



Joëlle Bédât

L'influence des membres du conseil d'administration sur les politiques RH : trois études qualitatives dans un contexte suisse

BÉDAT, Joëlle. *L'influence des membres du conseil d'administration sur les politiques RH [en ligne] : trois études qualitatives dans un contexte suisse*. Sous la direction de Peter WIRTZ. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2024.

Disponible sur : <https://www.theses.fr/2024LYO30017>



Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »

Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2024LYO30017

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de la ComUE université de Lyon

École doctorale n° 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 15/04/2024, par

Joëlle BÉDAT

L'influence des membres du conseil d'administration sur les politiques RH : trois études qualitatives dans un contexte suisse

Thèse rédigée en langue anglaise

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directeur de thèse : **M. Peter WIRTZ**

Devant le jury composé de :

M. Peter WIRTZ

Professeur habilité à diriger des recherches,
emlyon business school, Écully, France. Directeur de thèse

M. Didier VINOT

Professeur des universités,
université Jean Moulin Lyon 3, France. Président du jury

Mme Véronique BESSIÈRE

Professeure des universités, université de Montpellier, France. Rapporteure

Mme Anne STÉVENOT

Professeure des universités, université de Lorraine, Nancy, France. Rapporteure

M. Éric DAVOINE

Professeur, université de Fribourg, Suisse. Examineur

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

A Norah,
Ma plus grande souffrance,
Ma plus belle inspiration,
A l'infini.

Remerciements

La décision de reprendre des études à 42 ans a été salvatrice à bien des égards. D’abord dans un cursus de deux ans de Master postgrade en management humain de 2014 à 2016, puis dans un cursus de thèse de 2017 à 2024 dont le présent manuscrit est la résultante.

Un travail de thèse est un processus de longue haleine avec des hauts et des bas, des moments de forte motivation et des envies parfois de tout balancer par la fenêtre. Ce processus exigeant et ardu fait partie intégrante de ma reconstruction à la suite du terrible décès de ma petite Norah en juin 2012.

Et si une thèse pouvait agir comme un soutien lors d’un processus de deuil difficile et comme un renfort positif dans la reconstruction ? Mettre son énergie dans une aventure qui se construit au fur et à mesure quitte à, parfois, paraître sans fin. Fixer son point focal sur un objectif ambitieux dans un horizon de temps lointain. Se focaliser sur un sujet passionnant, qui plus est, permet de générer de la connaissance, de faire avancer la connaissance sur une problématique encore peu explorée. Développer son propre champ de compétences. Je vois beaucoup de similitude entre la résilience du deuil, la résilience dans l’apprentissage et la persévérance pour mener à bout une thèse de doctorat.

J’ai à la fois adoré et détesté ce processus qui m’aura tenu compagnie pendant ces sept dernières années. Il a su jouer à merveille ce rôle de tuteur de résilience que je lui ai confié. Je lui dois beaucoup.

Je dois aussi beaucoup à Eric Davoine pour m’avoir mis le pied à l’étrier et pour m’avoir permis de démarrer cette thèse, sous sa forme initiale, dans une cotutelle avec Peter Wirtz. Il m’a soutenu dans mes divers travaux tout au long de ma thèse. Il a obtenu un soutien financier de l’Université de Fribourg dans les premiers mois. Il a participé à certains entretiens du cas Bumblebee pendant la période du COVID. Il m’a permis de trouver mon troisième terrain de recherche en me mettant en contact avec un des membres du conseil d’administration de CIVA, société qui est l’objet d’étude de mon troisième papier. Je le remercie sincèrement pour son soutien. Je lui suis infiniment reconnaissante de son accompagnement, de ses invitations à différents séminaires doctoraux et tout ce qu’il a fait pour moi.

La rencontre avec le champ de la gouvernance cognitive m’a passionné lors de mon travail de mémoire de Master pour lequel j’ai reçu un prix. J’ai eu la chance, grâce au coup de pouce d’Eric Davoine, de pouvoir continuer à étudier ce champ avec Peter Wirtz en cherchant à faire discuter de manière large les champs des ressources humaines et celui de la gouvernance.

Je tiens à remercier infiniment Peter Wirtz pour son soutien pendant toutes ces années ainsi que ses précieux conseils et ses feedbacks toujours constructifs et bienveillants. Il m'a aussi permis d'accéder, par le biais de la conférence internationale de gouvernance, à la communauté de chercheurs en gouvernance, qui m'ont, eux aussi, soutenu dans mon travail de recherche.

J'ai énormément appris sur différents champs qui m'ont passionné.

Ma reconnaissance s'adresse aussi aux membres du jury, les Professeures Véronique Bessière et Anne Stévenot pour avoir accepté de se faire les rapporteuses de mon travail de thèse et aux professeurs Eric Davoine et Didier Vinot qui me font l'honneur de bien vouloir composer ce jury. Je leur exprime mon plus profond respect.

Je souhaite remercier l'EDSEG de l'Université de Lyon pour son accueil et son suivi. Les quelques séminaires du laboratoire Magellan auxquels j'ai participé ont toujours été utiles et instructifs.

J'ai fait cette thèse pour expérimenter ce processus et pour avoir un objectif à long terme qui me tienne debout, qui me permette de ne pas trop m'enfermer dans ma souffrance. Et ça, c'est pour moi ma grande victoire personnelle. Aujourd'hui je vais bien. J'ai une société qui se développe bien. J'ai mené de front un parcours de vie difficile, la création de mon entreprise Gouvernance RH en 2017 (dont le nom fait écho à mon sujet de thèse) et une thèse de doctorat. Je suis très fier de mon parcours quoi qu'il advienne.

Je tiens aussi à remercier infiniment Dieter, mon compagnon, qui a été un immense soutien quand je n'y croyais plus ou quand j'avais justement envie de tout jeter par la fenêtre. Il a été ce *sparring partner* indispensable dans ces phases de doute et de grand questionnement.

J'ai une pensée émue pour mon père qui nous a quitté en janvier 2018 et je remercie ma maman pour sa présence bienveillante et aimante à chaque instant.

J'aimerais finalement remercier toutes les personnes qui ont accepté de me livrer leurs expériences, leurs perceptions et leurs vécus lors des entretiens effectués pour ma recherche, que ce soit des membres indépendants de CA, les fondateurs de Bumblebee ou les propriétaires de CIVA qui m'ont accordé leur confiance.

J'aime véritablement le travail de recherche et j'espère pouvoir continuer à intégrer dans mon activité professionnelle ce « volet R&D » qui me permet de prendre recul et hauteur sur le quotidien des affaires. Je n'ai pas l'intention de « faire carrière » dans le monde académique. J'ai des ambitions très simples. Juste arriver à continuer mon chemin le plus sereinement possible avec le vécu qui est le mien.

List of abbreviations

CA	Conseil d'administration
CEO	Chief Executive Officer
CO	Code des obligations
HPWPs	High Performance Working Practices
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
K-RBV	Knowledge-Resource-Based View
SHRM	Strategic Human Resources Management
RBV	Resource-Based View
SEW	Socio-Emotional Wealth
TMT	Top Management Team

The influence of the board of directors on HR strategy: three qualitative studies in a Swiss context.

This thesis carries out an in-depth study on the influence of the board on the strategic embedding of HR. Contributing to the missing link between corporate governance and SHRM in the literature, this dissertation contributes to opening the “black box” of HR corporate governance with the study of boards in a Swiss context through different contexts: two-tier vs. one-tier structures; the entrepreneurial environment; and family-run businesses. Primary exploratory research allows us to gain an initial understanding of an unexplored topic and to narrow down the research area with new avenues. Two single-case-study designs enable us to illuminate a real-life phenomenon in depth, and more precisely a decision or a set of decisions. We contribute to SHRM and cognitive corporate governance literature by providing some answers to the link between board and HR strategy: a) in revealing the power capabilities available to board members to establish a legitimate strategic HR function and bring HR issues to strategy discussions; c) in showing, in a dynamic way, that attention biases and perceived self-efficacy influence the board’s mode of operation as a result of the multiple directors’ complex actions; d) in showing how changes in the composition of the boards of directors impact the processes of strategic change, particularly those changes affecting HR processes; and finally e) in showing that HR strategic orchestration is a complex behavioral and organizational phenomenon involving multiple actors, in which board members have a responsibility.

Key words: board, cognitive governance, SHRM, strategy, qualitative research design, attention, self-efficacy, power capabilities

L’influence des membres du conseil d’administration sur les politiques RH: trois études qualitatives dans un contexte suisse.

Cette thèse présente une étude approfondie de l’influence du conseil d’administration (CA) sur l’enracinement stratégique RH. Contribuant au lien manquant entre la gouvernance d’entreprise et la GRH dans la littérature, cette thèse contribue à ouvrir la “boîte noire” de la gouvernance RH avec l’étude de CA dans un contexte suisse à travers différentes configurations : structures à deux niveaux contre structures à un niveau ; l’environnement entrepreneurial ; et l’entreprise familiale. Une première recherche exploratoire permet d’acquérir une compréhension initiale d’un sujet inexploré et de restreindre le domaine de recherche avec de nouvelles pistes. Deux études de cas permettent d’éclairer le phénomène en profondeur et de façon empirique. Cette thèse contribue à la littérature sur la GRH et la gouvernance cognitive en apportant des réponses au lien entre le CA et l’enracinement stratégique RH : a) en révélant divers leviers d’actions dont disposent les membres du CA pour créer une fonction RH stratégique légitime et pour intégrer les questions liées aux RH dans les discussions stratégiques ; b) en montrant, de manière dynamique, que les biais d’attention et le sentiment d’auto-efficacité personnelle influencent effectivement le mode de fonctionnement du CA en raison des actions complexes des multiples administrateurs ; c) en montrant comment les changements dans la composition du CA influencent les processus de changement stratégique, en particulier les changements qui affectent les RH ; d) en montrant comment les changements dans la composition des CA ont un impact sur les processus de changement stratégique, en particulier les changements affectant les processus RH ; et enfin e) en montrant que l’orchestration stratégique des RH est un phénomène comportemental et organisationnel complexe impliquant de multiples acteurs, dans lequel les membres du CA ont une responsabilité.

Mots clé : CA, gouvernance cognitive, GRH, stratégie, recherche qualitative, attention, auto-efficacité,

Contents

LIST OF TABLES	15
LIST OF FIGURES.....	16
I. INTRODUCTORY CHAPTER.....	17
1. COGNITIVE MECHANISMS IN STRATEGIC DECISION-MAKING	19
2. GOVERNANCE PERSPECTIVES.....	20
2.1. GOVERNANCE THEORIES AND BOARD COGNITION	20
2.2. ENTREPRENEURIAL GOVERNANCE.....	23
2.3. FAMILY GOVERNANCE	24
2.4. SWISS GOVERNANCE CONTEXT.....	26
3. MANAGEMENT PERSPECTIVES.....	30
3.1. CEO IMPACT ON HR STRATEGIC EMBEDDING.....	30
3.2. TMT IMPACT ON HR STRATEGIC EMBEDDING	32
4. HR PERSPECTIVES.....	33
4.1. SHRM, HRM AND KEY STRATEGIC HR ACTIVITIES	33
4.2. HR DEVOLUTION ISSUES	35
4.3. PRESENCE OF AN HR SPECIALIST IN THE CHIEF EXECUTIVE OFFICE GROUP AND BOARD ARENA	36
4.4. SUPPORTIVE AND ALIGNED HR PRINCIPLES	37
4.5. THE IMPACT OF THE HR SPECIALIST	37
5. LEVERS OF INFLUENCE.....	40
5.1. POWER DIMENSIONS.....	40
5.2. ATTENTION-BASED VIEW AND PERCEIVED SELF-EFFICACY	41
6. RESEARCH OBJECTIVES AND METHODS	44
6.1. RESEARCH OBJECTIVES	44
6.2. METHODS.....	47
7. REFERENCES	53
II. PAPER 1.....	65
1. THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	66
1.1. CEO COGNITION AND HR STRATEGY.....	66
1.2. COGNITIVE GOVERNANCE AND BOARD COGNITION.....	68
1.3. POWER DIMENSIONS AS INFLUENTIAL MECHANISMS	69
2. METHODOLOGY	70
2.1. CONTEXT OF THE STUDY.....	70
2.2. DATA ANALYSIS	72
3. RESULTS.....	75
3.1. STRATEGIC HR ACTIVITIES PERCEIVED BY BOARD MEMBERS.....	75
3.2. PERCEPTION OF HOW BOARD MEMBERS INFLUENCE HR STRATEGY	78
3.2.1. POWER OF RESOURCES	78
3.2.2. POWER OF PROCESSES.....	79
3.2.3. POWER OF MEANING AND PERSONAL POWER	82
4. DISCUSSION	84
5. CONCLUSION	88
6. REFERENCES	89
III. PAPER 2.....	93
1. INTRODUCTION	94
2. LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	97
2.1. LITERATURE REVIEW	97
2.2. CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	98
3. PROCESSUAL METHODOLOGY	104
3.1. EPISTEMOLOGICAL POSITIONING	104
3.2. CASE SELECTION AND CHRONOLOGICAL DESCRIPTION	105
3.3. DATA ANALYSIS	108
4. RESULTS.....	109
4.1. THE ENTREPRENEURIAL PHASE	112

4.2.	<i>THE COLLECTIVE PHASE</i>	115
4.3.	<i>THE FORMALIZATION AND CONTROL PHASE</i>	121
4.4.	<i>THE STRUCTURE DEVELOPMENT PHASE</i>	126
5.	DISCUSSION AND CONCLUSION	131
6.	REFERENCES	135
IV.	PAPER 3.....	139
1.	INTRODUCTION	140
2.	REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	144
2.1.	<i>REVUE DE LITTÉRATURE</i>	144
2.2.	<i>CADRE CONCEPTUEL</i>	147
3.	METHODOLOGIE	151
3.1.	<i>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE</i>	151
3.2.	<i>PRÉSENTATION CHRONOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE CIVA</i>	153
3.3.	<i>L'ANALYSE DES DONNÉES</i>	159
4.	RESULTATS.....	164
4.1.	<i>LA PHASE DE FONDATION ET DE DÉVELOPPEMENT</i>	164
4.2.	<i>LA PHASE DE COMPLEXIFICATION</i>	168
4.3.	<i>LA PHASE DE SIMPLIFICATION</i>	172
4.4.	<i>LA PHASE DE STABILISATION</i>	178
4.5.	<i>VUE GÉNÉRALE</i>	183
5.	DISCUSSION ET CONCLUSION	186
6.	REFERENCES	190
V.	CONCLUSION.....	197
1.	CONTRIBUTIONS	197
1.1	FIRST CONTRIBUTION: UNCOVERING BOARDS' LEVERS OF INFLUENCE ON (HR) STRATEGY	197
1.2.	SECOND CONTRIBUTION: HR CHAMPIONS CAN ALSO "STAND BEHIND" THE CEO	203
1.3.	THIRD CONTRIBUTION: ENTREPRENEURIAL GOVERNANCE.....	204
1.4.	FOURTH CONTRIBUTION: FAMILY GOVERNANCE	206
1.5.	OVERVIEW OF THE THESIS'S MAIN CONTRIBUTIONS	207
2.	LIMITATIONS	211
3.	FUTURE RESEARCH	212
4.	MANAGERIAL IMPLICATIONS.....	213
5.	REFERENCES	216
VI.	APPENDIX.....	221
1.	APPENDIX A : METHODOLOGICAL APPENDIX.....	221
1.1.	PAPER 1	221
1.1.1.	<i>QUESTIONS USED TO STRUCTURE THE INTERVIEW GUIDE</i>	221
1.2.	PAPER 2.....	222
1.2.1.	<i>QUESTIONS USED TO STRUCTURE THE INTERVIEW GUIDE</i>	222
1.2.2.	<i>DOUBLE CODING GRID</i>	223
1.2.3.	<i>INTERNAL DOCUMENTS USED TO COMPLEMENT THE INTERVIEWS</i>	223
1.3.	PAPER 3.....	223
1.3.1.	<i>QUESTIONS UTILISÉE POUR STRUCTURER LE GUIDE D'ENTRETIEN</i>	223
1.3.2.	<i>DOCUMENTS INTERNES MIS À DISPOSITION POUR COMPLÉTER LES INTERVIEWS</i>	223
1.3.3.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF DES BIAIS D'ATTENTION ET DU SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ</i>	224
1.3.3.1.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF – PHASE 1</i>	224
1.3.3.2.	<i>TABLEAU RECAPITULATIF – PHASE 2</i>	225
1.3.3.3.	<i>TABLEAU RECAPITULATIF – PHASE 3</i>	226
1.3.3.4.	<i>TABLEAU RECAPITULATIF – PHASE 4</i>	228
2.	APPENDIX B: FRENCH SUMMARY DISSERTATION.....	229

List of tables

Section II

<i>TABLE II 1 - INTERVIEWEES' PROFILE</i>	73
<i>TABLE II 2 - CODING GRID</i>	74
<i>TABLE II 3 - HR ACTIVITIES PERCEIVED AS BEING STRATEGIC BY INTERVIEWEES</i>	75
<i>TABLE II 4 - BOARD POWER DIMENSIONS INFLUENCING STRATEGIC HR EMBEDDING</i>	84

Section III

<i>TABLE III 1 - LIST OF INTERVIEWS</i>	108
---	-----

Section IV

<i>TABLE IV 1 – LISTE DES ENTRETIENS</i>	160
<i>TABLE IV 2 – GRILLE DE DOUBLE CODAGE</i>	162

Section V

<i>TABLE V 1 - BOARD POWER DIMENSIONS INFLUENCING STRATEGIC HR EMBEDDING</i>	199
<i>TABLE V 2 - BOARD IMPACT ON COGNITIVE VALUE CREATION MATRIX</i>	201

Section VI

<i>TABLE VI 1 - INTERVIEW GUIDE</i>	222
<i>TABLE VI 2 - DOUBLE CODING GRID</i>	223
<i>TABLE VI 3 – PHASE 1</i>	224
<i>TABLE VI 4 – PHASE 2</i>	225
<i>TABLE VI 5 – PHASE 3</i>	227
<i>TABLE VI 6 – PHASE 4</i>	228

