate new insights for both theory and practice.

Theoretical Implications

Our findings suggest several theoretical implications. First, we found that when team psychological safety was lower, the relationship between expertise diversity and team performance was negative but the relationship between expertness diversity and team performance was positive. Our finding of a harmful effect of lower psychological safety on the relationship between expertise diversity and team performance is consistent with other research on moderators of this relationship, including effectiveness of debate and discussion of ideas (Simons et al., 1999), team identification (van der Vegt & Bunderson, 2005), and transformational leadership (Shin & Zhou, 2007).

Finding a beneficial consequence of lower psychological safety in teams with high expertness diversity, however, contrasts with much of the literature arguing that higher levels of psychological safety create a positive context in which team members can better interact across different diversity dimensions such as nationality (Gibson & Gibbs, 2006), thereby resulting in a positive relationship between diversity and team performance. Our finding may be explained by examining the types of diversity studied. Much of the prior research that suggests that lower psychological safety has negative consequences for diverse teams (e.g., Gibson & Gibbs, 2006) also assumes that every member of the team is equally capable of contributing high quality ideas and inputs. However, in the case of expertness diversity, this assumption does not hold because this type of diversity is a disparity type, which by definition assumes unequal abilities to contribute to the team's task. Our findings suggest that psychological safety as a contextual influence on the effects of team inputs may, in fact, have different effects depending on the type of diversity considered or the nature of the team task. Our findings are similar to those for cohesion. Although cohesion creates a positive context for facilitating team performance in general (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003), for some types of teams and tasks, higher cohesion can lead to lower performance through team cognition problems such as groupthink (Janis, 1971), which are less likely when there is lower cohesion.

Importantly, our findings underscore the importance of differentiating among the various theoretical mechanisms underpinning different types of diversity (Harrison & Klein, 2007; van Knippenberg & Schippers, 2007). Although most research on the effects of cognitive diversity relies on the

information/decision-making perspective (Williams & O'Reilly, 1998), we were careful to differentiate this theoretical rationale, which we used in the case of expertise diversity, from the theoretical foundations of the effects of expertness diversity; as a disparity type of diversity, expertness diversity is better understood using theories of power and status (Harrison & Klein, 2007; van der Vegt et al., 2006).

Second, in line with recent meta-analyses on the effects of conflict in teams (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012), we found that the relationship between expertness diversity and team performance was more strongly positive when team relationship conflict is lower, rather than higher. This finding supports the view that lower levels of conflict are necessary for the formation of an expertness-based status ordering in a team diverse in expertness, so that those with the greatest expertness can drive the team task, and those with lower expertness play a supporting role (Sell et al., 2004; van der Vegt et al., 2006).

Third, our study answers calls for contingency models of diversity in contrast to the main effect models that dominate existing research (Jackson et al., 2003; Joshi & Roh, 2009; Kearney et al., 2009; van Knippenberg & Schippers, 2007). We demonstrate that the effects of expertise and expertness diversity may be contingent on other team factors. Thus, our study provides some insight into the "black box" of the complex relationships that explain the outcomes of diversity (Lawrence, 1997). An interesting avenue for future research into the contingent effects of these types of diversity as well as other forms of cognitive diversity is examining their interactive effects on team performance.

Managerial Contributions

Researchers have noted the importance of cognitive diversity while also observing that little research exists on such diversity to guide managerial action (Olson, Parayitam, & Bao, 2007). The main implication of our findings is that managers ought to carefully monitor and manage the levels of psychological safety and relationship conflict in teams as they can influence how cognitive diversity affects team performance. In teams that are diverse in expertise, managers should intervene by coaching members in establishing a psychologically safe context (Hackman & Wageman, 2005). Also, in managing teams with large differences in expertness, managers should assess team relationship conflict and assist the teams in reducing it.

Recommendations for enhancing team performance often include the notion that all team members should be given equal opportunities for input and that all

member input should be given fair consideration (Katzenbach & Smith, 2003). However, our findings suggest that these recommendations may apply only to those teams with a relative balance in expertness among members. In teams with more varying levels of expertness, those with the highest levels of expertness should be allowed more influence over team process and outcomes (van der Vegt et al., 2006). We are certainly not suggesting that managers ought to artificially reduce team psychological safety. Indeed, it is not necessary to lower team psychological safety to produce positive performance in teams that are diverse in expertness (which would, according to our findings, also negate positive effects of expertise diversity). Rather, managers can focus on helping teams align role allocation within teams to fit with individuals' levels of expertness for particular aspects of the task. Consistent with the team mental model and transactive memory literature (e.g., Moreland, 1999), team members need to be made aware of who knows what in the team so that they can more effectively determine role allocation within the team such that there is a match between expertness levels and influence. Such team process interventions can certainly be carried out within the context of psychologically safe teams and may even be facilitated in such teams.

Limitations and Suggestions for Future Research

In interpreting and using our findings, some of the potential limitations of the study should be kept in mind. We used a student sample, which is similar to several important studies on diversity (Dahlin et al., 2005; Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002; Mohammed & Ringseis, 2001; van der Vegt et al., 2006) and has its advantages, but also has the potential to limit generalizability. Thus, whereas this sample allowed us to collect complete data on a large number of teams over a period of time, it may not reflect issues such as organizational politics that are more common in field teams. From a measurement perspective, although our ICC₍₁₎ values were in line with the norm for field samples and our F-statistics indicated significant between-team mean differences (Bliese, 2000), our ICC₍₂₎ values were lower than the ideal. They could have contributed to the non-finding in Hypothesis 3, and as such the non-finding should be interpreted with caution. Another potential reason for our non-findings could be the relatively low variance in undergraduate majors represented in our sample. Although this level of variation falls within the usual range for studies of other forms of diversity (e.g., race; see Martins, Milliken, Wiesenfeld, & Salgado, 2003) and for many master's programs as well as for many technology-focused organizations, it might have also contributed to the non-finding for Hypothesis 3.

The task that our teams worked on, although meaningful in terms of personal consequences, was limited to one type and is thus a boundary condition of our findings. Although variation in task type was outside the scope of our study, we encourage future research to examine whether our findings hold for different types of tasks (based on interdependence, complexity, etc.). Due to practical limitations, and the need for model parsimony, we chose two major types of cognitive diversity in this study. Future research should examine other types of cognitive diversity, such as diversity in attitudes and values, using a contingency approach. In this study, we limited our focus to two aspects of the immediate affective context of a team that prior research suggests are critical to self-managed teams working on complex problem-solving tasks. However, this focus is a boundary condition of our findings, and we encourage future research that examines other, less affective aspects of the team's immediate context such as transactive memory systems, task interdependence, team tenure, and team leadership structure. In addition, researchers could also examine effects of a team's broader context, such as industry and occupational demography (Joshi & Roh, 2009).

Finally, our finding regarding the positive effect of lower psychological safety in teams that are diverse in expertness suggests a potentially negative aspect of this typically positive element of team functioning. It suggests a need for further research on circumstances (e.g., short-term vs. long-term and complex vs. simple tasks) under which lower psychological safety may have beneficial effects and higher psychological safety may have deleterious effects on team functioning. We acknowledge the possibility that our findings might only apply to teams with shorter tenure, because the teams in our study worked on their projects for the duration of one semester. The results could be different for long-term teams, and thus future researchers should attempt to examine these effects in teams with longer time frames.

Conclusion

Our study sought to expand our understanding of the circumstances under which a team's expertise and expertness diversity have beneficial or harmful effects on team performance. Our findings support a contingency approach to understanding the effects of cognitive diversity in teams (Lawrence, 1997; Simons et al., 1999; van Knippenberg & Schippers, 2007) and add to prior empirical research using contingency frameworks that have incorporated time (Harrison et al., 2002), context (Joshi & Roh, 2009; Martins et al., 2003), and interaction media (Gibson & Gibbs, 2006) into models of the effects of diversity. Our findings also point out the importance of cognitive

diversity, and in particular expertness diversity, in influencing team performance. The results are interesting both from the theoretical and pragmatic perspectives. From a theoretical perspective, they point out the complexities of the effects of diversity in interaction with team dynamics. In so doing, they suggest some explanations for inconsistent findings in prior research. From a pragmatic perspective, they provide guidance to managers in more mindfully managing cognitively diverse teams.

Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Note

1. As a precaution, in our empirical analysis, we also tested the idea that team psychological safety and relationship conflict may be *mediators* of the effects of diversity on team performance (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2004). We discuss the findings in the results section.

References

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bantel, K., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124. doi:10.1002/smj.4250100709
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391. doi:10.1037/0021-9010.83.3.377
- Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82, 62-78. doi:10.1037/0021-9010.82.1.62
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (2000). On the use of the coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*, 3, 285-297. doi:10.1177/109442810033005

- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*, 170-188. doi:10.1037/0021-9010.93.1.170
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 595-615. doi:10.1037/0021-9010.92.3.595
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Briggs, A., & Belau, L. (2007). *Revisiting the team demographic diversity and performance relationship: A meta-analysis*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York, NY: Academic Press.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (Vol. 2, pp. 389-444). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bunderson, J. S. (2003). Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective. *Administrative Science Quarterly, 48*, 557-591. doi:10.2307/3556637
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23*, 239-290. doi:10.1177/014920639702300303
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal, 48*, 1107-1123. doi:10.5465/amj.2005.19573112
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management, 32*, 83-107. doi:10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 88*, 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 97*, 360-390. doi:10.1037/a0024844
- Devine, D. J. (1999). Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small Group Research, 30*, 608-634. doi:10.1177/104649649903000506

- Devine, D. J., & Philips, J. L. (2001). Do smarter teams do better: A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, 32, 507-532. doi:10.1177/104649640103200501
- Driskell, J. E., & Salas, E. (1991). Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology*, 76, 473-478. doi:10.1037/0021-9010.76.3.473
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M. West, D. Tjosvold & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255-275). London, UK: Wiley. doi:10.1002/9780470696712.ch13
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41. doi:10.2307/256496
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495. doi:10.2189/asqu.51.3.451
- Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239. doi:10.2307/3556657
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517. doi:10.2307/2392936
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39, 278-302. doi:10.1177/1046496408317793
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53, 989-1008. doi:10.5465/amj.2010.54533180
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269-287. doi:10.5465/amr.2005.16387885
- Hambrick, D., Cho, T., & Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684. doi:10.2307/2393871
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228. doi:10.5465/amr.2007.26586096
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045. doi:10.2307/3069328

- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407. doi:10.1037/h0044025
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51, 1204-1222. doi:10.5465/amj.2008.35732995
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: The effects of diversity beliefs on information elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1189-1199. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1189
- Ibarra, H. (1992). Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a network theory of getting things done. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 165-188). Boston, MA: HBS Press.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070250
- Jaccard, J., & Dodge, T. (2009). Analyzing contingent effects in regression models. In M. Hardy & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 237-257). Newbury Park, CA: SAGE.
- Jaccard, J., & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jackson, S. E., Brett, J., Sessa, V., Cooper, D., Julin, J., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689. doi:10.1037/0021-9010.76.5.675
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830. doi:10.1016/S0149-2063_03_00080-1
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 5, 43-44, 46, 74-76.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intra-group conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251. doi:10.2307/3069453

- Jehn, K. A., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763. doi:10.2307/2667054
- Joshi, A., & Roh, H. (2007). Context matters: A multilevel framework for work team diversity research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 26, pp. 1-48). Oxford, UK: Elsevier. doi:10.1016/S0742-7301(07)26001-3
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599-627. doi:10.5465/amj.2009.41331491
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams*. New York, NY: HarperCollins.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52, 581-598. doi:10.5465/amj.2009.41331431
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2006). Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *Journal of Applied Psychology*, 91, 706-716. doi:10.1037/0021-9010.91.3.706
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29, 334-368. doi:10.1177/1059601103257412
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol.12, pp. 333-375). London, UK: Wiley. doi:10.1002/0471264385.wei1214
- Lawrence, B. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8, 1-22. doi:10.1287/orsc.8.1.1
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. doi:10.5465/amr.2001.4845785
- Martins, L. L., Milliken, F. J., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racio-ethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*, 28, 75-106. doi:10.1177/1059601102250020

- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into future research. *Journal of Management*, 34, 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Milliken, F., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433. doi:10.5465/amr.1996.9605060217
- Mohammed, S., & Ringseis, E. (2001). Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 310-335. doi:10.1006/obhd.2000.2943
- Moreland, R. L. (1999). Transactive memory: Learning who knows what in work groups and organizations. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 3-31). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33, 196-222. doi:10.1177/0149206306298657
- Sell, J., Lovaglia, M. J., Mannix, E. A., Samuelson, C. D., & Wilson, R. K. (2004). Investigating conflict, power, and status within and among groups. *Small Group Research*, 35, 44-72. doi:10.1177/1046496403259813
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709-1721. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1709
- Simons, T., Pelled, L., & Smith, K. (1999). Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673. doi:10.2307/256987
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York, NY: Academic Press.
- Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology*, 70, 85-93. doi:10.1037/0021-9010.70.1.85
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222. doi:10.1108/eb022743
- Van der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547. doi:10.5465/amj.2005.17407918

- Van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Oosterhof, A. (2006). Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, 49, 877-893. doi:10.5465/amj.2006.22798169
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162. doi:10.1177/014920630102700202
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-424. doi:10.1111/1464-0597.00951
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Bio

Luis L. Martins (PhD, Stern School of Business, New York University) is an associate professor of management at the McCombs School of Business, University of Texas at Austin (USA). His research interests include the dynamics of diversity in teams and organizations, virtual teams, innovation, and organizational change.

Marieke C. Schilpzand is an assistant professor of management in the School of Business at Georgia Gwinnett College (USA). She received her PhD from the Georgia Institute of Technology. Her research focuses on team dynamics, particularly in terms of team diversity, team cognition, and cross-cultural issues.

Bradley L. Kirkman (PhD, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina at Chapel Hill) is a professor and department head of the Management, Innovation, and Entrepreneurship Department in the Poole College of Management at North Carolina State University (USA). His research focuses on virtual teams, team effectiveness, leadership, and international management.

Silvester Ivanaj is an associate professor of Information Systems at ICN Business School, France. He received his PhD from the Institut National Polytechnique de Lorraine, France. His research interests focus on information systems and

sustainability. He is cofounder of the international conference “Multinational Enterprises and Sustainable Development.”

Vera Ivanaj (MS in economic sciences, University of Tirana; PhD in management science, University of Nancy II) is an associate professor of management science in the Chemical Engineering School (ENSIC) of the Université de Lorraine (France). Her current research interests include strategic decision-making, sustainable development, management education and diversity.

Sustainable development and the arts

Paul Shrivastava*

Management Department,
JMSB, Concordia University and ICN Business School,
Room 6-327, 1450 Guy Street, Montreal, H2G 1G8, Canada
E-mail: paul.shri@gmail.com
*Corresponding author

Vera Ivanaj

ENSIC, University of Lorraine, CEREFIGE,
1, rue Grandville. BP 20451, Nancy, France
E-mail: vera.ivanaj@ensic.inpl-nancy.fr

Silvester Ivanaj

Department of SIRH,
ICN Business School, CEREFIGE,
13, rue Michel Ney, Nancy, France
E-mail: silvester.ivanaj@icn-groupe.fr

Abstract: The sustainability discourse has largely played out in the domains of natural sciences and technology, with recent contributions from the social and political sciences. These contributions have been significant and our understanding of sustainability challenges has improved greatly over the past three decades. However, our individual, organisational and collective actions have lagged behind and the actual problems of sustainability have become worse in the same period. In this paper we argue that we can get better action and behavioural commitments to sustainability by using the arts, art-based methods, and aesthetics to develop passion and emotional connection for sustainable organising and living.

Keywords: art; art-based methods; culture; sustainability; sustainable development; sustainable enterprise.

Reference to this paper should be made as follows: Shrivastava, P., Ivanaj, V. and Ivanaj, S. (2012) 'Sustainable development and the arts', *Int. J. Technology Management*, Vol. 60, Nos. 1/2, pp.23–43.

Biographical notes: Paul Shrivastava, is currently the David O'Brien Distinguished Professor and Director of the David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise at the John Molson School of Business, Concordia University, Montreal. He also serves as a Senior Advisor at Bucknell University and the IIM-Shillong, India, and leads the International Chair on Arts and Sustainable Enterprise at ICN Business School, France. He received his PhD from the University of Pittsburgh. He was tenured Associate Professor of Management at the Stern School of Business, NYU, and held the Howard I. Scott Chair in Management at Bucknell University. He has published 15 books and over 100 articles in scholarly and professional journals.

Vera Ivanaj is an Associate Professor of Management Science in the Chemical Engineering School (ENSIC) of the University of Lorraine, France. She received her MS in Economic Sciences, University of Tirana and her PhD in Management Science, University of Nancy II. She teaches courses in strategic decision making, change management, human resource management, project management, conflict resolution, corporate culture and leadership for managers and engineers. Her current research interests include strategic decision-making, sustainable development, management education and diversity. She is author of numerous publications on enhancing capabilities of organisations to take decisions and to perform more effectively.

Silvester Ivanaj is currently an Associate Professor of Information Systems at ICN Business School, France. He received his PhD from the Institut National Polytechnique de Lorraine, France. He is member of CEREFIGE (Research Laboratory in Management Sciences and Finance from the University of Lorraine). He has a multidisciplinary background that combines engineering with management. His research interests focus on information systems and sustainability. He is co-founder of the international conference 'Multinational Enterprises and Sustainable Development' and coordinator the international chair 'Art and Sustainable Enterprise'. He is member of ARTEM (ARt, TEchnology and Mangement alliance) Research Committee.

1 Introduction

Sustainability is the greatest challenge that humans have ever faced. At the national and international levels, political, social and economic leaders are seeking an economically sound world, a viable planet and a fairer society (Benn and Dunphy, 2006; Elliot, 2011; IPCC, 2007, 2009, Kandashar and Halme, 2008; Rockström, 2010; Hart, 2010; Stern, 2008).

The concept of sustainable development was first officially introduced in the report of the Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*. It is a development approach that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Since this report, scientific evidence has multiplied to demonstrate that human behaviour is responsible for deterioration in our earth systems (Elliot, 2011; Rockström et al. 2009). By 2042 the world population will be 9 billion; the global economy will triple in size along with a doubling of pollution and waste. Carbon dioxide concentrations in earth's atmosphere are already well over 350 ppm, the level suggested by NASA, IPCC, and the National Academies of Science of G8 nations. Biodiversity decline, species extinction, and resource depletion are all reaching crisis proportions. As noted recently by Xu et al. (2010, pp.4037–4038) the world is facing many 'giga-ton problems' that need 'giga-ton solutions':

- 1 The production of large amounts of nitrogen, that remain active in the environment and causes substantial changes to aquatic and terrestrial ecosystems.
- 2 A large-scale contamination of rivers and other water bodies and the massive water demand resulting in water scarcity and water contamination. At least 2.5 billion people are without access to hygienic sanitation.

- 3 Solid waste disposal and recycling remains very problematic: every year 50 million barrels of oil are transformed into 500 billion plastic bags, millions of which are washed up on beaches and coastlines. Annual generation of construction and demolition waste is also enormous; leading to strict recycling requirements.
- 4 Global population continues to grow, adding hungry consumers to earth's systems. Food production poses enormous problems, with world supply in multiple giga-tons of edible matter annually.
- 5 world energy consumption is essentially composed of non-renewable fossil fuels and their combustion emits billions of tons of carbon in the atmosphere every year.

To meaningfully address these challenges we need a clear understanding of their magnitude, and our actions needed to match the scale of each problem (Xu et al., 2010). For our planet to be sustainable, humanity should not transgress any further the main biophysical 'planetary boundaries': climate change, stratospheric ozone, land use change, freshwater use, biological diversity, ocean acidification, nitrogen and phosphorus inputs to the biosphere and oceans, aerosol loading and chemical pollution (Rockström et al. 2009). There is urgency for human beings to react.

No great human endeavour has ever been accomplished without passion. Passion is the key to great accomplishments. Passion is therefore central to achieving the great feat of sustainability. In this pursuit, science and technology are important contributions but by themselves they are insufficient. It is important to go beyond science and consider ways of infusing passion into the pursuit of sustainability. Arts are a vehicle of human emotions and passion. This paper argues that it is necessary to combine science with arts in order to gain a holistic and passionate implementation of sustainable development.

Passion is not foolish sentimentality, nor does it imply random impulsiveness. Instead, passion represents a form of human emotional intelligence. It is deliberated and marked with intentional judgments, which can be cultivated. The arts act as the repository of human emotions, and aesthetic inquiry can be valuable to infuse passion in our pursuit of sustainability (Shrivastava, 2010).

The arts are a testament to human creativity and during these times of economic uncertainty and global financial crisis, we need creative solutions to human scale problems such as sustainability. There is a substantial need for innovation and creativity in design of human-nature relationships, by inventing sustainable lifestyles and enterprises (Ehrenfeld, 2009).

2 Arts at the root of science

Talking about art as a means for achieving sustainability opens up a controversial debate in the contemporary philosophy. Even the very definition of what constitutes art has been a matter of controversy (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2007). Contemporary definitions are of two main types. Conventionalist definition focuses on art's institutional features, emphasising the way art changes over time. The less conventionalist makes use of a broader, more traditional concept of aesthetic properties that includes more than art-related ones, and focuses on art's pan-cultural and trans-historical characteristics.

Although the classic perception is that science and arts lie at opposites ends of the knowledge spectrum we already know that art and sciences share a great deal. Art

benefits from sciences and sciences benefit from art. So it may not come as a surprise to show that many scientific inventions have their roots in the creative arts. Root-Bernstein (2000) provides several examples of this:

- 1 'frequency hopping', a commonly used form of encryption that prevents message interception in cell phone networks was invented by American composer George Antheil in collaboration with the actress Hedy Lamarr
- 2 the use of red, green, and blue dots to generate all colours in computer and TV screens resulted from painter-physicist Ogden Rood and Nobel laureate Wilhelm Ostwald drawing on the artistic techniques of post-impressionist painter George Seurat
- 3 modern programming languages use 0/1 (binary) coding system derived from a punch card system pioneered by J.M. Jacquard, a weaver, who invented programmable looms using punch cards in 1820s.

The study of the relationship between art and sciences is largely discussed in the literature and it has had an important place in the history of contemporary philosophy and aesthetic thought (Eisner, 2002). The relationship between these two fundamental concepts is complex and there is still a real divide between science and art, between scientists and artists (Lévy-Leblond, 2010). Many books already explain their complex and dynamic relationship (e.g., Salem, 2000; Lévy-Leblond, 2010; Rousseau, 2004; Wilson, 2010). These relationships include the study of art as a science (through different disciplines like 'cultural theory', 'history of art', 'aesthetics'), through sociological, psychological or anthropological studies of art (the roles and functions of art, reception and experiencing art etc.), through use of art and visual/narrative representation in science (e.g. studies on presentation of qualitative and quantitative data by Tufte (2001), multi-domain representations by Gomiero and Giampetro (2001), through usage of artistic/creative processes to generate insight (rich pictures, organisational/system constellations), to art as a laudatory or critical reflection of 'scientism' (futurism, cyberpunk, etc.) and many others.

Our intention here is not to realise a literature review on the relationship between art and science, nor to separate art and science or put them on a bi-polar spectrum. This paper explores the use of the arts and aesthetic inquiry in understanding sustainability and sustainable enterprise. Our aim is not to juxtapose artistic ways of knowledge with scientific knowledge, but to integrate them in the service of sustainable development. Our assumption is that this integrative transdisciplinary approach can provide a more holistic approach to sustainability (Shrivastava and Ivanaj, 2011).

The future challenges for sustainable development will involve motivating sustainable lifestyles through emotional knowledge of the natural environment and our personal and organisational relationships to it. It will be based on an embodied experiential felt understanding of human and organisational relationships to nature. It will entail holistic embodied awareness of ecosystems, a passion for sustainable living, acknowledging personal responsibility for ecological action, and collaborative problem solving.

In our life-time (the past 40 years) we have witnessed an explosion of knowledge about sustainable development challenges and personal ecological footprints. The personal contradiction for many of us is that the more we cognitively and scientifically 'know' about sustainability, the less sustainable our lives seem to become. Cognitive

understanding thru research and publishing about sustainability does little to motivate individuals and organisations to behave sustainably.

People's behaviour and habits towards sustainability only change with intense emotional and practical experiences. It is passion and emotion (and not cognitive understanding alone) that lies at the core of behavioural changes (Mossholder et al., 2000; Smollan, 2006).

The concepts of emotion and passion have already been largely discussed in the scientific literature and various definitions exist depending on the theoretical approaches: philosophical, psychological, sociological or cognitive (Cornelius, 1996; Coget et al., 2009). Generally, emotions are defined as the "organized psychobiological responses linking physiological, cognitive, and motivational systems" [Huy, (2002), p.34]. Concerning passion, it must be defined largely as a combination of emotions, affect and feelings. But narrowly speaking, passion is the intense commitment that shapes behaviours and action. As noted by Vallerand (2008), passion "is a strong inclination toward an activity that people like, find important, and in which they invest time and energy". It reflects the idea that embodied experiences provide enduring forms of pragmatic knowledge.

Although these two concepts are distinct from other closer concepts like mood, affect, and feeling (see Ekman and Davidson, 1994), it has been noted that they are closely linked to strategic or radical change and they play a significant role in the effectiveness of collective effort (Sanchez-Burks and Huy, 2009). Change is an 'affective event', one in which emotional dynamics have critical positive or negatives impacts (Weiss and Cropanzano, 1996; Basch and Ficher, 2000; Huy, 2002). Change is also a long-term process (Piderit, 2000; Paterson and Cary, 2002), where human emotional reactions can predict the success of the change itself. According to Huy (1999, p.325), "emotional intelligence facilitates individual adaptation and change, and emotional capability increases the likelihood for organizations to realize radical change". "Emotional capability, involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions" [Salovey and Mayer, (1990), p.189]. Emotional intelligence is a term commonly used at the organisational level to refer to the organisational ability to acknowledge, recognise, monitor, discriminate, and attend to its members' emotions (Schein, 1992)

Changes of great complexity, such as sustainability, generate intense emotions (Huy, 2002; Kiefer, 2004) requiring a more sustained creative management practice. Change coincides with vivified passions, which is also an important ingredient of success in different professions.

3 Art as a form of knowledge

Science and art are universal human experiences. In the following paragraphs we will show the specific contributions of art as a form of knowledge. Our point of view is based on Goodman (1976, 1984) who pointed out that art, like science, is a way to knowledge and contributes to our construction of the world: "Practice, perception, and several arts are equally ways of gaining insight and understanding. The naive notion that science seeks truth, while art seeks beauty, is wrong on many counts. Science seeks relevant, significant, illuminating principles, often setting aside trivial or overcomplicated truths in

favour of powerful unifying approximations. And art, like science, provides a grasp of new affinities and contrasts, cuts across worn categories to yield new organization, new visions of the worlds we live in" [Goodman, (1976) p.5].

However, art is a particular form of knowledge (Eisner, 2002; Goodman, 1976, 1984; Reboul, 2001; Aristotle, 1980). Arts are largely recognised as forms that generate emotions and closely relate to the sensory side of human experience (Eisner, 2002, 2008). Eisner noted, "The arts are ways to get a natural high. This high is secured largely through our sensory response to the way sound is arranged, as in music; to the way colours are composed, as in visual art; to the ways in which the movement of a human body excites us as we experience its motion in time and space, as in dance" [Eisner, (2008) p.4].

Moreover, art does not maintain an ownership of creativity, uncertainty and doubt. Aristotle also brings a very positive understanding of the role of art as a particular form of knowledge and of its specific benefit to human life as a source of pleasure (Aristotle, 1980). Based on the notion of 'representation', learning is usually considered as pleasant. For Aristotle, art yields an opportunity for every individual human being to learn more about their intense emotional life. He advocated the use of arts to create a harmonious and balanced life for people. He said that even 'tragedy' or other artistic representations of horrible human realities can generate pleasure because of their unique role as a 'purge' of negative emotions, like pity or fright.

It takes a long time and ample effort to cultivate knowledge through music, dance, painting, theatre, photography and other art-based methods. However, it is largely accepted that the life of feeling is best revealed through those forms of feeling that we call the arts (Eisner, 2008; Langer, 1957; Reboul, 2001).