List of figures

Section I

<i>FIGURE I 1 - RESEARCH FIELDS AND CONCEPTS</i>	<i>18</i>
<i>FIGURE I 2 - BOARD STRUCTURE IN SWITZERLAND, BERGMANN & MÜLLER (2023)</i>	<i>28</i>
<i>FIGURE I 3 - CURRENT TOPICS DISCUSSED BY THE BOARD</i>	<i>29</i>

Section II

<i>FIGURE II 1 - A MODEL OF BOARD INFLUENCE ON HR STRATEGY</i>	<i>87</i>
--	-----------

Section III

<i>FIGURE III 1 - ADAPTED FROM CHARREAUX (2008: P.1851)</i>	<i>100</i>
<i>FIGURE III 2 - PHASE 1 AND PHASE 2 OF THE PROCESSUAL MODEL</i>	<i>103</i>
<i>FIGURE III 3 - TEMPORAL BRACKETING OF THE PROCESS. SOURCE: THE AUTHORS, INSPIRED BY LANGLEY, 1999</i>	<i>107</i>
<i>FIGURE III 4 - GENERAL OVERVIEW</i>	<i>110</i>
<i>FIGURE III 5 - ENTREPRENEURIAL PHASE</i>	<i>112</i>
<i>FIGURE III 6 - COLLECTIVE PHASE</i>	<i>116</i>
<i>FIGURE III 7 - FORMALIZATION AND CONTROL PHASE</i>	<i>121</i>
<i>FIGURE III 8 - STRUCTURE DEVELOPMENT PHASE</i>	<i>126</i>

Section IV

<i>FIGURE IV 1 - MODÈLE D'ANALYSE</i>	<i>150</i>
<i>FIGURE IV 2 – DYNAMIQUE PROCESSUELLE DE CIVA SUR TROIS GÉNÉRATIONS</i>	<i>158</i>
<i>FIGURE IV-3 - PHASE 1</i>	<i>167</i>
<i>FIGURE IV-4 - PHASE 2</i>	<i>171</i>
<i>FIGURE IV-5 - PHASE 3</i>	<i>177</i>
<i>FIGURE IV-6 - PHASE 4</i>	<i>182</i>
<i>FIGURE IV-7 - VUE GÉNÉRALE DES 4 PHASES À L'AIDE D'UNE ANALYSE CROISÉE</i>	<i>185</i>

I. INTRODUCTORY CHAPTER

Deloitte published analyses of human resources (HR) governance in 2014 and 2016, which inspired the subject of this thesis. What emerges from the HR governance barometer for France is that “the board of directors is still insufficiently informed about the HR function’s contribution to the organisation’s strategic objectives” (Deloitte, 2014). Added to that, a systematic investigation of board members’ HR perceptions and representations and their impact on HR strategy appeared to be missing in the literature. Indeed, according to a recent strand of enquiry, there is still little understanding of how HR management (HRM) decisions and their implementation are associated with corporate governance. Consequently, there is still a gap in the literature in understanding how both concepts – HRM and corporate governance – interact (Ibrahim and Zulkafli, 2016; Lima and Galleli, 2021; G. Martin et al., 2016; Martin et al., 2011; Petrovic et al., 2018). A complementary perspective from the Boston Consulting Group (2014, 2016) showed a positive correlation between an organization’s HR skills and its performance, emphasizing Huselid’s (1995) seminal paper. Linking HR practices to corporate financial performance, his results suggested financial payoffs to firms implementing what he termed high-performance work practices (HPWPs). So, if an organization’s HRM positively improves its results, boards of directors should take a very close look. But what is the reality in the Swiss context?

What occurs behind the Chief Executive Officer (CEO), i.e. in the boardroom, is a promising area to investigate because previous literature in the strategic management field shows that strategic decisions are a negotiated result between different actors (Hambrick, 2007; Walsh, 1995). When discussing strategy, governance and strategy literature draw attention to board influence on firm’s strategy (Barroso-Castro et al., 2016; Charreaux and Wirtz, 2006; Le Tian and Venard, 2012; Zahra & Pearce, 1990). Governance research also emphasizes that boards’ missions aim at governing CEOs’ and top executives’ decisions and behaviours and define the range of their decision-making (Charreaux, 1997:421). Since leaders’ latitude is framed by the board, board members take part in the strategy negotiation. Understanding how board members’ perceptions and representations influence HR strategy in the organization becomes, therefore, a central issue. Furthermore, scholars showed that boards, and not only the CEO, are part of the HR reflection in an organization, foremost when HR devolution to an HR specialist has not yet occurred (Hilb & Oertig, 2010; Hilb, 2016; Mullins, 2018).

In order to carry out an in-depth study on the influence of the board on the strategic embedding of HR strategy, this thesis mobilized several fields of research and concepts across three articles

using qualitative methodology and exploring different board contexts in Switzerland: two-tier vs. one-tier structures; the entrepreneurial environment; and family-run businesses.

Figure I 1 illustrates the interlocking logic of these different research fields and concepts and how this logic allows us to explain how board members participate in and effectively influence an organization's HR strategy. Each item will be shortly presented in a dedicated section.

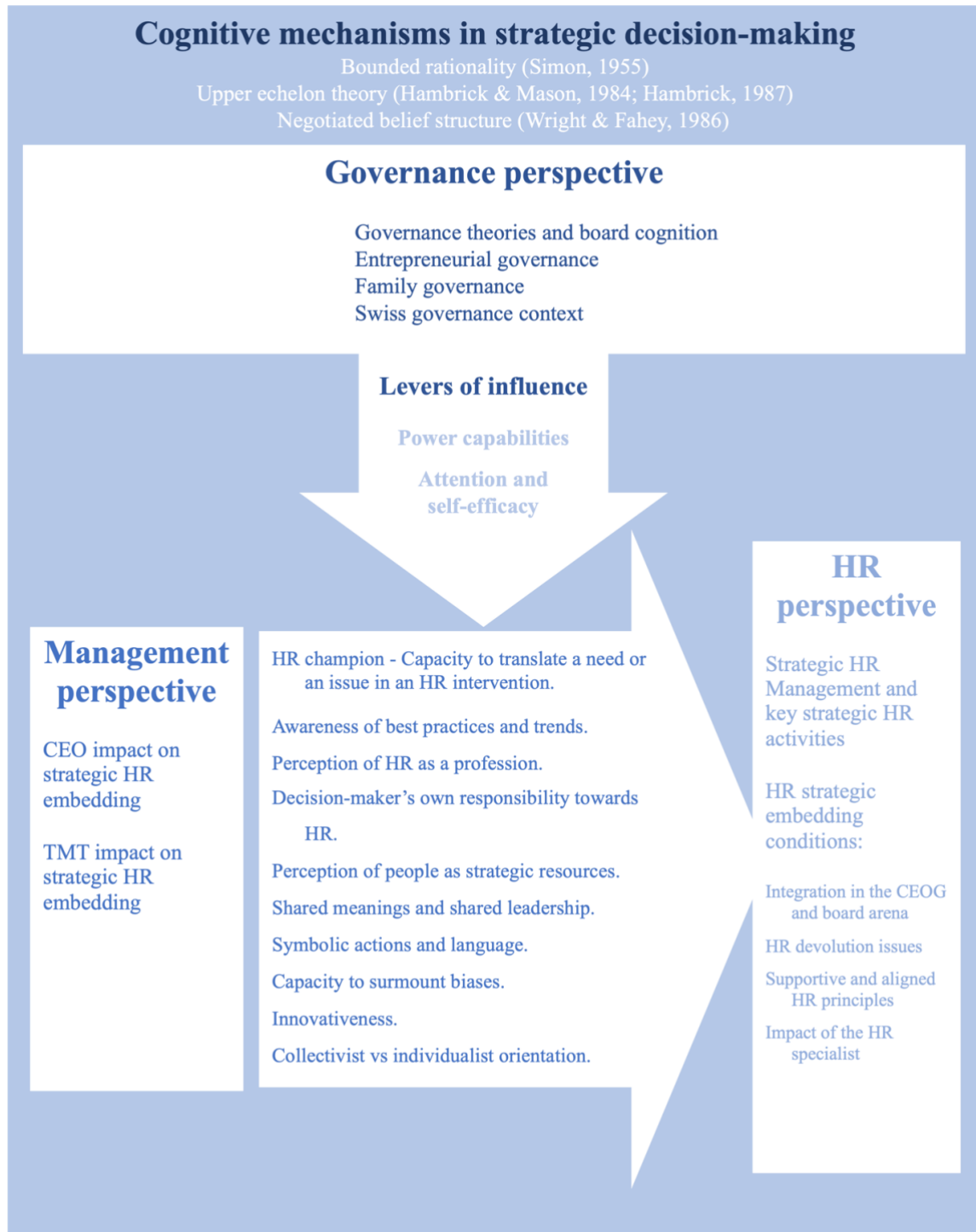


Figure I 1 - Research fields and concepts

1. Cognitive mechanisms in strategic decision-making

Studies have revealed the attitudinal and subjective aspects behind any strategic decision. Simon's (1955) concept of bounded rationality describes the unconscious acceptance of values, tradition, cultures and structures of a given institution that captures all organizational members in its web. Extensive research on managerial and organizational cognition (Hambrick and Mason, 1984; Narayanan et al., 2011; Walsh, 1995;) has showed that strategy alternatives vary depending on actors' cognitive mechanisms and sets of "givens, i.e. knowledge or assumptions about future events, knowledge of alternatives, knowledge of consequences attached to alternatives, values and principles" (Hambrick and Mason, 1984; Hambrick, 2007). In their "upper echelon theory", Hambrick and Mason (1984) and Hambrick (2007) build upon that concept and state that strategy alternatives vary depending on Top Management Team (TMT) and their own set of "givens". These givens serve to filter and distort the decision-maker's perception (Cyert and March, 1963; Simon, 1955).

Porac and Thomas (2002:165) define strategic cognition as the linkages between cognitive structures and decision processes in strategic management with respect to strategy formulation and implementation. This area of research, therefore, seeks to understand the cognitive mechanisms involved in strategic decision-making, also called strategic choices (Kaplan, 2011). "Strategic choice" refers to the process whereby the decision-maker decides upon a specific course of action that is to be taken by the firm in response to the (competitive) environment, the available resources and the design of the structure, rules and routines of the organization (Child, 1997; Edwards et al., 2006).

A set of scholars has highlighted three main stages in key decision-makers' cognitive contributions to strategic decision-making – sensemaking or scanning; interpretation; and choice or action (Haleblian and Rajagopalan, 2006; Rindova, 1999) – consistent with the work on strategic change showing the link between managerial cognitions and strategic actions (Haleblian and Rajagopalan, 2006 mentioning Barker and Barr, 2002; Gioia and Chittipeddi, 1991; Ensley and Pearce, 2001; Lant et al., 1992; McCormick and Martinko, 2004; Walsh, 1995). Walsh (1995) and Narayanan et al. (2011)'s extensive literature review on cognitive perspective in strategy show that scholars have also worked at different levels of analysis – individual, group, organizational and industry. The concept of negotiated belief structures (Walsh and Fahey, 1986), as the enacted set of beliefs or assumptions that underscore a strategic decision, represents the distribution of power and beliefs among the decision-makers' group establishing the decision premise of a negotiated strategy. The board, with its chair and

members, the CEO and TMT, have been identified by scholars as being among the decision-makers involved in the negotiated outcomes of a strategic decision (Forbes and Milliken, 1999; Pettigrew, 1992; Rindova, 1999; Ruigrok et al., 2006). Therefore, since strategic choices are built on the attitudinal and perception-based factors of key decision-makers, understanding board members' attitudinal and perception-based factors becomes crucial in understanding how HR issues will be dealt with within an organization.

To that end, governance theories help us to better understand corporate governance and the role of the board of directors as well as the role of board cognition in the duties and responsibilities of the board. This should be expected to apply to HR strategy.

2. Governance perspectives

2.1. Governance theories and board cognition

Strategic cognition research very much focuses its attention on the CEO and TMT as key decision-makers whereas cognitive governance approaches integrate the relationship between board, CEO and shareholders. In these approaches, board members are instrumental in governing CEO decision-making and helping the CEO detect and elaborate new strategies, build his or her vision, transfer additional skills or access other resources (Charreaux, 1997:421; Charreaux and Wirtz, 2006). Referring to Charreaux's definition (1997:421), "governance is a set of mechanisms that define powers and influence decisions of senior executives, in other words the mechanisms that 'govern' their behavior and define their range of discretionary action".

The field of governance arose from the analyses of Berle and Means (1932), who concluded that the management of large-listed companies at the turn of the century was unfavourable to shareholders because of the separation between these shareholders, who assumed the risks, and managers, who took the decisions. Too much latitude for managers (agents) due to insufficient shareholder control was supposed to be the cause of underperformance (Charreaux, 2000). The board of directors must therefore be looked at from the point of view of its efficiency and its ability to maintain or even increase the value of the organization.

Two major governance theories emerged with different conceptions of value creation. The most prolific in the governance literature refers to agency theory (Fama and Jensen, 1983), which favours the reduction of conflicts of interest (called agency conflicts) between the various stakeholders and the creation of value through discipline. Governance is a mechanism for

regulating the relationship between the manager (the agent) and the shareholders (the principal) so as to protect investors from potentially opportunistic behaviour on the part of managers (Charreaux, 2011). The firm is thus seen as a nexus of contracts, making it possible to reduce the costs arising from asymmetric information and conflicts of interest between the various stakeholders. The challenge of governance is to discipline managers in order to reduce losses induced by agency costs (Charreaux, 2001).

Conflicts of interest, one of the fundamental elements of this theory, arise from the fact that each individual pursues his or her own personal interest: the shareholder seeking to maximize the value of the firm and the manager pursuing other objectives such as increasing his or her personal wealth or prestige. The relationship between the principal and the agent is conflictual in agency theory and highlights a selfish vision of humanity (Le Tian and Venard, 2012). Managers must be subject to a system of control – including the board of directors – in order to protect the interests of shareholders. Agency theory insists on the strong asymmetry of information between such stakeholders. At least one of the partners has privileged information which means that the other is unable to accurately observe the behaviour that leads to dysfunction (Wirtz, 2019).

The executive can select the information he or she passes on, and directors are therefore highly dependent on the executive for information (Charreaux, 1994). The introduction of governance mechanisms, such as the board of directors, is designed to reduce this information asymmetry and cut the costs generated by the agency relationship.

In this approach, the board is exclusively disciplinary and has a control function. Its primary responsibility is to monitor the executive's behaviour, control his or her major decisions, take decisions to guide his or her behaviour and manage potential conflicts with shareholders or other stakeholders (Le Tian and Venard, 2012). A critical reading of this approach is that it reduces non-executive directors to mere supervisors monitoring the behaviour of the executive and neglects the origin of investment opportunities (Charreaux and Wirtz, 2006).

The cognitive governance perspective (Charreaux and Wirtz, 2006; Charreaux, 2008, 2011) introduces a dynamic and strategic dimension to the creation of value through knowledge by participating in the development of new opportunities. It stems from three main cognitive theories: the behavioural stream inspired by the work of Simon (1955) and Cyert and March (1963), the evolutionary theory of Nelson and Winter (1982) and the resource-based view (RBV) which originates from the research of Penrose (1959). A very important stream of research, such as that of Wernerfelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), Prahalad and Hamel (1990) and Teece, Pisano and Shuen (1997), was born out of Penrose's work. The firm, in the

RBV, is seen as a collection of accumulated resources and knowledge, and the board of directors is given a role in generating new opportunities, contributing to the innovation process (Charreaux, 2000; Charreaux and Wirtz, 2006). In this way, the board can help the executive to detect and develop new strategies, build his or her vision, transfer other skills and access other resources.

Knowledge plays a fundamental role in the discovery (or construction) of strategic opportunities (Wirtz, 2019). Thus, while the disciplinary approach is concerned almost exclusively with problems of information asymmetry, the cognitive approach focuses on the asymmetry of knowledge between the manager and the other stakeholders (Wirtz, 2019). In so doing, cognitive governance places human capital, human resource management and knowledge management at the centre of its concerns.

In a mixed approach, the board incorporates an “enabling” dimension in its service function, co-constructing a strategic vision that opens other perspectives, making it possible to identify opportunities for growth, and a “constraining” dimension through its control function (Charreaux and Wirtz, 2006; Charreaux, 2008). The board can therefore be both a driving force and a brake.

Historically, board research, if not exclusively, was very strongly focused on the corporate board as a mechanism to monitor conflicts of interest (referred to as agency conflicts) between various stakeholder groups (Daily et al. 2003). That the board may play an active role in the formulation and setting of major issues on the strategic agenda other than financial discipline has received less attention. Boards therefore exercise the responsibility to control and challenge CEO decisions, including those related to HR matters. Examples include the choice or the dismissal of a new CEO, which, by law, is the responsibility of the board (Haleblian and Rajagopalan, 2006; Westphal and Fredrickson, 2001).

In doing so, the cognitive approach to governance integrates perceptual aspects in the sense that governance mechanisms, such as boards, use cognitive avenues when it allows the influence of leaders’ and firms’ skills, know-how and value creation (Charreaux, 2008). Replacing a poorly performing CEO is typically a crucial decision a board must take which has long-term implications for a firm’s future direction and implies strategic cognition aspects (Haleblian and Rajagopalan, 2006). Polaroid’s failure to transition from analogue to digital imaging technologies, for example, was used by Tripsas and Gavetti (2000) to demonstrate that cognition was a central contributor to outcomes (Kaplan, 2011). Even though scholars tell us that board members are part of the HR reflection, very few studies include board members as key decisional actors (Gennard and Kelly, 1997; Ibrahim and Zulkafli, 2016; Kelly and

Gennard, 1996, 2007; Lima and Galleli, 2021; G. Martin et al., 2016; Petrovic et al., 2018; Sheehan et al., 2007, 2014). This thesis contributes to filling this gap.

To do so, this thesis is composed of three articles. Two of them are in-depth case studies taking place in Switzerland in two different firm configurations: a young entrepreneurial firm and a family business. For these different firm configurations, research has identified a certain number of specificities, which will be developed in the next two following sections. The particularities of the Swiss context will then be defined in the last section.

2.2. Entrepreneurial governance

In terms of corporate governance, research has identified a certain number of specificities concerning the boards of young unlisted firms (Daily et al., 2002; Garg, 2013; Wirtz, 2011). The boards of these young entrepreneurial firms generally have a distinctive composition, due to their ownership structure, which is very different from that of so-called managerial firms. Their capital is generally distributed among a limited number of shareholders, including, but not limited to, Venture Capitalists (VCs) (Daily et al., 2002) specializing in acquiring stakes in young growth companies. Agency conflicts therefore typically take a particular form in these high uncertainty firms because conflicts between principals (i.e., between different shareholders) are typically more significant than the classical agency conflict between a manager and a set of dispersed shareholders (Garg, 2013). Given the specific interests of the different equity investors, some VCs are keen to have a seat on the board (Garg, 2013; Lang and Wirtz, 2021). Furthermore, we note that beyond their function of managing agency conflicts (the board's disciplinary role), some entrepreneurial firms' boards assume the significant strategic function of resource providers (knowledge, skills, networks, etc.). An especially pronounced cognitive approach may even be a specific characteristic that distinguishes young, fast-growing entrepreneurial firms (Wirtz, 2011). Also, given their small size (and thus their reduced organizational complexity), the link between board actions and corporate performance appears to be more immediate in the context of young entrepreneurial firms (Daily et al., 2002) than in large, more complex organizations. The board's influence on performance is thus likely to operate through its contribution to strategic decision-making and resources (cognitive, networks, etc.), and its mode of operation is essential to fuel performance in general and growth in particular. However, the recent literature on entrepreneurial governance shows that, far from being predetermined in advance by a deterministic life cycle, the board's operations can, depending on the case, oscillate between a highly disciplinary approach (Hülsbeck et al., 2019;

Lang and Wirtz, 2021) and an essentially cognitive approach (Forbes and Milliken, 1999). More recently, research on corporate governance has shown that, in young firms, the function assumed by governance mechanisms is likely to be more complex (Bessière et al., 2020; Bonnet et al., 2017; Burkhardt, 2016, 2018; Stévenot-Guéry, 2007; Wirtz, 2011; Wirtz et al., 2021; Zahra et al., 2009). These firms must overcome a lack of resources, cognitive resources in particular, and must establish legitimacy in the eyes of their stakeholders. Beyond its traditional disciplinary function, the board is thus also likely to play, sometimes primarily, a service (Knockaert et al., 2015) or cognitive role (Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011) in young entrepreneurial firms. However, this need for cognitive resources does not automatically imply that the board and its members feel obliged to provide them. Although in certain entrepreneurial firms they can and do compensate for the lack of specific skills within the entrepreneurial team (Wirtz, 2011), this is not always the case (Séville and Wirtz, 2010).

2.3. Family governance

Similar to entrepreneurial governance, the specificities of family businesses compared with non-family businesses have been widely established by research (Astrachan, 2010; Missonier and Gundolf, 2017; Rovelli et al., 2021), in particular the control by the family through ownership, the integration of the family in governance and management, and the desire to pass on to the next generation.

Kotlar and Chrisman (2019) show that family businesses oscillate between a desire for continuity in the values held by the owning family and a desire for change in order to adapt to market developments on the one hand and to the transmission of ownership from one generation to the next on the other. The abundant research on the governance of family businesses (Allouche and Amann, 2002; Bughin et al., 2010; Chrisman et al., 2016; Hirigoyen, 2008; Hirigoyen and Poulain-Rehm, 2017; Missonier and Gundolf, 2017; Poulain-Rehm, 2019) shows an entanglement, even a confusion, of two subsystems of values, one emanating from the family and the other emanating from the search for business profitability, with the challenge of finding a balance between the two.

In this way, the family business reconciles, as best it can, family logic and managerial logic. (Bughin et al., 2010; Hirigoyen, 2008). The “alchemy” between these two worlds is at the root of the best performance in family businesses (Hirigoyen, 2009).

The family logic integrates a socioemotional wealth (SEW) that allows the perpetuation of values that are important to the family, to the reputation and an imprinting of the family on the organizational learning leading to good or bad habits (Kidwell et al., 2018).

Major tensions emerge between continuity and change, transfer of explicit and tacit skills, integration or non-integration of skills from outside the family, and formal or informal management practices.

The particularity of the family logic lies in specific organizational behaviours generated by: a) the *involvement* of the family in the ownership and the management of the organization and the power it gives to the family, as well as the company's experience acquired through the number of generations that have succeeded one another, b) the family's *ability* to direct, allocate, add, or dispose of firm's resources, c) the family's *willingness* to engage in distinctive behaviour (perpetuating family values, intergenerational transmission or any other specific objective), d) family intention to pursue a common vision across generations (*essence*). These behavioural tendencies will guide economic and non-economic goals, the choice of governance structures and the allocation of resources (Chrisman et al., 2016).

As a result, family logic, managerial logic and shareholder logic form subsystems that can develop conflicts of perception, values, intention, motivation and interest in the future direction of the company. Governance mechanisms within family businesses can be seen both as tools for regulating and controlling these potential conflicts, and also as a mechanism for responding to the new expectations, motivations and desires of the players (Missonier and Gundolf, 2017). The dynamics of the strategic process in family-run businesses involve a step-by-step construction of the strategy, moving from a *familization* of governance to its *defamilization* with the integration of directors from outside the family, which goes hand in hand with an increase in formalism (Barrédy and Batac, 2013; Nordqvist, 2005). The independent directors thus act as a mechanism for influencing practice and exploring new opportunities, and as a troubleshooting and partnership mechanism in times of crisis.

Besides the different configurations, whether entrepreneurial or family-owned, the cultural context also plays a role. The following section presents the specific features of the Swiss context.

2.4. Swiss governance context

Boards can be classified broadly as two-tier (dual) or one-tier (unitary) boards. (Dumitru and Vavura, 2020; Jungmann, 2006; Laga and Parrein, 2010; Volonté, 2015). Dumitru and Vavura (2020), Volonté (2015) and Jungmann (2006) categorize corporate governance applied in Europe into four main systems:

- 1) Anglo-Saxon system (mainly UK, USA, Ireland)
- 2) German system (mainly Germany, Austria, Netherlands)
- 3) Nordic system (mainly Sweden, Denmark, Finland)
- 4) Mix of dual and unitary systems (mainly Switzerland, Belgium, France, Portugal, Spain).

In the Anglo-Saxon system, one-tier boards include executive and non-executive directors. These boards are commonly directed by a chair who combines both functions of CEO and chair and who, hence, has extensive decision-power. On the other end of the spectrum, the German system, part of the country's legal framework, employs two-tier boards, with a management board and a separate supervisory board. The supervisory board, composed solely of people who do not have any executive position, exerts control duties over the second level, composed of the management executives of the company. There may also be requirements for employee representation (or co-determination) on the board, especially in Germany. Coming in as a sort of middle ground between the two, the Nordic system presents a hybrid system with a one-tier board which does not generally get involved in the management of the company but does have the power to hire and fire its CEO and includes co-determination. Finally, Switzerland, France, Belgium, Portugal and Spain allow corporations to choose freely between the one-tier or two-tier system according to corporate goals (Dumitru and Vavura, 2020; Jungmann, 2006; Volonté, 2015).

Consisting of hard and soft laws, specificities of Swiss corporate governance firstly lie in both its legal and its informal sources. In form, Art. 707 CO et seq. follows the one-tier board model. However, in substance, the corporation law proves to be so flexible that various models from abroad (e.g. Germany's two-tier board concepts with "Vorstand"¹ on one side and "Aufsichtsrat"² on the other) exist (Kunz, 2010). Since the Swiss people rejected in 1976 a popular initiative for employee participation launched by unions in order to introduce German-like co-determination, both board structures (one-tier and two-tier) are prevalent in Switzerland, except for banks and insurance firms with industry-specific regulations that are obliged to have

¹ Executive board.

² Supervisory board.

two-tier boards (Vatiero, 2017; Volonté, 2015, 2019). The Swiss Code of Obligations (CO Art. 707 et seq.) is the hard law specifying the leeway companies have in structuring their corporate governance. Art. 716 CO lists the seven non-transferable and inalienable tasks of the board and gives all corporate fiduciary duties to a one-tier board of directors. Those non-transferable and inalienable duties include the ultimate management of the company (i.e. strategy), the establishment of the organization, the structuring of the accounting system and of the financial controls, the appointment, removal and supervision of the TMT, the preparation of the business report and of the general meeting, and finally, the notification of the judge in case of over-indebtedness. The one-tier board is then free to delegate these corporate fiduciary duties to a management board through a delegation of management authorities, resulting in a two-tier board structure (Kunz, 2010). According to Art. 754 CO para 2, the board remains “liable for any damage caused by the latter, unless he can prove that it took all the care required by the circumstances in its choice, instruction and supervision”.

In addition to the Swiss Code of Obligations, a Swiss Code of Best Practice – taking the form of a series of recommendations as soft laws that go beyond the legal requirements – was published in July 2002 by *economiesuisse*³ in the aftermath of governance scandals in early 2000 (e.g. Enron in the US, Parmalat in Italy and Swissair in Switzerland). Indeed, an important reform in corporate governance codes occurred in Europe with the aim of professionalizing boards through non-executive board members’ independence, diversity, and the creation of board committees (mainly audit, remuneration and nomination). Companies or organizations of a certain economic importance that are not listed on the stock exchange (including companies with a legal form other than that of a limited company) are also invited to draw on the guidelines of the Swiss code of Best Practices (Karametaxas, 2015; Karrer and Ruehl, 2016). Supplemented in 2007 with an annex containing recommendations on the remuneration of members of the board of directors and on the management of companies, addressed to Swiss public companies and subject to the “comply or explain” principle, the Swiss Code of Best Practice leaves companies and their shareholders considerable room for manoeuvre. Amended in 2016 to reflect international developments such as sustainability, social responsibility, representation of women and risk management, the amendments also interpret the modifications in the Swiss constitution (Art. 95, para 3a) following the adoption of the “Minder” or “rip-off” initiative stemming from a scandal that struck a chord with public

³ Federation of Swiss companies from all sectors.

opinion,⁴ setting out new requirements especially towards remuneration and voting obligation of pension funds.

Specificities of the Swiss corporate governance, secondly, lie in the economic tissue made up of: a) many firms and SMEs controlled by a family as one important shareholder (Faccio and Lang, 2002; La Porta et al., 1999; Ruigrok et al., 2006; Volonté, 2015); b) Swiss universal banks playing a central role in corporate governance with large creditors and shareholders, sending their representatives to the boards and using their voting rights of depository shares in annual shareholder meetings (Hopfmueller, 2010; Ruigrok et al., 2006); and c) the large stocks of assets that Swiss pension funds own while remaining passive investors with only small stakes in individual companies (Ruigrok et al., 2006).

Volonté (2015) finally shows that Swiss cultural aspects related to languages and religion influence one-tiered vs. two-tiered board structures. The Swiss-German area and Protestant cantons are commonly observed to have two-tiered board structures. In the Swiss-French area and in Roman Catholic cantons, one-tier boards are more prevalent.

Therefore, Swiss specificities are differentiated by the great discretion that Swiss corporate law (Art. 707–726 CO) leaves to companies in designing their governance structure. They also lie in the high percentage of outside non-executive directors. Nevertheless, in Switzerland the percentage of firms with separated functions was approximately 80% in 2008 and this percentage has remained fairly constant over the past ten years (Schmid and Zimmermann, 2008). BDO, a leading Swiss audit, business services and advisory firm, publishes a survey every year in collaboration with the Swiss Institute for SMEs and Entrepreneurship (KMU-HSG) at the University of St. Gallen on the structure of boards, the remuneration of non-executive directors and the main issues currently drawing their attention. 2023 BDO survey

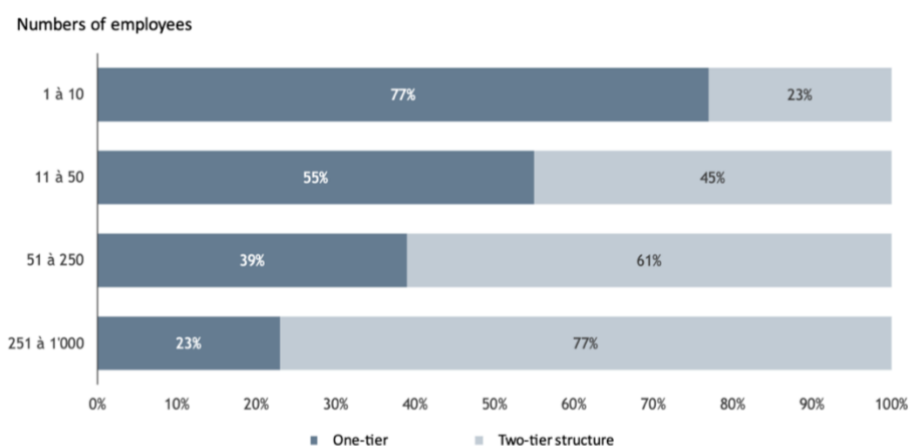
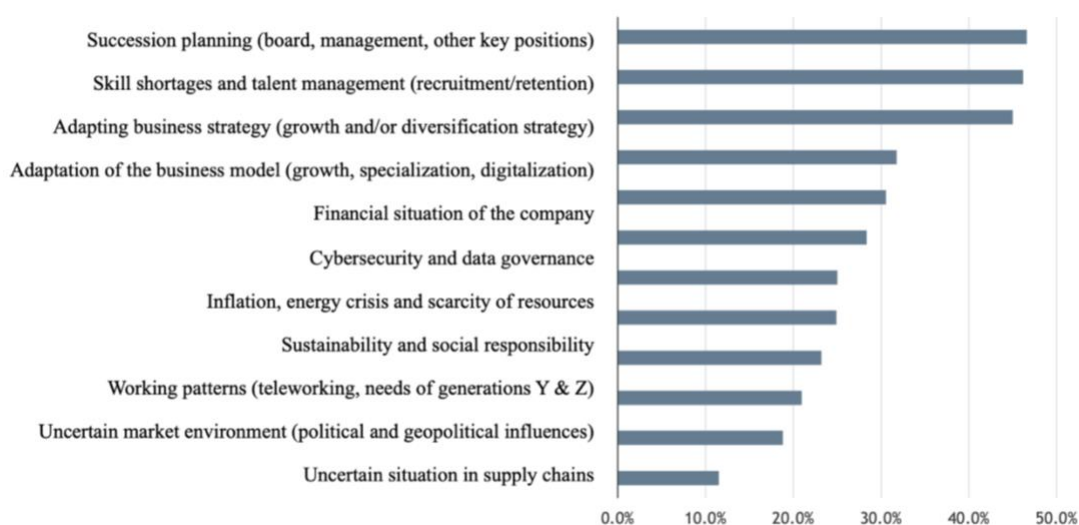


Figure I 2 - Board structure in Switzerland, Bergmann & Müller (2023)

⁴ A golden hello of CHF 12.5 million received by Mario Corti when he took over Swissair in 2001 shortly before the airline's bankruptcy launched the Minder initiative (*our translation from French*, Karametaxas, 2015).

(Bergman and Müller (2023) was conducted in January and February 2023 and is based on data from 601 medium-sized SMEs and public limited companies (AGs) with a maximum of 1,000 employees. In Switzerland, the one-tier structure is particularly prevalent among very small companies (1 to 10 employees). The board structure varies according to the size of the company. Overall, more than half of SMEs have a one-tier structure (56%). While the number of one-tier boards has fallen in the past, there has now been a further increase (from 53% to 56% in 2022). This is particularly true for companies with fewer than 250 employees. This trend can be explained by the large number of crises in the years preceding 2023, which have necessitated closer coordination between management and the board of directors in order to be able to react quickly and flexibly. As soon as the size of the firm reaches over 50 employees, a two-tier board tends to be the preferred structure, reaching the results of 80% of firms with separated functions observed by Schmid and Zimmermann in 2008 (see figure I 2).

The BDO survey 2023 (Bergman and Müller; 2023) also investigated the main issues (see figure I 3) currently drawing the attention of board members. HR issues, such as succession, skills shortages and talent management are discussed in half of the boards surveyed. Working patterns is a more discretionary topic.



(source: BDO Survey 2023, Bergmann and Müller (2023))

Figure I 3 - Current topics discussed by the board

The governance perspectives have allowed us to present a theoretical point of view on board cognition and the specificities that governance research has highlighted in different economic models and in entrepreneurial or family businesses. Although studies showing the impact of the board on HR strategic embedding are few, the following sections look at the HR strategic embedding phenomenon from different perspectives to understand its full picture. Firstly, we

will present the conditions that influence the strategic HR embedding from the management perspective and then we will provide an overview of the HR perspective.

3. Management perspectives

In addition to the role played by the board of directors in the strategic embedding of HR in the organization, the attitudes and inclination of a CEO and the TMT towards HR issues has been the subject of much research and has been identified by researchers as a crucial element in the strategic orchestration of HRM. It is important to specify that boards of directors are, on one hand, often composed of former executives with CEO responsibilities and, on the other hand, responsible for the selection and dismissal of the company's CEO. Understanding these conditions therefore helps to better understand the phenomenon of strategic HR embedding.

3.1. CEO impact on HR strategic embedding

A large body of empirical work has aimed to explain which conditions influence the construction of strategic choices in an organization and more specifically the attitudes and perceptions of key decisional actors toward HR (Aldrich et al., 2015; Brandl and Pohler, 2010; Cassell et al., 2002; Kelly and Gennard, 2001, 2007; Kroon et al., 2013; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007, 2014). The academic literature explains that the presence of HR in the strategic agenda of an organization does not emerge spontaneously, nor does it happen automatically. It is key decision-makers' attitudinal and perception biases that will influence its presence or its non-existence in an organization. It is quite easy to imagine that if a CEO and his TMT do not perceive HR as a profession, are not aware of best practices or are not able to translate a business issue in an HR intervention, it is unlikely that HR will be included in strategic discussions and an HR function created.