We are struck by the passionate wisdom and knowledge embodied in the arts. Dutton (2009) elegantly summarises the universality of the art instinct. Unfortunately, many of us are socialised with a positive bias for science, technology, and business, and unwittingly encouraged to repress our natural art instincts. Art is based on aesthetic engagement and inquiry. Aesthetic engagement is the integration of thinking and feeling leading to appreciation and connecting individuals to the community through a mutual understanding of viewpoints (Dewey, 1934). It offers a way of engaging emotions/passion/compassion. It has the potential for providing emotionally compelling solutions and bringing about real changes in individuals and organisations. Baumgarten, as reported in Tolstoy (1995), suggested that aesthetics is the science of the sense experiences. It attempts to make logical sense of the senses. Beauty, one of the categories of the aesthetic experience, is the most perfect kind of knowledge that sense experience can have. "The category of beauty is found in many areas of study, from aesthetics to ethics and it subsumes a variety of notions which still hide a mystery". Other categories of aesthetic experience are: the sublime, the comic, the ugly and the grotesque [Strati, (1992), p.568]. Kant (1987) referred to the aesthetic experience of beauty as a judgment of a subjective but universal truth. It is a kind of social fact arrived at by consensus. Beauty cannot be reduced to any more basic set of features. Schiller (1910) saw aesthetic appreciation of beauty as the most perfect reconciliation of the sensual and rational parts of human nature.

Aesthetic inquiry provides deep emotional experiential understanding of reality. It asks how we can make organisations more beautiful, more sublime, more comic, or grotesque (Taylor and Hansen, 2005). This is also due to the fact that emotions and cognition use different forms of communication and understanding [Fox and

Amichai-Hamburger, (2001), p.87]. Cognitive processes consist of thinking, analysing and drawing conclusions by using words, arguments, rational analysis, information, numbers, and graphs. In contrast, emotional processes use pictures, colours, voices, music, taste, smell, atmosphere, pain, sensation, aesthetic objects, and songs. They include feelings of happiness, anger, irritation, sadness, love, fear, and relief. "Emotional appeals are perceived more easily, are likely to be memorized, and can make the subject more familiar, consequently increasing people involvement with it. Emotional aspects are frequently more important and more relevant to the change effort than cognitive aspects" [Fox and Amichai-Hamburger, (2001), p.87].

As noted by Huy (2002, p.34), based on the fundamental work of Damasio (1994), emotions are at the root of behavioural change. They confer flexibility by enabling people to reorder priorities as situations change, allow them to take actions they believe will enhance their chances to survive and flourish, and enable them to set long-term goals, especially when choices involve incomplete data or incommensurate alternatives. Even though cognition and the emotion are strongly interrelated (Clore and Ortony, 2000), intellectual understanding alone, without emotional connection, does not produce change. Emotions focus people's attention to change events and motivate them to act [Huy, (2002), p.34].

Art has the unique ability to symbolise complex abstractions in concrete ways, which yields the potential for raising awareness and bringing about a shift in mindset, necessary for sustainability. As noted by Eisner, when he analysed the contribution of arts to knowledge, arts, first, address the 'qualitative nuances of situations' [Eisner, (2008, pp.10–11]. "Thus, in addressing what is subtle but significant, the arts develop dispositions and habits of mind that reveal to the individual a world he or she may not have noticed but that is there to be seen if only one knew how to look". Furthermore, arts generate 'empathic feeling' that makes action possible. Artistic creations, recalling critical emotional events, like wars (ex., *Gernica* of Picasso), have the ability to create such powerful images; consequently we see our world in terms of it. "The ability to empathize with others is a way of understanding the character of their experience that, in some ways, is the first avenue to compassion" [Eisner, (2008), p.11]. Moreover, art permits fresh perspectives and new ways of perceiving and interpreting the world, permitting us to give up some of our old habits and responses and to generate new and creative ones. Finally, arts help us connect with personal, subjective emotions, and permit us to discover our own humanity.

Artistic knowledge is embodied, sensory, emotive, experiential, and holistic. It embraces cognitive conflicts/contradictions and offers emotional resolutions to them. Integrating the sciences with arts to achieve a holistic understanding of sustainability can produce rich dividends. "The arts are a way of enriching our awareness and expending our humanity" [Eisner, (2008), p.11]. Expending our humanity is also a way of protecting and developing the humanity, as a whole. Art is a fundamental type of human experience that has served both social and instinctual functions throughout history. Dutton (2009) explains art as a survival instinct. It helped natural selection of communities faced with predators and natural disasters. Narratives, stories, music, and pictures all served to warn against these dangers, and helped them develop defence mechanisms. Those communities, who told better stories about the saber tooth tiger, scared their children enough to hide them from it and survive it. Art as instinct is a universal survival skill and

sustainability is also a drive for survival. We suggest that art can be parlayed to deal with modern survival threats such as climate change and environmental crises.

4 Why science needs art for sustainability

Sustainability sciences have grown tremendously in the past three decades. For example, many scientific disciplines have invested large amounts of their resources in sustainability challenges (i.e., agriculture, climate science, geology, geography, biology, energy engineering and the social sciences). This scientific knowledge, propagated by expanding research, conferences and journals, follows rational, logical, objective, and nomothetic-deductive methods. It develops explanatory frameworks, public and corporate discourses with the underlying goal to inform public policy circles and create regulations. Sustainability science relies on market mediation, management strategies, and new technologies. Its topics include climate change, agriculture and food sustainability, sustainable management, energy technologies and pollution control.

Science is now mobilised in major ways and on an international scale to seek a deep understanding of sustainability. The extent and depth of this engagement is evident in the cooperation among National Academies of Sciences of the G 20 nations, the Intergovernmental Panel on Climate Change (Pachauri and Reisinger, 2008), the Stern Report (Stern, 2008), the Convention on Biodiversity (TEEB, 2010) and other organised scientific efforts.

Unfortunately, scientific knowledge about sustainability has, so far, been insufficient to bring about the deep personal behavioural and organisational changes needed for the world to become sustainable. Scientific knowledge suffers from several shortcomings. First, it is intentionally disconnected from emotions and passion. Its search for clarity, objective truth and rational explanations, comes at the deliberate exclusion of subjective and personal insights and motivations (Taylor and Hansen, 2005). Despite producing good cognitive understanding, it fails to produce emotionally compelling solutions.

Art is a form of knowledge that takes into account the state of human consciousness and its spiritual experience. It has an impact on our intelligence and the refinement of our senses (Boutet, 2010). Art plays a central role in human society according to the evolutionary biologist Dissanayake (2000). For her, in art, fundamental human drivers (like, belonging to a social group, making and elaborating meanings, gaining a sense of competence through making) “come together in the form of co-created rhythmic experiences that express our shared meaning making” [Taylor and Hansen, (2005), pp.1215–1216]. Aesthetic experience transform organisations and the lenses we use to view them. “Aesthetic inquiry asks how can we make organizations more beautiful, more sublime, more comic, or more grotesque – not because we think that might lead to greater efficiency or effectiveness, not because that is the right thing to do, but because we desire to live in a world that is more beautiful, more sublime, more comic, or more grotesque” [Taylor and Hansen, (2005), p.1216].

Second, scientific knowledge often confuses non-science users (managers, politicians, and the public). There is often enough uncertainty in scientific findings that even in areas with high scientific consensus there is room for skepticism and disbelief. For example despite the IPCC and Stern Report reflecting scientific consensus on climate change, climate skeptics abound. In addition, the Copenhagen treaty was derailed by the failure of political decision-makers to act on the ‘scientific consensus’.

Third, science operates in silos with scientists studying extremely narrow topics in extremely specific methodological ways. There is very little integration and bridging across disciplines. Sustainability is a holistic and a complex issue. It requires the simultaneous understanding and integration of three different and complex dimensions that interact with each other: economic, ecological, and social (Ivanaj and Ivanaj, 2010). It cannot be fully understood in narrow and deep slices alone. Some areas of science such as general systems theory attempt to do some integrative work, looking at systemic aspects of phenomenon. But even they limit themselves to scientifically accessible systems. It needs integrative transdisciplinary systemic understanding. As noted by Nicolescu (2010, p.1), “transdisciplinarity concerns that which is at once between the disciplines, across the different disciplines, and beyond all discipline. Its goal is the understanding of the present world, of which one of the imperatives is the unity of knowledge.” This transdisciplinary perspective “increases awareness of the complexity and interrelationships of environmental, economic, social, political, and technical systems and also increases respect for the diversity of voice that exists amongst cultures, race, religion, ethnic groups, geographic, and intergenerational populations... This complexity and diversity in the world requires knowledge and skills by citizens, professionals, and leaders that cross the boundaries of disciplines and institutions, cultures and realities of society” [Marinova and McGrath, (2004), p.2].

Applying this idea to individuals and enterprises this paper advocates practices that emanate not only from an intellectual cognitive scientific understanding of environmental problems, but rather from an integrated holistic experience of these problems.

Albert Einstein said, “We can’t solve problems by using the same kind of thinking used when we created them.” In other words, we need different forms of knowledge for different modes of thinking and understanding. A passionate scientific framework can provide this additional perspective or knowledge.

One contemporary challenge is to find ways of combining artistic sensibilities and aesthetic inquiry with scientific pursuit of objectivity and rigorous measurement to create both rationally sound and emotionally compelling solutions. Integrating arts with science, involving a language of emotional action, integrating action with theory, are the challenges facing sustainability researchers. Gregory Bateson, one of the original transdisciplinary thinkers of the late twentieth century, in his *Step to an Ecology of Mind* said, “When we find meaning in art, our thinking is most in sync with nature” (Bateson, 2000).

5 Creating passion for sustainability

The concept of passion has a 2,000-year intellectual history. Its Latin origin means ‘suffering’. One of the longest lasting narratives in western culture – *The Passion of Christ* – is referenced in poetry, music, art, and religion. It refers to the emotional suffering that Christ endured the three nights prior to, and the physical suffering of, his crucifixion for his love of mankind. The will to suffer physically and emotionally for love was the core of passion. In Medieval times the word passion, lost its ‘suffering’ connotation, and became synonymous with love. Romanticist poets, particularly Shakespeare reduced it to lust and desire. Given Shakespeare’s influence on literature and world culture, this meaning of passion has endured to this day.

Modern understanding of Passion is a result of many studies in philosophy, psychology, sociology, and the humanities (Shrivastava, 2010). Passion is now understood to be a holistic, subjective, and experiential commitment involving:

- mind – intellectual understanding, knowledge
- body – sensory awareness
- emotion – experience, attachment.

Passion influences the outcomes of human activities and it has a transformational power. People who experience passion benefit from its motivational and mobilising energy. In the literature, passion has been related to drive, tenacity, persistence, greater efforts, courage, enthusiasm, commitment, high levels of initiatives, etc (ex., Brierly et al., 2000; Brännback et al., 2006; Smilor, 1997). Passion also fosters creativity (Baron, 2008) and promotes transformational leadership (Cardon, 2008). It influences opportunity recognition, mission, vision, and decision (Winnen, 2005).

Passion can be experienced through the arts, sports, social and ecological works, and through disciplined practices such as, Yoga and Tai Chi. People who have a passion for playing basketball, playing the guitar, or writing poetry do not merely engage in these activities, they become basketball players, guitar players, poets, etc. (Vallerand, 2008). In this paper we focus on passion through the arts.

The arts are a vehicle for making passionate connection to nature. Nature has inspired artists through time and across cultures. Naturalist writers, painters, sculptors, musicians, architects, have constituted entire genres or schools of art. Artists have also taken up other sustainability values in their works. For example, since the nineteenth century, writer Henry David Thoreau, in his famous book *Walden* (1854), brings up the notion of simple living in natural surroundings. He established the foundations of modern environmentalism by anticipating methods and findings of ecology and environmental history. He was deeply interested in the idea of survival in a hostile natural environment by abandoning waste and illusion and discovering life's true essential needs. The essayist and poet Ralph Waldo Emerson also, in his essay *Nature* (1836), developed the idea of the ability for man to realise almost anything, and considered that the universe is composed of nature and the soul. In the twentieth century, the movement of 'environmental art' or 'green art' grouped together numerous contemporary artists that dealt with ecological and natural issues, in their artwork. The artists, Christo, created environmental works of art by introducing new ways of seeing familiar landscapes. Chris Drury, introduced the concept of a meditative walk where the deliverable was a mandala of mosaic found objects; nature art as process art. The British sculptor Richard Long made temporary outdoor sculptural work by rearranging natural materials found on the site, such as rocks, mud or branches.

Pending conflict/war or gaining peace, which is fundamental to achieving sustainability, is a popular theme in the arts as well. War, within the context of the global economy and corporations, is not adequately addressed in enterprise sustainability research.

Art has potentially the most radical implications for ecology. It offers an antidote to what the critical Sociologist Felix Guatarri calls 'mental pollution' (Guatarri, 1989). Pollution of the mind is arguably as important an ecological factor as the poisoning of the

rivers or the consumption of carbon. In his book, *The Three Ecologies* (1989), he differentiates between three ecological registers – natural, social and human subjectivity. Guattari asserts that working methods of artists allow us to, “...reinvent the relation of the subject to the body, to nature, to time, to the mysteries of life and death”. Art provides a solution to the mass-media propaganda, telematic standardisation, and the conformism of fashion and the manipulation of opinion. It is on this mental level that art has the potential to creatively counteract the forces of mental manipulation, strategic infantilism and sedative discourses.

A number of recent exhibitions and expeditions have used art to critically explore sustainability.

- Radical Nature: Art and Architecture for a Changing Planet 1969–2009 Barbican Art Gallery: London, 2009
- Cape Farewell Expedition – Publication of Burning Ice: Art and Climate Change, Cape Farewell Project, 2009
- Braasch, Gary, *Earth Under Fire: How Global Climate is Changing the World*, 2008.

6 Sustainability through the arts

In a number of key areas arts are being used to infuse organisational practices with sustainability values and outcomes. Here we exemplify the use of arts in healthcare, law and justice, management, literature and other areas.

6.1 Healthcare

Healthcare institutions are using different art forms like involvement of patients and staff in painting, sculpture, music exhibitions, performance or workshops, in order to improve the wellbeing of patients (Hume, 2010; Staricoff, 2004). For example, *narrative medicine* fortifies clinical practice with the narrative competence to recognise, absorb, metabolise, interpret, and be moved by the stories of illness. Narrative training helps doctors, nurses, social workers, and therapists to improve their diagnosis skills and effectiveness of care by developing the capacity for attention, reflection, representation, and affiliation with patients and colleagues. Medical students at many medical schools are offered art courses, to help them develop their visualisation capacities, which in turn sharpen their observational skills which are necessary for good diagnosis based on physical exam of patients.

- *Expressive art therapy* is the practice of using imagery, storytelling, dance, music, drama, poetry, movement, dream work, and visual arts together, in an integrated way, to foster human growth, development, and healing. Expressive arts therapy is also about experiencing the natural capacity of creative expression and creative community for healing.

6.2 *Law and justice*

Hansen et al. (2007), explain the use of narrative arts in managing organisations and in making organisations socially and environmentally sustainable. They discuss arts-based legal defence of death-row inmates, which stretches the notion of justice to a whole new creative level. The defence team aligns with dramatists and theatre artists to use narrative and theatre methods to build death penalty defence. In that area, when the state of Texas goes for the death penalty in a trial they get it overturned 96% of the time. Since the inception of this team, they have won 24 cases and lost 1.

6.3 *Management education and training*

Several business schools are now starting to use art-based approaches to teach management and leadership skills. Copenhagen Business School and McGill University offer required MBA courses on global leadership involving the Arts. ICN Business School in Nancy, France in collaboration with École des Beaux Arts and École des Mines of the University of Nancy offers the art technology and management (ARTEM) programme. Some faculties are using dance, music, painting and photography to teach sustainable leadership and innovation, communication, improvisation, and creative management. Academics, educators, and artists from Australasia, Europe and the Americas, are grouped together in the ‘arts, aesthetics, creativity, and organization research network’ (AACORN) in order to develop and promote the field of organisational aesthetics by connecting art, aesthetics, and creative practice within organisational and work settings.

6.4 *Sustainability education – embodied learning*

Bussey (2008, pp.139–141) professor at the University of the Sunshine Coast, Queensland, proposed an interesting approach for teaching sustainability, based on a holistic educational pedagogy consisting of an embodied stance taken in teachers’ live practice and experience. He argued that we need to embody the sustainability as a ‘state of being’ or as ‘an orientation of our life’. This approach permits us to situate teaching in a phenomenological space, in which we are our consciousness, we do our consciousness, and we teach our consciousness. This is a ‘being-doing-teaching’ pedagogy which occurs in a relationship with the things that constitute reality. Bussey proposed a sustainable education toolkit that requires personal engagement with sustainability, defined as a “coordinated action on the physical, intellectual, ethical, emotional and spiritual levels to ensure the full expression of human drive to expand in harmony with the environment”. This engagement is possible when people reconnect with their origins and when they develop the love for themselves. In this way we embody our passion for learning, for leaving and for the humanity and the planet.

6.5 *Sustainable product design*

‘Design thinking’ has emerged as an essential skill, required of individuals, groups and communities to address sustainability challenges that they, and the world as a whole, are facing. Achieving sustainability will require us to become more mindful in production, consumption, and distribution. Feeding, clothing, and sheltering 9.2 billion people by

2042 will require ingenuity, resourcefulness, creativity to maximise the utility of materials and energy (Ehrenfeld, 2009).

‘Design’ is an expression of artful human creativity and mindfulness, which is inspired by Art. Design has a unique key role to play in achieving sustainability through building architecture, service/product design, and graphic design. Two recent exhibitions document examples of sustainable design:

- 1 Humble Masterpieces: 100 Everyday Marvels of Design, Paola Antonelli, Thames and Hudson, London, 2006 (The Museum of Modern Art, MoMA).
- 2 Surreal Things: Surrealism and Design, Ghislane Wood, V&A Publications, London, 2007 (Victoria and Albert Museum). Surrealism is the most influential avant-garde art movement. We may not realise it, but it influenced virtually every aspect of our modern lives, from the Comedy of Monty Python, the fashion houses of Milan, Paris and New York, post-war cinema, to contemporary furniture.

Design is being applied to sustainability through several movements which include: Eco design, manufacturing for sustainability, sustainable architecture, communications and graphic arts.

7 Environmental art

Environmental art functions on the basic insight, which informed the practice of many artists from the 1970s onwards, that ecology is a ‘subversive science’ due to its far-reaching ramifications for all spheres of human society. The latest manifestation is ‘sustainability art’, which functions in sustainable ways.

Art reaches emotional spaces that otherwise are hard to reach through facts. James Cameron’s artistic movie ‘Avatar’ inspired by Cameroon’s childhood experiences in the woods, gave the message of sustainability to millions of people.

John Steinbeck’s, *The Grapes of Wrath*, was a classic novel based on the ecological disaster of the dust bowl, which was caused by unsustainable agriculture and banking practices, was picked up by Eleanor Roosevelt and eventually lead to congressional hearings on the plight of victims and changes in labour laws, banking laws, and camp conditions. Embodied experiences, which are the essence of art-based methods makes emotional connections to sustainability that are enduring. In general, facts create understanding, while emotions create moral outrage, triumph, and hope.

Sustainable art has been promoted recently as an art term that can be distinguished from environmental art that is in harmony with the key principles of sustainability, which include ecology, social justice, non-violence and grassroots democracy.

Sustainable-art within and beyond the classroom can be highly effective in developing:

- systems thinking: recognising patterns and relationships across disparate information and knowledge systems
- systems practice: developing imaginative forms, processes, and solutions that communicate or create new relationships and patterns across disciplines and with nature

- team building: working in cross-disciplinary collaborations, respecting what team member brings to problem solving
- team process: facilitating democratic and just decision-making, sharing power and responsibility, and applying conflict resolution when needed
- project assessment: building feedback loops into processes to constructively evaluate individual and team efforts so that methodologies and outcomes can be more effective and resilient
- improvisation and creativity: working in dynamic environments with uncertain resources to conceptualise and execute real-time action toward achieving goals
- creativity/innovation: making new connections and seeing new patterns
- leadership: awareness and sensitivity to making co-workers effective.

8 Architecture and engineering

The role of art in architecture is very specific. Architecture differs from other domains because of the high level of reliance on tacit knowledge of aesthetic. The aesthetic and art practice is considered as the core discipline with scientific and rational knowledge as a subsidiary [Owen and Dovey, (2008), p.11]. Even though creative design is one of the most important services of architects, recently, there is an increase of service in sustainable architecture. Sustainable architecture, seeks to minimise the negative environmental impact of buildings by enhancing efficiency and moderation in the use of materials, energy, and development space. Many internationally renowned architects have included structural and technological innovations in order to take into account the constraint of environmentally socially responsible design [Owen and Dovey, (2008), p.11]. The work of Chuck Hoberman (see <http://www.hoberman.com>) is a good example of the subtle fusion of art, science and architecture to serve sustainability. This artist, mechanical engineer and designer, is internationally known for his ‘transformable structures’, which demonstrate how foldable and retractable objects can lead to benefits – portability, instantaneous opening, and intelligent responsiveness to the built environment. Examples of his work include the transforming LED screen that served as the primary stage element for the U2 360° world tour. The Hoberman Arch was installed in Salt Lake City, for the Winter Olympic Games (2002), the retractable dome for the World’s Fair in Hanover, Germany (2000), the Expanding Hypar (1997) at the California Museum of Science and Industry; the Expanding Sphere (1992) at the Liberty Science Center, Jersey City, New Jersey; and the Expanding Geodesic Dome (1997) at the Centre Georges Pompidou in Paris.

9 Conclusions – sustainability and arts

James Baldwin: “The purpose of art is to lay bare the questions that have been hidden by the answers.”

The major questions concerning 19th and 20th century development have now been answered. Science, technology and industrialisation have fuelled much growth and well-being. “Since 1820, per capita income rose more than eightfold, population more than fivefold. (...). Over the long run, there has been a dramatic increase in life expectation. In the year 1000, the average infant could expect to live about 24 years. (...) Now the average infant can expect to survive 66 years” [Maddison, (2001), p.17].

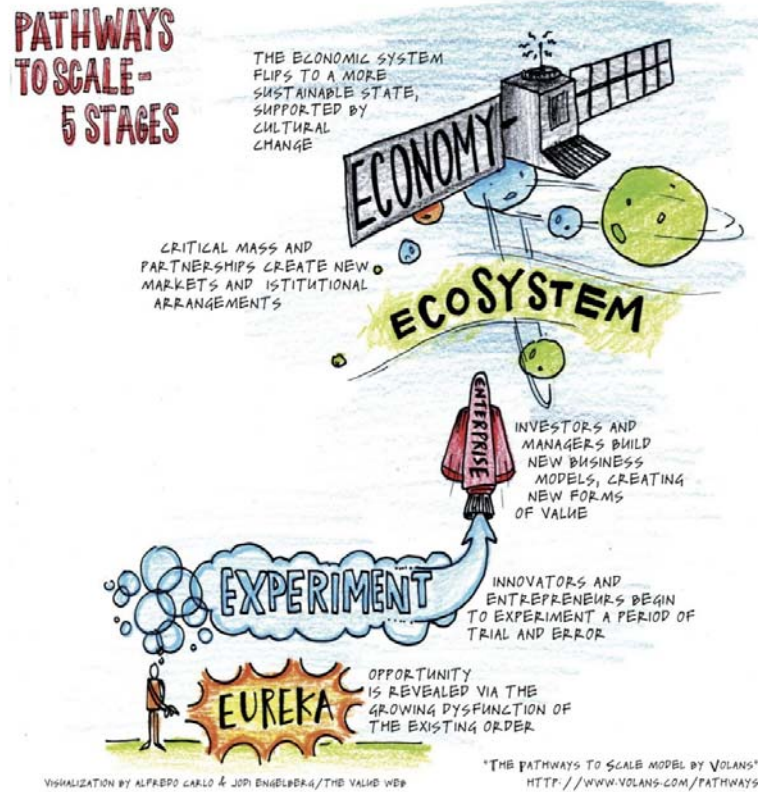
But these answers have obscured some fundamental questions about developing in harmony with nature, and about the deeply materialistic idea of progress. The passionate aesthetic view/approach we propose in this paper takes a different epistemic stance, using art-based methods to further sustainability goals, and imagines different content for this domain. In other words, art asks different questions, challenging assumptions about our life style. Arts can be very instrumental in fostering ecologically and socially sustainable development. Ed Burtynsky’s most famous photographs on ‘Manufactured Landscapes’ are sweeping views of landscapes altered by industry: mine tailings, quarries, scrap piles, large factories in China, The Three Gorges dam – world’s largest engineering project. The grand, awe-inspiring beauty of his images is often in tension with the compromised environments they depict. His images ask, ‘What are we doing to nature?’ This approach uses different methods to reach different conclusions about sustainable development.

Essentially, the collective challenge of sustainability is holistic thinking for the whole planet. However, this will require us to stretch beyond our current paradigms, and seek passionate engagement with sustainability.

9.1 Role of artists in sustainable development-visualisers

Artists can help create and share a new vision of sustainable development. This new vision is necessary in order to push organisations and our society to move in the same direction at the same time. Artists are always looking for new ways of being and doing and trying to enlarge and render auditable and visible things and satiations that do not exist yet (Boutet, 2010). As noticed by Schein (2001, p.81), a lifetime sketcher and professor at MIT Sloan School of Management, “art and artist stimulate us to see more, hear more and experience more of what is going on within us and around us”. This point is particularly applicable to visual arts. For example, visual artist, Alfredo Carlo of the Value Web, who created a visual of the pathways to scale 5-stage model, presented 250 leaders of the World Economic Forum in Dar es Salaam, Tanzania, as a framework to think about scaling sustainability innovation and change said, “I visualized the 5-stages”, said Alfredo “as a dynamic process of how ideas can connect with larger processes.” In this artwork, a human idea (eureka) creates ‘clouds’ of imagination with others (experiment); this becomes physical with the rocket image (enterprise) going through planetary systems (ecosystem), being ultimately controlled and guided by the satellite (economy).

Figure 1 Alfredo Carlo's view of pathways to scale (see online version for colours)



9.2 Implementers

Artists can create new modes for implementing sustainable development solutions. The challenge of poverty and economic development has been addressed by economists, politicians, social and charity organisations for 60 years with limited success. The passionate art-based practice of ‘theatre for development’ (TfD) has practitioners using street theatre to do ‘real social development’ as opposed to providing aid and encouraging dependency. They get marginalised people to express their own experience, recognise their real needs, respond to community needs, and negotiate collectively with external agencies leading to empowerment as development. Boon and Plastow (2004) show the ability of drama, theatre, dance and performance to empower communities for authentic sustainable development. Performance can be a vital agent of necessary social change. Performance in its widest sense can play a part in community activism on a scale larger than the individual ‘on-off’ projects, by helping communities find their own liberating and creative voices.

9.3 Conscience keepers

Art, with its commitment to authenticity and beauty, can help keep sustainable development true to its original intent. Too many social projects get corrupted and

hijacked by vested interests. In the area of sustainability, we are seeing the emergence of 'green washing', public relations, image management, deceptive labelling, and outright fraud. Artists can serve the role of providing good conscience and help maintain honesty for sustainable development efforts. Art forces us to look at what we normally avoid because it is disturbing, anxiety-provoking, and politically incorrect. Art focuses on the things that are forbidden in our daily discourse. It is often the only medium in which societal hypocrisy can be exposed because we can rationalise art as being 'only art' not reality [Schein, (2001) p.81].

9.4 Value-articulators

Artist can help to articulate and create sustainable values in our society and into organisations. "Values are clearly identifiable through culture, stories, music, dance, visual art, and other organizational artefacts symbolic forms processes through culture" (Orr, 2009). Values provide meaning in our lives. "It is meaningfulness of life that gives a sense of importance to larger social and environmental causes and makes them important for work and business" (Shrivastava, 2010). Artists can promote and communicate those sustainable values in the most effective ways (Dewey, 1934). Artists can resist societal tendencies to assimilate false ideas/ideologies and values into dominant frameworks. Their criticism and imagination help us draw new versions of our world and learn more about what we find promising, frightening and exciting in the future. Art is "a vehicle of commonality; it illuminates the unspoken rules, values, truths and priorities of a culture" [Orr, (2009) p.66]. Truth, emotions, beauty, and values can emerge through the art helping us to create a more humanly significant future [Orr, (2009), p.80].

9.5 Aesthetic sense developers

Art keeps us in touch with our creative self and it stimulates our own aesthetic sense (Schein, 2001). We need this aesthetic and creative sense in order to create a sustainable future and foster innovation (Hart, 2010). Aesthetics provide an outward look on our reality, to realise its beauty. However, most people are not mentally equipped with the tools, like artists are, to identify true aesthetic beauty. Therefore, artists can teach us the constructive elements of beauty and help us legitimise the importance of that beauty in our lives. They have developed the theoretical conceptions and practical framework to do that. The artistic sense is with us all the time, but if we do not pay attention to the role of art and the artists in our society, we run the risk of not noticing how much more effective and happy we might be if we allowed the artist within ourselves to emerge more explicitly and consciously [Schein, (2001), p.83].

9.6 Complexity performers

Artists are also able to integrate complexity in their daily work. They give us important insights on the skills needed to perform leadership roles and sustainable management, a very complex issue. Performing arts like orchestras, string quarts, jazz bands, and others, need different and interrelated skills such as reading music, playing the instrument, socialising with other performers, eye-hand coordination, improvisation and creativity, and drawing the emotional and unconscious self (Schein, 2001). Artists are able to

connect and integrate analytical, physical and spiritual skills into a holistic aesthetic experience. These skills are very useful for any organiser and leader who are required to manage sustainability, which calls for multiple perspectives of understanding. As noted by Jacobsen (1993, p.170), “A work of art is always a condensation of the complex reality. So art can be a means through which one learns to perceive an intricate situation through a simple image”.

Acknowledgements

We would like to acknowledge the support of the Loraine Regional Council and the David O'Brien Center for Sustainable Enterprise, John Molson School of Business, Concordia University, for supporting our research presented here. We also thank Andrew Ross of Concordia University and two anonymous reviewers, for comments on earlier versions of this paper. Not to be reproduced without *written permission of authors*.

References

- Aristotle (1980) *La Poétique*, Le Seuil, Paris.
- Baron, R.A. (2008) ‘The role of affect in the entrepreneurial process’, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, pp.328–340.
- Basch, J. and Ficher, C.D. (2000) ‘Affective events-emotions matrix: classification of work events and associated emotions’, in Ashkanasy, N.M. et al. (Eds.): *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, pp.36–48, Quorum Books, Westport.
- Bateson, G. (2000) *Steps to An Ecology of Mind*, University of Chicago Press, Chicago.
- Benn, S. and Dunphy, D. (2006) *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory And Practice*, Routledge.
- Boon, R. and Plastow, J. (Eds.) (2004) *Theater and Empowerment: Community Drama on World Stage*, Cambridge University Press.
- Boutet, D. (2010) *Art, Connaissance et Transdisciplinarité: Quelques Idées*, available at <http://www.recitsdartistes.org> (accessed on May 15/1/2011).
- Brännback, M., Carsrud, A., Elfving, J. and Krueger, N.K. (2006) ‘Sex, [drugs], and entrepreneurial passion? An exploratory study’, Paper presented at the *Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Bloomington, IN.
- Brierly, P.E., Kessler, E.H. and Christensen, E.W. (2000) ‘Organizational learning, knowledge, and wisdom’, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 6, pp.595–618.
- Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*, United Nations World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Bussey, M.P. (2008) ‘Embodied education: reflections on sustainable education’, *International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, Vol. 4, No. 3, pp.139–148.
- Cardon, M.S. (2008) ‘Is passion contagious? The transference of entrepreneurial emotion to employees’, *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp.77–86.
- Clare, G. and Ortony, A. (2000) ‘Cognition in emotion: always, sometimes, never?’, in Lane, R.D. and Nadel, L. (Eds.): *Cognitive Neuroscience of Emotion*, pp.24–61, Oxford University Press, Oxford.
- Coget, J.F., Haag, C. and Bonnefous, A.M. (2009) ‘Le rôle de l’émotion dans la prise de décision intuitive: zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage’, *Management*, Vol. 12, No. 2, pp.118–141.

- Cornelius, R.R. (1996) *The Science of Emotion: Research and Tradition in the Psychology of Emotions*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Damasio, A.R. (1994) *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, Putnam, New York.
- Dewey J. (1934) *Art as Experience*, Perigee Books, New York.
- Dissanayake, E. (2000) *Art and Intimacy: How the Arts Began*, University of Washington Press, Seattle.
- Dutton, D. (2009) *The Art Instinct: Beauty, Pleasure, and Human Evolution*, Bloomsbury Press, New York, Berlin, London.
- Ehrenfeld, J. (2009) *Sustainability by Design*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Eisner, W.E. (2002) *The Arts and Creation of Mind*, Yale University Press, New Haven/London.
- Eisner, W.E. (2008) 'Art and knowledge', in Knowles, J.G. and Cole, A.L. (Eds.): *Handbook of the Arts in Qualitative Research*, pp.3–12, Sage Publications.
- Ekman, P. and Davidson, R.J. (1994) *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*, Oxford University Press, New York.
- Elliot, S. (2011) 'Transdisciplinary perspective on environmental sustainability: a resource base and framework for IT-enabled business transformation', *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp.197–236.
- Fox, S. and Amichai-Hamburger, Y. (2001) 'The power of emotional appeals in promoting organizational change programs', *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, pp.84–94.
- Gomiero, T. and Giampietro, M. (2001) 'Multiple-scale integrated analysis of farming systems: the Thuong Lo Commune (Vietnamese Uplands) case study', *Population & Environment*, Vol. 22, No. 3, pp.315–352.
- Goodman, N. (1976) *Languages of Art: An Approach to a Theory of Symbols*, Hackett Pub. Co, Indianapolis.
- Goodman, N. (1984) *Of mind and Other Matters*, Harvard University Press, Cambridge/London.
- Guatarri, F. (1989) *The Three Ecologies*. Translated by Ian Pindar and Paul Sutton, Continuum, 2000, London and New York.
- Hansen, H., Ropo, A. and Sauer, E. (2007) 'Aesthetic leadership', *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 6, pp.544–560.
- Hart, S. (2010) *Capitalism at the Crossroads: Next-Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*, 3rd ed., Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- Hume, V. (2010) 'Creative care: the role of the arts in hospital', *Feature*, Vol. 17, No. 5, pp.16–20.
- Huy, Q.N. (1999) 'Emotional capability, emotional intelligence, and radical change', *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp.325–345.
- Huy, Q.N. (2002) 'Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, pp.31–69.
- IPCC (2007) *Climate Change Synthesis Report: Summary for Policymakers*, Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change, available at http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf (accessed on 15/3/2012).
- IPCC (2009) 'Expert meeting on the science of alternative metrics', G.K. Plattner, T. Stocker, P. Midgley, and M. Tignor (Eds.): *Intergovernmental Panel on Climate Change*, Geneva, available at <http://www.ipcc.ch/pdf/supporting-material/expert-meeting-metricsoslo.pdf>, (accessed on 15/3/2012).
- Ivanaj, V. and Ivanaj, S. (2010) 'The contribution of interdisciplinary skills to sustainability of Business: when artists, engineers, and managers work together to serve enterprises', in Stoner J.A.F. and Wankel C. (Eds.): *Global Sustainability as a Business Imperative*, pp.91–109, Palgrave Macmillan.

- Jacobsen, M. (1993) *Art for Work: The New Renaissance in Corporate Collecting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kandashar, P. and Halme, M. (2008) *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*, Greenleaf Publishing
- Kant, I. (1987) *Critique of Judgment*, Translated by Werner S. Pluhar, Hackett Publishing Co.
- Kiefer, T. (2004) 'Towards an integrated model for understanding antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change', Paper presented at *4th International Conference on Emotions in Organizational Life*, London, UK.
- Langer, S.K. (1957) *Problems of Art: Ten Philosophical Lectures*, Scribner, New York.
- Lévy-Leblond, J.M. (2010) *La Science N'est pas L'art: Brèves Rencontres...*, Herman.
- Maddison, A. (2001) *The World Economy: A Millennial Perspective*, OECD, Paris.
- Marinova, D. and McGrath, N. (2004) 'A transdisciplinary approach to teaching and learning sustainability: a pedagogy for life', *Teaching and Learning Forum 2004 (Proceedings Contents)*, available at <http://lsn.curtin.edu.au/tlf/tlf2004/marinova.html> (accessed on 5/20/2011).
- Mossholder, K.W., Setton, R.P., Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (2000) 'Emotion during organizational transformation: an interactive model of survivor reactions', *Group and Organization Management*, Vol. 25, No. 3, pp.220–243.
- Nicolescu, B. (2010) 'The transdisciplinary evolution of the university condition for sustainable development', available at <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/bulletin/b12/b12c8.htm>, (accessed on 5/20/2011).
- Orr, D. (2009) 'Aesthetic practice: the power of artistic expression to transform organizations', *Revue Sciences de Gestion*, No. 70, pp.63–82.
- Owen, C. and Dovey, K. (2008) 'Fields of sustainable architecture', *The Journal of Architecture*, Vol. 13, No. 1, pp.9–21.
- Pachauri, R.K. and Reisinger, A. (Eds.) (2008) *Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC, Geneva, Switzerland.
- Paterson, J.A. and Cary, J. (2002) 'Organizational justice, change anxiety and acceptance of downsizing: preliminary tests of an AET-based model', *Motivation and Emotion*, Vol. 26, No. 1, pp.83–103.
- Piderit, S.K. (2000) 'Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes towards organizational change', *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp.783–794.
- Reboul, A. (2001) 'La raison est l'esclave des passions disait Hume', Paper presented at the *GRAME congress (L'art, la pensée et les émotions)*, 16–17 March, Lyon, France.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F.S., III, Lambin, E., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H., Nykvist, B., De Wit, C.A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P.K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R.W., Fabry, V.J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P. and Foley, J. (2009) 'A safe operating space for humanity', *Nature*, Vol. 461, pp.472–475, 23 September, doi:10.1038/461472a.
- Rockström, J. (2010) 'Planetary boundaries', *New Perspectives Quarterly*, Vol. 27, No. 1, pp.72–74.
- Root-Bernstein, R.S. (2000) 'Art advances science', *Nature*, Vol. 407, No. 6801, p.134.
- Rousseau, J.J. (2004) *Discours sur Les Sciences et les Arts*, Le livre de Poche.
- Salem, L. (2000) *La Science Dans L'art*, Odile Jacob.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990) 'Emotional intelligence', *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3, pp.185–211.
- Sanchez-Burks, J. and Huy, Q.N. (2009) 'Emotional aperture and strategic change: the accurate recognition of collective emotions', *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, pp.22–34.

- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2d ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (2001) 'The role of art and artist', *Reflections*, Vol. 2, No. 4, pp.81–83.
- Schiller, F. (1910) *Literary and Philosophical Essays: French, German and Italian. With Introductions and Notes*, p.2, The Harvard classics, New York, Collier Series.
- Shrivastava, P. (2010) 'Pedagogy of passion for sustainability', *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 9, No. 3, pp.443–455.
- Shrivastava, P. and Ivanaj, S. (2011) 'Transdisciplinary art technology and management for sustainable enterprise', *International Journal of Transdisciplinary Science and Engineering*, December, Vol. 2, pp.87–100.
- Smilor, R.W. (1997) 'Entrepreneurship: reflections on a subversive activity', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 5, pp.341–346.
- Smollan, R.K. (2006) 'Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioural responses to change', *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp.143–158.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy (2007) *The Definition of Art*, available at <http://plato.stanford.edu/entries/art-definition/> (accessed on 3/15/2012).
- Staricoff, R.L. (2004) *Arts in Health: A Review of Medical Literature*, Arts Council England, London.
- Stern, N. (2008) 'The economics of climate change', *American Economic Review: Papers & Proceedings*, Vol. 98, No. 2, pp.2–37.
- Strati, A. (1992) 'Aesthetic understanding of organizational life', *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3, pp.568–581.
- Taylor, S.S. and Hansen, H. (2005) 'Finding form: looking at the field of organizational aesthetics', *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 2, pp.1211–1231.
- TEEB (2010) *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A Synthesis of the Approach, Conclusions and Recommendations of TEEB*, available at http://www.teebweb.org/Portals/25/TEEB_Synthesis/TEEB_SynthReport_09_2010_online.pdf (accessed on 3/15/2012).
- Tolstoy, L. (1995) *What is Art?*, Penguin Books.
- Tufte, E. (2001) *The Visual Display of Quantitative Data*, Graphics Press, Cheshire.
- Vallerand, R.J. (2008) 'On the psychology of passion: in search of what makes people's lives most worth living', *Canadian Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp.1–13.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996) 'Affective events theory: a theoretical discussion on the structure, causes and consequences of affective experiences at work', in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 18, pp.1–74, Elsevier Science/JAI Press, USA.
- Wilson, S. (2010) *Art + Science Now*, Thames and Hudson.
- Winnen, C.J. (2005) 'To be or not to be: the role of passion and obsession in the entrepreneurial process', Unpublished doctoral dissertation, University of St. Thomas, St. Paul.
- Xu, M., Crittenden, J.C., Chen, Y., Thomas, V.M., Noonan, D.S., Brown, M.A. and French, S.P. (2010) 'Gigaton problems need gigaton solutions', *Environmental Science & Technology*, Vol. 44, No. 1, pp.4037–4041.

Is Sustainable Development in Multinational Enterprises a Marketing Issue?

*Patrick Barthel, University Paul Verlaine-Metz
Vera Ivanaj, Institut National Polytechnique de Lorraine*

Abstract: Do Multinational Enterprises (MNEs) implement managerial strategies oriented towards Sustainable Development (SD) to respond to an essentially marketing issue? The article answers this question by showing that the commitment to SD implies an evolution of the marketing paradigm towards some more responsible marketing. More precisely, this commitment implies a vision of marketing in terms of competences, focusing mainly on the translation of SD values into customer benefits that might bring a lasting competitive advantage. It presupposes a genuine integration into the companies' marketing strategies and implies that an essential boundary is set, satisfying customers and maintaining and improving the balance of the quality-price-services ratio in the commercial offer on the market.

INTRODUCTION

Sustainable development (SD) has primarily been understood through a macro-economic lens that set as its objective an economically sound world, on a viable planet, and a fairer society. Broadly conceptualized, SD is seen as meeting the needs of the present cohort without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Brundtland Commission Report, 1987).

Yet firms, and particularly multinational enterprises (MNEs), have seized the concept of SD (Capron and Quairel 2004, Vogel 2005) and imbued it with the meaning of the "triple bottom line" approach to their duty to care and instill SD values into their own organization. In such a context, managers seek to balance their economic, environmental and social responsibilities. Companies¹ apparently tend to limit their conceptualization of SD largely to environmental concerns. Firms have primarily focused on programs of environmental risk management, on the implementation of an Environment Management System (EMS), and the adoption of ISO

Dr. Patrick Barthel, Assistant Professor of Marketing, University Paul Verlaine-Metz. E-mail: barthel@univ-metz.fr

Dr. Vera Ivanaj,* Associate Professor of Strategic Management, Chemical Engineering School, Institut National Polytechnique de Lorraine-Nancy. E-mail: ivanaj@ensic.inpl-nancy.fr

14001 standards, and the like. In this context, sustainable development is mainly focused on the overall activity of the enterprise and is perceived rather as a burden or more technically a cost than a strategic opportunity. It is mostly addressed by production managers or quality managers whose main assignment is to prevent any deterioration of the institutional image of the firm.

This one-dimensional ethical approach to sustainable development reduces the concept to a constraint on environmental risk management instead of becoming a true strategic factor in the construction of a corporate competitive advantage. As a result, firms that refuse to make such a commitment often seek to endow the concept with a clear marketing aura. Indeed “the only way to bring credibility and durability to the SD concept is to integrate it today in the marketing strategy. . . . If this is not somehow turned into a customer, and eventually a community, benefit we will be diluting the concept and tending towards demagoguery.”² In this respect, sustainable development seems to be undergoing a semantic slip within the managerial field, moving from a focus on production to one on marketing. Firms seem increasingly convinced that the effectiveness of SD strategies is largely dependent on the firm’s capacity to transform the principles of SD into customer advantage, through a suitable marketing positioning and branding. Such an observation might seem paradoxical, since marketing has an ambivalent reputation for viewing the ethically driven principles of SD with a jaundiced eye. However, our research endeavors to show that marketing, contrary to negatively held views, represents a “must-have” strategic tool to succeed in implementing a SD policy. More specifically, SD-related questions seem to slowly steer MNEs towards a more responsible form of marketing, where the underlying logic of enhancing economic or financial performance matches corporate social responsibilities.

We first introduce the major dimensions of a responsible marketing mix that might help MNEs to implement their SD policy. After underlining the necessary evolution of the marketing paradigm towards a more ethical focus on competences or skills (e.g., “Ethics-Oriented PRI Model”), we seek to define the theoretical managerial foundations of a credible marketing approach for SD. In the second part, we empirically ascertain whether MNEs commit themselves, through corporate policy declaratory statements, to an ethics-oriented marketing strategy in their SD strategy. We test the validity of our research model through an analysis of the SD corporate reports published by thirty-two multinational enterprises. We complete this analysis with the results of six in-depth interviews conducted in services-related MNEs. Finally, the results of our study are discussed before concluding with some implications and limitations inherent in the study.

AN INTEGRATED RELATIONAL MARKETING, ETHICS, SD-BASED (PRI MODEL) FRAMEWORK

Concerns with sustainable development seem to open marketers up to new opportunities of defending the image of their firms as perceived by stakeholders. These concerns also focus corporate attention on the ecological environment, health safety, and the quality of societal life of targeted market segments (Sirgy, Samli, and Meadow 1982). The resulting creation of customer value can lead to the construction of a sustainable competitive advantage for the firm. Such sustained value creation yields a virtuous circle for an ethics- or SD-based marketing strategy. It is our contention that more MNEs are willing to move along this line. However, to follow this path requires acceptance of an ethics-driven and holistic vision of promotion campaigns—balancing the economic, as well as the environmental, health, and societal responsibilities. We seek to present the paramount dimensions of an ethics- or SD-oriented marketing strategy to assist multinational managers in transforming the principles of SD into customer advantages. In short, to move from a cost-centered to a customer profitability approach. We define the underlying theoretical foundations and suggestions for a research agenda shift to leveraging marketing in the implementation of an effective sustainable development policy.

An Ethical Vision of Marketing

The general public and some corporate actors perceive marketing as a tool to seduce, manipulate or subordinate customers (Flipo 1999, Murphy and Bloom 2001), serving solely the short-term benefit of the company—far from a corporate social responsibility model grounded in ethics. However, the marketing³, by definition, rests on a triple set of responsibilities: (1) an institutional responsibility, societal in nature regarding the commons (or a public goods approach to societal welfare) as a source of societal legitimacy; (2) a relational responsibility to all the firms' stakeholders to grant a perennial and growing company; and (3) an economic responsibility for the goods or services produced, marketed, and distributed to respond to customer satisfaction and generate enough profit. In the end, "good" marketing seems to tend towards the common "good" (Drucker 1973, Goski 1999), contrary to the existing biases against this discipline, often found in Europe.

The firm has a duty to better match marketing practices to SD values and to go beyond wishful thinking. It requires finding new ways to address the topic of ethics (Bergadaa 2004). Ethics must be understood beyond its axiological dimension and its dependence on individual conscience. For a corporate entity, it needs to be strategic ethics (Boyer 2002) addressing the whole organization to yield competitive advantages (Lipovetsky 1992). The firm needs to be moved from reflexive attitudinal ethics towards behavioral ethics, also termed "competence-ethics", understood in terms of

knowledge, know-how, and know-how-to-behave, inherent features to any competence (Métais 2002, Durand 1998).

Such reconfigured ethical approaches, at the individual and organizational levels, can be analyzed in the light of three components, interlinked: (1) axiological ethics, focused on the “values” embodying ethical knowledge or conceptual ethical intelligence; (2) praxeological⁴ ethics embodying the ethics-oriented “action”, or ethical know-how; and (3) relational, communicational or procedural ethics embodying know-how-to-behave and based on the ability to build up “relations” of trust and cooperation with the firm’s varied partners. These features and their implications at both the organizational and marketing levels are explained below (see VAR Model of an integrated competence-ethics).

Axiological Ethics (Ethics Knowledge/“V”, Ethics-Oriented Values)

Axiological ethics is focused on the search for congruity between “the ethics of conviction” embodied by Kant (1980)⁵; “the ethics of responsibility”⁶ embodied by Weber (1959, 1971), and “the eudemonist ethics”⁷ embodied by Misrahi (1997). The integration of axiological ethics within management presupposes, first and foremost, the incorporation of ethical values into corporate culture to influence all actors embedded in an organization. Axiological ethics is mainly expressed through the implementation of a Corporate Social Responsibility (CSR) and SD policy. In other words, sustainable development values represent, *a priori*, a suitable means of expression for CSR, a favored means to root ethics within management. These values prompt marketing professionals to commit themselves further to the construction of a more responsible marketing. In this respect, axiological ethics counsels that marketers should better integrate the ethical-SD/CSR concerns of consumers into corresponding marketing strategy and marketing mix. This idea requires defending three key values derived from the SD values, and it requires living together with respect of everyone: (1) environmental safety—respect and enhancement of the ecological capital, (2) health safety—respect and enhancement of the health capital and physical security, and (3) improvement of the society’s quality of life—respect and enhancement of human and relational capital, encompassing all the firm’s stakeholders.

Praxeological Ethics (Ethical Know-How/“A”, Ethics-Oriented Actions)

Praxeological ethics, dominated by utilitarian principles (Mill 1992), mainly epitomizes ethical action and know-how. Within a company, it focuses thinking on the implementation of strategies, plans, tools, or methods (Loosdregt 2004) to become more sensitive to SD/CSR in civil society and also to targeted market segments. It assumes that the instrumentation of ethics lies in the ever-improving quality of the company’s products and services. In this light, the struggle for quality is the basis for the construction of an ethical or SD positioning: “Ethics is to be found in

a quality process, it is even the first and most significant step towards an ethical policy" (Pastore-Reiss and Naillon 2002, 27). Praxeological ethics, in our model, mainly focuses on the implementation of an ethics-oriented "integrated quality" policy characterized by the promotion of an "ethical quality" at the level of the firm's activity (ISO 14001, EMAS, SA 8000, SD 21000, etc.) as well as that of the goods on offer (NF environment, ISO 14025, green labels, FCS, etc.). Quality is said to be ethical when it brings to the targeted market segments a real environmental, health, or societal benefit through the marketed products.

Obviously, a normative benchmarking approach for quality management involves every actor in the organization and should first appear in the general strategy of the firm. It does amount to a new assignment for the marketer. He/she must think, together with the line and division managers, about the best ways to transform the ethical-SD/CSR values into customer benefits. In the end, praxeological ethics prompts a reinforcement of quality marketing and an improvement of ethical/SD concerns integration, in both marketed goods and the company's activity.

Relational Ethics (Ethical Know-How and Best Practices/"R" Ethics-Oriented Relationships)

This know-how-to-behave component of ethics, whether individual or organizational, is based on the principles of the communicational action by Habermas (1992, 2003), and prompts the development of relations based on dialogue and cooperation with internal and external stakeholders. It is premised on a capacity to listen carefully and a capacity of continuous learning. It assumes free and autonomous individuals, treated as an end and not as a means (management tool). It further implies a constructive conflict of views based on open exchange, which leads to some consensus (Russ 1994, Habermas 1992, 2003) and legitimate decision-making.

Moreover, relational ethics assumes the implementation of a flexible managerial system (at the organizational level) that encourages participation and learning that is respectful of the staff, and seeks to match the logic of efficiency with that of meaning. It makes it possible to submit all the externally mandated regulation processes based on codes, ethical charters, or other managerial norms to self-regulatory regulation processes, whose function is to constantly question the established order (Massé 2003). As far as marketing is concerned, it prompts marketers to build up relationships that are more cooperative, pedagogical, or transparent—mainly with customers, but also with all the stakeholders involved in the business relationship—and able to contribute to the improvement of the offer. Relational ethics encourages markets to recognize their partners' ethical views. Empathy and honesty are built in the process of learning and mastering new markets. It requires a full understanding of customers' values and perceptions on social issues and assessment of customers' priorities. For the globalizing enterprise, the challenge is to balance the globalization-localization equation in matters of varying customers' values and sense of ethical priorities.

To conclude, our integrated model of “competence-ethics” makes it possible to take into account the multiple dimensions of the concept of ethics and to guide a realistic SD implementation for multi-market/multi-country firms. A description of its main characteristics through a literature review and empirical observations (exploratory interviews held at sustainable development meetings) is enlightening.

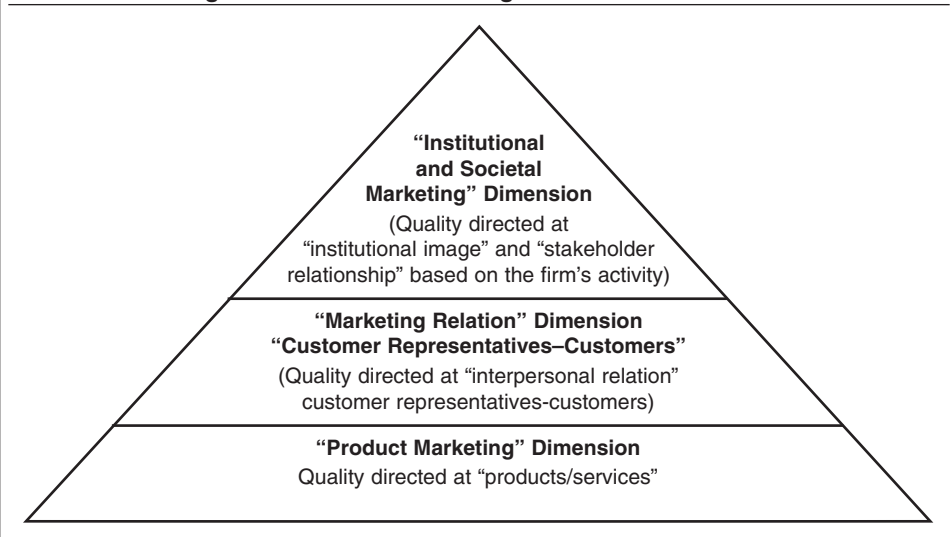
The Vision of an Integrated Ethics-Oriented Marketing

For most multinationals, the sustainable development thought process implies a more ethical approach to marketing but also a more integrated one, where the traditional divisions between transactional marketing and relational marketing are overcome. We are thus moving towards the concept of holistic marketing as a process of customer value creation (Grönroos 1996, Gummesson 1994), based on the development of skills, including marketing ethical skills.

Such a conceptualization of marketing lies in three key dimensions, according to our *ex ante* model (Figure 1: Ethics-Oriented PRI Model): (1) “product marketing”, or transactional marketing, focused on the product; (2) “marketing relations”, mainly focused on the customer representative-customer relationship; and (3) “institutional and societal marketing”, focused on the company’s activity and the relationships to the other stakeholders—other than customers—whether involved or not in the business relation. By taking into account these three marketing dimensions, we can establish a framework, moving towards “competence marketing” and an SD direction of the marketing paradigm.

Furthermore, these three components imply three forms of marketing ethical competences: (1) Product Ethical Competences (PEC), (2) Relational

Figure 1
PRI Model of Integrated Relations Marketing



Ethical Competences (REC), and (3) Institutional Ethical Competences (IEC). Each competence includes three levels of ethical-SD/CSR commitment. The first level corresponds to the implementation of “good” marketing and is mainly focused on customer satisfaction. The second and third levels focus on the customer as a citizen and aim at integrating the ethical-SD/CSR principles in the marketed products, the deployed production-distribution processes, and the relations with the stakeholders. These competences underline what is a constant process of search for an ethics-oriented integrated quality. The last two levels are interlinked; however the second level—the more prophylactic—focuses on an improved risk management. While the third level—the more proactive—is centered on an ethical-SD/CSR-oriented innovation process within the firm.