Ten key attitudes, perceptions or capacities of decision-makers have been detected that influence strategic HR embedding in an organization:

1. *Capacity to translate a need or an issue into an HR intervention.* Cassell et al. (2002:688) found that the presence of an HR champion in the organization who thinks of HR practices as solutions to particular problems and has the relative power to influence decision-making is a key organizational determinant. Kroon et al. (2013) found that the evaluation of an

incoming issue as an HR issue and the evaluation of resources needed, plus their availability, will make a key difference.

2. *Awareness of best practices and trends.* Kroon et al. (2013) identified that a CEO's awareness of HR best practices has beneficial effects. Cassell et al. (2002) found that awareness of HR trends will positively affect HR's strategic position in the organization.
3. *Perception of HR as a profession.* Whether the CEO and TMT perceive HRM as a profession will definitely impact its very existence. A culture that is supportive of Strategic HR Management (SHRM) will influence its implementation across the organization. It first stems from the CEO's recognition of the importance of HRM strategy formatting and implementation, together with his/her attitude (Kelly and Gennard, 2001, 2007).
4. *Decision-maker's own responsibility towards HR.* Brandl and Pohler (2010) expand on how CEO and TMT perceptions of their own responsibility towards HRM shape their decisions and affect their willingness to delegate HRM responsibility. The commitment of the CEO to HR involvement influences a company-wide commitment to the integration of HR (Sheehan, 2005; Sheehan et al. 2007). A CEO can lack expertise in HR, but nevertheless recognize the importance of the formation and implementation of an HR strategy (Kelly and Gennard, 2007).
5. *Perception of people as strategic resources.* When a decision-maker's belief consists of considering employees part of a winning team, he or she perceives people as strategic resources and will adopt motivating best practices and opportunities to delegate these responsibilities (Kroon et al., 2013). Therefore, depending on these criteria, HR presence and location will vary (Brandl and Pohler, 2010).
6. *Shared meanings and shared leadership.* The CEO will influence the creation of HRM shared meanings and of an HRM shared philosophy. Shared meanings influence the way HR will be perceived in the organization and lie partially in the hand of the CEO (Sheehan et al., 2007). A shared leadership towards HR issues across the organization will help establish this supportive culture (Sheehan et al., 2014).
7. *Symbolic actions and language.* Symbolic actions and language used by the CEO will help the HR role and function to get a coherent positioning in the organization's HR definition (Sheehan et al., 2014), as the way HR roles are defined within the organization and the role assigned to people working within the HR area itself will symbolically impact the legitimacy and perception of HR across the entire organization (Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007).

8. *Capacity to surmount biases.* Executives' capacity to surmount or overcome the biases associated with their personal dispositions, previous HR experiences and perceptions of HR's added value will allow them to gain impartiality (Hambrick and Mason, 1984; Hambrick, 2007).
9. *Innovativeness.* Entrepreneurial orientation, involving initiatives of innovativeness, proactiveness and risk-taking, influences growth-oriented actions (Kroon et al., 2013). De Winne and Sels (2010) also maintain that owners/managers' innovation capacity positively influences the implementation of human capital development practices. "CEOs' innovative HR vision and passion for people management is evidenced in a desire to be in the vanguard in adopting the newest people management strategies" (Kroon et al., 2013:78).
10. *Collectivist vs. individualist orientation.* Simsek et al. (2005:71) state that "collectivism enhances task-related processes such as sharing, group harmony, cooperation, welfare [...] gathering, processing and interpreting strategic information. [...] In contrast, individualism tends to emphasize self-interest, self-sufficiency, control and pursuit of individual goals that may not be consistent with group goals".

Not only the CEO but also the senior executive team surrounding the CEO influence or jeopardize the strategic rooting of HR concerns.

3.2. TMT impact on HR strategic embedding

Hardy (1996) shows that political games inside the TMT result in *non-decision-making*, allowing the more powerful actors to determine the outcomes from behind the scenes through the use of procedures and political routines protecting the status quo. Hambrick and Mason (1984) state that intra-TMT power distribution where some executives might have much more to say than others results in their bias accordingly being given more weight. They also raised that groupthink phenomena inside a too-homogeneous TMT can favour or jeopardize strategic HR embedding whereas heterogeneity creates an open-minded effect with a positive impact. Moreover, senior management expectations of an HR department induce individual strategic choices (Brandl and Pohler, 2010). Hardy (1996) underlines the inconsistent and variable meaning of "strategic" which depends on individuals, echoing the attention bias (Ocasio, 1997) and perceived self-efficacy (Bandura, 1977, 1989) that we have mobilized in this research.

Alongside the board, the CEO and his or her management team, the organizational and function-related conditions that favour or jeopardize HR strategic embedding bring an additional

significant perspective. Indeed, depending on where and to whom HR has been delegated in the organization, it might not have a voice early enough in the strategic process to influence anything. Therefore, it is interesting to look at the HR perspective through the prism of the devolution process.

4. HR perspectives

Since our research examines board perceptions of HR matters, we considered it important to provide a definition of what SHRM is, as well as a short overview of academic findings on key HR activities identified in the literature as having a strategic impact on the organization.

4.1. SHRM, HRM and key strategic HR activities

Wright and McMahan (1992) help us to distinguish more clearly between the constructs of HRM and of SHRM. “HRM relates to the amount of technical knowledge within the HR function. SHRM is a macro-organizational approach to viewing the role and the HR function in the organization.”

Wright and Ulrich (2017) provide us with an overview of the field of SHRM by tracing its roots. SHRM’s emergence was characterized by three shifts. “First, the level of analysis moved from the effects of HR practices on individuals to its effects on organizations. Second, instead of focusing on individual HR practices, this field began to examine systems of HR practices. Finally, in recognizing the increasing importance of HR as a management tool, SHRM began to be discussed in the context of the firm’s strategy (Wright and Ulrich, 2017:46).”

Various conceptual models emerged from the work of several researchers. Baird and Meshoulam (1988) showed that as with firms’ growth and age, their HR systems similarly evolve emphasizing alignment with the life cycle of the business to be maximally effective. In 1995, Huselid’s seminal paper “linked HR practices with corporate financial performance. He found a significant link between a firm’s HR practices and its return on assets, suggesting huge financial payoffs to firms implementing what he termed high-performance work practices (HPWPs).” (Wright and Ulrich, 2017:47). MacDuffie (1995) showed the effectiveness of “bundling” HR systems. Delery and Doty (1996) showed that SHRM could be classified in three main theoretical frames: the universalistic approach (better known as the “best practices” approach), the contingency approach, referring to an alignment of HR practices with firm strategic positioning and, finally, the configurational approach designating SHRM as a double internal alignment, with a vertical fit with business strategy and a horizontal fit between HR

bundles of practices. More recently, Appelbaum et. al. (2000) distinguished HR practices among skill-, motivation- and opportunity-enhancing subsystems.

Four theoretical paradigms dominate research in SHRM (Jiang and Messersmith, 2018; Wright and Ulrich, 2017:50–53;): the resource-based view (RBV), the human capital theory, the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework and the social exchange theory. The RBV (Barney and Wright, 1998) postulates that firms that can exploit resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable are able to develop or maintain a sustainable competitive advantage. The human capital theory (Becker, 1964; Chadwick and Dabu, 2009; Lepak and Snell, 1999) postulates that different types of human capital have different strategic value to a firm. The AMO model (Appelbaum et al., 2000) argues that HRM systems contribute to firm's performance through skill-, motivation- and opportunity-enhancing HRM practices, as individual performance is a function of an employee's abilities, motivation and opportunity to perform. The social exchange theory (Blau, 1964) suggests that “when individuals are treated well in a social relationship (or in this case by the firm), they may respond by increasing their effort in order to make the exchange a fair one” (Wright and Ulrich, 2017:51).

Chris Brewster (1999a, 1999b, 2004) nevertheless raises concern about the cultural bias of the concept of SHRM as it was created and has been developed in the USA. Some of these papers highlight the differences between the US and European HRM systems and recommend approaching the “universal” models with care. Different models of HRM in Europe have been offered (Brewster and Bournois, 1991; Sparrow and Hiltrop, 1994; Thurley and Wirdehn, 1990) and share a common view on a multi-actor perspective in the system. This means taking into consideration that business strategy, HR strategy and HR practices are located within an environment of national culture, national legislation, state involvement and trade union representation.

Concerning key HR activities identified in the literature as having a strategic impact on the organization, Becker and Huselid (1998), Brockbank (1999), Delery and Doty (1996), Kehoe and Wright (2013), Pfeffer (1994) and Ulrich and Dulebohn (2015) have investigated strategic HR practices (or HPWPs) and mentioned *talent management* (staffing, recruitment, training and development), *performance management* (compensation, measures and reward), *communication* and *work and security policies* as strategic HR practices that have an impact on a firm's performance.

Macro-organizational approaches as well as the identification of key HR activities that have a strategic impact allow us to understand that HR issues are an important part of the strategic

agenda. The conditions linked to the CEO and TMT, presented in the previous section, are part of a wider set of factors, notably linked to all the issues connected with HR devolution, the positioning of the HR function within the organization, the personality and skills of the HR specialist to whom the HR responsibilities have been delegated, the symbolic coherence of the measures taken, the access to the board.

4.2. HR devolution issues

Depending on where HR is located in the organization, HR issues can be prevented from being part of key early strategic decisions (Hardy, 1996). The orchestration of HR strategy with the presence of HR in the strategic agenda of an organization does not mean that an HR specialist has been recruited in an HR function per se. It conveys the idea that key decision-makers hold the power to include or exclude HR subjects in their strategic agenda. They also hold the power to decide upon an implementation process enabling the full integration of HRM as a strategic issue with the creation of an HR department/function, the integration of an HR specialist and the implementation of HR practices. HR devolution is a multi-actor approach describing three ways of delegating and integrating HR management in the organization:

1. From the board to the CEO, the CEO playing the role of HR director
2. From the CEO to line managers, to an HR specialist, or to external resources
3. From an HR specialist to other groups of actors.

Schalk et al. (2013) discern different levels of HR integration: the extreme form of low-level integration being an administrative linkage in which HRM is mainly paperwork, without influencing strategy, and the highest level of integration is an integrative linkage, where HRM is present at the highest management level and is crucial to the organizational strategy.

Related to the management perspective section presented earlier, HR devolution describes all the beliefs and perception related to HR issues that will ultimately allow the devolution process to occur or not (Aldrich et al., 2015; Brandl and Pohler, 2010; Gooderham et al., 2015; Reichel and Lazarova, 2013; Schalk et al., 2013; Sheehan, 2005).

First of all, the main issue faced by HRM is that HRM is everyone's responsibility (Sheehan et al., 2014) and can be performed by non-specialists (Kelly and Gennard, 2007), which lessens its distinctiveness and its contribution to knowledge. Thus, many non-HR directors have a responsibility for HR strategy formulation at the board level, for example (Sheehan, 2005). Chief Operating Officers are potential custodians of people issues (Aldrich et al., 2015). Therefore, the inability of HR specialists to protect the boundaries of their specialist expertise

from encroachment by other management functions affects the strategic scope of HRM (Kelly and Gennard, 2007). In the case of extreme levels of devolution of HRM to line managers, the absence of designated HR specialists leads to a loss of control (Gooderham et al., 2015; Sheehan et al., 2014). Or outsourcing routine operational HRM tasks to outside providers to free up time to focus on strategic imperatives leads to the same result. Consequently, a lack of balance between too much devolution to line managers, creating inconsistencies and inattention, and no devolution at all, creating a risk that HR deals with problems without an appropriate business focus, hangs in the air (Sheehan et al., 2014).

Secondly, Brandl and Pohler (2010) identified that HR devolution first stems from an entrepreneur's or CEO's reluctance or willingness to delegate HR responsibilities. For example, reluctance emerges from CEOs' perception of being HR competent and this makes them unwilling to involve others in the decision-making process. A low opinion of people management is also mentioned by Brandl and Pohler as a negative influence on CEOs' willingness to push for an HR specialist in the organization. Finally, Brandl and Pohler (2010) discovered that CEOs' "scope of action"⁵ affects HR devolution.

Devolution issues embrace other factors that favour or hinder the strategic implementation of the HR function, such as the integration of an HR specialist into the Chief Executive Office Group, the quality of HR principles followed by the decision-making group and the impact of the HR specialist's experience and personality.

4.3. Presence of an HR specialist in the Chief Executive Office Group and board arena

One of the conditions that obviously will affect strategic HR design is whether an HR specialist is part of the Chief Executive Office Group (CEOG) (Gooderham et al., 2015; Kelly and Gennard, 2007). Sheehan (2005) adds that the roles designed for HRM as well as an early-stage presence in strategic decision-making will favour strategic embedding. Sheehan et al. (2007) emphasize that HRM access to organizational power with an overall support throughout the organization and stakeholders, as well as HRM's involvement across a full range of decision-making stages, including early involvement in strategy formulation, will give *power* (Pfeffer, 1992:30) as the "potential ability to influence behavior, change events and overcome resistance and get people do things they would not do otherwise".

⁵ Scope of action includes CEO's perception of own responsibility towards HRM and CEO's own level of autonomy in decision-making (Brandl & Pohler, 2010).

Strategic HR embedding is a multi-actor approach requiring the capacity to evaluate incoming issues as HR issues and the capacity to translate those HR issues into resources needed and their availability (time, budget, ...) (Kroon et al., 2013). Therefore, the presence of an HR champion, as defined in the section 3, is a key organizational determinant, especially as the effect of individual differences will be magnified in small firms (Kroon et al., 2013).

A presence of an HR specialist in the board arena, either as a board member (Gooderham et al., 2015; Sheehan, 2005) or as secretary to an HR sub-committee of the board of directors (Kelly and Gennard, 2007), provides legitimacy of authority for the HRM function to create distinctiveness (Sheehan et al., 2007) and allow HR involvement in the firm's strategy from the outset (Gooderham et al., 2015).

In addition to HR devolution issues and the presence of an HR specialist in the CEOG and board arena, the quality of HR principles will also affect the strategic orchestration of HR.

4.4. Supportive and aligned HR principles

Norms surrounding HR issues and the importance given to HR within the firm enable HR issues to take root (Cassell et al., 2002). A certain set of symbolic gestures and ritualistic changes, combined with a corporate culture supporting HRM, favour strategic embedding (Sheehan, 2005) through shared meanings (Sheehan et al., 2007). Certainly, a fit of HR practices with the firm's conditions, resources and needs provides legitimacy through alignment (Kroon et al., 2013). In addition, the collective terminology of "HRM" for a multitude of concepts that encompass contradictory, ambiguous and unfolding processes is according to Sheehan et al. (2014) and Keenoy (1999) detrimental to strategic embedding. Finally, incoherence and misalignment, such as a CEO hesitating to delegate and HR director pushing for a more strategic role, do not allow for long-term rooting (Brandl and Pohler, 2010).

4.5. The impact of the HR specialist

At the risk of slightly departing from our research area, we feel it is important, in order to have a complete picture, to highlight the conditions that affect HR strategic orchestration once the devolution to a specialist has taken place. We intend to show that HR strategic embedding is a multi-actor approach where each actor, whether board, CEO or HR specialist, bears responsibility for the final success. We have seen that HRM is at the heart of driving a firm's performance. However, in reality, HR specialists continue to face a crisis of trust and legitimacy

in organizations despite decades of research on SHRM (Petrovic et al., 2018; Thompson, 2011). Many researchers have come to the same conclusion. Once HR has been devolved to an HR specialist, his or her business-focused orientation, strategic mindset, leadership and interpersonal skills, HR expertise and capacity to legitimize the HR function enhance the strategic embedding of HR issues in the organization (Aldrich et al., 2015; Brandl and Pohler, 2010; Brockbank and Ulrich, 2002; Cassell et al., 2002; Kelly and Gennard, 2007, 2001; Kroon et al., 2013; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2014).

The *general business-focused orientation of the HR specialist* is a major condition positively affecting the strategic embedding and legitimation of the HR function in the organization (Aldrich et al., 2015; Brockbank and Ulrich, 2002; Kelly and Gennard, 2001, 2007; Sheehan et al., 2014). The posture of the HR specialist, i.e. a businessperson first and a personnel practitioner second, able to understand financial and customer-focus considerations in the organization (T-shape), has a strong impact (Kelly and Gennard, 2001, 2007). An HR director who adopts a business-partner role requires a clear understanding of connections between business considerations and HRM needs, of how HR fits with and supports the organization's mission and strategy as well as basic business processes (Sheehan et al., 2014). Therefore, career backgrounds of HR managers – a broader career background (i.e. financial literacy, operational experiences, running a business) rather than being a pure HR technician – make a difference (Sheehan et al., 2014). The capacity of the HR specialist to generate meaning through her or his ability to converse comfortably in the language of business and convince others that they understand business priorities will help translate HR initiatives into a language that other executives can understand (Aldrich et al., 2015; Brockbank and Ulrich, 2002; Sheehan et al., 2014). Therefore, an HR director able to report on the business impact of HRM initiatives will help provide a valid justification for resource allocation.

Conversely, the difficulty of an HR specialist breaking away from a utilitarian means–end orientation (Aldrich et al., 2015) may lead to the perception from line managers that HR specialists do not understand the real business of the organization and serve only as a distraction rather than adding value, which ultimately leads to their marginalization (Sheehan, 2005). Therefore, a lack of demonstration of business ability and understanding, as well as failure to break into general business management, driven by an excessively functional orientation with the use of overly technical and specialized language, deteriorate strategic embedding avenues (Kelly and Gennard, 2007). This phenomenon might be due to an HR incumbent's excessively early specialization in HR without business experience (Sheehan, 2005).

Furthermore, the *strategic mindset of the HR specialist*, with their capacity to make a strategic contribution by taking on strategic HR activities, beyond functional HR activities, contributes to the strategic embedding of the HR function (Brandl and Pohler, 2010; Brockbank and Ulrich, 2002; Sheehan et al., 2014).

In the same vein, the *capacity of the HR specialist to show leadership in areas where other managers have limited skills* earns the respect of the TMT and board members through competences in HRM (Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2014). Awareness of current HR trends, (Cassell et al., 2002), HR delivery and knowledge about HR technology (Aldrich et al., 2015; Brockbank and Ulrich, 2002), the ability of the HR specialist to combine HPWPs (Kroon et al., 2013), proactive behaviour and dealing with failure (Brandl and Pohler, 2010) further help gain momentum.