In the light of our interviews with professionals at SD professional seminars and conferences, it seems that a company’s commitment to an ethical or sustainable development approach is reflected in its commitment to implementing the skills approach at each of the three levels identified.

Product Ethical Competences

Product Ethical Competences (PECs) are key in the construction of an ethical-SD/CSR positioning towards consumers. PEC is a built-in competence in good product promotion and marketing, capable of offering customers a satisfactory and reasonable value for money ratio. The perception of good value for money connotes, for the consumer, a perception of honesty and ethical quality of the company (Basbous 1999). It necessarily implies that excessive margins—much higher than the real value of the marketed products—should be given up.

Product Ethical Competences at the second level aim at going beyond the simple ethical quality to define action centered around better control over product-related risks (be they environmental, sanitary, or societal in nature) when legal consequences might be costly and hard to assess. This is also an incentive to proactively look for the furtherance of “ethical product innovation” or third-level PECs⁸. The latter aims at creating an ethical added value to the product by including ethical features in the marketed products and services. The ethical product innovation can be (1) environmental—recyclable products, eco-friendly conception; (2) health-related—healthier or safer product features, such as organic goods; and (3) societal—development of fair-trade local goods. To take part efficiently to the construction of an ethical-SD/CSR positioning, all these PECs must be offered to the targeted market segments, with appropriate quality standards or labels, to encourage recognition and customer identification.

Relational Ethical Competences “Customer Representatives-Customers”

The single product approach is not enough to build up an ethical-SD/CSR positioning. The quality of the “Customer representatives-customers” relationship is essential. Customer Relationship Management (CRM)

prompts the marketer to manage the customer portfolio optimally for an increase in company profitability by adapting the efforts to every market segment according to its actual and potential value. The ethical quality of the marketing relationship at the second level lies mainly in relational risk management while making room for the consumer's sovereign autonomy (e.g., Consumer Sovereignty Test, CST). The respect of the consumer's sovereignty means that marketing professionals take measures to prevent the alteration of the consumer's judgment capacity, reinforce their freedom of choice, and improve the decision-making capacity through clearer and more exhaustive information about the product and the implemented production-distribution process (Smith 1995).

Finally, third-level RECs encourage marketers to bring greater attention to the developing relations between the customers and representatives, who are the cornerstone of the relations. Therefore, there should be a will to integrate a customer's concerns into the marketing strategy, and enhance an exchange-based relation between the firm and its customers. A customized, pedagogical communication designed to share knowledge and learn from each other is desirable, to build competences and deeper involvement of the customer in the construction of the commercial offer.

Institutional Ethical Competences

Institutional Ethical Competences (IECs) primarily aim at enhancing the activity of the firm as an institution and at seeking more constructive relations with the stakeholders. The goals make for more adequate response to customer expectations and assume corporate social responsibility. Level-one IECs imply the participation of marketing professionals in improving the economic performance of the production-distribution system. This level also keeps the organization market-oriented beyond the scope of sustainable development (e.g., implementation of standards, such as ISO 9001; upgrading of the production equipment to improve the price-competitiveness of the firm; developing the distribution network to get geographically closer to customers; facilitating the access or parking; etc.).

As for level-two IECs, they require that the risks of institutional image deterioration be properly recognized and that negative external factors relating to the manufacturing and distribution of the marketed goods and services be monitored to meet SD standards. Finally, the development of level-three IECs lies in the orientation of the company's ongoing improvement process to take into account environmental, health, social, or even societal issues (e.g., social labels). Similarly, this development induces both the construction of sustainable cooperative relations with stakeholders and the implementation of an ethics-oriented institutional communication function within the firm.

This communication process seeks to raise awareness of the general public about societal problems, public relation (PR) operations, and cultural, philanthropic, environmental, or social sponsorship (e.g., cause-related strategy) that will aid in avoiding suspicions of opportunistic behavior.

To conclude, the PRI model represents a marketing strategic tool that serves the application of sustainable development principles within global companies. Similarly, the development of ethical marketing competences is built into a marketing process of customer-value increase based on a set of knowledge, know-how, and behavioral guidelines which might bring an ethical dimension to the marketed products (e.g., eco-conception, health-enhancing products, etc.), the customer relationship, and the stakeholder relationship, as well as the company's behavior. It requires adaptive ethics based on the company's recognition of the consumers' ethical demands and proactive ethics based on the construction of a sustainable ethical advantage to integrate in market responsive products. Consequently, the resource-advantage theory developed by Hunt and Morgan (1994) provides the outlines of a foundation.

Theoretical Bases and Propositions for Future Research

Resource-advantage theory sheds light on the proposed research model. It lies within the theory of resources and competences, developed near the end of the 1980s and considers the firm's tangible and intangible resources, as well as their combination in the search for competitive advantage (Hamel and Prahalad 1994). Resource-advantage theory seeks to establish a marketing theory of competition based on a twofold process: (1) the construction process of comparative advantage that is based on the company's resources and competences in order to improve market position (strategic differentiation approach [Trinquecoste 1999] or proactive strategic marketing [Lambin, Chumpitaz-Caceres 2006]) and (2) the construction process of competitive advantage that allows higher financial performance (demand-based marketing [Kotler 1967] and reactive marketing [Jüttner and Wehrli 1994]). According to Freeman (1984), resource-advantage theory is inspired by stakeholders theory and implies cooperative relations of trust with most stakeholders. To be an efficient competitor requires prior cooperation (Hunt and Morgan 1994, Grönroos 1989 and 1996). To define marketing in relation to stakeholders theory is not a simple task. It requires significant reconfiguration of the two bodies of thought, the promotion of the firm-customer relationship upon which the achievement of commercial performance objectives depends, and the recognition of other stakeholders' interests.

Finally, resource-advantage theory also rests on the neo-institutional legitimacy theory (DiMaggio and Powell 1983, Suchman 1995). This theory contends that organizations look for congruence with society's expectations to the values associated with corporate policies. Respect of a tacit contract forces the company to contribute to the enhancement of a society's well-being.

To conclude, resource-advantage theory, deeply inspired by resources-based view of the organization, stakeholders theory, and legitimacy theory, brings theoretical support to our research model. While leaning on the model characteristics, the theory highlights several suggestions for research

related to the main dimensions of an ethics-oriented marketing strategy based on the SD principles.

Proposition 1: The construction of an ethical-SD positioning primarily lies in the development of level-one ethical competences. That is to say, adaptive ethical competences aim at offering the targeted customers the best monetary value. The construction of ethics-oriented marketing requires the prior promotion of ethical quality.

Proposition 2: The construction of an ethical or responsible company's image requires a strategic orientation to the improved management of environmental, health, or societal risks intrinsic to the marketed goods (health hazards and unsafe products to be avoided) and to the company's activity (management of negative external factors). It also implies improved management of the customer or stakeholders' relationships to forestall any dispute or conflict (efficient claims management). It comes down to developing preventive ethical competences to (a) avoid breaking the ethical-SD/CSR principles advocated by the company and (b) to defend the firm against a negative institutional image that might threaten the company's growth, and even its resilience.

Proposition 3: The orientation of the firm towards implementation of an ethics- or SD-oriented marketing strategy requires the prior development of proactive ethical competences appearing as a genuine integration of ethical or SD principles in the products (ethical product innovation), the processes (ethical innovations regarding the production-distribution system), and relations with the various partners (local community, educational, relations, etc.). In other words, the move towards responsible marketing means to support an ethical product position (proactive) by adding product features with a high added environmental value (organic product, non-polluting, recyclable, etc.), high added health value (products with a limited amount of sugar, etc.), or with a high added societal value (e.g., fair-trade product). Responsible marketing requires adapted product communication choices (organic agriculture label, green product, environmental product charter, etc.). Furthermore, it entails defending a relational ethical position (proactive) and at the same time favoring the exchange of information, knowledge, and even competences flowing from the customer to the company (enhanced knowledge of the customer's demands), and in turn from the company to the customer (development of pedagogical marketing). Finally, constructing a responsible promotion package relies on (1) the embedded SD orientation of the company, (2) the multiplication of partnerships with the various stakeholders, and (3) appropriate institutional ethical communications (patronage or PR actions, be they cultural, philanthropic, or environmental, raising the awareness of the general public to the main societal issues, etc.).

In a nutshell, our model calls for a set of procedures to move towards ethical or sustainable development marketing, and simultaneously allow MNEs to apply their SD/ethical strategies to the pursuit of the profit motive, evoked in the work of Kapstein (2001). Exploratory empirical

studies are presented below to ascertain whether the SD considerations in MNEs moves an enterprise towards marketing and test the validity of the specified model to analyze an ethics-oriented marketing strategy.

METHODOLOGY AND RESULTS OF THE EXPLORATORY QUALITATIVE STUDIES

We have conducted two empirical investigations: (1) the study of thirty-two SD reports by MNEs committed to an ethical/SD/CSR approach, and (2) six in-depth interviews with top managers of multinational enterprises.

A Survey of MNEs' SD Reports

The study investigates the best SD practices in MNEs. It allows us to test whether an ethics-oriented marketing strategy is relevant. Insights gained may help managers of multinationals find satisfactory answers to their SD concerns. After defining the adopted methodology, we present the results of our analysis.

Methodology

To ensure validity, we did the following:

- Selected MNEs that were genuinely committed to an ethical-SD approach. The multinational enterprises selected can also be found on one of major sustainable development indices.⁹
- Focused on the SD corporate 2003 reports to draw more accurate comparisons between selected companies. Perceptions widely vary across subsequent years, even though we noticed lasting similarities in the reports for 2003, 2004, and 2005.
- Gathered a varied sample to sweep most business sectors. Therefore, we have divided the thirty-two companies into four categories: (1) Distribution companies and manufacturers of consumables close to mass distributors (Auchan, Bonduelle, Carrefour, Casino/Monoprix, L'Oreal, LVMH, Pianult-Printemps-Redoute, Procter & Gamble France), (2) Service companies (whether in finance or otherwise: Accor, AGF, ASF, Credit Agricole, Dexia, Havas, Vivendi), (3) Industrial companies (with the exception of the energy sector) and logistical companies (ABB, Alcatel, Lafarge, Michelin, PSA, Renault, Schneider Electric, SNCF), and (4) Energy, oil, or chemical companies (Air Liquide, Electricite de France, Total, Exxon Mobil, Gaz de France, Hydro-Quebec, Sanofi-Synthelabo, Shell Canada, Veolia Environment).

Then, using the SD corporate reports, we have canvassed (through mail and internet) and analyzed the identifiable actions and initiatives taken by the MNEs to construct an ethical-SD/CSR image. The PRI approach was used to examine the favored ethical competences within an ethics- or SD-oriented marketing strategy.

To reinforce the thematic contents analysis, the SD corporate reports' editorials, often written by the CEO or a top corporate manager, have been

carefully studied. The analysis of their written statement allowed us to understand the representations of the SD concept and to measure the differences between industry sectors. The data have been processed with lexical analysis software, Tropes.

Primary Findings

The lexical analysis of the corporate editorials enabled us to understand how leaders perceive sustainable development and to put emphasis on the most frequently used words to explain attitudes towards stakeholders. The study of the various word categories has yielded five findings:

Finding 1: The words “respect”, “responsibility”, and “customers” are prominent in the definition of SD. If we focus on the words that are the most closely related to these three initial concepts, twelve words actually help define the SD concept: respect, responsibility, customer/consumer, environment, people/community, staff/employees, shareholders, partner/collaborator, work, ethics, satisfaction/(customer) expectation, and performance. These words constitute the core¹⁰ of the representation of the SD concept. These words provide the lexical meaning of sustainable development in global firms. Other words are considered as peripheral and do not alter the substance of the definition. Therefore, any ethics-oriented marketing strategy is primarily a matter of “good” management and “good” marketing—respectful of the customers and other key stakeholders (employees, shareholders, the community, suppliers), concerned with environmental problems, and motivated by the improvement of the company’s performance. This leads us to the proposition for research mentioned earlier, according to which “good” marketing is the basis of any ethics-oriented marketing.

Finding 2: “Customer”, “customer satisfaction”, and the customer as “consumer” play a key defining role. They stand out among the stakeholders. The issues raised by sustainable development in the lexical analysis appear to be marketing-driven—a consideration for the creation and development of new customer values.

Finding 3: The stakeholders also play an important role in defining sustainable development—not only the customer, but the shareholders, suppliers, local authorities, and company partners, as well. This helps explain why stakeholders theory is instrumental in grasping the phenomena associated with sustainable development.

Finding 4: “Performance” is closely related to the word “responsibility”. Both belong to the family of words and concepts that define SD. Sustainable development is concerned with the customer, stakeholders, and the economic purposes of the company that are considered essential.

Finding 5: Despite similarities among leadership attitudes, there are differences in the representations of SD. These differences deserve a closer look. In the lexical analysis of corporate reports, we note that SD concerns are predominantly related to (1) the “consumer” for distribution companies; (2) the “company’s personnel” for service companies (two dimensions

prevail: work and the social dimension); (3) “the customer” for industrial companies, which seek seamless quality in their offering; and (4) “the community at large” for energy companies through an enhanced control over the environmental risks.

The differences identified have also been noticed in the thematic analysis of the SD reports. Despite common concerns, each sector seems to have its own priorities regarding the objectives of the SD strategies. The thematic analysis allows the following observations:

Note 1: If we analyze corporate reports through the PRI framework, it appears that MNEs market their SD values and follow a path towards a more responsible marketing, even if only superficial or temporary.

Note 2: Thematic analysis confirms the respective positions of the stakeholders. For mass distribution, the quality of consumer relationships is a determining factor; for service companies, it is the relation to the staff; for industrial companies, except for energy companies, it is the relation to society, particularly through an enhanced protection of the environment.

Note 3: In all MNEs reviewed, a determining influence attaches to institutional ethical competences linked to SD-related patronage or PR actions aiming at raising the general public’s awareness of societal issues. However, except for these declaratory statements, profound differences appear across sectors. For mass production, level-1 ethical competences prevail. They focus on their ability to offer consumers the best value for the money. For the service sectors, relational ethical competences (customer representatives-customers/stakeholders relation) are essential. In the same sector, the concept of ethics or corporate social responsibility is preferred to that of sustainable development. In industrial sectors, eco-friendly production and ethical product innovations are important. Finally, in the energy sector, ethics competences related to the control of environmental problems resulting from the marketed products or the company’s activity catch most of the firm’s attention.

To conclude, the lexical and thematic study of the SD corporate reports seems to confirm that our approach to constructing an ethics- or SD-oriented marketing strategy is both relevant and has some operational validity. It also endows marketing with a major role in solving SD dilemmas. Given the communicational purpose of SD corporate reports, we carried forward our investigations with in-depth interviews with select MNE managers.

In-Depth Interviews with Leaders of Multinational Enterprises

Methodology

Six in-depth interviews (ranging in time from 1.5 to 2 hours) with top managers of a subset of multinational enterprises¹¹ were conducted to grasp how lexical content of the ethical/SD commitment is understood. These European companies include financial institutions (Maif and Crédit Mutuel), retail companies (Nature et Découvertes and Super U)

and manufacturing companies (Cignet Electronics, a subsidiary of Remanufacturing, and Steelcase, the leader of office furniture). The interviews were intended to verify whether or not our tool for the construction of an ethical/SD strategy was relevant and to reinforce the results of the previous studies.

An interview guide was created to define the topics at hand during semi-directive interviews. Interviews were recorded and transcribed. The first transcription was comprehensive, and the second followed the divisions of the ethics-oriented PRI model (Appendix 1). The interviews took place on the companies' premises, which may have heightened the degree of sincerity in the exchange.

Main Results

The thematic analysis of the dialogues in the six interviews helped us conclude the following:

Finding 1: There was congruence between the model of ethics-oriented integrated marketing (PRI model) and the leaders' representations. The transcription of the exchange following the three dimensions of the PRI model points out the prominence of the marketing approach during the SD questions and answers with the selected MNEs executives.

Finding 2: Ethics-based management is important. The successful construction of the company's image as an ethical or responsible firm largely depends on the company's ability to implement an ethical corporate culture through a set of managerial tools that may support the ethics-oriented marketing strategy. In light of the interviews, the construction of an institutional image as an ethical company, respectful of the SD principles, must be deeply rooted in the corporate managerial strategy.

Finding 3: Every ethical-SD approach seems to follow the quality process. The stake of ethical marketing is both one of image and quality. Quality becomes a favorite medium through which to convey ethics or SD principles. It is a matter of promoting some ethical characteristic focused on the customer's enhanced well-being and the well-being of society as a whole in order to create a "better living together" situation ("un mieux vivre ensemble", Ricoeur 1990). Such quality implies a product or service more respectful of the environment, of consumers' health safety, and of the stakeholders involved in the business. The quality process conveys values of societal solidarity and promotes societal quality of life.

Finding 4: These European MNE corporate executives appear unanimously convinced that a successful SD approach must be part of the quality process and of a marketing approach to yield genuine customer added value, at either the product level, activity level, or the company-customer relationship. Without a well thought out marketing approach, there seems to be little or no future for any SD efforts within firms. Nevertheless, the development of technical or relational ethical competences cannot be carried out at the expense of the consumers' demands (expressed in terms of value for money). The first ethical principle with which to comply is to

offer customers the best value for their money. This effort constitutes the first level of ethical competences to be addressed and the first limitation to further implementation of an ethics-oriented managerial strategy. In other words, good marketing remains a necessary condition for any sustainable development approach.

Finding 5: Transforming the ethical-SD values into customer advantages, the marketing communication at the product level, at the representative-customer relationship level, or at the institutional level becomes a crucial concern. Customers must be made aware and informed to enhance a more responsible purchasing behavior.

Finally the thematic analysis of the interviews confirms most of our general propositions for research while highlighting the prominence of marketing to solve the inhering dilemmas of the issues of sustainable development.

CONCLUSION

In light of our review of the literature and our empirical investigations, we conclude that any SD approach emerges along side a quality approach and, more specifically, a marketing approach. Within a company's management whose focus lies in controlling the negative environmental effects, it is necessary to transform the company's sustainable development values into customer benefits. Multinational corporations are increasingly aware that the future of the SD concept lies in the firm's capacity to promote it. To insure firm's competitiveness, MNEs must maximize PRI, characterized by the PEC, REC, and IEC, rather than short-term profit. This approach requires that the marketing paradigm be reviewed, particularly towards ethics-oriented marketing. The main dimensions of an ethics- or SD-oriented marketing strategy represent a relevant tool for marketers to convey the SD commitment into the managerial reality. Although MNEs seem determined to follow this path, the transformation into a socially responsible company requires more than a couple of philanthropic actions.

Below a certain level, it is impossible to construct an image of an ethical company. Questions remain unanswered: What type of ethical competences must be given priority to maximize the customer benefits and endow the company with an ethical or SD image? How can the various competences be combined to achieve the best positive synergies? Are there actions that are better suited for one sector than another?

Our study suffers from methodological shortcomings. Firstly, ours is an exploratory study that aims at a better understanding of the current state of affairs rather than a verification of established scientific hypotheses. Similarly, our choice of a qualitative approach leads us to accept some degree of subjectivity in the analysis, despite our preventive measures to maximize objectivity. This study focuses on the leaders' communications of best practices and perceptions, but it does not take into account the

consumers' perceptions, even though the effectiveness of any ethical-SD/CSR strategy depends on the capacity to meet the consumers' ethical expectations and requirements.

Although it has limitations, this model for an ethics- or SD-oriented marketing strategy provides a solution for implementing an efficient SD strategy in global enterprises. The model serves as a first step to move away from a shortsighted vision of sustainable development, as well as a *sine qua non* condition for the concept of SD to impress corporate management. Yet, to follow this path represents a major challenge for the global company. An ethics- or SD-oriented marketing strategy requires the integration of the socially responsible actions within the company's strategy that will prevent from falling into "cosm'ethics". The strategy requires a more ethical management style and the necessity to offer good value for money to reconcile SD principles and the logic of profitability. That is the dilemma and there is no simple solution.

NOTES

1. In light of our empirical investigations: meeting with and interview of about twenty participants in four fairs devoted to SD (two in Metz, France, in April 2004 and May 2005; one in Strasbourg, France, in October 2005; one in Thionville, France, in March 2006). Seminars and conferences about SD.
2. Remark by a representative of Onyx-Est, during the Seventh Fair of Eco-Friendly Industries, 20–22 April 2004, Metz Congress Center, Metz, France. Onyx-Est is a subsidiary of Veolia-Environment.
3. Marketing management is the science and art of choosing targeted markets to attract, retain, and develop customers by creating, conveying, and communicating value (Kotler, Keller, Dubois, and Manceau 2006) in order to serve the organization and its stakeholders. Its main subject is the exchange between the firm and its customers in order to meet their demands while seeking to make a sustainable profit (Marion 2003), and to achieve the individual, organizational, and societal purposes in the systemic context of a global environment (Mathieu and Roehrich 2005).
4. Praxeology is the study of human action (Von Mises 2004). It analyses the consequences of actions and from there looks for general laws or rules of human action; it draws us close to the original Aristotelian term "praxis", which represents "any activity intended to have results".
5. Conviction ethics mainly lies on the promotion of the five cardinal virtues already mentioned by Aristotle: caution, courage, temperance, justice, and altruism. Its main advantage is to prevent "the waltz of ethics" (Etchegoyen 1992). Kant sums up the essential conditions of the moral requirement: "Act so that you treat mankind in yourself as well as in anyone else, always as an end, never as a means." (Kant 1980, 150).

6. Responsibility ethics, a concept introduced by Weber as early as 1919, is first and foremost a consequentialist ethics which submits any moral principle to the specificity of the contextual and contingent environment of the actors and decision-makers. Actions are then assessed on the basis of their consequences on the individual or the community (Desbrières and Mercier 2001, Pesqueux and Biefnot 2002).
7. Eudemonist ethics aims at “better living for oneself” (Serraf 1995); it is primarily an ethics for well-being, self-esteem, and personal development (Lipovetsky 1992, Misrahi 1997, Lamarque 2001).
8. Crane (2001) talks about “product ethical increase.” He distinguishes four levels of ethical growth: (1) the “product” level has to do with the potential of the product to do good; (2) the “marketing” level is related to the way the product is marketed; (3) the “organizational” level is linked to the behavior of the company that sells the product; and finally (4) the level of the “country of origin” is related to national preference, boycotts of products from countries with condemnable policies, etc.
9. Dow Jones Sustainability Index World/SAM STOXX (310 companies), Vigeo/STOXX (116 companies), FTSE For Good “Europe” or “Global”/EIRIS (respectively 75 and 526 companies).
10. According to the core nucleus theory (Abric 1994, Abric and Tafani 1995).
11. Super U and Nature et Découvertes-Lorraine: shop managers, Credit Mutuel: regional manager for Lorraine, Maif: branch manager, Steelcase: manager of sustainable development initiatives, and Ciget: general manager.

REFERENCES

- Abric, J. C. 1994. *Pratiques sociales et representations*. Paris: PUF.
- Abric, J. C. and E. Tafani. 1995. Nature et fonctionnement du noyau central d’une représentation sociale: la représentation de l’entreprise. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 28: 22–31.
- Basbous, E. 1999. *Ethique managériale*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Panthéon University Paris 2.
- Bergadaa, M. 2004. Evolution de l’épistémè économique et sociale: proposition d’un cadre de morale, de déontologie, d’éthique et de responsabilité pour le marketer. *Recherche et Applications en Marketing* 19:55–72.
- Boyer, A. 2002. *L’impossible éthique des entreprises*. Paris: Editions d’Organisation.
- Brundtland Commission Report, 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

- Capron, M., and F. Quairel. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: Edition La Découverte.
- Crane, A. 2001. Unpacking the ethical product. *Journal of Business Ethics* 30:361–373.
- Desbrières, P., and S. Mercier. 2001. Enjeux éthiques des formules d'actionnariat des dirigeants. *Revue Française de Gestion* 136 (November-December): 86–99.
- DiMaggio, P. J., and W. W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48:147–160.
- Drucker, P. F. 1973. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Durand, R. 1998. Théories évolutionnistes et management stratégique. In *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, ed. H. Laroche and J. P. Nioche. Paris: Vuibert, pp. 135–163.
- Etchegoyen, A. 1992. *La valse des Ethiques*. Paris: François Bourin.
- Flipo, J. P. 1999. Pouvoir et marketing revisité. *Revue Française de Gestion*, September-October: 112–127.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gaski, J. F. 1999. Does Marketing Ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. *Journal of Business Ethics* 18 (3): 315–334.
- Grönroos, C. 1989. Defining Marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing* 23 (1): 52–60.
- Grönroos, C. 1996. Relationship marketing: Strategic and tactical implications, *Management Decision* 34 (3): 5–18.
- Gummesson, E. 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* 5 (5): 5–20.
- Habermas, J. 1992. *De l'éthique de la discussion*. Paris: Cerf.
- Habermas, J. 2003. *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*. Paris: Grasset.
- Hamel G., and C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hunt, S. D., and R. M. Morgan. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- Jüttner, U., and P. Wehrli. 1994. Competitive advantage—merging marketing and the competence-based perspective. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 9 (4): 42–53.
- Kant, E. 1980. *Fondement de la métaphysique des mœurs*. Paris: J. Vrin.
- Kapstein, E. B. 2001. The corporate ethics crusade. *Foreign Affairs* 80 (5): 105–119.

- Kotler, P. 1967. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., K. L. Keller, B. Dubois, and D. Manceau. 2006. *Marketing Management*. France: Pearson Education.
- Lamarque, P. 2001. *Les désordres du sens*. Paris: ESF.
- Lambin, J. J., and R. Chumpitaz-Caceres. 2006. L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise? *Recherche et Applications en Marketing* 21 (2): 1–29.
- Lipovetsky, G. 1992. *Le crépuscule du devoir*. Paris: Gallimard.
- Loosdregt, H. B. 2004. *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise*. Paris: Insep Consulting Editions.
- Marion, G. 2003. Idéologie et dynamique du marketing, quelles responsabilités? *Décision Marketing*, 31 (July-September): 49–62.
- Massé, R. 2003. *Ethique et santé publique*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Mathieu, J. P., and G. Roehrich. 2005. Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions. *Revue Française du Marketing* 204:39–53.
- Métais, E. 2002. Vers la notion de polyvalence stratégique. *Revue Française de Gestion* 138 (April-June): 32–48.
- Mill, J. S. 1992. *On Liberty and Utilitarianism*. London: Everyman's Library.
- Misrahi, R. 1997. *Qu'est ce que l'éthique?* Paris: Armand Colin.
- Murphy, P. E., and P. N. Bloom. 2001. Ethical issues in social marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 6:68–78.
- Pastore-Reiss, E., and H. Naillon. 2002. *Le marketing éthique*. Paris: Village Mondial.
- Pesqueux, Y., and Y. Biefnot. 2002. *L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale*. Paris: Editions d'Organisation.
- Ricoeur, P. 1990. *Soi même comme un autre*. Paris: Seuil.
- Russ, J. 1994. *La pensée éthique contemporaine*. Que sais-je? Paris: PUF.
- Serraf, G. 1995. Problématique d'une éthique pour le marketing. *Revue Française du Marketing* 153/154 (3/4): 25–42.
- Sirgy, M. J., A. C. Samli, and H. Meadow. 1982. The interface between quality-of-life and marketing: A theoretical framework. *Journal of Macromarketing and Public Policy* 1:69–84.
- Smith, C. N. 1995. Marketing strategies for the ethics era. *Sloan Management Review*, Summer: 85–97.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 20 (3): 571–610.
- Trinquecoste, J. F. 1999. Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie. *Recherche et Applications en Marketing* 14 (1): 60–80.

- Vogel, D. 2005. *The Market of Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Von Mises, L. 2004. *Abrégé de l'action humaine, traité d'économie*. Paris: Edition Les Belles Lettres.
- Weber, M. 1959. *Le savant et le politique*. Paris: Plon.
- Weber, M. 1971. *Economie et société*. Paris: Plon.