The attitude as well as the leadership and interpersonal skills of the HR specialist are favourable conditions for developing good relationships with line managers (Aldrich et al., 2015; Kelly and Gennard, 2001; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2014). Therefore, the capacity of creating interpersonal relationships with key players will help build confidence and credibility to debate their point of view and show SHRM added value. On the contrary, HR specialists overestimating their own ability by stressing line managers' lack of HR skills does not build impactful relationships (Brandl and Pohler, 2010).

Using informal channels of influence (informal access to the CEO, invitations to attend CEO meetings, invitations to away-day meetings, corridor power or HR office proximity to CEO) help HR subjects to get around the debate table and into the decision process early enough (Kelly and Gennard, 2007). Hence, the success of informal networks that HR specialists develop with key senior executives help bring HR into the strategic discussion (Sheehan, 2005). Informal channels of influence and informal ad hoc strategic discussions are part of the lever of action through processes that an HR specialist can apply. The ability to act as a networker and facilitator for others, functioning as a hub and building collaborative relationships with TMT, enable building trust and sharing crucial information (Sheehan et al., 2014).

By drawing on these different levers, HR specialists create favourable conditions to help legitimize interest in HR issues using symbols, rituals and common language (Sheehan et al., 2014) and foster a management's acceptance of the HR department through its reputation in the organization (Brandl and Pohler, 2010).

The previous sections have presented the governance, the management and the HR perspectives in order to get the full picture of strategic HR embedding, beyond the “simple” influence of the board of directors.

To delve deeper into the “black box” of the board arena, we have employed, in the articles composing this thesis, various concepts as general hermeneutic frameworks to comprehend board members’ levers of influence and behavioural biases when influencing strategic issues, such as HR devolution. This has helped us better understand the direction and the meaning board members give to their contribution to the board’s work. It is particularly relevant as the initial meta-model of Charreaux (2008) is silent on the types of behavioural biases that are most relevant to grasping board members’ influence on HR strategy.

5. Levers of influence

To grasp the cognitive mechanisms influencing the strategic decision-making of board members in general, and, more precisely, HR strategic orchestration, we have mobilized several conceptual frameworks. The power dimensions of Hardy (1996) and Sheehan et al. (2014), used in our first article, the attention-based-view of Ocasio (1997) and Ocasio and Joseph (2018), as well as Bandura’s (1989) concept of self-efficacy, applied in our second and third articles, allow us to analyse the levers of influence of key decision-makers. These levers of influence will be briefly presented in the next two sections as well as the reasons why we have chosen these concepts and how they help us understand our research question.

5.1. Power dimensions

Hardy’s (1996) power dimensions – *power of resources*, *power of processes* and *power of meaning* – appear to be relevant to understanding how HRM strategic reflection arises, and they allow us to analyse the levers of influence of key decision-makers, such as board members and board chairs, at various levels.

The first dimension – *power of resources* – is historically the first that has been studied by the mainstream management literature (Lukes, 1974). This literature focuses on the link between power and the control of scarce resources, viewing power as the ability to get others to do what you want them to. Power is exercised by actors to influence decisions and behaviours through “the deployment of key resources on which others depend” (Hardy, 1996:S7), such as information, expertise, money, etc., as rewards or sanctions.

The second dimension – *power of processes* – considers how organizational and information processes related to strategic decision-making take place between the different group categories in the organization. It refers to procedures, political routines, and formal and informal decision-making processes.

The third dimension – *power of meaning* – refers to the use of symbols, rituals and language to influence decisions and actions, i.e. to make initiatives and alternatives appear legitimate, desirable or inevitable (Hardy, 1996; Sheehan et al., 2014). For example, the representation of an HR director on the executive board is an important element for the HR function as it legitimizes HR issues to be considered as strategic (board) issues and HR representatives to be considered as strategic partners (Caldwell, 2011).

The dimension of *personal power* enlarges Hardy's (1996) framework. According to other scholars (Aldrich et al., 2015), personal power, integrating the concepts of *referent power* and *expert power*, is another decisive dimension. *Referent power* involves the hierarchical position in the organization and the influence process called personal identification, charisma or role modelling. *Expert power* encompasses task-relevant knowledge and skills in organizations (Yukl, 2010:207–209): “The most convincing way to demonstrate expertise is by solving important problems, making good decisions, providing sound advice, and successfully completing challenging but highly visible projects” (Yukl, 2010:209).

This conceptual framework helps us to grasp which *resources*, which *processes*, which *meaningful initiatives* and which *personal power* board members use to favour or hinder the HR strategic embedding. It enables us to better understand how the use of these different *powers* at the board level can make change happen and to better observe how board members' strategic intent is transformed into a pattern of actions for strategic change to happen (Hardy, 1996).

Alongside Hardy's (1996) power dimensions, attention bias (Ocasio, 1997; Ocasio and Joseph, 2018) and perceived self-efficacy (Bandura, 1989, 1977) are powerful analytical tools to identify additional levers of influence.

5.2. Attention-based view and perceived self-efficacy

Attention bias (Ocasio, 1997; Ocasio and Joseph, 2018) and perceived self-efficacy (Bandura, 1989, 1977), which have already been used by other governance researchers (Knockaert et al., 2015; Bessière and Stephany, 2015; DeNoble et al., 2007), provide a good understanding of the cognitive mechanisms at play.

According to Ocasio (1997:187), “What decision-makers do depend on what issues and answers they focus their attention on.” Deriving from research in strategy, attention biases allow us to better understand the potential cognitive conflicts at play in the boardroom. The theoretical framework proposed by Ocasio stems from a fundamentally processual, systemic and multi-actor perspective. Tensions caused by contradictory or antinomic strategic visions, for example in relation to HRM, can have a major impact on the company’s long-term viability if the mutual incomprehension of the various players leads to conflicts that become counter-productive.

According to this approach, the focus of attention is linked to three interrelated dimensions: the actor’s individual cognition; the particular situation in which the actor finds himself or herself at a given moment (*situated attention*); and the organizational structuring and distribution of decision-making power and the discretion of the various actors.

The individual attention (*focused attention*) given by each actor to certain problems and their solutions is situated in a context at a given time (*situated attention*) (crisis, new constraints imposed by the environment, change in the context) and distributed throughout the organization by *attention structures*. This structural distribution of attention thus expresses how the attention of decision-makers is distributed in specific activities, in communication or in procedures by the operating rules that regulate and control the distribution of questions, answers and decision-makers in the organization. The board can thus be seen as a structure that distributes attention within the organization. Boards of directors, as attention structures that govern the allocation of time, effort and attention, focus on their decision-making activities, *regulate* the valuation and the legitimization of issues and answers, *operate* as procedural and communication channels, and *distribute* decision-makers’ individual cognition (Michiels et al., 2021).

Deriving from research in psychology, perceived self-efficacy (Bandura, 1989) comes from a person’s perception of his or her competence and performance in a particular field. An HR expert with long experience in this field, for example, is likely to be distinguished by a high degree of perceived self-efficacy in terms of HRM. As a member of the board, he or she is likely to contribute to the board’s thinking on HR issues, because he or she feels competent and legitimate. This feeling is built up through positive experiences, through the observation of a role model, through repeated encouragement from a mentor, and through a reduction in the feeling of stress when faced with an experience that becomes familiar. Even if the theoretical framework is different, perceived self-efficacy implies the accumulation of tacit knowledge, “the fruit of cognitive know-how acquired on the job and which accumulates over time according to the intensity of experiences” and which does not migrate easily (Lamari, 2010:43).

Attention bias and perceived self-efficacy are thus interconnected: a person who feels efficient, for example in HR or financial matters, is more likely to pay attention to these issues, but to ignore others because of a lack of knowledge.

Consequently, understanding perceived self-efficacy of the key players and how this impacts the attention paid to certain issues is a powerful lever for identifying whether all the strategic points of attention are covered, for observing how these will be translated into actions and decisions, which either create added value through the collective learning generated or jeopardize the company if this is not the case, and finally for detecting potential cognitive conflicts within the board.

Attention biases are thought-provoking as they bring a multi-dimensional approach where the researcher can study a phenomenon from different perspectives, combining the decision-makers' attention, the context that crystallizes attention and the distribution of the attention in the organization. For example, the fact that in a context of change management (situated attention), HR is represented in the CEOG or the board arena (attention structure), by an HR champion or an HR specialist (individual attention) is a way to distribute HR attention in the organization, resulting in changes in managerial practices.

Power capabilities, attention biases and perceived self-efficacy allow us to observe the board members' cognitive mechanisms that are involved in strategic decision-making and how these mechanisms affect strategy alternatives, which in turn will be transformed into strategy formulation and implementation. SHRM might (or might not) be part of the strategy formulation and implementation depending on who the decision-makers are.

This section has attempted to provide a brief summary of the literature relating to the various concepts used as general hermeneutic frameworks to comprehend board members' levers of influence and behavioural biases. The next chapter provides a synthesis of the research objectives and the methodology.

6. Research objectives and methods

What occurs behind the CEO, i.e. in the boardroom, related to HR issues is a promising research subject we have chosen to investigate through qualitative research methodology. The preceding chapters have presented the research carried out on cognitive mechanisms in strategic decision-making in general, before focusing more specifically on the governance perspective. Governance theories help us understand the role of cognition in the board's work and offer variants depending on the environment, family and entrepreneurial firms' specificities and differences on the one hand and the particularity of the Swiss context on the other. Since boards are often made up of former CEOs, have the ultimate responsibility of delegating management to a CEO and have a close relationship with the CEO, the management perspective helps us to grasp CEOs' beliefs and perceptions about the role of HR departments. Board members should therefore take into consideration how these beliefs and perceptions constrain or encourage the development of a more strategic role for the HR function in the organization. To grasp the whole picture, the HR perspective allows us to understand the conditions influencing the strategic embedding of the HR function in the organization and to define what SHRM is. It also describes key HR activities identified in the literature as having a strategic impact on the organization. The aim of the following chapter is to present my research objectives globally, then to explain for each article the specific focus we adopted and the implications this has for the research. The second part presents the methods used to attain these objectives.

6.1. Research objectives

This thesis attempts to explore the influence of board members' representations, questions and answers as well as the levers of action encouraging the strategic embedding of HR issues. To answer these research objectives, we first carried out one exploratory research study giving voice to board members in various sectors of activity in Switzerland in order to identify the main levers for HR action. We then produced a second paper on a case study in an entrepreneurial context, very prevalent in Switzerland, choosing a processual methodology that allowed us to grasp a phenomenon in a dynamic way. Our third paper takes place in the context of a family-owned SME case study, very much representative of the Swiss economy and emblematic because of the presence of a former HR director on the board.

The first article explores the mechanisms of board members' influence on HR strategy and on the strategic embedding of the HR function in the organization. We draw on previous research

into top management's influence on HR strategy and cognitive mechanisms of corporate governance. We use the power dimensions by Hardy (1996) and Sheehan et al. (2014) presented in the introductory chapter as a general hermeneutic framework for a systematic qualitative analysis of interviews with 15 board chairs and/or independent board members from Swiss firms. The originality of our contribution lies in involving the approach of cognitive governance (Charreaux and Wirtz, 2006) to show how board members and presidents may exert their influence and raise HR issues in the strategy discussion. **The aim of this paper is to shed light on boards' influence on the presence of HR in the strategic agenda of the organization and on the mechanisms used to establish a legitimate strategic HR function and bring HR issues to strategy discussions. It is an exploratory study based on the interviews of 15 board chairs and/or independent board members from Swiss firms.**

The objective of the second research study is therefore to better understand the dynamic change in the mode of operation of an entrepreneurial firm's board during the firm's development process. This mode of operation is understood through the main issues (cognitive and/or disciplinary) dealt with by the board. We sought to understand how the dynamics of directors, individually and collectively, influence the board's agenda in dealing with various cognitive and/or disciplinary issues, focusing on board members' attention and self-efficacy. This paper does not focus exclusively on HR issues and is intended to be more general in scope.

To answer this research objective, an in-depth processual case study (Langley, 1999; Pettigrew, 1992) was conducted, choosing a young high-tech scale-up founded by two Swiss engineers for our empirical field. Scale-ups are a particularly relevant field for the processual study of the development of entrepreneurial governance, as their growth is typically supported by several successive funding rounds. This makes it relatively simple to identify the different developmental stages and to implement an empirical "temporal bracketing" strategy (Langley, 1999).

To the best of our knowledge, our study is the first to analyse in detail the complex multi-year dynamics of the mode of operation (disciplinary vs. cognitive) of the board in a high-tech scale-up. We show that the intensity of the respective treatment of cognitive and disciplinary issues (as measured by the number of occurrences of these issues in the actors' discourse) changes from one phase to another. Our research thus contributes to opening the "black box" of the internal operations of the board of a young entrepreneurial firm during its development.

Our results contribute to a better understanding of why the board's mode of operation sometimes leans towards discipline and sometimes towards cognition (or both), independently

of the venture's life cycle. The study reveals that the intensity of treatment of disciplinary vs, cognitive issues is highly, but not exclusively, dependent on the entry of new investors and hence changes from stage to stage. The results confirm Knockaert et al.'s (2015) intuition about the importance of attention and self-efficacy bias. Unlike the findings of those authors, however, it appears that the primary objects of attention and self-efficacy change over time and as a result of the multiple directors' complex actions. This leads to dynamic changes in the board's operations over time.

The processual design allows us to take an abductive approach to resolving an apparent contradiction in the entrepreneurial governance literature. A large section of this literature suggests that the boards of young entrepreneurial firms are dominated by an essentially cognitive mode of operation (Filatotchev and Wright, 2005; Wirtz, 2011), whereas recent research demonstrates the existence of equally important disciplinary issues in certain start-up companies (Lang and Wirtz, 2021). The processual analysis of our concrete case study combined with the different theoretical approaches shows that the two modes of functioning are indeed present throughout the process but at varying degrees according to its different stages. Second, the processual approach enables us to better qualify the concrete nature of the different disciplinary and cognitive issues, whose purpose is variable and changing, in function of the changing nature of the board members' attention and self-efficacy.

The aim of this paper is to show, in line with Knockaert et al. (2015), that attention and self-efficacy do indeed influence the board's disciplinary and cognitive operations and help a better understanding of why the board's mode of operation sometimes leans towards discipline and sometimes towards cognition (or both), independently of the venture's life cycle. The qualitative and processual study reveals that the intensity of treatment of disciplinary vs. cognitive issues is highly, but not exclusively, dependent on the entry of new investors and hence it changes from stage to stage. The study finally shows that the primary objects of attention and self-efficacy change over time and as a result of the multiple directors' complex actions. This leads to dynamic changes in the board's operations over time.

Building on the promising results of our second article, our third paper aims to gain a better understanding of changes in the composition of boards of directors and how these changes may or may not help to explain the processes of strategic change within family businesses, particularly those changes affecting HR processes, through a "micro" analysis of the subsystems of attention and self-efficacy of the various players, board members and

management. Using a multi-year qualitative and processual case study on the governance of a family business in a multigenerational transmission, we observe how the evolution of the board impacts the course of the business and more specifically the implementation of formalized HR practices, as these have been identified as a primary source of professionalization (Hedberg and Luchak, 2018; Chua et al., 2009; Dekker et al. 2015; Sánchez et al., 2015), enabling the family to avoid the pitfalls of harmful managerial practices. In particular, we have studied the transformation of the composition of the board of directors over three successive generations, from a family board, with a chairman-owner, to a board of directors opening to independent directors and to a CEO from outside the family to mentor the change of ownership from father to son.

The board thus becomes a place for structuring and legitimizing future organizational attention, as well as a place for delegitimizing it, which could prove fatal to the company's survival. Our study contributes to research into cognitive and behavioural governance by showing how the cognitive subsystems of the various players intermingle to bring about organizational change. We are contributing to research into family governance by focusing on the processes of organizational change and providing a dynamic view rather than a snapshot at a given point in time.

The aim of this third paper is to gain a better understanding of changes in the composition of boards of directors and how these changes may or may not help to explain the processes of strategic change within family businesses, particularly those changes affecting HR processes, through a “micro” analysis of the subsystems of attention and self-efficacy of the various players, board members and management. This qualitative and processual study allows us to offer a “macro” explanation for the change brought about by the board, by explaining the risk of the board's inattention and its impact on the company's creation of cognitive value.

6.2. Methods

Our three articles use a qualitative methodology consisting of conducting interviews with board members who were representative of our research objective. A semi-structured interview guide was developed for each project as an observation instrument to explore our research questions. In all projects we used MAXQDA, a qualitative analysis software, to analyse the data with a closed category coding structure.

This thesis starts with one primary exploratory research method to investigate the mechanisms of board members' influence on HR strategy and the strategic embedding of the HR function in the organization. The second and third papers delve deeper into the subject using in-depth single-case-study designs (Yin, 2009) with an abductive approach (Catellin, 2004; Conaty, 2021; David, 1999; Dumez, 2012). The two cases are situated in different configurations: venture governance for paper 2 and family governance for paper 3. They adopt a processual perspective (Langley, 1999; Pettigrew, 1992), allowing the capture of the temporal dynamics of the process in accordance with the empirical strategy of "temporal bracketing" (Langley, 1999). This "involves dividing time into a reduced number of sub-periods, each characterized by its own dominant logic. As an interpretative support, this technique enables us to understand each sub-period and its results as influenced not only by a number of environmental and organizational variables, but also by the specific logic and dynamics of the previous period" (Khenissi and Wirtz, 2015). The breakdown by period enables us to proceed with a systematic double coding of the different verbatim transcripts according to (1) the stage of the process to which the transcript refers, making it possible to capture a situated dimension; and (2) concepts from the literature review regarding the board's inner working and its determinants (board members' attention and perceived self-efficacy). To deal with double coding techniques, we then extracted our data through the code relations browser that identifies the intersection of codes in a segment.

Primary exploratory research (paper 1) allows us to gain an initial understanding of a research question and an unexplored topic. It helps narrow down the research area and provides a number of new avenues.

Case studies (papers 2 and 3) try to illuminate a real-life phenomenon in depth, and more precisely a decision or a set of decisions through an empirical study of a "case". The latter can be an individual, an organization, a process or an event. The case study enquiry relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge on recurring themes, benefiting from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis (Yin, 2009:34–35). Single case design is appropriate in several circumstances when the "case" represents an extreme, or unique, or representative or revelatory situation. A last rationale is the use of a longitudinal or processual approach to show how certain conditions change over time (Yin, 2009:65).

In this thesis, *Bumblebee* (paper 2) is a representative case of venture governance and revelatory of a successful start-up experiencing a scale-up process treated in a longitudinal manner. *CIVA*

(paper 3) is an extreme case, representative of family-run businesses and revelatory of the opening of the board to independent board members external to the family. Both cases are treated in a processual manner.

In line with the epistemological framework of the American philosopher Charles S. Peirce (1839–1914), recognizing the role of the researcher through embracing prior experience and phronesis,⁶ the abductive approach is a process of knowledge construction which encourages the emergence of hypotheses linking induction and deduction. The abductive approach fits with the idea that “the practice of qualitative field studies involves an ongoing reflection on data and its positioning against different theories such that data can contribute to and develop further the chosen research questions” (Ahrens and Chapman, 2006:820).

The abductive approach lends itself to case study research where the researcher is in close proximity to the phenomenon under study and the source of the data (Conaty, 2021). Abduction “starts from the empirical findings but this does not deny the role of prior theoretical knowledge in providing a background to the search for the most plausible explanation for empirical observation” (Lukka and Modell, 2010:467).

The abductive approach may proceed with or without an initial theoretical frame. If an initial theoretical frame is accepted, it is not with a view to testing the theory, as in deduction, but rather to facilitate the exploration of the phenomenon through a close examination of individual cases (Thomas, 2010 in Conaty, 2021).

Furthermore, the abductive approach allows for creativity and intuition to inform theoretical evolution and to understand the generalizable and the specifics of the observed phenomena (Dubois and Gadde, 2002; Kovács and Spens, 2005 in Conaty, 2021).

The process of abduction is a continuous, structured and reflexive dialogue between the researcher, data and theory. This dialogical approach requires a structured four-step process (Bazeley, 2021) with: a) the multiple *reading* of the verbatim; b) the *reflection* of the data through an analytical coding process; c) the *playing* phase where data is framed in different ways (tables, visualization tools such as a code map, code relations browser, code co-occurrences visualization); and d) the *exploration* of the data where an emergent story with recurring themes and relevant storylines allow a broader perspective of the phenomenon. It is through such a structured approach that this dialogical analytical process can offer validity and

⁶ Phronesis is a Greek term which means “practical wisdom” derived from learning and evidence of practical things. Phronesis leads to breakthrough thinking and creativity and enables the individual to discern and make good judgements about what the right thing is to do in a situation. See <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/phronesis-definition-meaning/> (Conaty, 2021).

generalizability. With the objective to gain a depth of understanding of the phenomenon under study in a domain and in the context of existing theories, abduction facilitates the emergence of unanticipated themes (Conaty, 2021).

Our first article consists of a qualitative primary exploratory study of chairpersons and two-tier independent board members (M/F). 15 semi-structured interviews were conducted with seven board chairpersons and eight independent board members of different private or state-owned organizations. As Leblanc and Schwartz (2007:845) state, boards “tend to be closed groups, bound by confidentiality, privilege and custom with significant access difficulties and other practical limitations as well”. Therefore, our sampling strategy was made through opportunities in our network rather than a deliberate choice. Sample participants were personally met during a 60-minute interview and each interview was conducted in French (the mother tongue of all interviewees), recorded, typed and anonymized.

To delve deeper into our research question, the research field of our second paper is the case of a Swiss high-tech entrepreneurial firm engaged in a scale-up process with several funding rounds over a five-year period, from 2015 to 2020. This provided us with sufficient variability in our chosen determinants (attention and self-efficacy) over a period of time (processual approach) at different stages of development (firm life cycle) with a variety of actors (founders, board members, senior management, managers).

We have deliberately focused on the dynamic change in the mode of operation of the board during the firm’s development process with the objective of understanding how dynamics of directors, individually and collectively, influence the board’s agenda in dealing with various disciplinary and/or cognitive issues, focusing on board members’ attention and self-efficacy. This paper therefore has a more general scope.

For confidentiality reasons, we have anonymized the case study, giving the firm the cover name *Bumblebee*. We conducted 11 interviews (nine in French and two in English) between March 25 and July 1, 2020 with the main actors in our case study. The interviews were recorded, typed up in full, and sent to the individual interviewees for approval. In the interviews, we looked for key events, key moments and key decisions in the history of the firm and of the board (situated dimension) to explain what makes the board adopt a disciplinary and/or cognitive mode of operation.

Building on the promising results of our second article revealing attention and self-efficacy as valid determinants in understanding the board dynamics, our third article investigates the

mechanisms of board members' influence on HR strategy and on the strategic orchestration of HR issues in the organization taking into consideration the change in the composition of the board over a period of time. For that purpose, we identified the case of a Swiss family-run business which had experienced successive transmissions over three generations. It had moved from a family board, with a chairman-owner, to a board of directors opening up to directors and a CEO from outside the family, alongside a professionalization of HRM. We ensured sufficient variability in the chosen determinants (attention, self-efficacy and HRM) over a certain period of time with distinct emergent phases and a variety of actors with different statuses (family member, outside the family, owner, manager). For confidentiality reasons, we made the case anonymous by using the cover name *CIVA* for the business and cover names for family members. We conducted 14 interviews in French between 24 April and 26 August 2022, using a semi-directive interview guide as an observation tool with the family members, the external CEO, the independent members of the board of directors and the managers of the departments and subsidiaries of CIVA's core business. The interviews were recorded, typed in their entirety and sent for approval to the various interviewees, who made minor corrections.

We asked the interviewees to recall key events, key moments and key decisions in the history of the company and the history of the board (situated dimension), particularly in relation to the passing of the baton from one generation to the next and the opening up of the board to independent members. We also asked interviewees to tell us about the transfer of their knowledge to the board and/or the organization, the knowledge and the skills that other players transfer to the board and/or the organization, the transfer of skills and knowledge between the board and the top management, the issues dealt with by the board, examples of tangible changes in the way the board and/or the company operate with the arrival of new players, the reasons why the family decided to open up the board to independent members, the reasons why a CEO from outside the family was hired, and the implementation of a performance management practice called "performance contract". Our interview guide allowed us to identify focused attention on specific moments; perceived and observed individual attention and perceived and observed self-efficacy; and how these attention biases and perceived self-efficacies influence concrete changes in the organization.

To summarize, the three papers provide some answers to the link between board and HR strategy: a) in investigating in a variety of environments (two-tier, entrepreneurial, family-business); b) in revealing the power capabilities available to board members to establish a legitimate strategic HR function and bring HR issues to strategy discussions; c) in showing, in

a dynamic way, that attention biases and self-efficacy do indeed influence the board's mode of operation as a result of the multiple directors' complex actions; and d) in showing how changes in the composition of the boards of directors impact the processes of strategic change within family businesses, particularly those changes affecting HR processes, through a "micro" analysis of the subsystems of attention and self-efficacy of the various players.

7. References

- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (8), pp. 819-841
- Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T. & Hamilton, P. (2015). Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*, vol. 54, no 1, pp. 105–130.
- Allouche, J. & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (5), pp. 109–130.
- Appelbaum, E. et al. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 6–14.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), pp. 116–128.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191 pp.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729 pp.
- Barrédy, C. & Batac, J. (2013). Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1. *Gérer et comprendre*, (1), pp. 47–59.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñán, M. & Casillas-Bueno, J. (2016). How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance. *Strategic Organization*, vol. 14, no 1, pp. 6–31.
- Barker III, V. L. & Barr, P. S. (2002). Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 2002, vol. 55, no 12, pp. 963–979.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n°17, pp. 99–120.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31–46
- Bazeley, P. (2021). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. 2nd Edition. Sage. 447 pp.
- Boston Consulting Group. *Creating people advantage 2014-2015: how to set up great HR functions: connect, prioritize, impact*. pp. 1–36.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with special references to Education*. (3rd ed.). Chicago, University of Chicago Press. 412 pp.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, pp. 53–101.

Bergman, H. & Müller H. W. (2023). Etude BDO des conseils d'administration en 2023. In: <https://www.bdo.ch/fr-ch/sommaire-communiques-de-presse/2023/etude-bdo-sur-les-conseils-d-administration-2023>

Berle, A. A. & Means, G. G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Commerce Clearing House, New York.

Bessière, V., Stéphany, E. & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), pp. 135–160.

Bessière, V. & Stéphany, É. (2015). *Le financement de l'innovation: nouvelles perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck Supérieur.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

Bonnet, C., Séville, M. & Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale: le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-3), pp. 67–80.

Brandl, J. & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, vol. 49, no 6, pp. 1025–1046.

Brewster, C. (1999a). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review: Strategic Issues in International Human Resource Management* (pp. 45–64). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Brewster, C. (1999b). Different paradigms in strategic HRM: Questions raised by comparative research. *Research in Personnel and HRM*, pp. 213–238.

Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 2004, vol. 14, no 4, pp. 365–382.

Brewster, C. & Bournois, F. (1991). Human resource management: a European perspective. *Personnel Review*, 20(6), pp. 4–13.

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *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*, vol. 38, no 4, pp. 337–352.

Brockbank, W. & Ulrich, D. (2002). The new HR agenda: 2002 HRCS executive summary. *University of Michigan Business School*.

- Bughin, C., Colot, O., & Finet, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission?. *Revue management et avenir*, (7), pp. 14–33.
- Burkhardt, K. (2016). Une approche cognitive du rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d’alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, (19-3), pp. 1–33.
- Burkhardt, K. (2018). *Le rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d’alliances stratégiques*. ISTE Group, 444 pp.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no 3, pp. 39–52.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), pp. 40–63.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, vol. 31, no 6, pp. 671–692.
- Catellin, S. (2004). L’abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, (2), 179-185. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), pp. 355–372.
- Chadwick, C. & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization Science*, 20(1), pp. 253–272.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, (31), pp. 49-79.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance: théories et faits*. Economica, Paris, 540 pp.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d’administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, vol. 127, pp. 6–17.
- Charreaux, G. (2001). L’approche économico-financière de l’investissement. *Charreaux G.(éd.), Images de l’investissement: Au delà de l’évaluation financière, une lecture organisationnelle et stratégique*, Vuibert, coll. FNEGE, 13.
- Charreaux G. (2008). À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants and performance de la firme: gouvernance and latitude managériale. *Economies et Sociétés, series K, n° K*, vol. 19, pp. 1831–1868
- Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. *Cahier du FARGO*, No. 010402, pp. 1–26
- Charreaux, G. & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives*. Paris: Economica.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T. & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 719–734.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), pp. 355-372.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), pp. 43–76.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K. & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 1–4.
- Conaty, F. (2021). Abduction as a Methodological Approach to Case Study Research in Management Accounting—An Illustrative Case. *Accounting, Finance & Governance Review*, 27(1)
- Conner, K. R. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? In: *Journal of Management*, 17(1), pp. 121–154.
- Cyert, R. & March, J. (2015). Behavioral theory of the firm. *Organizational Behavior* 2 (pp. 60-77). Routledge.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), pp. 387-412.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, pp. 371–382.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'AIMS* (Vol. 23).
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 516–538.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, pp. 802–835.
- Deloitte (2014). *Baromètre 2014 de la gouvernance RH: quelle gouvernance RH dans les grandes entreprises françaises*, pp. 1–24.
- DeNoble, A., Ehrlich, S. & Singh, G. (2007). Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, 20(2), pp. 127–140.
- De Winne, S. & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 11, pp. 1863–1883.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553–560.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), pp. 3–9.

Dumitru, O. I. & Vavura, N. M. (2020). A Short Comparative Study of Corporate Governance in European National Legal Systems. *Technium Social Sciences Journal*, 10, 207.

Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur Jr, W. & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727.

Ensley, M. D. & Pearce, C. L. (2001). Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 22, no 2, pp. 145–160.

Faccio, M. & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), pp. 365–395.

Fama, E. F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, no 2, pp. 301–325.

Filatotchev, I. & Wright, M. (2005). *The life cycle of corporate governance*. Edward Elgar Publishing, 304 pp.

Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, pp. 489–505.

Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of management review*, 38(1), pp. 90–108.

Gennard, J. & Kelly, J. (1997) The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, vol. 28, no 1, pp. 27–42.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 6, pp. 433–448.

Gooderham, P. N., Morley, M. J., Parry, E. & Stravou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no 6, pp. 715–723.

Haleblian, J. & Rajagopalan, N. (2006). A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributions and efficacy beliefs. *Journal of Management Studies*, vol. 43, no 5, pp. 1009–1026.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, pp. 193–206.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, pp. 334–343.

- Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, vol. 7, pp. S3–S16.
- Hedberg, L. M. & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 33–45.
- Hilb, M. & Oertig, M. (2010). *HR Governance: Wirksame Führung und Aufsicht des Board- und Personalmanagements* (Vol. 1, p. 184). Herrmann Luchterhand Verlag.
- Hilb, M. (2016). *New corporate governance*. Fifth Edition. Berlin: Springer.
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, pp. 1901–1930.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (8), pp. 393–411.
- Hirigoyen, G. & Poulain-Rehm, T. (2017). Approche comparative des modèles de gouvernance- Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 43(265), pp. 107–129.
- Hopfmüller, L. R. (2010). The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations: Empirical Studies of Swiss Listed Companies. *University Of St. Gallen, Business Dissertations*, pp. 1–383.
- Hülsbeck, M., Meoli, M. & Vismara, S. (2019). The board value protection function in young, mature and family firms. *British Journal of Management*, 30(2), 437–458.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ibrahim, H. I. & Zulkafli, A. H. (2016). Corporate governance, HRM practices and organizational performance. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 14(1), 30–40.
- Jiang, K. & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 6–33.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., et al. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 6, pp. 1264–1294.
- Jungmann, C. (2006). The Effectiveness of Corporate Governance in One-Tier and Two-Tier Board Systems—Evidence from the UK and Germany—. *European Company and Financial Law Review*, 3(4), pp. 426–474.
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, vol. 48, no 3, pp. 665–695.

- Karametaxas, X. E. (2015). Le droit de vote comme moyen pour renforcer la gouvernance d'entreprise. *Heckendorn Urscheler; Lukas; de Luze, Estelle; Topaz Druckman, Karen. Les difficultés économiques en droit*. Genève: Schulthess éd. romandes, pp. 277–292.
- Karrer, H. & Ruehl, M. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. *Economiesuisse*, 24 pp.
- Keenoy, T. (1999). HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1), pp. 1–23.
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, vol. 39, no 2, pp. 366–391.
- Kelly, J. & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, vol. 25, no 1, pp. 7–24.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2001). *Power and influence in the boardroom: the role of the personnel/HR director*. London: Routledge.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 2, pp. 99–117.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 5–17.
- Khenissi, M. & Wirtz, P. (2015). Le Processus stratégique de détermination de la rémunération des dirigeants: Les enseignements du Cas Vinci. *Finance Contrôle Stratégie*, (18-1), 21–56.
- Knockaert, M., Bjornali, E. S. & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), pp. 420–435.
- Kotlar, J. & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), pp. 26–36.
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(2), pp. 132–144.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, vol. 41, pp. 71–91.
- Kunz, P. V. (2010) Swiss Corporate Governance – an Overview. In: *Rapports suisses - Swiss Reports presented at the XVIIIth International Congress of Comparative Law* (Bern 2010), pp. 99–134.
- Laga, H. & Parrein, F. (2010). Corporate governance in a European perspective. *Available at SSRN 1547722*.
- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), pp. 39–65.

- Lang, N. K. & Wirtz, P. (2021). Kicking Off the Corporate Governance Lifecycle: Seed Funding, Venture Capital and the Nascent Board. *British Journal of Management*, 33(1), pp. 181–210.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691–710.
- Lant, T. K., Milliken F. J. & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, vol. 13, no 8, pp. 585–608.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), pp. 471–517.
- Leblanc, R. & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, no 5, pp. 843–851.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. In: *Academy Of Management Review*, 24(1), pp. 31–48.
- Le Tian, C. & Venard, B. (2012). Pour une approche contingente de la gouvernance1. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol. 16, no 2, pp. 25–38.
- Lima, L. & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), pp. 731–744.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London and New York: Macmillan.
- Lukka, K. & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp. 462–477.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), pp. 197–221.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J. & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), pp. 22–35.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J. & Stiles, P. (2011). A corporate governance lens on strategic human resources management (SHRM). *25th Annual Conference of the Australia and New Zealand Annual Management Conference*, pp. 7–9.
- Martin, W. L., McKelvie, A. & Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47, pp. 755–769.
- McCormick, M. J. & Martinko, M. J. (2004). Identifying leader social cognitions: Integrating the causal reasoning perspective into social cognitive theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 10, no 4, pp. 2–11.

- Michiels, A., Arijs, D. & Uhlaner, L. (2021). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, pp. 1–24.
- Missonier, A. & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2), pp. 20-32.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human Resource Management*, 57(5), pp. 1127–1143.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, vol. 37, no 1, pp. 305–351.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), pp. 114–132.
- Nordqvist, M. (2005). Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms (Doctoral dissertation, Internationella Handelshögskolan).
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), pp. 187–206.
- Ocasio, W. & Joseph, J. (2018). The Attention-Based View of Great Strategies. *Strategy Science*, 3(1), pp. 289-294.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Petrovic, J., Saridakis, G. & Johnstone, S. (2018). An integrative approach to HRM–firm performance relationship: a missing link to corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(2), pp. 331–352.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), pp. 5–16.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Poulain-Rehm, T. (2019). Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales: Résultats, voies de recherche et préconisations managériales. In *Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire* (pp. 179–193). EMS Editions.
- Porac, J. F. & Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: issues, trends, and future directions. *Handbook of strategy and management*, pp. 165–181.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79–91.
- Reichel, A. & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, vol. 52, no 6, pp. 923–946.
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. In: *Journal of Management Studies*, 36(7), pp. 953–975.