Appendix 1**Interview repartition according to the research model****PEC level 1**

Prominence of the economic objectives	Construction and reinforcement of “ethical product positioning” through an acceptable value for money and efficient “product-related communication” besides the ethics-SD/CSRT commitment.
---------------------------------------	--

PEC levels 2 and 3

Prominence of the ethics-SD/CSR objectives	Construction and reinforcement of ethical product positioning based on: <ul style="list-style-type: none"> • Management and prevention of “products-related risks” • Ethical product innovation (promotion of an ethical product quality) • Ethical product-related communication of the ethics-SD/CSR commitment (labels, promotion focused on SD product features . . .)
--	---

REC level 1

Prominence of the customer portfolio profitability	Construction and reinforcement of a “relational ethics positioning” based on a satisfactory management of the customer relationship and the interpersonal customer-firm relationship that meets the short-term expectations of the targeted segment.
--	--

REC levels 2 and 3

Prominence of the customer-reps relationship quality	<ul style="list-style-type: none"> • Construction and reinforcement of “relational ethics positioning” based on compliance with the consumer sovereignty principle (customer protection, transparency, complaints management . . .). • Promotion of customer relationship quality based on genuine listening and support service close to the customer’s interests within win-win logics. In this perspective, marketing becomes more pedagogy-oriented and assesses the importance of the technical, commercial, and ethical competence of the representatives. It also becomes part of a more durable relationship with the segments of the targeted market (mid- and long-term objectives of the customer portfolio management).
--	---

IEC level 1

Prominence of the economic objectives linked to the company’s activity and market-oriented organization	<ul style="list-style-type: none"> • Construction and reinforcement of “institutional ethics positioning” based on the emphasis put on the company’s activity beside the ethics-SD/CSR commitment (market-activated organization, corporate quality standards [e.g., ISO 9001], careful selection of the site location, relevant distribution policy . . .). • Institutional communication beside any ethics-SD/CSR commitment.
---	---

IEC levels 2 and 3

Prominence of the ethics-SD/CSR principles linked to the company’s activity	Construction and reinforcement of “institutional ethics positioning” based on: <ul style="list-style-type: none"> • Risk management in terms of the deterioration of the institutional image: implementing a traceability system, designing a crisis communication system, reassuring by highlighting the corporate quality standards. . . • Enhanced cooperation with the stakeholders to profit the enhanced competitiveness of the company—beside customers and representatives • Promotion of institutional ethics communication that is ethics-oriented: patronage, PR with the actors involved in the implementation of the SD principles, ethical institutional publicity. . .
---	--

Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME

Véra IVANAJ
Sybil GÉHIN
Institut commercial de Nancy
Université de Nancy II

MOTS CLÉS

**Valeurs – PME – PMI – Dirigeant – Stratégie de croissance –
Industrie de la plasturgie – France**

RÉSUMÉ

Cet article présente les résultats d'une étude portant sur les valeurs du dirigeant et la stratégie de croissance de la PME. L'échantillon est issu de 500 entreprises de 100 à 200 salariés dans le secteur de la plasturgie en France (1993). Les données recueillies sont issues des réponses à un questionnaire envoyé par voie postale (taux de réponse 8,5 %). Les résultats obtenus confirment la relation entre les valeurs et la stratégie de croissance et dressent les différents profils de valeurs. Ainsi, les dirigeants qui présentent un ensemble d'attitudes traduisant des sentiments de confiance globale semblent plus disposés à la croissance que les dirigeants centrés sur la sécurité et la protection. La croissance semble liée à un ensemble de valeurs relatives à l'affirmation de soi plutôt qu'à la croyance en Dieu, au sentiment

LES AUTEURS

Véra Ivanaj est économiste diplômée de l'Université de Tirana (Albanie). Elle appartient au GREGE (Groupe de recherche en gestion) de l'Université de Nancy II. Ses principaux domaines de recherche portent sur la prise de décision et la stratégie d'entreprise.

Sybil Géhin, professeure associée, responsable du Département management des ressources humaines à l'Institut commercial de Nancy (Université de Nancy II), s'intéresse essentiellement au management des hommes dans les organisations.

Adresse : Pôle lorrain de gestion, Institut commercial de Nancy, Université de Nancy II, 13, rue Michel-Ney, C.O. 75, 54037 Nancy Cedex, France

d'accomplissement personnel plutôt qu'à l'intérêt propre du travail, à un climat de détente dans le milieu familial plutôt qu'à une éducation stricte, à une approche ouverte des autres plutôt qu'à la méfiance et à une attitude positive envers l'avenir plutôt qu'à la prudence.

ABSTRACT

This article presents the results of a study of values and developmental strategies of small and medium sized firms. The sample is the result of 500 firms, each from 100 to 200 employees, in the plastic-producing sector in France (1993). The collected data come from answers to a questionnaire sent by post (reported answers totalling 8.5 %). The results obtained corroborate the relation between values and developmental strategies and lay out various profiles of values. The directors furnishing a grouping of attitudes explaining feelings of overall confidence seem more predisposed to development than those focusing on security and protection. Development seems related to a grouping of values centered on self-affirmation rather than on the belief in God, on a feeling of personal accomplishment rather than on the intrinsic value of work, on a relaxed atmosphere at home rather than on a strict upbringing, on an open-minded attitude towards others rather than on mistrust, and finally, on a positive attitude vis-à-vis the future rather than on caution.

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio referente a los valores del dirigente y a la estrategia de crecimiento de la PyME. La muestra procede de 500 empresas de 100 a 200 asalariados en el sector de la plasturgia en Francia (1993). Los datos reunidos proceden de respuestas a un cuestionario remitido por correo (tasa de contestación 8,5 %). Los resultados reunidos confirman la relación entre los valores y la estrategia de crecimiento y establecen los diferentes perfiles de valores. Así pues, los dirigentes que presentan un conjunto de actitudes expresando sentimientos de confianza global parecen más dispuestos al crecimiento que los dirigentes que se dedican a la seguridad y la protección. El crecimiento parece liado a un conjunto de valores relativas a la afirmación de sí más bien que en la creencia en Dios, al sentimiento de la realización personal más bien que al interés propio del trabajo, a un ambiente de respiro con la familia más bien que a una educación estricta, más bien que una apertura a los demás más bien que a la desconfianza y a una actitud positiva hacia el porvenir más bien que a la prudencia.

Introduction

Les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la PME ont vu l'émergence du concept d'*entrepreneurship* dont le mérite principal est de considérer l'entrepreneur comme un personnage essentiel au cœur de l'activité entrepreneuriale (Gartner, Shaver, Gatewood et Katz, 1994), et ce, même si le profil des dirigeants d'entreprises est reconnu depuis un certain temps par de nombreux auteurs comme un facteur important quant aux choix stratégiques effectués (Kets de Vries et Miller, 1985), notamment dans les PME (Julien et Marchesnay, 1988).

Par ailleurs, la percée somme toute récente des sciences de la cognition dans les sciences de gestion suscite une approche renouvelée des organisations, de leurs particularités et des représentations dont elles sont l'objet (Morgan, 1989 ; Cossette, 1994). Or qui dit représentation dit subjectivité, donc sujet.

Nous proposons de « marier » en quelque sorte les concepts de profil et de représentation en nous intéressant aux valeurs du sujet « clé » qu'est le dirigeant, dans la poursuite des travaux de Bamberger (1980-1987). Ainsi, la question centrale à la base de la recherche effectuée ici peut être formulée comme suit : « Quelles sont les relations qui existent entre les valeurs du dirigeant appréciées en tant que système et le comportement stratégique ? »

Pour répondre à cette question, nous structurerons notre réflexion en trois parties. La première présente le modèle de la recherche menée en s'appuyant sur les aspects théoriques concernés. La deuxième partie explique l'opérationnalisation des variables et fixe le cadre méthodologique retenu. La troisième partie énonce et commente les principaux résultats.

1. Aspects théoriques et modèle de la recherche

La littérature reconnaît le rôle de l'entrepreneur comme primordial, tant dans la création de l'identité et de la culture de l'entreprise (Larçon et Reitter, 1971 ; Vignon et Zaddem, 1989 ; Reitter *et al.*, 1991) que dans la prise des décisions stratégiques et dans leur application (Mintzberg, 1990 ; Julien et Marchesnay, 1988) notamment liées au développement de l'entreprise. En ce qui concerne les PME, la littérature met l'accent sur le fait que, en raison des spécificités de l'organisation et de la direction, une part des atouts de la compétitivité de la PME dépend de la capacité du dirigeant-proprétaire à maîtriser différents niveaux de décision et d'action de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1988).

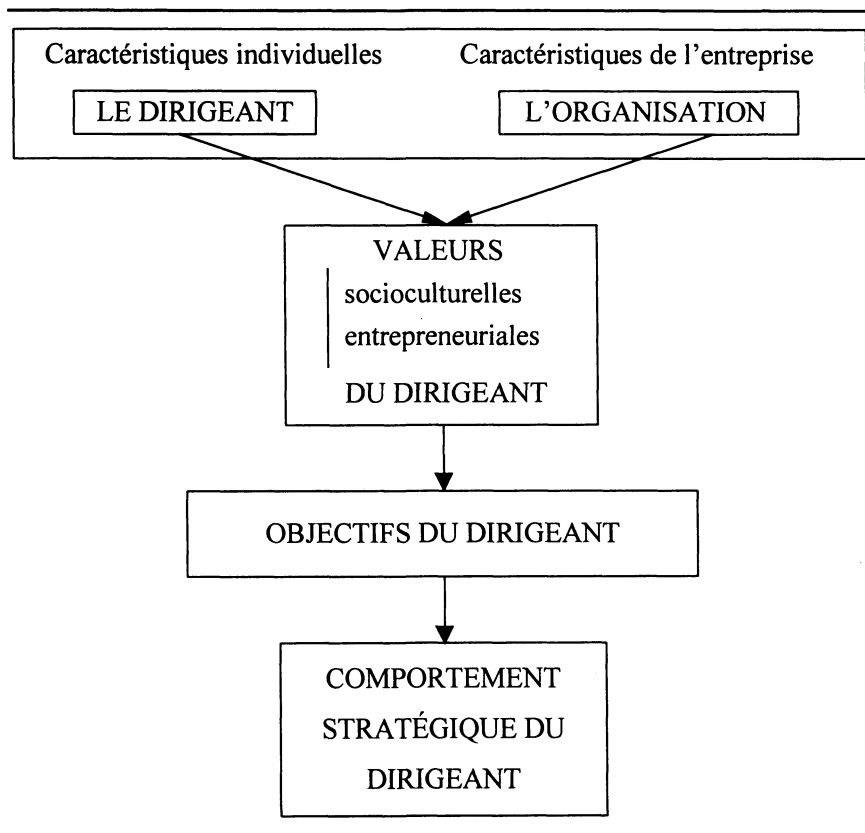
En revanche, les études ayant mesuré la relation des caractéristiques individuelles du dirigeant ou celles de l'organisation avec les valeurs du dirigeant restent rares¹.

En deçà du rôle de l'entrepreneur, les valeurs du dirigeant sont considérées, dans la littérature, comme un élément pouvant influencer les comportements organisationnel et stratégique des entreprises (Bamberger et Gabele, 1980 ; Moss Kanter, 1984 ; Kets de Vries et Miller, 1985 ; Miller et Toulouse, 1986 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Pras et Roux, 1990 ; Blais et Toulouse, 1990).

1. Citons cependant le travail de Stoetzel sur *Les valeurs du temps présent*, 1983, qui établit des relations entre l'âge, le sexe, l'emploi, la profession, le niveau d'instruction, le revenu, la propriété, d'une part, et les valeurs, d'autre part.

L'influence reconnue du dirigeant quant au comportement stratégique de la PME, d'une part, la place centrale et fondatrice des valeurs sur la personnalité et les comportements humains, d'autre part, nous invitent à explorer plus avant le système de valeurs du dirigeant à la suite des travaux de Bamberger, en proposant le modèle ci-après :

FIGURE 1
Modèle de la recherche



1.1. Les valeurs du dirigeant

Dans les sciences humaines, les valeurs comptent parmi les concepts théoriques fondamentaux pour expliquer le comportement des individus et des systèmes sociaux. Elles constituent des représentations mentales, parfois inconscientes, et font partie de la personnalité de l'individu, qu'elles prédisposent à certains

comportements. La personnalité peut se définir comme l'ensemble relativement stable des caractéristiques d'un individu (Julien et Marchesnay, 1988).

Les valeurs personnelles sont constituées par l'ensemble des principes moraux, des préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants (Strategor, 1991). Ainsi, des structures d'attitudes s'organisent autour de buts extrêmement larges (Newcomb, Turner et Converse, 1970). Alors, les valeurs peuvent être considérées comme l'ultime développement des nombreux processus de sélection et de généralisation qui donnent aux comportements individuels une constante et une organisation à long terme. Rappelons la définition donnée par Milton Rockeach (cité dans Gauthey, Ratiu, Rodgers et Xardel, 1988) : « Dire qu'une personne a des valeurs signifie qu'elle a en elle la croyance profonde qu'un mode spécifique de conduite est personnellement ou socialement préférable à d'autres. » Les valeurs sont des standards (normatifs) pour ce qui est considéré comme « bon », « désirable » ou « préférable » et les attitudes sont des valeurs dérivées (Bamberger et Gabele, 1980) ou des expressions reliées à une ou plusieurs valeurs (Gauthey, Ratiu, Rodgers et Xardel, 1988).

L'étude des valeurs aboutit à des classifications diverses en fonction notamment des normes culturelles et collectives, du champ disciplinaire dans lequel s'inscrit l'étude et du référentiel de l'auteur (Kostenbaum, 1989 ; Newcomb, Turner et Converse, 1970 ; Allport, Vernon et Lindzey, 1951 ; Spranger, 1928, cité dans Bamberger et Gabele, 1980). Les différentes fonctions théoriques attribuées aux valeurs sont résumées par Bamberger et Gabele (1980) :

- des stabilisateurs de la personnalité ;
- des promoteurs d'adaptation (dans le processus de socialisation, d'internalisation, d'identification, etc.) ;
- des stabilisateurs de systèmes sociaux ;
- des facteurs dirigeant l'orientation de l'homme.

Dans le modèle proposé, nous distinguons valeurs socioculturelles et valeurs entrepreneuriales. Les premières font référence aux valeurs philosophiques traditionnelles (Stoetzel, 1983), les secondes renvoient à des valeurs pratiques (Allport *et al.*, 1951) dans le champ managérial et stratégique.

1.2. Les objectifs du dirigeant

Plusieurs études ont été menées sur les objectifs des entrepreneurs et des entreprises ; elles concernent les grandes, mais aussi les moyennes et petites entreprises. La plupart aboutissent à des typologies. Les objectifs considérés comme discriminants sont souvent la croissance, l'indépendance et la performance économique. L'étude des objectifs peut procéder de la volonté implicite ou explicite de déterminer les

« ingrédients » de la performance qu'elle soit d'abord économique-financière ou sociale et managériale. Plusieurs typologies issues des recherches en la matière sont synthétisées dans le tableau 1.

TABLEAU 1
Typologies des entrepreneurs selon différents auteurs

Auteurs	Boswell (1971)	Lauffer (1975)	Lecointre (1977)	Marchesnay (1988)	Marmuse (1992)
Typologies proposées	- conservateurs	- entrepreneur	- organisations	- entrepreneur	- artisan
	- rationnels	- manager et	- familiales	- « PIC »	- entrepreneur
	- expansionnistes	- innovateur	- autonomes de	- (pérennité- indépendance- croissance	- manager
		- entrepreneur propriétaire	- entreprises de survie	- entrepreneur « CAP » (croissance- autonomie- pérennité)	
		- entrepreneur technicien	- entreprises à croissance volontariste		
		- entrepreneur artisan			

La plupart des typologies que nous avons consultées aboutissent à déterminer des profils types pour le dirigeant, profils qui présentent une certaine permanence : le dirigeant recherche plus ou moins la croissance dans une volonté d'expansion, il peut être dans la gestion plus ou moins conservatrice du patrimoine familial dont il a hérité la charge, ou être un manager plus ou moins affirmé.

La littérature se contente, la plupart du temps, de décrire les profils du dirigeant à partir des objectifs poursuivis, au mieux en établissant des typologies, mais sans fournir une explication qui nous semble possible, en considération des travaux de Stoetzel et Bamberger, par l'étude du système de valeurs. Ainsi, le système de valeurs pourrait être considéré comme une variable latente dont les objectifs ne sont que des indicateurs dans un environnement donné.

1.3. Système de valeurs et comportement stratégique

Les recherches empiriques concernant les PME établissent de manière de plus en plus fine les relations existant entre le dirigeant, sa personnalité, son profil, son style de direction, sa vision, d'une part, et les comportements stratégiques, organisationnels et la performance de l'entreprise, d'autre part. Le tableau 2 présente succinctement, à titre d'illustration, quelques-uns des travaux de recherche étudiant ces relations.

TABLEAU 2
Recherches effectuées dans le champ étudié

Auteurs	Relations étudiées
Kashefi-Zihagh (1970)	Systèmes de valeurs et efficacité organisationnelle.
England (1975)	Systèmes de valeurs et organisation, stratégie, décision, performance.
Bamberger et Gabele (1980)	Systèmes de valeurs et comportements stratégiques.
Moss Kanter (1984)	Composantes individuelles et structure de l'organisation.
Kets de Vries et Miller (1985)	Psychologie du dirigeant et comportement organisationnel.
Miller et Toulouse (1986); Miller, Droge et Toulouse (1988)	Personnalité du dirigeant et comportements stratégiques et organisationnels.
Julien et Marchesnay (1988)	Personnalité du dirigeant et processus stratégique et performance.
Mahé de Boislandelle (1988)	Caractéristiques individuelles du dirigeant et variables organisationnelles.
Frank <i>et al.</i> (1989)	Valeurs du dirigeant et planification.
Benoît et Rousseau (1990)	Vision du dirigeant et gestion des ressources humaines.
Blais et Toulouse (1990)	Motivations des entrepreneurs et création d'entreprise.
Carrière (1990)	Vision du décideur et stratégie.
Pras et Roux (1990)	Variables individuelles interculturelles et stratégie de croissance.
Lefebvre (1992)	Profil du dirigeant et innovation technologique de l'entreprise.
Bayad et Herrmann (1992)	Profil du dirigeant et pratiques de financement.
Cossette (1994)	Cartes cognitives et organisation.

Les variables mises en relation dans ces travaux nous permettent de discerner trois modes de relations différents :

- le mode classique, qui met en rapport des variables individuelles (caractéristiques objectives, observables et mesurables : âge, nationalité, niveau de formation, expérience, etc.) avec le comportement stratégique ou organisationnel de l'entreprise ;
- le mode psychosociologique, qui met en rapport des variables plus délicates à appréhender concernant la psychologie, la personnalité et la motivation du dirigeant. Ces éléments sont également mis en relation avec le comportement stratégique ou organisationnel de l'entreprise ;
- le mode émergent, enfin, qui met en relation la vision du dirigeant, en essayant par le biais de la cartographie cognitive d'objectiver la singularité individuelle et de mettre au jour les processus décisionnels du dirigeant.

Le système de valeurs du dirigeant de PME, tel qu'il a été défini par Rockeach, peut être appréhendé comme cristallisant les composantes individuelles, psychologiques et cognitives et les processus décisionnels du dirigeant.

Le comportement stratégique retenu pour l'étude ci-après est celui de la croissance. Ce choix est motivé par plusieurs facteurs :

- la croissance est un point de passage nécessaire pour la majorité des PME ;
- la croissance est également un choix stratégique issu d'une décision importante de gestion pour constituer un avantage concurrentiel déterminant (Marmuse, 1992 ; Strategor, 1991) ;
- la croissance devient un axe crucial au regard de l'évolution de l'environnement des entreprises.

La faible importance des études effectuées sur les relations entre systèmes de valeurs et comportements stratégiques, et leur absence, à notre connaissance, quant au comportement de croissance, toujours en relation avec le système de valeurs du dirigeant, nous invitent à réaliser une étude :

- qui décrit une population donnée suivant ses systèmes de valeurs,
- qui apprécie, ensuite, les relations entre systèmes de valeurs et le comportement stratégique qu'est la croissance.

2. Aspects méthodologiques

La problématique et le modèle énoncés permettent d'avancer les hypothèses ci-après qui seront vérifiées empiriquement au moyen d'un questionnaire utilisant la technique des indicateurs et administré dans un secteur d'activité donné afin de réduire les influences sectorielles.

2.1. Les hypothèses

Les hypothèses de la recherche reprennent en partie les hypothèses du grand projet initial de Bamberger de manière moins ambitieuse, mais plus spécialisée (un seul secteur d'activité, une nationalité, un créneau d'effectif, un type de comportement stratégique). L'enjeu est de dépasser le stade descriptif réalisé par Stratos (1987) et Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic (1986), en attribuant du sens au système de valeurs et en amorçant une explication de la relation entre valeurs et croissance.

1. « Les valeurs sont structurées en un système cohérent permettant de dresser le profil du dirigeant. » Cette première hypothèse permet d'apprécier les valeurs en tant que système socioculturel à partir des mesures fournies par des indicateurs.
2. « Les valeurs des dirigeants définissant la croissance comme un objectif prioritaire différent de celles des autres dirigeants. » Dans la deuxième hypothèse, suivre un objectif de croissance prioritaire devient un premier

critère de différenciation, au regard du système de valeurs, au sein de la population étudiée.

2.2. Les variables

À la lumière des études déjà réalisées, cinq familles de variables sont constituées :

- Les caractéristiques individuelles du dirigeant : âge, statut marital, nombre d'enfants, niveau de formation, expérience dans la fonction, degré de participation au capital (Pras et Roux, 1990 ; Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic 1986 ; Stratos, 1987).
- Les caractéristiques de l'organisation : nombre d'années d'existence, phase de développement, chiffre d'affaires, structuration éventuelle en filiale, recours à la sous-traitance, taux de croissance annuel et celui espéré dans cinq ans (Pras et Roux, 1990 ; Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic, 1986).
- Les valeurs et attitudes socioculturelles : importance accordée aux valeurs religieuses, politiques, familiales, sentiment de réussite psychologique, professionnelle, relationnelle (Stoetzel, 1983).
- Les valeurs entrepreneuriales : degré d'acceptation du risque, importance accordée à la croissance, au profit, à la sécurité, aux investissements, aux placements, aux changements technologiques, volonté d'indépendance financière, d'indépendance à l'égard des salariés, des clients et des fournisseurs, sens que revêt la possession d'un patrimoine, sens accordé à la création et au développement d'une entreprise.
- Les objectifs poursuivis par le dirigeant : rentabilité et productivité, maximisation du bénéfice, croissance, leadership dans la branche, stabilité, efficacité technique, bien-être des salariés (Bayad et Paradas, 1995 ; Lorrain et Dussault, 1988 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic, 1986 ; Lecointre, 1977 ; Laufer ; 1975 ; England et Lee, 1973 ; Boswel, 1971).

Les objectifs sont appréciés directement par des questions relatives à l'importance de certains d'entre eux, mais aussi, indirectement, par le biais des valeurs considérées comme des prémisses décisionnelles influençant le choix des objectifs. La plupart des variables sont de nature qualitative.

Pour pallier la difficulté inhérente à l'observation et à la mesure des valeurs, différentes techniques ont été mises au point, dont chacune offre un intérêt relatif en fonction de la nature de l'étude et de son objet. Bamberger et Gabele (1980) citent les techniques suivantes auxquelles il conviendrait d'ajouter les tests psychologiques :

- observation du comportement ;
- procédés verbaux faiblement structurés ;
- techniques sur la base des sémantiques différentielles ;
- méthode de classement hiérarchique ;
- techniques sur la base d'indicateurs.

C'est ce dernier procédé que nous utilisons au moyen d'un questionnaire. Les valeurs sont appréhendées au moyen d'indicateurs, manifestations mesurables et observables des composantes du concept (Quivy et Van Campenhoudt, 1988). Une partie des indicateurs qui seront utilisés dans le cadre de la recherche sont des appréciations subjectives exprimant des perceptions ou des opinions. Notons que ces indicateurs portent sur des appréciations moins impliquantes que si les valeurs étaient appréhendées directement. Les indicateurs permettent ainsi une réduction du biais inhérent à la subjectivité.

Le secteur choisi pour l'investigation est celui de la plasturgie : la plasturgie est une industrie relativement jeune qui connaît une croissance persistante malgré le ralentissement de 1993². Ce secteur compte près de 4 400 entreprises en France (cinquième pays producteur) et occupe près de 146 600 salariés, répartis à 80 % dans des PME et des PMI³.

La taille retenue pour la sélection des entreprises est de 100 à 200 salariés ; elle paraît suffisante pour permettre une explicitation de la stratégie en matière de croissance, tout en laissant une place importante à l'influence des valeurs personnelles du dirigeant. La sélection a été opérée à partir de la base de données du Kompass en 1993, ce qui a permis le recueil de 500 entreprises auxquelles a été adressé un questionnaire par voie postale, avec un taux de réponse de 8,5 % (mai-juin 93).

Le questionnaire comporte trois grandes parties : le dirigeant, ses valeurs ; l'entreprise, ses objectifs ; les éléments de contexte. En ce qui concerne l'investigation des valeurs, nous avons étudié le travail du *European Value Systems Study Group*⁴. Cette équipe de recherche a réalisé une enquête sur les valeurs en Europe occidentale (Stoetzel, 1983)⁵.

-
2. Les chiffres communiqués par la Fédération française de la plasturgie donnent un taux de croissance moyen pour 1990-1995 de 2,64 % pour les entreprises de plus de 20 salariés. Ce chiffre moyen doit être pondéré par le net ralentissement enregistré en 1993 (-7 %), puis la reprise de 1994 et 1995 (+7 %).
 3. « Quand la plasturgie met le turbo », *Objectifformation Lorraine*, avril 1994, p. 22-23.
 4. Groupe européen d'étude sur les systèmes de valeurs ayant son siège à Amsterdam.
 5. Enquête européenne par sondage effectuée dans neuf pays en 1981, au cours de laquelle les réponses de 12 463 personnes ont été recueillies dont 1 199 en France.

TABEAU 3
Opérationnalisation des variables « valeurs »

VARIABLES	OPÉRATIONNALISATION
SOCIOCULTURELLES	
LA RELIGION	
- Appartenance religieuse	- Nature de l'appartenance si elle existe*.
- Sensibilité religieuse	- Sentiment d'adhésion indépendamment d'une pratique religieuse.
- Importance de Dieu	- Importance accordée à Dieu et aux commandements « religieux ».
LA POLITIQUE	
- Intérêt pour la politique	- Degré d'intérêt.
- Positionnement politique	- Échelle gauche-droite.
LA FAMILLE	
- Statut marital	- Marié, célibataire... *
- Éducation reçue	- Plus ou moins stricte.
- Proximité parentale	- Degré de proximité des parents entre eux, du dirigeant avec sa mère, du dirigeant avec son père.
LA PERSONNE	
- Bonheur	- Degré de bonheur ressenti en général.
- Liberté	- Liberté de diriger sa vie.
- Solitude	- Fréquence du sentiment de solitude dans la vie.
- Célébrité	- Importance accordée à la célébrité personnelle.
LE TRAVAIL	
- Satisfaction	- Degré de satisfaction par rapport – au travail en général, – à la fonction de dirigeant.
- Fierté	- Degré de fierté par rapport au travail.
- Motivation	- Nature de la motivation au travail *.
LES RELATIONS	
- Confiance	- Degré de confiance accordé à autrui.
- Acceptation	- Degré d'acceptation des idées d'autrui.
ENTREPRENEURIALES	
- Risque	- Degré d'acceptation du risque.
- Croissance	- Importance accordée à la croissance.
- Profit	- Importance accordée au profit.
- Sécurité	- Importance accordée à la sécurité.
- Investissements	- Importance accordée aux investissements.
- Placements	- Importance accordée aux placements.
- Changement	- Importance accordée aux changements technologiques.
- Indépendance	- Volonté d'indépendance financière.
	- Volonté d'indépendance à l'égard des salariés.
	- Volonté d'indépendance à l'égard des clients et fournisseurs.
- Patrimoine	- Sens de la possession d'un patrimoine (liberté / sécurité / transmission)*.
- Création	- Sens accordé à la création et au développement d'une entreprise (fortune et / ou réalisation d'une œuvre)*.

Note : L'ensemble des indicateurs sont appréciés par des échelles d'attitudes de Lickert en six points et ceux auxquels on a apposé un astérisque reposent sur des questions à choix multiples.

Les 70 questions du questionnaire se répartissent en une majorité de questions fermées à plusieurs modalités, organisées autour de quelques questions ouvertes permettant un enrichissement des réponses sur les objectifs poursuivis. Différentes

techniques d'analyses statistiques des données sont utilisées. L'analyse descriptive permet de repérer les valeurs, les objectifs et les stratégies poursuivis par les dirigeants. Des tris à plat et des tris croisés sont effectués pour chaque variable (analyse unidimensionnelle). Les analyses factorielles des correspondances multiples effectuées sur les variables de valeurs permettent de déterminer les axes principaux (analyse multidimensionnelle). Le traitement des données a été effectué à l'aide des logiciels SYSTAT et STATITCF.

3. Résultats et commentaires

L'ensemble des résultats présentés ci-après repose sur le traitement des réponses collectées (taux de réponse 8,5 %). Dans une première partie, nous présentons le profil socioculturel, puis entrepreneurial des dirigeants. Dans une deuxième partie, après avoir décrit les objectifs poursuivis par les entreprises répondantes, nous analysons la relation des valeurs avec l'objectif de croissance. Pour finir, nous prendrons en compte les variables de contexte. En préalable, nous proposons une rapide description de l'échantillon des répondants.

Le dirigeant

Sur 10 dirigeants, 6 ont entre 40 et 50 ans (âge moyen 47 ans), 8 ont un niveau de formation supérieure, 9 sont mariés et de sexe masculin. Presque tous ont des enfants, souvent 2 et plus. Une fois sur deux, le dirigeant est salarié. Quand ce n'est pas le cas, il a créé ou racheté l'entreprise (3 sur 10) ou l'a acquise par succession (2 sur 10). Il détient une partie du capital 1 fois sur 2, et 2 fois sur 3, il occupe la fonction de dirigeant depuis moins de 10 ans avec une expérience moyenne du secteur de 15 années. L'échantillon est homogène en ce qui concerne le statut familial et le sexe. En revanche, seule une moitié des dirigeants détient une partie plus ou moins importante du capital.

L'entreprise

Jeune (une fois sur deux, elle a moins de 20 ans), bénéficiaire (3 sur 4), optimiste (taux de croissance espéré positif), relativement dépendante (1 sur 2 est structurée en filiale), en phase de maintien ou de développement (9 sur 10), innovante (plus de 7 produits nouveaux en moyenne dans les cinq dernières années).

L'échantillon est ainsi homogène en ce qui concerne la phase de développement de l'entreprise et sa rentabilité ; en revanche, une hétérogénéité majeure apparaît en ce qui concerne la structuration en filiale.

3.1. Profils types des valeurs du dirigeant

Les profils des valeurs des dirigeants interrogés proviennent des résultats issus des analyses unidimensionnelles et multidimensionnelles. Ces valeurs peuvent être appréciées sous deux angles : les valeurs à orientation socioculturelle et les valeurs à orientation entrepreneuriale.

3.1.1. Profil socioculturel : tradition et New Age

Les résultats principaux de l'analyse unidimensionnelle, présentés dans le tableau 4, permettent une description de valeurs fortes et structurées. L'intérêt des dirigeants pour la politique semble manifeste. La dimension spirituelle existe, mais sans pratique religieuse. La plupart des dirigeants ont bénéficié d'une éducation classique et protégée sur le plan affectif et vivent à présent des relations familiales harmonieuses. La position philosophique dominante se caractérise par un sentiment de libre-arbitre avec un accès certain au bonheur, même s'il reste difficile de faire totalement confiance à autrui. Le sentiment de satisfaction dans le travail domine avec la motivation et la fierté *ad hoc*.

TABLEAU 4
Profil des valeurs sociologiques des dirigeants des moyennes entreprises

Valeurs sociologiques	Profil des dirigeants	Pourcentage
Liées à la politique	– intéressés par la politique	91 %
	– au centre vers la droite	82 %
Liées à la religion	– catholiques	71 %
	– non religieux	82 %
	– sensibles à Dieu	62 %
Liées à l'éducation	– proximité des parents entre eux	85 %
	– proximité avec la mère	79 %
	– proximité avec le père	70 %
	– éducation stricte	79 %
Liées au travail	– tout à fait satisfaits de leur travail	79 %
	– relativement fiers de leur travail	77 %
	– motivés par l'intérêt du travail	73 %
	– motivés par les responsabilités	68 %
	– motivés par la prise d'initiatives	56 %
Liées à la personne	– motivés par l'ambiance de travail	53 %
	– heureux	97 %
	– libres de diriger leur vie	88 %
Liées à autrui	– relativement intéressés par la célébrité	53 %
	– relativement confiants	56 %
	– communicatifs	56 %

L'analyse factorielle des correspondances permet la mise en relief des valeurs déterminantes (tableau 5). Les valeurs religieuses semblent expliquer le mieux le premier axe. Le deuxième axe est déterminé par des variables concernant les valeurs relatives à la famille et à la personne. Le troisième axe semble issu de variables psychologiques et relationnelles. Les valeurs politiques n'apparaissent pas, contrairement à ce qu'on a observé dans les résultats précédents.

TABLEAU 5
Pourcentages de l'inertie calculés à partir du tableau de contingence

Axe factoriel	Pourcentage d'inertie		Valeurs explicatives des axes	Contributions à l'inertie (%)	Coordonnées
	simple	cumulé			
F1	35,6	35,6	Appartenance à une religion	57,9	- 0,859
			Importance de Dieu dans la vie	23,4	+ 0,450
			Croyance en Dieu	6,6	+ 0,538
F2	10,7	46,3	Importance accordée à la célébrité	32,2	+ 0,308
			Proximité du dirigeant avec son père	19,9	- 0,279
			Proximité entre les parents du dirigeant	18,3	- 0,288
F3	9,7	56,0	Bonheur personnel	19,1	+ 0,303
			Confiance des jeunes en leurs aînés	10,9	- 0,156
			Bonheur en famille	9,1	+ 0,242
			Anxiété	8,0	- 0,157

À première vue, le profil du dirigeant semble traditionnel. En effet, l'importance des valeurs religieuses et des valeurs familiales ressort dans les deux analyses : catholiques par la culture plus que par choix, avec une sensibilité à Dieu, mais sans allégeance ni pratique religieuses. L'importance accordée aux valeurs familiales traditionnelles peut provenir de l'éducation reçue (stricte, union des parents) et s'affiche dans le mode d'existence actuelle : famille structurée avec stabilité du couple marié et la présence de deux enfants ou plus. Le positionnement politique ne revêt qu'une importance relative, mais sans surprise : position centre droite ; attitudes politiques et religieuses souvent associées (Stoetzel, 1983).

La dimension la plus novatrice dans ce profil que nous avons étiqueté comme traditionnel au regard des résultats antérieurs obtenus par Stoetzel auprès de la population française douze ans plus tôt semble être marquée par un positionnement libéral, un climat de bonheur, assis sur le sentiment du libre arbitre. On peut supposer un recul des valeurs collectives (les institutions perdent de leur crédit : pas d'engagement politique, ni de pratique religieuse) au profit de valeurs « individualisées », telles que le développement personnel dans le cadre privé, l'accomplissement par le travail et la fonction, et la sensibilité spirituelle sans allégeance institutionnelle. Recul des institutions (mais pas de leur objet) et augmentation du sentiment de

responsabilité individuelle. S'agit-il du nouveau paradigme vulgarisé sous le vocable « New Age » ? (Ferguson, 1981). Est-ce lié au fait que le dirigeant a le sentiment de prendre son destin en mains et qu'il en est heureux ? Un croisement des variables valeurs entre elles permettrait de répondre notamment à cette question relative à une problématique élargie par rapport à celle de la recherche énoncée.

3.1.2. *Profil entrepreneurial : réalisme*

Les principaux résultats de l'analyse unidimensionnelle sont présentés dans le tableau 6. Aucun dirigeant ne se situe en position d'évitement du risque. Profit, sécurité et croissance semblent importants. On considère qu'il vaut mieux investir et effectuer des changements technologiques que de réaliser des placements. L'indépendance financière est essentielle ainsi que l'indépendance à l'égard des clients et des fournisseurs. La possession d'un patrimoine représente avant tout la possibilité d'être libre et en sécurité, sans grand désir de faire fortune mais avec le souhait de réaliser son œuvre propre.

TABLEAU 6
**Profil des valeurs entrepreneuriales
des dirigeants des moyennes entreprises**

Valeurs entrepreneuriales	Profil des dirigeants	Pourcentage
Le risque	– acceptent le risque.	85 %
La croissance	– lui accordent beaucoup d'importance.	67 %
Le profit	– lui accordent beaucoup d'importance.	76 %
La sécurité	– lui accordent beaucoup d'importance.	68 %
Les investissements	– leur accordent beaucoup d'importance.	97 %
Les placements	– leur accordent peu d'importance.	74 %
Le changement technologique	– lui accordent beaucoup d'importance.	91 %
L'indépendance financière	– lui accordent beaucoup d'importance.	85 %
L'indépendance à l'égard des salariés	– lui accordent une importance moyenne.	55 %
L'indépendance à l'égard des clients et fournisseurs	– lui accordent de l'importance.	73 %
Le patrimoine	– considéré comme un instrument de liberté.	52 %
La création et le développement de l'entreprise	– permet la réalisation d'une œuvre.	62 %

L'analyse factorielle des correspondances permet une représentation synthétique des valeurs entrepreneuriales déterminantes des dirigeants présentées ci-dessous. Dans l'explication du premier axe, l'importance accordée au fait de réaliser des placements contribue négativement ainsi que l'importance accordée à

l'indépendance à l'égard des salariés. Le deuxième axe est expliqué par l'importance accordée à l'indépendance à l'égard des clients et fournisseurs, ensuite de nouveau l'indépendance à l'égard des salariés. Enfin, le troisième axe est expliqué négativement par la création et le développement de l'entreprise et positivement par l'intervention de l'État dans l'économie.

TABLEAU 7
Pourcentages de l'inertie calculés à partir du tableau de contingence

Axe factoriel	Pourcentage d'inertie		Valeurs explicatives des axes	Contributions à l'inertie (%)	Coordonnées
	simple	cumulé			
F1	18,7	18,7	Placements	50,3	- 0,397
			Indépendance à l'égard des salariés	14,1	- 0,194
F2	15,2	33,9	Indépendance à l'égard des clients et fournisseurs	26,9	+ 0,218
			Indépendance à l'égard des salariés	13,5	+ 0,171
F3	11,7	45,6	Création et développement de l'entreprise	33,7	- 0,284
			Intervention de l'État dans l'économie	19,0	+ 0,167

Sur le plan entrepreneurial, les chiffres manifestent le réalisme des dirigeants qui intègrent un ensemble d'enjeux parfois contradictoires. Croissance et sécurité sont également considérées comme importantes dans une relation plus dialectique que conflictuelle. Le risque est admis comme une donnée effective dans l'entrepreneuriat sans pour autant nier l'importance de la sécurité. Enfin, si la satisfaction par rapport au travail est de règle (Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic, 1986), la nature des motivations varie (Burke, 1991). Rappelons qu'une position à statut élevé, avec les rôles qu'elle engendre, offre des satisfactions (Newcomb, Turner et Converse, 1970). Les dirigeants témoignent avant tout d'une volonté d'indépendance (Julien et Marchesnay, 1988) assortie de l'importance accordée au profit (Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic, 1986) tout en souhaitant réaliser une œuvre (Amiot, 1991 ; Van Loye, 1991). L'investissement productif peut être interprété comme étant un moyen « plus moral » d'accès au profit que le placement.

Le dirigeant pilote

La synthèse des deux approches, socioculturelle et entrepreneuriale, peut être symbolisée par le concept de pilotage. Le dirigeant semble avoir acquis le bonheur grâce au sentiment de piloter son existence personnelle. De même, en pilote averti, il est conscient des enjeux de développement pour l'entreprise, en intégrant les contraintes inhérentes à la sécurité et en maintenant son désir d'indépendance.

3.2. La relation entre valeurs et croissance

En préambule, nous dressons le profil des objectifs déclarés poursuivis par les dirigeants répondants. Ensuite, nous décrivons les relations pouvant exister entre valeurs, d'une part, et objectifs de croissance, d'autre part.

3.2.1. Profil des objectifs poursuivis par les dirigeants

Il est, bien sûr, légitime pour une entreprise de satisfaire aux objectifs de rentabilité et de productivité ; notons cependant que la maximisation du bénéfice en soi n'est que très peu citée, fait à rapprocher de l'intérêt très relatif pour les placements (voir tableau 7 et 6). Le profit pour le profit apparaît comme suspect. Ces résultats confirment en partie ceux de Bamberger, Gueye, Moussayir et Robic (1986) dans lesquels rentabilité, productivité, bénéfices, part de marché et croissance apparaissent dans cet ordre d'importance.

TABLEAU 8
Objectifs déclarés prioritaires

Objectif	Pourcentage
Rentabilité et productivité	88 %
Bien-être des salariés	62 %
Leadership dans la branche	44 %
Efficacité technique	41 %
Croissance	38 %
Stabilité	8,8 %
Maximisation du bénéfice	5,9 %

Un résultat moins attendu est la nette préoccupation du dirigeant pour le bien-être des salariés, déjà identifié cependant comme plus important dans les très petites entreprises (England et Lee, 1973). L'objectif croissance est le plus souvent associé à celui de rentabilité et de productivité, ainsi qu'au bien-être des salariés. En effet, en situation de croissance réussie, il paraît légitime d'en partager les fruits (Amiot, 1991). La croissance, en tant que telle, n'apparaît pas comme un objectif prioritaire pour la majorité, bien qu'elle soit considérée le plus souvent comme importante (tableau 6). Est-ce à dire que la croissance est plus un moyen au service d'un objectif, qu'un objectif en soi⁶ ?

6. La croissance prend un sens différent dans les entreprises de plus grande taille (England et Lee, 1973).

3.2.2. La relation entre valeurs et objectifs de croissance

Les résultats ci-après sont issus de l'analyse bidimensionnelle. Rappelons que près de 4 dirigeants sur 10 considèrent la croissance comme un de leurs objectifs prioritaires. Pour cette analyse, nous utilisons différents tableaux de contingence qui mettent en relation les catégories de valeurs avec les deux groupes de dirigeants. Ces groupes se différencient selon qu'ils ont choisi ou non de faire de la croissance un objectif prioritaire.

Les relations que nous présentons ici sont à considérer comme des indications provisoires, des tendances à confirmer. En effet, le test d'indépendance des variables (khi carré) n'est pas statistiquement significatif au seuil de signification de 5 %.

TABLEAU 9
Profil des valeurs des dirigeants relatif à l'objectif de croissance

Types de valeurs	Dirigeants suivant l'objectif croissance (C)	Dirigeants ne suivant pas l'objectif croissance (NC)
<i>Valeurs socioculturelles</i>		
Liées à la politique	– relativement moins intéressés par la politique et plus vers la droite.	– plus intéressés par la politique et plus vers le centre.
Liées à la religion	– plutôt non religieux ; moins grande importance de Dieu dans leur vie.	– plutôt religieux ; plus grande importance de Dieu dans leur vie.
Liées à la famille	– proximité entre les parents moins forte ; parents moins stricts ; plus détendus et heureux quand ils sont à la maison.	– proximité entre les parents plus forte ; parents plus stricts ; moins détendus et heureux quand ils sont à la maison.
Liées au travail	– plus motivés par la possibilité de prendre des initiatives ; préfèrent suivre des instructions après avoir été convaincus.	– plus motivés par l'intérêt du travail ; logique de soumission légitime à l'autorité.
Liées à la personne (au soi)	– plus heureux, plus libres, moins seuls.	– relativement moins heureux, moins libres et plus seuls.
Liées à autrui	– font plus confiance à autrui.	– font moins confiance à autrui.
<i>Valeurs entrepreneuriales</i>		
La croissance, le profit, la sécurité	– accordent plus d'importance à la croissance et moins au profit et à la sécurité.	– accordent plus d'importance au profit, à la sécurité et moins à la croissance.
Les placements	– accordent moins d'importance aux placements.	– accordent plus d'importance aux placements.

Des différences peuvent être relevées entre les deux groupes de dirigeants ; mais elles doivent être considérées comme relatives par rapport aux résultats précédents.

En ce qui concerne les variables entrepreneuriales, ces différences portent sur l'importance accordée à la croissance, au profit et à la sécurité. En effet, on retrouve l'opposition attendue entre croissance et sécurité, la recherche de profit et la réalisation de placements étant liées à la sécurité. En fait, les divergences se manifestent davantage dans les valeurs socioculturelles. Le dirigeant qui choisit la croissance se caractérise par un profil de valeurs moins traditionnelles sur les plans politique, religieux et éducatif ; il présente un épanouissement psychologique plus marqué dans le cadre familial actuel, manifeste davantage de confiance dans ses relations avec les autres et se sent libre et heureux. Souvent avec une formation de niveau secondaire, il est jeune et tire sa détermination davantage de sa personnalité que de son expérience. Quant au dirigeant qui n'opte pas pour la croissance a priori, il présente un profil qui renforce l'aspect traditionnel dégagé par l'analyse de la première hypothèse : attrait plus important pour la politique et la religion, logique de soumission légitime à l'autorité. En revanche, il s'éloigne du profil type d'épanouissement psychologique : moindre sentiment de liberté, confiance plus restreinte en autrui, sentiment de solitude accru.

Pour interpréter, tout en restant très prudent, les résultats obtenus par la comparaison des profils de valeurs des dirigeants en fonction du choix affirmé pour la croissance de leur entreprise, il est possible de se référer aux thèses de la psychologie des profondeurs ou psychologie d'inspiration analytique. Ce courant considère la réalité psychique comme élément moteur dans le comportement et les actions de l'individu, ce dernier n'étant pas réductible à ce que l'on peut en observer extérieurement (Chanlat, 1990). Ainsi, le dirigeant, ayant besoin de sécurité dans sa réalité intérieure psychique, peut posséder un système de valeurs où les cadres structurés sont nécessaires, qu'ils soient de nature politique, religieuse ou familiale. En revanche, le dirigeant serait centré sur la croissance de son entreprise, parce qu'il vivrait lui-même une dynamique psychique où la sécurité fondamentale est acquise. Ce qui permet l'initiative, la confiance en autrui, la capacité à se détendre, en réduisant le besoin des cadres structurés. Maslow (1972) souligne le conflit fondamental ancré en chaque être entre les forces défensives (sécurité) et les pulsions de développement (croissance).

Dans l'opposition dialectique individu et collectif, la croissance, selon la thèse psychodynamique, s'enracine davantage dans le premier plan, celui de l'individu, mais en permettant de servir le second, celui de la société, par l'intermédiaire de l'entreprise.

Dans cette optique apparaît dans le tableau 10 un résultat intéressant : il s'agit de la place relative de la prise d'initiatives quant aux motivations concernant le travail. Le groupe « croissance » cite la prise d'initiatives en premier. En revanche, dans l'autre groupe, celle-ci ne se place qu'en cinquième position. Il n'apparaît pas de différence significative quant à l'attitude face à l'indépendance parfois appréhendée comme opposée à la croissance (Julien et Marschenay, 1988).

TABLEAU 10
Classement des motivations au travail

Ordre de classement	Dirigeants suivant l'objectif croissance (C)	Dirigeants ne suivant pas l'objectif croissance (NC)
1	Prendre des initiatives	L'intérêt du travail
2	Les responsabilités	Les responsabilités
3	L'intérêt du travail	Bien gagner sa vie
4	Une bonne ambiance de travail	Une bonne ambiance de travail
5	Bien gagner sa vie	Prendre des initiatives

Si nous essayons maintenant d'effectuer une lecture des résultats à la lumière des typologies référencées dans la première partie (tableau 1), nous pouvons caractériser le dirigeant déclarant suivre un objectif de croissance :

- comme se rapprochant du type d'entrepreneurs « expansionnistes » (Boswell, 1971) qui recherchent volontairement la croissance, tout en pouvant avoir une attitude différente quant à l'autonomie de l'entreprise ;
- comme appartenant à une entreprise à croissance volontariste (Lecointre, 1977), même si cette typologie porte sur les petites entreprises familiales ;
- comme appartenant le plus souvent à la catégorie « entrepreneur, manager, innovateur », ou sinon à celle « entrepreneur propriétaire » (Laufer, 1975). Le premier type favorise la croissance, sa motivation principale étant l'autoréalisation. Le second recherche également la croissance, mais à condition de ne pas remettre en cause son indépendance financière ;
- comme appartenant à la catégorie de l'entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité) [Marchesnay, 1988]. Ce type d'entrepreneur, au tempérament opportuniste, met à profit les turbulences de l'environnement pour réaliser des affaires rentables sans que la recherche du profit en tant que telle soit motrice ; c'est davantage l'attrait du jeu ou le sentiment d'accomplissement qui peut être décelé ;
- comme ayant dépassé le stade « artisan », pour accéder au stade « entrepreneur » plutôt que « manager » (Marmuse, 1992). En effet, l'« entrepreneur » gère à partir des objectifs qui sont les siens, cherche à innover, sans craindre la prise de risque.

À ce stade, le dirigeant centré sur l'objectif de croissance semble présenter un certain nombre de caractéristiques tant sur le plan psychologique que managérial. Bénéficiant d'une sécurité personnelle, d'un sentiment de libre arbitre, il peut projeter son désir de développement au sens de Maslow dans sa fonction de dirigeant et suivre un objectif de croissance. Cependant, l'étude menée ne saurait s'abstenir de la prise en compte de variables issues de l'environnement ou du contexte, variables que nous allons considérer à présent.

3.3. La prise en compte des autres variables

Il importe également d'apprécier les relations pouvant exister entre valeurs et objectifs, d'une part, et les variables, relatives au dirigeant, ou relatives à l'entreprise, d'autre part. Rappelons que les relations présentées ici sont à considérer comme des indications provisoires, des tendances à confirmer. En effet, le test d'indépendance des variables (khi carré) n'est pas statistiquement significatif au seuil de signification de 10 % pour la majeure partie des résultats obtenus.

Âge du dirigeant

Le tableau ci-dessous présente les relations, les plus probables, entre l'âge des dirigeants répondants et les variables relatives aux valeurs et aux objectifs. Trois classes d'âge ont été retenues.

La période 41-50 ans apparaît comme une phase de maturité pour le dirigeant, puisque des valeurs différentes comme risque, croissance, profit et sécurité ressortent nettement. À ce propos, nous retrouvons l'opposition relative entre croissance et sécurité, celle-ci évoluant dans le même sens que l'âge au contraire de celle-là.

Pourtant, les études sur les cycles de vie considèrent le milieu de carrière des cadres comme une période de crise résultant d'un grand nombre de facteurs, tels que la diminution physique, la crise de la quarantaine, le ralentissement de la satisfaction professionnelle enregistrée jusqu'alors, etc. (Kets de Vries et Miller, 1985). Nous pouvons supposer que la fonction de direction éradique en partie les facteurs à la source de cette crise, notamment sur le plan professionnel.

TABLEAU 11
Relation de l'âge avec quelques variables

Variable considérée	31 à 40 ans 21 %	41 à 50 ans 56 %	plus de 51 ans 23 %	Test χ^2
Degré d'acceptation du risque	+++	++++	++	n.s.*
Importance accordée à la croissance	++++	+++	++	n.s.
Recherche du profit	+	++++	+++	n.s.
Besoin de sécurité	+	+++	+++	n.s.
Objectif de leadership dans la branche	+	++	+++	0,028
Objectif d'efficacité technique	++++	++	+	0,034

* Non significatif au seuil de 5 %.

Quant aux théories dites « de contenu »⁷, elles supposent, en fonction d'un développement à long terme, un besoin de sécurité important en début de carrière, un besoin d'accomplissement qui grandit jusqu'à 35 ans et décroît ensuite, tandis que les besoins d'affiliation et de pouvoir continuent à grandir lentement (Rojot et Bergmann, 1989). Ainsi, l'objectif de leadership dans la branche croissant avec l'âge pourrait se comprendre comme désir de pouvoir. Le besoin d'accomplissement ferait émerger une volonté de croissance plus forte chez les jeunes dirigeants que chez les plus âgés. En revanche, le besoin de sécurité en période de début de carrière a pu se manifester durant les années précédant l'accès à la fonction de direction⁸.

Détention de capital

Dans les PME, le capital est souvent détenu, dans sa totalité ou de façon majoritaire, par le chef d'entreprise ou par un groupe restreint de personnes. Par conséquent, il y a fréquemment symbiose entre le patrimoine social et celui du dirigeant, mais avec les risques que cela pose en cas de difficulté (Van Loye, 1991 ; Sainsaulieu, 1990). L'échantillon des dirigeants répondants dont nous disposons présente un ensemble conséquent de dirigeants non détenteurs (52,94 %), ce qui va permettre une comparaison avec les détenteurs de capital, les détenteurs majoritaires étant les plus nombreux.

Les détenteurs de capital déclarent accepter le risque, mais accordent plus d'importance au profit et à la sécurité. En revanche, la croissance semble être relativement plus importante pour les dirigeants non détenteurs. Les dirigeants non détenteurs accordent plus d'importance à l'indépendance financière et à l'égard des clients et fournisseurs, mais moins à l'égard des salariés. Les dirigeants détenteurs considèrent que les propriétaires devraient diriger leur affaires eux-mêmes ou en choisir les dirigeants. En revanche, la majorité des dirigeants non détenteurs déclarent que les propriétaires et le personnel devraient participer au choix des dirigeants⁹.

7. Les théories dites « de contenu » concernent l'ensemble des éléments moteurs du comportement issus de la personnalité de base. Ainsi, les théories de Freud et de ses successeurs ont permis l'émergence d'un certain nombre d'explications sur le comportement au travail et la motivation (Maslow, Alderfer, McClelland et Herzberg pour ne nommer qu'eux).

8. En moyenne, l'ancienneté dans la fonction de direction est de 9 années ; l'expérience dans le secteur d'activité est de 15 ans, et l'activité professionnelle est de 24 ans.

9. Test du χ^2 égale 0,020.

TABLEAU 12
Relation de la détention du capital avec quelques variables

Variable considérée	Détenteurs de capital	Non détenteurs de capital	Test de χ^2
Indépendance :			
– financière	+++	++	0,058
– à l'égard des salariés	++	+	n.s.*
– à l'égard des clients et fournisseurs	+	+++	0,042
Importance accordée :			
– à la croissance	++	+++	n.s.
– au profit	+++	++	n.s.
– à la sécurité	+++	++	0,065
Acceptation du risque	++	+++	n.s.

* Non significatif au seuil de 10 %.

Ainsi, le dirigeant non détenteur présente un profil de manager centré sur la croissance avec des valeurs plus participatives que son homologue détenteur. Ce dernier correspond davantage à l'entrepreneur-proprétaire dépeint par la littérature où l'étude du fonctionnement et de l'évolution d'une PME nécessite de prendre en considération l'interaction qui existe entre l'entreprise et le dirigeant : la stratégie présente alors une dimension entrepreneuriale indivisée et une dimension patrimoniale (Sainsaulieu, 1990 ; McGuire, 1976).

Formation et niveau d'expérience

En premier lieu, le groupe de dirigeants NC (ne suivant pas comme objectif principal la croissance) a une constitution plus homogène quant au niveau de formation. La presque totalité d'entre eux (95 %) possède un niveau de formation supérieur dont la plupart en gestion. En revanche, pour les dirigeants C (ayant la croissance comme objectif principal), le niveau de formation secondaire prend une place importante (46,15 %). L'ancienneté dans la fonction de dirigeant est en relation inverse avec l'objectif « croissance » (test du χ^2 égale 0,001). De plus, il n'apparaît pas de liaison entre l'expérience acquise, quelles qu'en soient soit la nature et la croissance.