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A. & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3)

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43(5), pp. 1201–1226.

Sánchez, A. A., Marín, G. S. & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), pp. 138–148.

Schalk, R., Timmerman, V. & Van Den Heuvel, S. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 1, pp. 84–92.

Schmid, M. M. & Zimmermann, H. (2008). Should Chairman and CEO be separated? Leadership structure and firm performance in Switzerland. *Schmalenbach Business Review*, vol. 60, no 2, pp. 182–204.

Séville, M. & Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), pp. 43–70.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, vol. 34, no 2, pp. 192–209.

Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P. & De Cieri H. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, vol. 46, no 4, pp. 611–629.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. & Brooks R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 2, pp. 193–210.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no 1, pp. 99–118.

Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., et al. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, vol. 48, no 1, pp. 69–84.

Sparrow, P. R. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. Prentice Hall.

Stévenot-Guéry, A. (2007). Capital-investissement en syndication: les enjeux en termes de gouvernance disciplinaire et cognitive à partir d'une étude de cas multi-sites. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4), pp. 141–178.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.

- Thomas, G. (2010). Doing case study: Abduction not induction, phronesis not theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), pp. 575–582.
- Thompson, P. (2011), “The trouble with HRM”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 355–367.
- Thurley, K. & Wirtenius, H. (1991). Will management become ‘European’?: Strategic choice for organizations. *European Management Journal*, 9(2), pp. 127–134.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal*, vol. 21, no 10–11, pp. 1147–1161.
- Vatiero, M. (2017). Learning from the Swiss corporate governance exception. In: *Kyklos*, 70(2), pp. 330–343.
- Volonté, C. (2015). Culture and corporate governance: The influence of language and religion in Switzerland. *Management International Review*, 55(1), pp. 77–118.
- Volonté, C. (2019). Regulation and evolution of boards of directors in Switzerland over 30 years. An analysis of Swiss board of directors from 1988 to 2017. *Expert Focus*, vol. 9, pp. 674–679.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, vol. 25, no 2, pp. 188–204.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, vol. 6, no 3, pp. 280–321.
- Walsh, J. P. & Fahey, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, vol. 12, no 3, pp. 325–338.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180.
- Westphal, J. D. & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 22, no 12, pp. 1113–1137.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, vol. 29, no 6, pp. 431–447.
- Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, nouvelle édition*. La Découverte, collection Repères, 128 pp.
- Wirtz, P., Bessière, V. & Stéphany, É. (2021). Gouvernance et financement des firmes entrepreneuriales. *Revue Française de Gestion*, 47(299), pp. 61–65.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, vol. 18, no 2, pp. 295–320.

Wright, P. M. & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, pp. 45–65.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Zahra, S. A. & Pearce II, J. A (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, vol. 8, no 2, pp. 164–173.

Zahra, S. A., Filatotchev, I. & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of business venturing*, 24(3), pp. 248-260.

II. PAPER 1

HR CHAMPIONS EMERGING FROM TWO-TIER BOARDROOMS: AN EXPLORATORY STUDY ON BOARD MEMBERS' POWER CAPABILITIES AND INFLUENCE ON HR STRATEGY

Joëlle Bédard, Doctorante, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan

Eric Davoine, Chair of Human Resources and Organization, University of Fribourg

Peter Wirtz, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan & emlyon business school, IFGE

Abstract: This article explores the mechanisms of board members' influence on HR strategy and on the strategic embedding of the HR function in the organization. We draw on previous research into top management's influence on HR strategy and cognitive mechanisms of corporate governance. We use the power dimensions by Hardy (1996) and Sheehan et al. (2014) as a general hermeneutic framework for a systematic analysis of interviews with 15 board chairs and/or independent board members from Swiss firms. The originality of our contribution lies in involving the approach of cognitive governance (Charreaux, Wirtz, 2006) to show how board members and presidents may exert their influence and raise HR issues in the strategy discussion.

Keywords - board members, board chair, power capabilities, HR strategy, cognitive governance

QUAND LES CHAMPIONS RH ÉMERGENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES CAPACITÉS D'INFLUENCE DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUR LA STRATÉGIE RH

Résumé : Cet article explore les mécanismes de l'influence des membres du conseil d'administration sur la stratégie RH et sur l'ancrage stratégique de la fonction RH dans l'organisation. Nous nous appuyons sur des recherches antérieures concernant l'influence du top management sur la stratégie RH et les mécanismes cognitifs de la gouvernance d'entreprise. Nous utilisons les dimensions du pouvoir de Hardy (1996) et de Sheehan et al. (2014) comme cadre théorique pour une analyse systématique de 15 entretiens avec des présidents et/ou membres indépendants de conseil d'administration d'entreprises suisses. L'originalité de notre contribution est d'utiliser l'approche de la gouvernance cognitive (Charreaux, Wirtz, 2006) pour montrer comment le président et les membres du conseil d'administration peuvent exercer une influence significative sur les activités stratégique RH.

Mots clés - conseil d'administration, président du conseil d'administration, capacités d'influence, stratégie RH, gouvernance cognitive

This article explores the mechanisms of board members' influence on HR strategy and on the strategic embedding of the HR function in the organization. According to a recent literature review (Boada-Cuerva et al., 2019), top management remains the missing stakeholder in the HRM literature. Moreover, in this literature, researchers have mainly investigated CEOs' beliefs and perceptions about the role of HR departments and how these perceptions and managerial capabilities constrain or encourage the development of an HR department's strategic role (e.g. Aldrich et al., 2015; Brandl and Pohler, 2010; Collins, 2020). What occurs behind the CEO, i.e. in the boardroom, is a promising field to investigate: previous literature shows that strategic decisions are a negotiated result between different actors (Hambrick, 2007; Walsh, 1995), and a few former studies have identified the role of board members in the development of HR strategy (Gennard and Kelly, 1997; Kelly and Gennard, 1996, 2007; Sheehan et al., 2007, 2014). There is still a gap in exploring how individual board members exert their influence on HR strategy, especially if you consider two-tier boards or non-executive directors.

This paper draws on previous research into top management's influence on HR strategy (Boada-Cuerva et al., 2019) and cognitive mechanisms of corporate governance (Barroso-Castro et al., 2016; Charreaux and Wirtz, 2006; Wirtz, 2011). The power dimensions by Hardy (1996) and Sheehan et al. (2014) are used as a general hermeneutic framework for a systematic analysis of interviews with 15 board chairs and/or independent board members from Swiss firms. As a central contribution, this paper shows that board members may exert significant influence and raise HR issues in the strategy discussion, adopting the role of "HR champion" that former literature (Caldwell, 2001; Cassell et al., 2002; Kroon et al., 2013) attributed to CEOs or executive committee members.

The first section of the article presents this framework and a literature review on top management's perceptions and capabilities affecting strategic HR choices as well as the Swiss corporate governance specificities. After a second section discussing methodological aspects of our study, the third section presents board members' influencing mechanisms on corporate HR strategy. The last section concludes by discussing limitations of the present study and outlines implications for future research and practice.

1. Theoretical framework of the study

1.1. CEO cognition and HR strategy

Several studies show that HR management (HMR) in an organization does not emerge spontaneously but depends on the key decision makers' attitudinal and perceptual biases that

will influence HR activities in an organization (Collins, 2020; Kelly and Gennard, 2001, 2007). A large body of empirical work aims at explaining which conditions influence the strategic integration of HR activities in an organization and more specifically the attitudes and perceptions of key decisional actors, mainly the CEO, towards the HR function (Aldrich et al., 2015; Boada-Cuerva et al., 2019; Brandl and Pohler, 2010; Collins, 2020; Helfat and Martin, 2015). Strategic HR embedding translates the idea that key decision makers, depending on diverse conditions, hold the power to include or exclude HR issues in their strategic agenda, to devolve or not devolve HRM to an HR director. Hambrick and Mason (1984:4) suggests that strategic alternatives vary depending on key decision makers and their own set of “givens” i.e. knowledge or assumptions about future events, knowledge of alternatives, knowledge of consequences attached to alternatives, values and principles. These givens serve to filter and distort the decision makers’ perception. The concept of negotiated belief structure (Walsh and Fahey, 1986), as the enacted set of beliefs or assumptions that underscore a strategic decision, integrates both individual biases of key decision makers and group power struggle in strategy formulation.

Therefore, since strategic choices are built on the attitudinal and perceptual factors of key decision makers, understanding these factors becomes crucial to understanding how strategic HR embedding will occur in an organization. Brandl and Pohler (2010) expand on how CEOs’ and Top Management Teams’ (TMT) perceptions of their own responsibility toward HRM shape their decisions and affect their willingness to delegate HRM responsibility. Several authors describe all the beliefs and perceptions related to HR issues that will ultimately allow devolution processes to occur or not (Aldrich et al., 2015; Brandl and Pohler, 2010; Gooderham et al., 2015; Reichel and Lazarova, 2013; Schalk et al., 2013; Sheehan, 2005). Collins (2020:20) shows that CEO dynamic managerial capabilities play a critical role in increasing the likelihood that an HR strategy will be more widely and consistently implemented in the firm. Brandl and Pohler (2010) observed that HR devolution (or non-devolution) first depends on the entrepreneur’s or CEO’s willingness (or reluctance) to delegate HR responsibilities. The commitment of the CEO to HR involvement influences a company-wide commitment to the integration of HR (Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007). When CEOs’ beliefs consist of considering employees part of a winning team, they perceive people as strategic resources and will adopt best practices for motivation and seek opportunities to delegate responsibilities (Kroon et al., 2013). CEOs’ innovativeness and entrepreneurial orientation toward novel HR practices determine early adoption of the newest people management strategies and the speed at which these practices will be implemented (Kroon et al., 2013:77–78). In other words, the

presence of an “HR champion” in the organization “who thinks of HR practices as solutions to particular problems and has the relative power to influence decision-making” (Cassell et al., 2002:688) is a key organizational determinant (Caldwell, 2001; Cassell et al., 2002; Kroon et al., 2013).

1.2. Cognitive governance and board cognition

Historically, board research, if not exclusively, was very strongly focused on the corporate board as a mechanism to monitor conflicts of interest (referred to as agency conflicts) between various stakeholder groups (Daily et al. 2003). That the board may play an active role in the formulation and setting of major issues on the strategic agenda other than financial discipline has received less attention. Very few studies include board members as key decisional actors in the making of corporate strategy (be it strategy in general, or HRM strategy in particular), and they are mostly cast in one-tier boards (Boada-Cuerva et al., 2019; Gennard and Kelly, 1997, Kelly and Gennard, 1996, 2007; Sheehan et al., 2007, 2014). Traditional strategic cognition research very much focuses its attention on CEOs and TMTs as key decision makers. There is however a more recent stream of research in the corporate governance field that provides a theoretical basis for grasping the board’s role in active strategy making. This research stream can be labelled as the cognitive governance approach (Charreaux and Wirtz, 2006). It integrates the cognitive interaction between boards (even two-tier boards), CEOs and shareholders (Barroso-Castro et al., 2016; Charreaux and Wirtz, 2006; Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011). In this approach, which differs from traditional corporate governance research that perceives two-tier boards as exclusively dedicated to monitoring divergent interests, board members can influence CEO decision making and help CEOs detect and elaborate new strategies, build their vision, transfer additional skills or grant access to other resources. Boards therefore exercise the responsibility to control and challenge CEO decisions, including those related to HR issues. In doing so, the cognitive approach to governance considers that governance mechanisms also use cognitive avenues, when possible, to influence leaders’ and firms’ skills, know-how and value creation (Wirtz, 2011). For example, replacing a poorly performing CEO is typically a crucial decision a board has to take which has long-term implications for the firm’s future direction, and it implies strategic cognition aspects (Haleblian and Rajagopalan, 2006). When exploring the conditions for developing a more strategic role for the HR function, we posit with the cognitive governance approach that non-executive board members, and not only the CEO, are part of the HR reflection in the organization. Since the role of the Board consists of enabling or restricting the CEO’s scope of action, understanding board

members' cognitive impact on strategic decisions related to HR strategy, through their attitudes and perceptions, becomes a crucial research topic this paper have chosen to address. The question arises however which avenues of influence the board members may use to put HR issues effectively on the strategic agenda. We suggest that the power-dimension framework can be instrumental in better understanding this influence.

1.3. Power dimensions as influential mechanisms

Hardy's (1996) power dimensions appear to be relevant to understanding how HRM strategic reflection arises in an organizational setting. These power dimensions are instrumental in analyzing the levers of influence of key decision makers, and in our study board members and board chairs, at various levels.

The first dimension – *power of resources* – is historically the first dimension which has been studied by the mainstream management literature (Lukes, 1974). This literature focuses on the link between power and the control of scarce resources, viewing power as the ability to get others to do what you want them to. Power is exercised by actors to influence decisions and behaviors through “the deployment of key resources on which others depend” (Hardy, 1996: S7), such as information, expertise, money, etc., as rewards or sanctions. The recognition of employees' skills, judgment and intelligence as a potential strategic competitive advantage, i.e. as a strategic resource, plays a role in the emergence and in the positioning of the strategic HR function, by establishing a power of managing strategic (human) resources. On the other hand, the outsourcing of some HR tasks to external providers or the devolution of HR responsibilities to line managers can also potentially impact the power of resources of the HR function (Sheehan *et al.*, 2014).

The *power of processes* dimension considers how organizational and information processes related to strategic decision-making take place between the different group categories in the organization. Former studies have identified the board of directors as a formal arena for HRM decision-making processes, especially in one-tier boards or executive committees, where HR directors can be represented (Budhwar, 2000; Kelly and Gennard, 2007, Sheehan, 2005). Most of these studies also established that informal interactions between HR managers and the CEO play a major role in decisions, so the involvement of the HR function in both formal and informal processes is important to secure its influence on strategic organizational issues (Sheehan *et al.*, 2014).

The *power of meaning* dimension refers to the use of symbols, rituals and language to influence decisions and actions, i.e. to make initiatives and alternatives appear legitimate, desirable or inevitable (Hardy, 1996; Sheehan et al., 2014). The representation of an HR director in the executive board is for the HR function an important element of the power of processes but also of the power of meaning, because this representation also legitimizes HR issues to be considered as strategic (board) issues and HR representatives to be considered as strategic partners (Caldwell, 2011). The capacity of HRM function representatives to persuade organizational stakeholders of the importance of HRM initiatives has become a key dimension of HRM functional power (Sheehan et al., 2014:196).

The dimension of *personal power* enlarges Hardy's (1996) framework. According to other scholars (Aldrich et al., 2015), personal power, integrating the concepts of *referent power* and *expert power*, is another decisive dimension. *Referent power* involves the hierarchical position in the organization and the influence process called personal identification, charisma or role modeling. *Expert power* encompasses task-relevant knowledge and skills in organizations (Yukl, 2010:207-209). "The most convincing way to demonstrate expertise is by solving important problems, making good decisions, providing sound advice, and successfully completing challenging but highly visible projects." (Yukl, 2010:209).

2. Methodology

2.1. Context of the study

Our empirical study focusses on the influence of board members on corporate HR activities, in particular at Swiss companies with two-tier boards. Boards can be classified as two-tier (dual) or one-tier (unitary) systems. (Dumitru and Vavura, 2020 ; Mallin, 2016 ; Volonté, 2015; Laga and Parrein, 2010 ; Jungmann, 2006). Dumitru and Vavura (2020), Volonté (2015) and Jungmann (2006) categorize corporate governance applied in Europe into four main systems: 1) Anglo-Saxon system – one-tier board (mainly UK, USA, Ireland); 2) German system - two-tier board with co-determination (mainly Germany, Austria, Netherlands); 3) Nordic system - mix of the two (mainly Sweden, Denmark, Finland); 4) Free choice between Anglo-Saxon and German system (mainly Switzerland, Belgium, France, Portugal, Spain). Placing them upon a spectrum, the Anglo-Saxon system consists in a one-tier board of executive and non-executive directors. These boards are commonly directed by a strong leader who combines both functions of CEO and chairperson and who, hence, has extensive decision-power. On the other side of the spectrum, the German system, part of the country's legal framework, employs two-tier

boards, with a management board and a separate supervisory board. The supervisory board, composed solely of persons which do not have any managerial position, exerts control duties over the second level composed of the management executives of the company with requirements for employee representation (or co-determination). Coming in as a sort of middle ground between the two, the Nordic system presents a hybrid system with a one-tier board which does not generally get involved in the management of the company but does have the power to hire and fire the CEO of the company and have requirements for employee representation. Finally, Switzerland, France, Belgium, Portugal or Spain allows corporations to choose freely between the one-tier or two-tier system, with or without employee representation, according to the corporate goals. (Dumitru and Vavura, 2020; Volonté, 2015; Jungmann, 2006)

The definitions of boards of directors vary in their characteristics according to the national context, from a one-tier to two-tier structure. Swiss corporate law (art. 707–726 CO) leaves great discretion to companies in designing their governance structure. The “Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance” (Hofstetter, 2002) does not explicitly recommend the separation of the two functions, except for the banking sector whose regulations require a two-tier structure. Nevertheless, in Switzerland the proportion of firms with separated functions is approximately 80%, and this percentage has remained fairly constant over the past twelve years (Schmid and Zimmermann, 2008). In accordance with article 716a CO, the Board of Directors has both non-transferable and inalienable duties, e.g. the ultimate management of the company (i.e. strategy); the establishment of the organization; the structuring of the accounting system and financial controls; the appointment and the removal of the highest management and their supervision; the preparation of the business report and the general meeting; and finally, the notification to the judge in the case of over-indebtedness (Kunz, 2010). Another Swiss specificity lies in the high percentage of external non-executive directors. Hence, the formal set-up of Swiss two-tier boards confers the impression that they should be mostly dedicated to a monitoring function of disciplinary nature (“decision-control” in the language of Fama and Jensen, 1983), very much in line with traditional approaches of corporate governance (Daily et al., 2003). The analysis of our interview data obtained from actual board members sitting on Swiss two-tier boards will show that this received wisdom is simply a myth when it comes to formulating HRM strategy, and that two-tier boards can and sometimes even do exercise a cognitive function too, when the right conditions are met.