La formation, acquise initialement ou expérimentiellement, ne semble pas favoriser le choix de la croissance. Ce résultat, à confirmer notamment par rapport à l'expérience, semble appuyer une thèse plus psychanalytique que comportementale, des théories de contenu plus que des théories de processus. Le choix de la croissance procèderait davantage de la projection, dans l'environnement entrepreneurial, d'un individu sécurisé donc apte au développement, plus que d'un savoir appliqué sur un terrain d'expérience.

Caractéristiques de l'entreprise

Avec l'augmentation de l'âge de l'entreprise, l'intérêt pour l'objectif « croissance » semble diminuer. Les résultats montrent que les entreprises ayant comme objectif la croissance sont moins âgées (moyenne d'âge, 29 ans) que les entreprises ne suivant pas comme objectif la croissance (moyenne d'âge, 35 ans).

Les entreprises C semblent recourir plus souvent à la sous-traitance et elles sont plus structurées en filiales que les entreprises NC. Dans cette situation, la croissance et la sous-traitance peuvent se comprendre comme des manifestations politiques de l'entreprise mère, plus que comme la volonté stricte du dirigeant.

Ainsi apparaît une cohérence qui serait à confirmer : l'entreprise qui opte pour la croissance serait dirigée par un manager salarié, non détenteur de capital plutôt qu'un entrepreneur-proprétaire ; elle suivrait la politique de l'entreprise mère ; elle aurait plus volontiers recours à la sous-traitance.

En conséquence, la croissance doit-elle être interprétée comme une résultante du contexte entrepreneurial ou comme la manifestation du système de valeurs d'un dirigeant accompli ?

Conclusion

Les résultats confirment les deux hypothèses formulées : le système de valeurs du dirigeant – socioculturel et entrepreneurial – permet de dresser le profil de celui-ci et se différencie en fonction du choix affirmé pour un objectif de croissance.

Les limites de l'étude réalisée proviennent du nombre relativement réduit de réponses et de la dimension subjective que revêt tout questionnaire. De ce fait, si la description des résultats permet de dresser un profil relativement cohérent du dirigeant, la nature et le sens des relations entre système de valeurs et croissance restent à structurer davantage. Enfin, une question centrale, qui concerne toutes les études à base de questionnaires, reste en suspens : existe-t-il une différence substantielle dans le profil de valeurs entre répondants et non répondants ? Aussi, convient-il de rester très prudent quant à la généralisation des résultats énoncés.

La contribution de cette recherche réside essentiellement dans sa dimension exploratoire au regard du nombre restreint de recherches en la matière. Le profil du dirigeant, qui se dégage des résultats, est essentiellement caractérisé sur le plan sociologique par les valeurs religieuses, les valeurs relatives à la famille et à la personne et, sur le plan entrepreneurial, par les attitudes envers l'indépendance et la sécurité. Si les informations permettent l'établissement d'un profil relativement traditionnel dans la culture française et conforme à une vision classique de la fonction de direction dégagée par la littérature, l'apport spécifique ici réside dans la dimension

de sérénité que manifestent la plupart des dirigeants répondants. Cette sérénité semble assise sur un climat de bonheur et un sentiment de libre arbitre.

Les valeurs des dirigeants suivant un objectif de croissance accentuent cette dernière tendance. Le choix de la croissance se manifeste davantage parmi les dirigeants bénéficiant d'un sentiment affirmé de bonheur, de confiance en soi, en autrui et en l'avenir. Il semble s'opposer à la recherche de la sécurité et de la protection, ne pas dépendre de la durée de l'expérience ou de la solidité de la formation initiale. De plus, le dirigeant qui dit choisir la croissance présente des caractéristiques managériales à orientation participative plus marquées que son homologue au profil plus traditionnel d'entrepreneur-proprétaire.

La relation entre bonheur et croissance qui se dégage des résultats confirme un certain nombre de thèses psychologiques en la matière, notamment le courant issu de la psychologie existentielle (Maslow, 1972 ; Rogers, 1966, etc.). Il ne faudrait pas pour autant ignorer les facteurs sociaux ou économiques, partiellement contrôlés dans l'enquête grâce au choix de l'échantillon.

Cependant, la prise en compte des variables de contexte éclairent sous un jour différent la croissance qui apparaît alors davantage comme la manifestation politique d'une organisation mère pilotant la PME.

Observer strictement un nombre suffisant de PME qui mettent en œuvre une stratégie de croissance permettra de dépasser ce questionnement apparemment alternatif : la croissance est-elle la volonté d'un entrepreneur accompli au sens psychologique ou le fruit d'un contexte entrepreneurial donné ?

Bibliographie

- ALLPORT, G.W., P.E. VERNON et G. LINDZEY (1951, 1960), *A Study of Values : A Scale for Measuring the Dominant Interests in Personality*, Boston, Houghton Mifflin.
- AMIOT, M. (1991), *Les misères du patronat... Le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.
- BAMBERGER, I. et E. GABELE (1980), « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leur influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises », *Cahiers Stratégie et Organisation*, Institut de gestion de Rennes, décembre.
- BAMBERGER, I., A. GUEYE, M. MOUSSAYIR et P. ROBIC (1986), « Dirigeants et stratégies des PMI – Rapport Stratos France 1 », *Cahier de recherche*, Institut de gestion de Rennes.
- BAYAD, M. et A. PARADAS (1995), « Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », *Actes du 6^e congrès de l'AGRH*, 23 et 24 novembre, Poitiers, p. 669-679.

- BAYAD, M. et J.L. HERMANN (1992), « Le financement de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises industrielles : difficultés et comportement », *Cahiers de recherche*, Institut commercial de Nancy.
- BENOÎT, C. et M.D. ROUSSEAU (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, p. 27-39.
- BLAIS, A.R. et J.M. TOULOUSE (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2 278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n°s 3-4, p. 269-301.
- BOSWELL, J. (1971), « Corporate planning in small manufacturing firms », *Journal of Business Policy*, p. 49-62.
- BURKE, M. (1991), *Styles de pouvoir*, Paris, Dunod.
- CARRIÈRE, J.B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 3, n°s 3-4, p. 301-327.
- CHANLAT, J.F. (1990), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Ottawa, Éditions Eska.
- COSSETTE, P. (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Ottawa, Éditions Eska.
- ENGLAND, G.W. et R. LEE (1973), « Organization size as influence on perceived organizational goals : a comparative study among American, Japanese and Korean managers », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, n° 1, p. 48-59.
- ENGLAND, G.W. (1975), *The Manager and his Values : An International Perspective from the United States, Japan, Korea, India and Australia*, Cambridge, Mass., Ballinger Publishing Co.
- FERGUSON, M. (1981), *Les enfants du Verseau : pour un nouveau paradigme*, Paris, Calmann-Lévy.
- FRANK, H., D. ROESSL, R.G. PLASCHKA et H. WELSCH (1991), « Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises : une comparaison internationale », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 1, p. 5-20.
- GARTNER, W.B., K.G. SHAVER, E. GATEWOOD et J.A. KATZ (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 3, p. 5-9.
- GAUTHEY, F., I. RATIU, I. RODGERS et D. XARDEL (1988), *Leaders sans frontières – Le défi des différences*, Paris, McGraw-Hill, p. 12.
- GUERRA LEONE, N. et M. LE BERRE (1990), « Une typologie des dirigeants de PME : l'exemple des dirigeants de PME du Nordeste brésilien », *Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 15, p. 7-37.

- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert Gestion.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », A. Noël (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome I, Paris, Economica Gestion, p. 97-129.
- KASHEFI-ZIHAGH, M. (1970), *An Empirical Investigation of the Relationship between Value Systems and Organizational Effectiveness*, Mémoire de DBA non publié, Michigan State University, Ann Arbor.
- KETS DE VRIES, M.F.R. et D. MILLER (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, McGraw-Hill.
- KOSTENBAUM, P. (1989), *Socrate et le Business. Les conseils d'un philosophe aux dirigeants d'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- LARÇON, J.P. et R. REITTER (1971), *Structures du pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan Sociologies, p. 45-47.
- LAUFER, J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n° 2, novembre, p. 11 -27.
- LECOINTRE, G. (1977), *Essai de typologie des petites entreprises familiales*, thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine.
- LEFEBVRE, E. (1992), « Profil distinctif des dirigeants de P.M.E. innovatrices », *Revue internationale P.M.E.*, 3^e trimestre, p. 7-26.
- LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 1, n° 3, p. 158-176.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.
- MARCHESNAY, M. (1988), « L'externalisation des services aux entreprises, le cas de PME montpelliéraines », *Revue de l'économie méridionale*, vol. 35, n°s 2-3, p. 65-76.
- MARMUSE, C. (1992), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris, Economica, p. 241, 463-485.
- MASLOW, A.H. (1972), *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.
- MCGUIRE, J. (1976), « The small enterprise in economic and organisation theory », *Journal of Contemporary Business*, printemps, p. 115-138.
- MILLER, D. et J.M. TOULOUSE (1986), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, vol. 32, novembre, p. 1389-1409.
- MILLER, D., C. DROGE et J.M. TOULOUSE (1988), « Strategic process and content as mediators between organizational context and structure », *Academy of Management Journal*, vol. 31, septembre, p. 544-569.

- MINTZBERG, H. (1990), *Le management – Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation ; Montréal, Agence d'Arc.
- MORGAN, G. (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Ottawa, Éditions Eska.
- MOSS KANTER, R. (1984), *The Change Masters*, New York, Simon and Schuster.
- NEWCOMB, M.T., H.R. TURNER et E.P. CONVERSE (1970), *Manuel de psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France.
- PRAS, B. et E. ROUX (1990), « Variables individuelles interculturelles et stratégie de croissance des PME », dans F. Gauthey et D. Xardel (dir.), *Management interculturel – Mythes et réalités (I) – Modes et modèles (II)*, Paris, Economica, p. 13-38.
- QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- REITTER, R. et al. (1991), *Cultures d'entreprise – Étude sur les conditions de réussite du changement*, Paris, Vuibert Gestion.
- ROGERS, C. (1966), *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.
- ROJOT, J. et A. BERGMANN (1989), *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert Gestion.
- ROKEACH, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.
- SAINSAULIEU, R. (1990), *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- STOETZEL, J. (1983), *Les valeurs du temps présent : une enquête européenne*, Paris, Presses universitaires de France.
- STRATEGOR (1991), *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, Paris, InterÉditions.
- STRATOS (1987), « Strategic orientations of small and medium-sized enterprises », Institute Report 87-01, European Institute for Advanced Studies in Management.
- VAN LOYE, G. (1991), « Organisation du pouvoir et financement des P.M.E. », *Direction et Gestion des Entreprises*, n°s 132-133, décembre, p. 47-53.
- VIGNON, Ch. et F. ZADDEM (1989), « Changement de culture ou culture du changement », *Cahiers de recherche*, n° 3, IAE de Lille.

HAND / HEART / HEAD

Aesthetic Practice Pedagogy for Deep Sustainability Learning*

Vera Ivanaj

University of Lorraine, France

Kim Poldner

University of St Gallen, Switzerland

Paul Shrivastava

Concordia University, Canada

This paper proposes that aesthetic inquiry can convey emotional knowledge related to sustainability topics, which is different from scientific inquiry that conveys facts and analysis. Sustainability is an emotionally charged theme of study and people often have difficulty in grappling with its complexity. We provide a method of art-based learning that can help people to understand and deal with sustainability topics as opposed to classical ways of learning (lectures, coursework). Art is a vehicle of human emotions, and aesthetic inquiry can help to get at the emotional connection between humans and nature. During the 'workshop' process we have developed over the past few years, participants produce paintings, drawings and metaphors that bring life to their vision of sustainability. Expressing this perspective as a work of art and sharing it with others, helps them to better understand underlying concepts, creates a sense of community and gives courage to take action.

- Aesthetic inquiry
- Sustainability
- Aesthetic practices
- Pedagogy
- Art
- Learning

Vera Ivanaj is an Associate Professor of Management Science in the Chemical Engineering School (ENSIC) of the University of Lorraine, France. Her current research interests include strategy, sustainable development, aesthetics, and management education. Vera Ivanaj is also a contemporary painter and works with aesthetic practices and creativity methods to resolve management problems.



✉ ENSIC, University of Lorraine,
CEREFIGE, 1, rue Grandville. BP
20451, Nancy, France
📧 vera.ivanaj@univ-lorraine.fr

* We are grateful for the useful comments from two anonymous reviewers as well as the editors of the Special Issue, Helen Tregidga and Nick Barter. This work is a fully collaborative effort: the authors have contributed equally.

Kim Poldner is a Research Fellow at the University of St Gallen in Switzerland. Kim's background is in fashion design and organisational theory and her main research interests lie at the interface of sustainability, design/art and entrepreneurship as well as aesthetic and ethnographic methodologies.



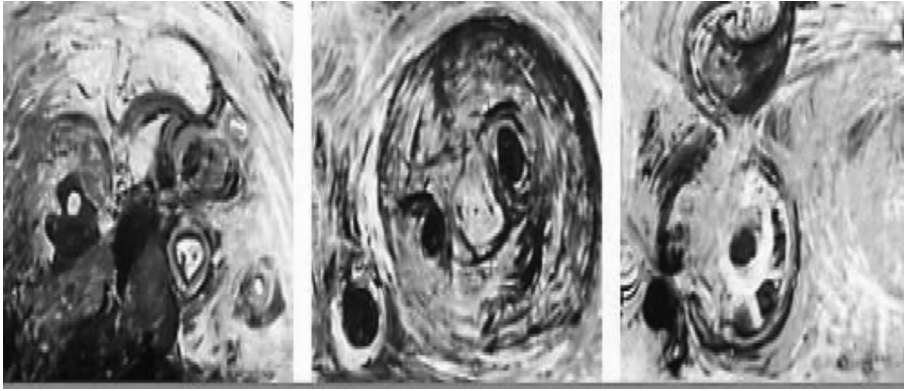
✉ University of St. Gallen, Institute for Organizational Psychology, Girtannerstrasse 6, 9010 St. Gallen, Switzerland
💻 kim.poldner@unisg.ch

Paul Shrivastava is the David O'Brien Distinguished Professor and Director of the David O'Brien Centre for Sustainable Enterprise at the John Molson School of Business, Concordia University, Montreal. He leads the International Chair on Arts and Sustainable Enterprise at ICN Business School, France. He has published 15 books and over 100 articles in scholarly and professional journals.



✉ Concordia University and ICN Business School, John Molson School of Business, Concordia University, 1450 Guy Street, Montreal, QC H3G 1M8, Canada
💻 pshrivas@jmsb.concordia.ca

Image 1 Final artwork of the workshop Environmental Crisis realised during the International Conference *Balance Unbalance 2011*, Concordia University, Montreal Canada, 4–5 November 2011



WHAT WOULD YOU DO WITH an empty canvas and a paintbrush to make the world more sustainable? This question was put to managers and scholars with a passion for sustainability. Our goal was to go beyond their academic interest in the topic, and inculcate a holistic understanding and ‘living’ of complex sustainability challenges. In this paper we propose aesthetic practice pedagogy for sustainability as an integrative approach to learning the values, concepts, community orientation, and courage necessary for moving individuals and organisations towards sustainable practices and policies. Our scholarly aim is to further extend an aesthetical understanding of sustainability organising that can be captured through art-based methods of experiencing and sensing (Shrivastava 2011: 7).

Sustainable development is the greatest challenge facing humanity today (Hart, 2010). Critical ecological, economic and social issues are pressing us to undertake deep changes and transform the human–nature relationship. The climate is changing, the Earth is warming up, biodiversity is declining, current species are facing extinction, hunger and poverty are rampant, energy resources are becoming scarce, pollution is increasing and humans are exceeding the boundaries of what nature can bear (Rockström, 2010). To meaningfully address these problems we need a deep understanding of their real magnitude and interconnections. Our action needs to match the scale of each problem (Xu et al., 2010). We cannot continue to operate and behave as we have been doing, given the rapid deterioration of our global environment. If we want to meet ‘the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs’ (Brundtland Commission, 1987) we need to change individual, societal and organisational behaviours to establish a stable balance between humans and nature.

Education for sustainability

Art, as a testament of human creativity, is a vehicle of human emotions and passion (Shrivastava, Ivanaj, and Ivanaj, 2012). At this time of human, economic and ecological crises, we need creativity and innovation to craft new relationships between humans and nature. We need passionate people who can infuse love and spend energy in the pursuit of sustainability. We have reached the point where cognitive understanding of sustainability is not sufficient to change human behaviour (Chia and Holt, 2008).

Behaviour change requires among other factors, emotional engagement and passionate commitment. Education for sustainability needs to seriously contend with this basic human fact. Cognitive understanding alone is not sufficient; managers and students need holistic, physical and emotional engagement with sustainability issues (Shrivastava, 2010: 443).

Recent years have seen an increasing interest in how to educate students in business schools to become socially responsible leaders of tomorrow (Wankel and Stoner, 2009; Shrivastava, 2010; Ivanaj and Ivanaj, 2010; Cooperrider and Fry, 2010). Initiatives such as the creation of PRME (United Nations Principles for Responsible Management Education)¹ and 50+20² aim to critically examine the role of business, leadership and management education in positively transforming society to resolve social and environmental challenges. Responding to such developments, this journal devoted an entire special issue to the topic of designing management education for a more sustainable future in 2010. Contributions focused on new educational models offering experiential learning (Whiting and de Pillis, 2010; Glunk and Smits, 2010; Broberg and Krull, 2010; Bloom and Pirson, 2010) and specific methods to engage students in deeper, more holistic learning such as meditation and reflection (Schneider, Zollo and Manocha, 2010). The call for proposals for the present special issue together with the encouragement of editors to 'create your own voice', 'be passionate' and 'develop novel, exciting and interdisciplinary approaches to method'³ in order to develop authentic qualitative research (see for example Bansal and Corley, 2011), has encouraged us to build on these perspectives by articulating the connection between sustainability and art, and describing aesthetic practice learning processes.

Taking into account the role played by art and art-based methods in the education of people (Taylor and Ladkin, 2009; Ryman, Porter and Galbraith, 2009), this paper explores the use of aesthetic practice pedagogy in understanding sustainability and sustainable enterprise. We propose that 'aesthetic inquiry'

¹ www.unprme.org, accessed 24 May 2014.

² Management education for the world: www.50plus20.org, accessed 24 May 2014.

³ These recommendations were mentioned by the editors of *Organization*, *Organization Science*, *Organization Studies* and the *Journal of Change Management* during the panel discussion at the EGOS Conference on 5 July 2012.

contributes to conveying emotional and embodied knowledge, which is different from ‘scientific inquiry’ that conveys facts and analysis. Our desire here is not to juxtapose art and science but to integrate them into a trans-disciplinary approach that can provide a more holistic understanding of sustainability.

Outline of the paper

This paper first explains our understanding of aesthetic inquiry as an integrative form of communication. We then introduce the workshop methodology we have developed and describe and analyse four cases of how it has worked in learning environments. Our experiences suggest that this methodology can help to tackle complexity and specifically the conflicting interpretations and explanations of sustainability. In the conclusion we argue for aesthetic practice pedagogy as a new approach to deep learning about sustainability.

Aesthetic inquiry

Most researchers in the field of organisations and business education take a formal rational approach to ‘knowing’. Rational knowledge is the domain of ‘science’, which is now divided into over 8,000 disciplines, pursuing standardised methods of inquiry, learning and teaching approved within disciplinary communities. This highly cognitive mode of inquiry has been useful in developing ‘objective’ understanding of the business world and learning about it. But it is not the only form of knowing available to address organisational issues (Chia and Holt, 2008; Bennis and O’Toole, 2005; Ghoshal, 2005). By focusing exclusively on cognitive skills that emphasise abstract concepts, narratives, deductive analysis and technical methods, they ignore the role played by the body and the spirit in the learning process (Shrivastava, 2010: 446). With the traditional approach learners lose their desire to learn. They become distant, detached and dispassionate (Chia and Holt, 2008). At the same time, they are ill-equipped to face the changes of the real world by being ‘number crunchers’ and analysts rather than managers and leaders (Mintzberg, 2004). In response to these limits there is a call for the creation of alternative forms of knowledge in order to render education more relevant to practice and action. One source of these new forms of knowledge is arts and aesthetics (Taylor and Ladkin, 2009; Ryman, Porter and Galbraith, 2009; Strati, 2007; Adler, 2006).

The aesthetic turn in organisational studies has ‘highlighted shortcomings of causal theories of organising’ (Strati, 2000: 13) and focuses on corporeality (Linstead and Höpfl, 2000), sensory experience (Taylor and Hansen 2005: 1212), emotional engagement (Shrivastava, 2010), and ‘the beautiful’ (Adler, 2006;

Strati, 1992). According to Strati (2000: 14), aesthetics can be defined as ‘knowing on the basis of sensuous perceptions’. Aesthetics represents a form of emotional knowledge. Experiences within aesthetic processes permit emotional reasoning that creates new senses of reality. The logic behind these experiences includes ‘an ability to creatively imagine a future different from the habituated present’ (Harter *et al.*, 2008: 426). Thus, ‘understanding’ through aesthetic rationality is formed jointly on objective reality (Murdoch, 1980), and also on subjective, emotion-based perceptions of reality (Postrel, 2003). Experience in the context of an aesthetical process ‘...is knowledge producing insofar as it offers a heightened sense of reality pregnant with possibilities, a greater depth of insight...’ (Harter *et al.*, 2008: 426). Such experiences engage a progressive inquiry from the spectator who tries to understand and to feel the aesthetically objectivised emotion. The more the spontaneous inquiry goes on, the more she or he feels the inner rhythm, harmony, symbolism and style of the art production. Aesthetics can open our eyes to the beauty beyond our brains and arouse our imagination and emotions, a skill that often seems to be forgotten by adults. As Bengt Johannisson put it: ‘Children can intuitively, easily turn imagination into real social projects or artifacts. They have an ability to impulsively affirm and enact upon situated experiences, a natural skill that adults have often learnt to suppress’ (Johannisson, 2007: 12).

Aside from imagination, creativity is another key element of aesthetic inquiry. While there are many definitions of creativity as an individual skill, our understanding of this construct is primarily social-relational: it is the result of human interaction and collaboration (Purser and Montuori, 2000). (Inter) actions, occurrences, endeavours are the catalysts for an ongoing becoming or bringing into being of creation. Through trying out, through opening our eyes and hearts and playfully following our intuition, we make creative connections that can shed new light on sustainability (studies). Such a critical, affirmative perspective challenges us to ask different ethical and aesthetical questions (Weiskopf and Steyaert, 2009: 201) with regard to the many facets of sustainability.

An aesthetic approach to studying organisations can draw our attention to forms of knowledge creation that are tacit and sensorial, rather than *a posteriori* constructed (Strati 2000: 13). Organisational aesthetics takes seriously the idea that management is as much an art as it is a science, and applies art-based scholarship and practice to management and organisations. The aesthetical process can lead to ‘new cognitive possibilities and a sensibility that is critical of the divisions exercised by modern thought’ (Cazeaux, 2000: xiii). In other words, experiences linked to aesthetics can prompt cognitive and emotional reactions. Art is able to qualitatively open different space–time relations from common, ordinary objects. Within the sustainability discourse, the literature has mainly focused on a cognitive understanding of external spaces—such as land, air, water, people—and not on the internal spaces of the human mind and emotions (Shrivastava 2011: 1–2). Caring for the natural environment must first be subjectively experienced, before using objective scientific approaches

to understand it. This caring is a cognitively and emotionally driven process, which we will discuss in this article.

Methodology

In this section, we will explain the aesthetic practice pedagogy approach, followed by the workshop format we have developed that has enabled us to ‘test’ the approach. We conclude this section with a short description of the process of data creation and analysis.

Aesthetic practice pedagogy

Our study takes an ‘aesthetic practice’ approach to engage organisational members in learning about sustainability concepts and practices by being mentally, emotionally and corporeally involved in the learning process. The methodology we have used is predominantly based on the model of ‘aesthetic practice’ developed by Debra Orr (2009). Orr (2009: 63) defined aesthetic practice as ‘a process in which artistic media are used to engage organisational members in collaborative learning, sense making and change’. Aesthetic practice is an organisational intervention that can be used to develop the ability of people to visualise multiple influences acting on the organisation to develop a vision or a strategy for the future. The visualisation is made possible by using several learning methodologies from the arts.

The theoretical foundations of aesthetic practice method are built on well-established theoretical streams, which are combined to create synergy effects: ‘artistic integration, collective co-creation, the expansive qualities of metaphor, and experiential learning’ (Orr, 2009: 71-72). Artistic integration refers to the idea that ‘truth, emotions, beauty, and values are emergent through art’ (Orr, 2009: 71-72). Expansive qualities of metaphor consider that ‘learning is accomplished through analogical alignment of a previously known concept with a new concept’ (Orr, 2009: 71-72). Collective co-creation posits that ‘futures within organisational environments must be co-authored in order to be supported and implemented’ (Orr, 2009: 71-72). Experiential learning takes into account the fact that ‘people who are actively engaged in a concrete process tend to learn, retain and apply information in ways that may improve their conceptual understanding’ (Orr, 2009: 71-72). Participants gain an embodied understanding of sustainability by thinking, acting and feeling collectively. They use metaphors to gain deeper knowledge of the phenomenon, through active interaction and engagement processes. Aesthetic practice methodology is designed to help participants relate to the phenomenon in an integrated way. The pedagogy attempts to render accessible the notion posited by Cooperrider (2001: 30) that ‘the artful creation of positive imagery on a collective basis may well be the most prolific

activity that individuals and organisations can engage in if their aim is to help bring fruition to a positive and humanly significant future'. While art includes a wide range of activities like theatre, music, poetry, song, dance and culture, in our artistic practice pedagogy we use the artistic medium of painting, to help group members to create a vision and develop sustainable strategies for the future in a collective way.

Workshop format

Our aesthetic practice intervention takes place in the form of a four to six hour workshop with 20 to 40 participants divided into smaller groups of five each. Inspired by the work of Orr (2009), we animate the session by following a six-step methodology, engaging participants to work in small and large groups.

Step 1: Define the problem and the desired outcome

Every workshop starts with an oral and visual presentation of the theme and main question under consideration. This can entail a general discussion of the phenomenon of sustainability or a specific issue relevant to the particular group. The presentations are composed of images that represent pieces of artwork (paintings and drawings) created by one of the researchers, who is also a visual artist.⁴ All images are carefully chosen as illustrations of the concept central to each workshop. This selection process is subjective, based on our understanding of the theme, and is meant to create a stimulating atmosphere that will facilitate the creation process. The goal is to, collectively, better understand the situation and work on the desired outcomes formulated like a new mission statement.

Step 2: Conceive and paint a metaphor

The next step is that we ask the participants to work in groups of four to five people on developing a metaphor that explains the specific sustainability issue they are tackling. While conceiving this metaphor they are encouraged to brainstorm about desired solutions and the outcomes that they envisage. Then, each group is asked to paint their metaphor by using a variety of art supplies such as different pieces of paper, coloured markers, acrylic colours, pastels, crayons, glitter pens, scissors, glue etc. Taking up these kinds of 'tools' helps participants to engage their mind in a different way from the traditional, rational problem solving.

Step 3: Presentation of metaphors and feedback loop

When the creative expressions of the metaphors are materialised on paper, we invite the participants to give and receive feedback. Paintings are passed from

4 Vera Ivanaj, www.pika7.com, accessed 24 May 2014.

one table to another, and each group interprets and explicates the painting of another group, to fully appreciate their meaning. Then the comments are recorded and presented in a plenary session in order to help groups refine and complete their vision.

Step 4: Refine, extend and 'apply the metaphor to reality'

Going back to their small groups, participants extend and refine their metaphors through for example adding details to their painting. Then each group applies the metaphor to 'reality' by formulating future actions to be undertaken in order to resolve the problem.

Step 5: Discussion of future actions

Back in the large group, each smaller group presents their actions and discusses what these actions mean for change. This brainstorm engages everyone to translate their feelings, motivations and creative expressions into acts of change making.

Step 6: Realise a full group painting

The last step is that participants engage in painting one giant common artwork: a painting representing their future vision of the issue at hand. Each participant makes his or her unique contribution while at the same time ensuring a fit with the overall artwork.

Even though every group and every workshop is different, we have experienced that this particular workshop format provides a certain flow that enables the participants to fully engage in the group process of creating a common vision and expressing this vision in a piece of art. The method is currently still being further developed at the International Research Chair for Art and Sustainable Enterprise (IRCASE) in Nancy, France.⁵

Data creation and analysis

So far, we have realised four workshops in different settings. For each session, we collected data using a combination of qualitative methods summarised in Table 1.

During the process we took notes and engaged in participant observation and discussions within and between the groups of participants. We also kept a record of the oral feedback that the different small groups provided to each other. After the artworks had been created, we took photos and made videos of the paintings and drawings. After each session we received a lot of direct feedback from the participants through an evaluation round based on the question 'what

⁵ www.ircase.org, accessed 24 May 2014.

did you experience during this workshop?’ In addition we asked participants to provide written feedback within two weeks after the session based on several open questions (see [Table 2](#)).

Table 1 Summary of aesthetic practice sessions and data collection processes

Workshops	Main question	Participants	Data collection	Data documentation
1. <i>Environmental Crisis</i> November 2011	What can we do— personally and professionally—to improve the situation?	40 people: artists, scientists, economists, philosophers, politicians, sociologists, engineers, management and policy experts	Participant observation & discussion. Participants’ oral feed-backs. Analysis of the art works created by the participants.	Researchers’ notes. Digital photographs. Video recordings.
2. <i>Cooperation</i> September 2011 & September 2012	What can we do to better cooperate?	62 people: Engineering students		
3. <i>Team spirit</i> May 2012, October 2012	What can we do to improve team spirit?	69 people: nurses, physiotherapists, dieticians, occupational therapists		
4. <i>Entrepreneurship</i> March 2013	What is the added value of your business activity?	20 people: graduate students (engineering, social sciences, management etc.)	Participant observation & discussion. Participants’ oral feed-backs. Analysis of the art works created by the participants. Written open-ended questionnaire.	Researcher’s notes. Digital photographs. Video recordings. Handwritten responses from the participants.

Table 2 Oral and written open-ended evaluation questions

1.	How did the aesthetic practice workshop engage you in the learning process about your project? a) Mentally, b) Emotionally, c) Corporeally
2.	How did the metaphor influence the understanding and the vision of your project?
3.	How did the act of drawing and painting influence your ideas about the topic of the workshop?
4.	How did the interpretation of drawings and paintings from other groups influence your work?
5.	How did the process of the workshop (working with others, in a structured way, embedded discussions) affect: a) Your own identity b) Your values c) Your relationship to others d) Your view of the project?
6.	What are the learning outcomes of such an experience: a) About you b) About the others c) About your project
7.	How is this experience different from other learning experiences that you have encountered during your training process?
8.	Any other comments to add about this experience?

The entire data creation process resulted in a mixture of textual, visual and auditory material that we inductively analysed. Each author went back and forth between reading, looking at and making sense of the data through highlighting key words and phrases. We then compared these codes, discussed them and filtered the main themes that emerged, which we will discuss in the findings section.

Four cases

Our aesthetic intervention workshops have focused on various sustainability topics and have taken place in different organisations with (academic and professional) participants coming from a range of fields such as engineering, economics, politics, art, management and healthcare. Every workshop started with the presentation of the objectives, the main concepts under consideration and the methodology of aesthetic practice. Then participants engaged mentally, emotionally and manually in the process of creation, following the main steps of our method as presented above. The participants were always volunteers and the workshops were animated by one or two members of our research team. The workshop format was constantly tweaked to make it suitable for the specific group and the examined topic. We need to mention that while the workshops we focus on in this paper have used painting as an art practice, we have also experimented with other art forms (such as music,

dance, poetry) as well as sports (running, bicycling, golf, triathlons) as the base for aesthetic pedagogy.

Workshop Environmental Crisis

The first example we like to highlight is the workshop we organised during the international *Balance–Unbalance* conference in Montreal (November 2011).⁶ This conference used art as a catalyst to explore intersections between nature, art, science, technology and society. The objective was to reflect, debate and promote projects and actions regarding the environment and human responsibility. Our workshop focused on the ecological aspect of sustainability and had the title ‘Aesthetic Practice on Environmental Crisis’ (Ivanaj and Shrivastava, 2011). The question we asked was ‘What can we do—personally and professionally—to improve the global environmental crisis?’ The session brought together 40 conference participants (artists, scientists, economists, philosophers, politicians, sociologists, engineers, management and policy experts) with the intent of engendering a deeper awareness and creating lasting intellectual working partnerships in solving our global environmental crisis. The final artwork realised by the participants was exhibited in the main conference hall (see [Image 1](#)).

Workshop Team Spirit

Concerning the social part of sustainability, we have conducted a series of aesthetic practice workshops to build team spirit and motivate people to collaborate effectively. We organised workshops with participants of an executive programme in healthcare management and administration.⁷ A first session with 34 people took place in May 2012 and a second session in October 2012, with 35 people. The participants were professionals from different domains (nurses, physiotherapists, dieticians, occupational therapists, etc.) who were all enrolled in a one year educational programme focusing on integrating ‘middle’ and ‘top management’ positions in different healthcare public and private organisations in France. During the workshops we focused on the concept of ‘team’ and the question we asked was ‘What can we do to improve the team spirit?’ [Images 2](#) and [3](#) show participants and their artworks.

6 www.balance-unbalance2011.hexagram.ca, accessed 24 May 2014.

7 ‘IFCS’ (Institut de Formation des Cadres de la Santé), Nancy, France: www.eicn.chu-nancy.fr/ifcs, accessed 24 May 2014.

Image 2 Artwork produced by the participants of the workshop Team Spirit



Image 3 Participants of the workshop Team Spirit and their artworks



Workshop Cooperation

Related to the social aspect of sustainability, we also conducted workshops with two different groups of engineering students at the engineering school

in Nancy.⁸ Teachers in the school had complained that it was very difficult to make students work together in teams, which is why the director asked us to undertake workshops with them on the topic of cooperation. The goal was to enhance team spirit and spur success of the students in the programme. The first workshop took place in September 2011 with 28 students and the second one in September 2012 with 34 students. The question we asked was ‘What can we do to better cooperate?’ Two examples of the artwork realised collectively by these groups are presented in Images 4 and 5.

Image 4 Final artwork of the workshop Cooperation

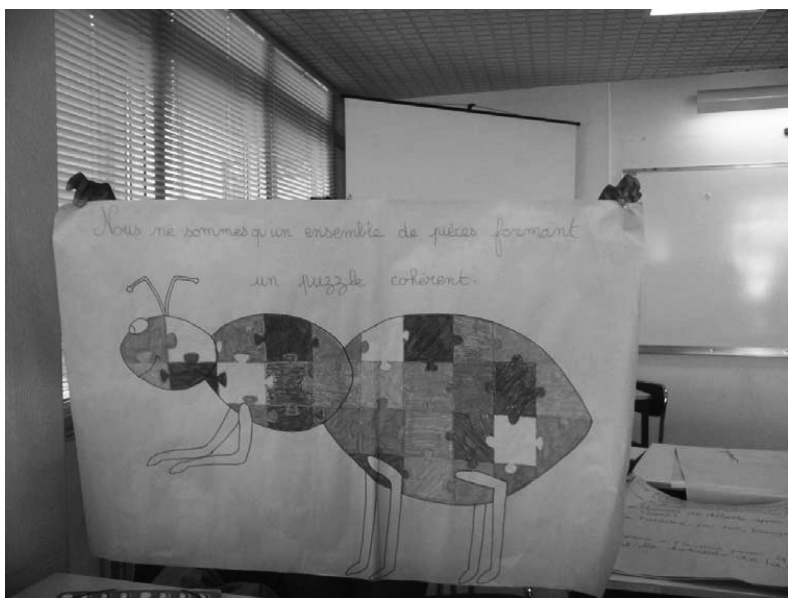


Image 5 Final artwork of the workshop Cooperation



⁸ Ecole Nationale Supérieure des Industries Chimiques de Nancy (ENSIC), www.ensic.univ-lorraine.fr, accessed 24 May 2014.

Workshop Entrepreneurship

In March 2013 we conducted a session with 20 graduate students of the University of Lorraine around economic aspects of sustainability. The students were all participants of the business incubator of the university⁹ and were from a variety of backgrounds such as engineering, social sciences and management. During the time that they were part of this incubator, they received financial as well as educational support and coaching that helped them build their entrepreneurial projects. Our workshop focused on the concept of ‘added value’ of a new entrepreneurship activity. We asked them the question ‘What is the sustainable added value of your business activity?’ Examples of their artwork are shown in [Image 6](#).

Image 6 Participants and their final artworks after the workshop Entrepreneurship



What we see in [Images 1, 2, 4, 5 and 6](#) is the final artwork co-created by the participants at the end of their session, representing the final vision of the group about the subject under consideration.

⁹ The business incubator is called ‘Pole Entrepreneuriat Etudiant de Lorraine’ (PEEL), www.le-peel.fr, accessed 24 May 2014.

Findings and discussion

The goal of aesthetic practice pedagogy is to evoke deep personal, emotional understanding and commitment to action. We have observed that the workshops are only the start of the journey to action and a significant part of that voyage is private and subjective. But in the end only the participants are able to recognise the positive results of aesthetic interventions. We summarise these outcomes according to three main points: the learnings, the processes of learning and the change in behaviour and actions. Throughout the analysis, we quote feedback from participants.

What was learned?

One of the main points reported by participants was that aesthetic practice helped them to better understand fundamental aspects of sustainability. Conceiving the problem in a more symbolic form—through drawing, painting and metaphors—provided them with opportunities to create a common frame of reference and better figure out the essential particulars of the problem.

The metaphor helped us to figure out plenty of other possibilities to work together that we never have thought before. The symbols we used, such as music, animals, etc. allowed us to better understand what was really important for our group. The variety of representations expanded our vision (workshop Cooperation).

Symbols and visual representations in the artworks were often inspired by nature and were usually very evocative. The sun, flowers, trees, leaves, clouds, water, mountains and people are easily recognised based on human sensual experience related to the natural world. The sun represents warmth and energy while trees and leaves can represent for example the biodiversity on our planet. What became obvious is that people were able to see more things in a painting than they could describe in words.

In the beginning it was difficult to express through metaphors but then we realised how powerful it is to help our understanding of the project (workshop Entrepreneurship).

In this respect Weick suggested (1995: 49) ‘a metaphor can often capture some of these distinctive powerful, private realities that are tough to describe to someone else’. Symbols and metaphors help to translate complex sustainability issues into more elementary compositions that help participants to understand and give meaning.

The metaphor put me in the mood, made me comfortable with the project and really helped me focus (workshop Environmental Crisis).

The cognitive complexity of problems was better revealed through a variety of angles and options integrated into the paintings. As noticed by Booth (1997: 96), symbolism ‘is the natural process by which people make bridges between

things, between a discernible symbol and something more abstract we want to understand'. As we have argued in an earlier article, 'art has the unique ability to symbolise complex abstractions in concrete ways, which yield the potential for raising awareness and bringing about a shift in mindset, necessary for sustainability' (Shrivastava, Ivanaj and Ivanaj, 2012: 29). As one workshop participant looks back:

The act of drawing is very close to me, I have been drawing since I can remember from the age of four or five. So, consequently the act of drawing and painting really drew me in to the topic of the workshop and I was totally intrigued by the concept (workshop Environmental Crisis).

Through focusing on one of the artworks, we can better understand the importance of symbolism. [Image 4](#) (workshop Cooperation) is an example of a metaphor and a drawing conceived by a group in the beginning of the creation process, working on the concept of team cooperation. The metaphor conceived by the group to illustrate the concept is written on the top of the image: 'We all are part of one entity, creating a coherent puzzle' ('Nous ne sommes qu'en ensemble de pieces formant un puzzle coherent'). The image shows an ant composed of a multitude of small, colourful parts. The ant is chosen to symbolise the whole team, which has to work hard (like an ant) to succeed. Each small part of the puzzle represents a member of the team that originally is different from the others (different colours). These differences taken separately could be seen as a threat to group cooperation, but at the same time they represent complementary resources. To become a resource each individual has to be connected to the others and to be placed in the right place (like in a puzzle), otherwise the team cannot perform. Some individuals are placed in the head part of the ant. That means that they have to play an important role as team leaders. Some others are placed in the middle part of the ant and they represent connectors. The majority of the individuals are placed in the bottom part of the ant and they symbolise the followers. The ant stands up on its hind legs, and looks like it is searching for a direction. That implied the team's need for setting up clear objectives based on a coherent strategy and vision for the future.

The process of learning was facilitated through a deep involvement based on a positive experience and an act of creating. The embodied practice of putting colours on a canvas rendered the learning process very attractive.

Using our hands through the painting made us feel that we were deeply in touch with our project. The bodily involvement came naturally to us and we didn't care about the fact that we got dirty (workshop Entrepreneurship).

By creating forms and images, by choosing beautiful colours, by introducing changes and improving the paintings progressively, participants were deeply immersed in a consensual collective collaboration. As noticed by [Taylor and Ladkin \(2009: 56\)](#), the great benefit of art-based methods of learning such as drawing, music, paintings, sculpture, story and drama is that they represent this specific 'presentational' form of knowing that 'provides relative direct access to

our felt experience and draws upon our emotional connection to our self, others and our experience. Propositional methods and forms filter out the feeling and emotion in pursuit of precision, clarity, and objectivity'. Through drawing and paintings—through various forms of imagery—participants accessed embodied sensuous knowing, which is different from 'propositional knowing' that concentrates on ideas and theories expressed in information statements (Heron and Reason, 2001: 183). As one workshop participant recalled:

I learnt a lot about myself, or at the time I thought I did. I really enjoyed the final painting and outcome with the coordinator and person overseeing the project. I remember being very excited about this outcome. It was very wet paint and we had to figure out how to move it to an exhibition venue while it was still wet. I also remember I felt a bit odd because I'd splashed paint over a few of the other participants but I didn't really care. I felt really free and loose with painting and drawing and I'm very grateful for that experience. It was one of the most liberating things I experienced at a particularly stuffy conference I attended in Montreal and I'll always remember it (workshop Environmental Crisis).

The process of learning

A collaborative and supportive process stimulates creativity and a shift in mind-set. Through mindful and constructive feedback, original views and ideas were enriched and participants started seeing the problem in different ways.

We wanted to respect the wishes of everyone and we all contributed in a natural way. We learned to be in peace with ourselves and with others (workshop Cooperation).

By using multiple sense capabilities in a non-judgemental environment, participants felt free and proud of their creation. They realised that they have the ability to create beautiful artwork without the need to be professionally trained artists. After the workshop they often felt happy and more self-confident to continue to express their creativity.

Drawing and painting helped us to work instinctively. The beginning was difficult but after the first group of people began to draw, we saw what they were able to do: beautiful things. That helped us feel more self-confident (workshop Team Spirit).

The trust and cohesion created in the group, through working and sharing together, helped them to succeed even though in the beginning of the process they had doubts and did not feel confident with the process of aesthetic practice. In fact, the expression of the emotions and sharing creativity in a group created a positive effect, which was very motivating and fun. Taking pleasure in accomplishment helped participants to persist and fix priorities. Positive feelings and enthusiasm encouraged learning and rendered people passionate.

We (re)discovered the joy of learning, avoiding too much rationality and seriousness, which does not motivate so much (workshop Entrepreneurship).

Passion facilitated courage and mobilised the human energy, which helped to overcome difficulties and encouraged people to change without resistance (Smollan, 2006).

We felt more responsible for our future and we wanted to create our future by ourselves (workshop Cooperation).

This illustrated how passion has real transformational power to move people towards sustainability ([Shrivastava, 2010](#)).

The action and behavioural changes

The aesthetic practice sessions brought together people who very often did not know each other. They got to know the members of their group by working on the same drawings and paintings and by sharing values, thoughts, feelings, supplies and space. They also discovered more about their own personalities and competences.

People designed various objects that are dear to them or that characterise them better. We could see what was most important in their lives and why they were interested to collaborate (workshop Cooperation).

Participants told us that they were amazed to see how others proceeded with the paintings they themselves had been working on: how they started working, how they mixed the colours, how they felt about their work.

It was just a very direct, immediate and creative opening to an inner impulse, which I wish I could access all the time! I will never forget it, it brings back the most immediate and focused experience, I would like to do this much more in my creative life (workshop Environmental Crisis).

Participants benefited from the individual experience of others and wanted to support and improve their projects. By working in a collaborative way, by sharing positive emotional energy and by co-creating beautiful artwork, participants built strong and close relationships between each other.

The drawing made us feel unified and being part of a team. We reached consensus very fast and every one made a real contribution (workshop Entrepreneurship).

Through artistic expression, they learned to move in the same direction simultaneously towards the creation of a shared vision. The satisfaction of the desire to be part of the group contributed to building trust and created cohesion between the members of the group.

Implications

Aesthetic practice pedagogy is the application of aesthetic inquiry to teaching, learning and action. In the context of sustainability it involves getting participants to gain a deeply felt understanding of sustainability challenges and to develop the courage necessary to evoke actions. Standard classroom

lecture-oriented learning is not able to evoke such deep responses from students and managers. It is effective in conveying information and issues, but often fails to motivate behaviour. For behavioural engagement of students and managers in sustainability practices in and out of organisations we need a more engaging pedagogy that involves connection through a cognitive, bodily and emotional medium that focuses on sustainability.

Our approach to aesthetic practice pedagogy is the development of the 3H-model of hand, heart and head. First, participants use their *hands* (and body) by picking up a paintbrush, canvas, paints and being in the physical space with others, visualising and materialising what sustainability means to them. Second, in a safe and supportive environment encouraged by each other and coaches, their emotions start flowing (*heart*) and they get engaged in an embodied 'knowing'. When emotions are awakened, the brain (*head*) gets a much deeper understanding of the meaning of sustainability. The benefits of this approach are that workshop participants are intensely involved in *doing* something (artistic) together and this experience leads to a holistic understanding of the topic under focus. The process of creating value together brings about strong bonds between the participants and strengthens cycles of learning, understanding and making sense of sustainability. Participants also reported an exceptional sensation of being happy and a feeling of empowerment to shape a better world. Aside from these direct outcomes experienced by the participants, others also reported tangible results. The teachers in the engineering school who had complained about the lack of cooperation skills of their students, reported a great improvement in team work after the workshops. In summary, aesthetic practice pedagogy engages participants in reflection and action on sustainability and can be highly effective in developing:

- ▶ **Holistic systems thinking.** Recognising patterns and relationships across disparate information and knowledge systems with a focus on holistic understanding and experience
- ▶ **Systems practice.** Developing imaginative forms, processes, and solutions that communicate or create new relationships and patterns across disciplines
- ▶ **Emotional experience.** Engages subjects and groups in affective ways arousing deep interests and feeling for the topic under study
- ▶ **Team building.** Working in cross-disciplinary collaborations, respecting what team members bring to problem solving
- ▶ **Team process.** Facilitating democratic and just decision making, sharing power and responsibility, and applying conflict resolution when needed
- ▶ **Project assessment.** Building feedback loops into processes to constructively evaluate individual and team efforts so that methodologies and outcomes can be more effective and resilient

- ▶ **Improvisation and creativity.** Working in dynamic environments with uncertain resources to conceptualise and execute real time action toward achieving goals
- ▶ **Creativity/Innovation.** Making new connections and seeing new patterns
- ▶ **Leadership.** Awareness and sensitivity to making co-workers effective
- ▶ **Aesthetic values and aesthetic rationality**

We recommend further testing of the 3H-model including the use of other art forms, working with different target groups and focusing on a larger variety of sustainability-related topics. In addition we recommend encouraging participants to provide a second round of feedback 6 to 12 months after the workshop has taken place. This longitudinal perspective would reveal how much knowledge and action has been retained.

Conclusion

In this paper we proposed aesthetic practice pedagogy as a way to convey deep emotional learning about sustainability. Science helps to understand some (rational) aspects of sustainability but not other (emotional) aspects. Art is a vehicle of human emotions and aesthetic inquiry is a mode of inquiry to get at that emotional connection between humans and nature needed for sustainability. As such, we perceive that aesthetic practice and art-based methods can be very powerful methods to help people to understand, express, share and implement very complex concepts like 'sustainable strategy', 'sustainable leadership' and 'intergenerational equity' in the context of business.

We have offered several examples of workshops with managers and scholars where we applied aesthetic practice pedagogy to move them beyond (scientific) explanation of sustainability and onto art-inspired action. During the workshop process, participants produced paintings, drawings and metaphors in small groups that brought to life a vision or a strategy related to sustainability. Expressing such a strategy/vision as a work of art instead of as a written report helped them to better understand the concept and gain confidence to act on their knowledge. Furthermore, when these artworks are shared in the larger group, it brings a sense of consensus and commonality between the participants and this prepares them optimally for taking action. Our findings thus far show that art-based methods can really make a difference for participants to understand and deal with sustainability topics as opposed to the classical way of learning (lectures, coursework). Aesthetic practice pedagogy can build a bridge between embodying, feeling and knowing about sustainability: between hand, heart and head. We envisage that this 3H-model can assist scholars, managers, entrepreneurs and students to really engage in sustainability on a deeper intuitive and emotional level while generating a strong feeling of

positive connectedness to each other and a better future. We will thus continue to develop this method with the aim to inspire more people to deeply engage with sustainability issues.

References

- Adler, N. J. (2006) 'The Arts and Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do?' *Academy of Management Learning and Education* 5.4: 486-499.
- Bansal, P. and Corley, K. (2011) 'From the Editors. The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods', *Academy of Management Journal* 54.2: 233-237.
- Bennis, W. and J.O. O'Toole (2005) 'How Business Schools Lost Their Way', *Harvard Business Review* 83.5: 98-104.
- Bloom, G. and Pirson, M. (2010) 'Supporting Social Change Agents through the Classroom: The SE Lab Model (Unleashing a Rising Generation of Leading Social Entrepreneurs: An Emerging University Pedagogy)', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 103-111.
- Booth, E. (1997) *The Everyday Work of Art: How Artistic Experience Can Transform Your Life*, Naperville, IL: Sourcebooks.
- Broberg, T. and Krull, P. (2010) 'Where Creativity and Innovation Go to School: A Case Study of the KaosPilot School of Leadership and Social Entrepreneurship', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 57-86.
- Brundtland Commission (1987) *Our Common Future*, United Nations World Commission on Environment and Development, Oxford University Press: Oxford, New York.
- Cazeaux, C. (2000) *The Continental Aesthetics Reader*, London: Routledge.
- Chia, R. and R. Holt (2008) 'The Nature of Knowledge in Business Schools', *Academy of Management Learning and Education* 7.4: 471-486.
- Cooperrider, D. (2001) 'Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis for Organizing', In Cooperrider, Sorenson, Yaeger and Whitney (eds.). *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organizational Development*. Champaign, IL: Stipes Publishing, LLC.
- Cooperrider, D. and Fry, R. (2010) 'Editorial. Developing Tomorrow's Business Leaders to Enact Corporate Citizenship: The Call and Opportunity for B-Schools to Make an Enduring Difference', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 3-5.
- Ghoshal, S. (2005) 'Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices', *Academy of Management Learning and Education* 4.1: 75-91.
- Glunk, U. and Smits, M. (2010) 'Turning Point: Awakening World-Changing Leadership through Management Education', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 87-91.
- Hart, S. (2010) *Capitalism at the Crossroads: Next-Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*, 3rd edn, Wharton School Publishing: Upper Saddle River, NJ.
- Harter, L.M., Leeman, M., Norander, S., Young, S.L. & Rawlins, W.K. (2008) 'The Intermingling of Aesthetic Sensibilities and Instrumental Rationalities in a Collaborative Arts Studio', *Management Communication Quarterly*, 21: 423-453.
- Heron, J. and Reason, P. (2001) 'The Practice of Co-operative Inquiry: Research "with" Rather than "on" People'. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. 179-188, London: Sage.
- Hjorth, D. and Steyaert, C. (2009) *The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Ivanaj, V. and Ivanaj, S. (2010) 'The Contribution of Interdisciplinary Skills to Sustainability of Business: When Artists, Engineers, and Managers work together to serve Enterprises', In Stoner, J.A.F. and Wankel, C. (Eds.): *Global Sustainability as a Business Imperative*, pp. 91–109, Palgrave Macmillan.
- Ivanaj, V. and Shrivastava, P. (2011) Workshop on 'Aesthetic Practice on Environmental Crisis, International Conference', at the *Balance–Unbalance 2011 Conference*, Concordia University, Montreal Canada, 4–5 November, www.balance-unbalance2011.hexagram.ca.
- Johannisson, B. (2007) '(Be)fore Words'. In D. Hjorth and M. Kostera (Eds.), *Entrepreneurship and the Experience Economy*, (pp. 11–16), Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Linstead, S. and Höpfl, H. (2000) *The Aesthetics of Organization*, London: Sage.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*, London, New York: Prentice Hall.
- Murdoch, I. (1980). *The Sovereignty of Good*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Orr, D. (2009) 'Aesthetic Practice: The Power of Artistic Expression to Transform Organizations', *Revue Sciences de Gestion*, 70: 63–82.
- Postrel, V. (2003) *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness*, New York: HarperCollins Publishers.
- Purser, R.E. and Montuori, A. (2000) 'In Search of Creativity: Beyond Individualism and Collectivism'. Paper presented at the *Western Academy of Management Conference*, 8 April 2000 Kona, Hawaii.
- Rockström, J. (2010) 'Planetary Boundaries', *New Perspectives Quarterly*, Vol. 27, No. 1, pp. 72–74.
- Ryman, J., Porter, T., and Galbraith, C. (2009) 'Disciplined Imagination: Art and Metaphor in the Business School Classroom', *International Journal of Education & the Arts*, 10(10) (www.ijea.org/v10n10, accessed 18 September 2013).
- Schneider, S., Zollo, M. and Manocha, R. (2010) 'Developing Socially Responsible Behaviour in Managers: Experimental Evidence of the Effectiveness of Different Approaches to Management Education', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 21–40.
- Shrivastava, P. (2010) 'Pedagogy of Passion for Sustainability', *Academy of Management Learning and Education* 9.3: 443–455.
- Shrivastava, P. (2011) 'Enterprise Sustainability 2.0: Aesthetics of Sustainability', In A. Hoffman and T. Bansal (Eds.), *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*. Pratim: Oxford University Press.
- Shrivastava, P., Ivanaj, V. and Ivanaj, S. (2012) 'Sustainable Development and the Arts', *International Journal of Technology Management* 60, 1/2: 23–43.
- Smollan, R.K. (2006) 'Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change', *Journal of Change Management* 6. 2: 143–158.
- Strati, A. (1992) 'Aesthetic Understanding of Organizational Life', *Academy of Management Review* 17.3: 568–581.
- Strati, A. (2000) *Organization and Aesthetics*, London: Sage.
- Strati, A. (2007) 'Sensible Knowledge and Practice-based Learning', *Management Learning*, 38.1: 61–77.
- Taylor, S. and Hanson, H. (2005) 'Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics', *Journal of Management Studies* 42.6: 1211–32.
- Taylor, S.S. and D. Ladkin (2009) 'Understanding Art-based Methods in Managerial Development', *Academy of Management Learning and Education* 8.1: 55–69.
- Wankel, C., and J. A. F. Stoner. (2009) *Management Education for Global Sustainability*, Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Weggeman, M. and Lammers, I. (2007) 'Aesthetics from a Design Perspective', *Journal of Organizational Change Management* 20.3: 346–358.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weiskopf, R. and Steyaert, C. (2009) 'Metamorphoses in Entrepreneurship Studies: Towards an Affirmative Politics of Entrepreneurship' In D. Hjorth and C. Steyaert (Eds.), *The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship* (pp. 183-201). Cheltenham: Edward Elgar.
- Whiting, V. and de Pillis, E. (2010) 'A Five-Phase Approach to Poverty Eradication: An Educational Proposal for Sustainable Leadership and Sustainable Development', *Journal of Corporate Citizenship* 39: 41-56.
- Xu, M., Crittenden, J.C., Chen, Y., Thomas, V.M., Noonan, D.S., Brown, M.A. and French, S.P. (2010) 'Gigaton Problems need Gigaton Solutions', *Environmental Science & Technology* 44.1: 4037-4041.