2.2. Data analysis

Our research consists of a qualitative study of chairpersons and two-tier independent board members (M/F). 15 semi-structured interviews were conducted with seven board chairpersons and eight independent board members of different private or state-owned organizations. Table I summarizes the interviewees' profile. As Leblanc and Schwartz (2007:845) state, boards "tend to be closed groups, bound by confidentiality, privilege and custom with significant access difficulties and other practical limitations as well". Therefore, our sampling strategy was made through opportunities in our network rather than a deliberate choice. Sample participants were personally met during a 60-minute interview and each interview was conducted in French, the mother tongue of all interviewees, recorded, typed and anonymized. Interview quotes in the results section have therefore been translated.

A semi-structured interview guide was developed as an observation instrument. To explore the governance mechanisms, participants were asked to discuss their perceptions of the role of the board chair in comparison to the roles of other members. To explore the intervention mode and intensity, interviewees were asked to share their own experience of board intervention frequency in HR issues and the strategies they use to evaluate, challenge and decide on HR matters. To investigate the perception and representation of HR's role in the organization, participants were asked to expose past striking experiences related to HR that changed their perception and representation of HR, to indicate HR activities that have a strategic reach from their perspective, and to signal which elements generate competitive advantage for the firm. Finally, we questioned participants on how skills and knowledge transit between the Board and the CEO and vice versa.

INT	Age	Gender	Education	Current function	Current board role	Industry (number of employees)
#1	61	M	Biologist Scientist	Governance consultant	Independent board member in seven boards	Public service (60'000) Insurance
#2	65	M	IT engineer	Entrepreneur	Board member in four boards	Consumer electronics (6'100) Bank (6'729) FMCG (350'000) Hearing aid manufacturer (14'000)
#3	61	M	Lawyer	Lawyer	Board chairman No other board membership	Public service (1'125)
#4	47	M	Lawyer	Real estate lawyer	Board chairman No other board membership	Bank (32,5)

#5	57	M	Economist	Governance and strategy consultant	Board chairman in one board Independent board member in five boards	Packaging solutions manufacturer (5'600) Veterinary products (40) Wood manufacturer (300) Chemical industry (60) Financial public relations (10)
#6	60	M	Psychologist	Director of human resources	Member of a pension fund council	Logistics (60'000)
#7	49	F	IT engineer	CEO, IT services company	Independent board member in one board	Aviation industry (1'500)
#8	65	M	PhD engineer	Former CEO of a company active in high power electric equipment for railway	Independent board member in five boards	Watch industry (100) Space and aviation (200) Food (2)
#9	65	M	Economist	Former trader and risk director	Independent board member in two boards	Bank (3'151) Structured products (519)
#10	48	F	Economist	Marketing consultant	Independent board member in three boards	Transportation (public services) (33'119) FMCG (390) University
#11	54	M	Economist	Former CEO of two financial institutions	Board chairman Previously board member in five boards	Financial information services (3'900) Retail (23'600) IT Services (3'700)
#12	64	M	Engineer	Former CEO of an industry manufacturer	Board chairman Independent board member in three boards	Industry manufacturer (15'000) FMCG (350'000) Civil engineering office (500) Bank (47'860)
#13	--	F	Urbanist	Grocery & coffee shop owner	Board chairman No other board membership	Transportation (public services) (2'000)
#14	48	F	Economist	Marketing consultant	Independent board member in four boards	Vetenary products (40) Catering services (2'200) Education (167)
#15	52	M	History PhD	Executive search consultant for executive and non-executive directors	Independent board member in five boards	Hospitality (15'000) FMCG (2'500) Wine supplier (80) Leisure (180) Catering services (2'200)

Table II 1 - Interviewees' profile

A qualitative analysis software MAXQDA was used to analyze the data with a closed template coding structure, following several steps of thematic template analysis described in King (2004) or Point and Voynet-Fourboul (2006). We first reviewed each interview by categorizing key HR activities perceived as strategic by the interviewees, then in a second step used Hardy (1996) power dimensions as categories to analyze all influence mechanisms (see table II 2). We favored sentences as the work unit, and in special cases full paragraphs, to preserve to the maximum the meanings of text extracts.

Board members' perception	Strategic HR activities	Power of resources	Personal power	Power of meaning
	Key HR personal experiences			
	Chair role			
	Board member role			
	CEO role			
	HR function			
HR Strategy origination	From CEO			
	From HR director			
	From Board President			
	From board members			
HR Devolution	To CEO as HR director			
	To HR specialist			
	To external HR expert			
	To board member			
Board process	Formal process	Power of processes		
	Informal process			
	Board Control lever			
	<i>Monitoring</i>			
	<i>Conviction/ratification</i>			
	Board Service lever			
	<i>Mentoring</i>			
	<i>Initiative</i>			

Table II 2 - Coding grid

3. Results

3.1. Strategic HR activities perceived by board members

Our research allows us firstly to present how board members perceive the strategic dimension of HR activities. Our study shows that a majority (12 out of 15) of our interviewees mentioned HR as being a strategic function; the others rather perceive HR as a support and subordinate function. Interviewees have different views on which HR activities they consider strategic and on which the boardroom can or should have an influence. Table II 3 provides a summary of their positions.

INT	Participant's profile		HR activities				
	Education	Industry	Talent management	Compensation & benefits	Company culture and values	Performance management	Relation with unions
#1	Biologist	IT	•	•	•	•	
#2	Engineer	IT	•	•	•	•	
#3	Lawyer	Public services	•			•	
#4	Lawyer	Bank	•			•	
#5	Economist	Industry	•			•	
#6	Psychologist	Logistics	•	•	•	•	•
#7	IT specialist	Aviation	•	•		•	•
#8	Engineer (PhD)	Industry	•	•		•	
#9	Economist	Bank	•	•			
#10	Economist/Marketing	FMCG	•			•	•
#11	Economist	Bank	•	•		•	
#12	Engineer	Industry	•	•		•	
#13	Historian	Public services	•				
#14	Economist/Marketing	Strategy & FMCG	•	•			
#15	Historian (PhD)	Bank & hospitality	•	•	•	•	

Table II 3 - HR activities perceived as being strategic by interviewees

Talent management – the most frequently cited strategic HR activity – is seen as strategic by board members because it contributes to the company's competitive advantage by ensuring that it has the right expertise and behaviors aligned with the company's culture to carry out the company's activities. "The right person in the right place" is a formula that is regularly used in interviews to describe the strategic mission of the HR function.

It is the first priority, it is the right people in the right places [...] I, at the board level, have to ensure that teams, and not only the management, have the right expertise in the company. (INT 5)

In our company, human capital is the production tool. If I don't have the right people, with the right attitudes and skills, I can't deliver quality and have a correct image in the market. For us, this is key. (INT 7)

The choice of the management team is considered particularly strategic by board members since the alignment or non-alignment of managers with the company's culture and values can generate a virtuous or a vicious circle in teams. For this reason, recruitment is often associated with another HR theme, sometimes considered as strategic: *culture and values*.

Avoid the possibility of hiring people who are from outside the inner circle. Because these people, in turn, will hire people who are not aligned with the culture and will create a problem. We enabled the floodgates to open in a direction where we found ourselves with executives who were not in line with what we were trying to do and who flouted the company's values. It's very easy to slip up. In any case, we had two HR who created many problems because their own values were no longer aligned. (INT 2)

The prerogatives of the two-tier board, the appointment – as well as the dismissal – of the CEO and of the TMT, come also as a particularly strategic HR mission. The recruitment of members of the executive committee is often delegated to the CEO with the approval of the Board.

In the end, the real power of the Board, and it is the only one it has, is to appoint and dismiss the CEO, or even the members of the executive management team. I had to learn as Chairman of the Board that the Board can always say no to an acquisition, to a strategy, but it can never force general management to do something against its will. (INT 11)

Interviewed board members also discuss the strategic impacts of various compensation policies and consider *compensation* as a strategic HR issue. For example, they argue that compensation allows the prioritizing of key functions that have a strong strategic impact on competitive advantage. In general, compensation issues are managed by the CEO, the compensation subcommittee of the board and sometimes the HR director. Most interviewees mention the establishment of an ad hoc board committee focused on remuneration issues and composed of a limited number of board members dealing in more detail with the subject and preparing cases and files.

Board also defines the company's salary policy. It gives general direction and a framework. It can say if we have a salary policy where we want to pay more than the market. Do we want to be very generous or not? [...]. And often what we do, even in a small company, is to create a small nomination-compensation committee that can spend a little more time and prepare things. (INT 1)

Obviously, on the more operational aspects of HR and board, it is the remuneration, the global pay scheme mechanism, the wage-price control, not only of the CEO, but also the way in which we culturally want to put pay scheme rules in place. (INT 5)

Associated with compensation, *performance management* is seen by many interviewees as an HR activity that allows the company to identify career path and training needs as well as to set performance objectives for the CEO, which are then passed on to the management team.

We define objectives for the general manager and evaluate annually his performance and then a rating etc. And then the CEO reports this to his two directors who will then spread it over. So, through the message we give to the managers, we know that we will indirectly influence the rest of the objectives given to the employees. (INT 4)

For board members of state-owned companies, compensation and performance management aspects are less often presented as strategic because the board and/or management have little impact on public salary scales.

Respondents working in highly unionized public or para-public companies also note that the *relationship with unions* and the negotiation of collective agreements are highly strategic HR activities because they affect the company's image and reputation if these relationships are

poorly managed. Board members who are not confronted with the unionized context do not perceive the relationship with unions as strategic. In some of these companies, the presence of HR skills in the boardroom (for example, the existence of an HR subcommittee or the recruitment of an HR expert to the board) may be desired by shareholders or by the regulator, or influenced by the union presence in the company.

Our research has shown that board members perceive *talent management, compensation and benefits, culture and values*, and *performance management* as the four key strategic HR activities to which the board should pay particular attention. The *relation with unions* is very much dependent on whether interviewed board members are confronted with a unionized context.

3.2. Perception of how board members influence HR strategy

Following the presentation of board members' perceptions of the strategic dimension of HR activities, the second part of our analysis in this paper focuses on the board's mechanisms of influence on the strategic embedding of HR issues and on the perceived levers of action of board members used with the CEO and the HR specialist.

3.2.1. Power of resources

The first lever of action through resources that boards are perceived to have on HR activities, reported by many interviewees, is the *appointment of a CEO who perceives the relevance of HR issues*. Interviewees state that executives must have a vision of what they want in HR areas and must understand the HR function, what it does and what it is supposed to do for them. They must also have the ability to integrate the right skills into the company.

If I hire someone, I would like to have someone who has previously been CEO, who has previously managed a HR department to see the whole personnel management issues. For example, many executives are confused when it comes to restructuring. (INT 8)

Board members' additional lever of action through resources is to *address the executive's lack of HR skills* by taking charge of HR issues, such as compensation, that they consider strategic. This may involve *appointing an HR expert as a member of the Board*.

We often talk about remuneration, remuneration policy. In Switzerland it is a key topic. [...] If you have someone who does not have the capacity to work on [remuneration], who keeps

on old models, you have to grasp this question, especially in SMEs. [...] And if remuneration is not the CEO's cup of tea, we have to look more closely, to compensate for this deficiency. (INT 14)

Two years ago, I took over the presidency. Several board members left and a team was re-formed within the Board. [...] As president, I want there to be an architect on my team who has real estate skills and someone who has HR skills that I don't have. (INT 4)

HR devolution through an HR team that transmits HR skills to the entire management team, or maybe to employees, is an additional lever.

I like it when the HR function is so strong in the company that it manages to ensure that all employees carry an HR competence. (INT 5)

[The HR director will] help the CEO, the Board and the nomination committee to prepare an HR strategy, define what type of HR environment is desired in the company, what training requirements, diversity, average age scale, necessary skills for key roles. (INT 11)

The use of external HR experts is another lever to provide skills and advice on HR topics that board members use to influence HR strategy:

You can get help, like with computers or technology. And then it's the same here too, it's skills that you can get from consultants. (INT 10)

In order to influence the HR strategy of the company, boards have therefore at their disposal: a) resources that are already present in the company through the skills and experience of the CEO, board members and HR devolution; b) resources acquired through the appointment of a new board member with HR expertise – or by the temporary appointment of external HR consultants.

3.2.2. Power of processes

When describing interactions occurring in strategic HR decision-making processes, the interviewed board members mention formal governance processes and operating rules as well as informal processes that correspond to ad hoc interactions or observations.

When asked how they control the alignment of HR strategy with corporate strategy, several interviewees stated first that they *control the inclusion of an HR component in the strategic plan*.

I think that in a strategy, there must be an HR component. That's one thing. This HR component must have an action plan with milestones and leaders. (INT 12)

Firstly, there has to be a strategy, which is not the case for all companies. [...] So when we say a strategy, there will automatically be an HR component and in this HR component I will check the recruitment of the right skills, retention, keeping the right skills, and I also check motivation and identification aspects with the company. (INT 1)

Integrating HR indicators in the reporting system, such as performance rates, rates of absenteeism, quality rates, etc., allows board members to analyze the HR reality in the company and identify "if there is anything wrong".

So, we regularly have pieces of information in the boardroom, data that are communicated to us by the HR department and then we position in HR strategies. (INT 3)

[In our dashboards we find] the classics, turnover rate, rate of absenteeism, untaken vacation days, recruitment, employment termination. (INT 8)

In some companies, the board appoints an *HR committee*, as a delegation of the board which generally includes the president, two other board members and in some cases the HR director, with formalized processes to deal with HR issues. These committees conduct in-depth reviews of HR data, prepare files and advise on decisions.

A remuneration committee (REMCO), which is an ad hoc committee, meets during four additional sessions during a year. So very often, HR topics go first to REMCO and then from REMCO to the Board. (INT 9)

In some boards, a compensation committee will only record new appointments at the end of the year and others will establish an HR policy, review the compensation plans to strategically align them with the company's objectives, establish succession planning. (INT 11)

HR committees usually allow the board to *formally consult the HR director on HR matters* and to solicit them when board members need input on an issue.

I am chairman of the nomination committee. By nature, the secretary of the nomination committee is the head of HR. So, he attends all meetings. He does not attend all board meetings in globo, but he does attend closed sessions where there is no CEO. We take him as our secretary. We ask him when we need clarification or his point of view. (INT 12)

Placing items on the boardroom session's agenda is another formal channel of influence that board members apply to bring HR issues to the table. The chairperson, having the authority to set the agenda, plays here a special role. Their privileged hierarchical position allows them to influence HR issues in the Board's discussions and to counterbalance the CEO's power in the negotiations of decision-making processes.

It is nevertheless [the president] who can most easily shape board debates, themes and subjects. (INT 5)

The role of the president is to... it may seem trivial... to set the agendas for the board meetings with the risk that he will be run around by the CEO. As CEO, you can use board sessions to deal with the subjects you want. So, the president must find, must invest a lot of energy to put formal subjects on the agenda and then to make the distinction between what the general management wants and what the Board wants. It is an art in a limited timescale. (INT 11)

Questions asked of the CEO during board meetings are a last lever for board members to use to obtain pieces of information or influence HR strategy.

And then, at each board session where I am president, I ask the CEO: "Do you have any critical situations to share with us in relation to customers or internal staff?" [...] And here it is to create an atmosphere of dialogue where the person will share HR themes with me. It gives me some insights. (INT 1)

In addition to formal processes, there are informal processes, such as *asking powerful questions in interactions with executives and employees*, which allow board members to obtain more information, evaluate HR strategy, benchmark and challenge a presentation, and forge their own conviction. *Ad hoc observations or conversations* at official events, company outings or annual occasions with company employees or executives help board members informally glean additional insights.

You have to talk to people, live. I don't intervene directly, but I listen to the company signals delivered by management and employees' behavior. [...] In all companies, you have annual festivities. It's ideal for talking to people. Rather than staying at the same table with the Board or the senior management, you will never see me with these people. I'm going to talk to employees, I'm approachable, I'm talking... I'm... I'm trying with humor. [...] And then they come very, very quickly to issues. (INT 5)

The formal and informal processes within the Board's inner workings may influence the HR dimension in the company through decision control (control of the HR component in the strategy, control of HR indicators, control questions) and decision making (HR committee, board agenda, consulting the HR director, benchmarking questions).

3.2.3. *Power of meaning and personal power*

Formalized processes, committees and audiences and appointment of HR board experts help to add *symbolic legitimacy to HR strategies and the HR function* by bringing HR issues into boardroom discussions. Similarly, the use of HR indicators in the reporting system helps to legitimize an HR perspective on company performance and to influence the representations of the function.

We receive reports on everything, dashboards where you have the diversity strategy. And every year you have the number of women who applied for each open position, the number of women who were recruited for each open position, the number of women who left... (INT 10)

Board members will contribute to the *legitimacy of HR issues through the meanings and social representations that will emerge from the board discussions*. The president, especially, through a privileged hierarchical position and the role of board discussant, influences new initiatives and makes alternatives appear legitimate, desirable or inevitable in strategic discussions. Our interviewees insist on how the chairperson's rhetorical skills may influence decision-making processes and representations in the boardroom:

You have chairs who are extraordinary moderators. They are able to listen to a debate for half an hour when you get the impression that everyone will start smacking each other and suddenly they're going to pull out three magic sentences, that even people who didn't agree will actually say "that's exactly what we were saying". (INT 9)

Some chairpersons or board members have favorite topics which may or may not become key issues in the Board's HR discussions. These representations will likely result in being negotiated in the boardroom.

It's mainly the president because he will set the Board's pace, tone and culture. I also think that members can contribute. I think a member can contribute more punctually. A member

can have “a hobbyhorse”. And if all members have their hobbyhorses, then the chairman has to make choices and sort this out. (INT 11)

To negotiate or bring out common representations or interpretations of HR strategy, the chairperson – but also other members of the board – can mobilize *personal power, i.e. charisma or interpersonal skills*, to influence other members.

I mentioned a word “empathy” to you that I think is a key to professional success. If you can understand the person in front of you and you can also put yourself in their shoes when explaining the worst, for example that they have no future in the company, that we can’t keep them, if you have empathy you can explain it in a digestible way. If you don’t have that, you lose the person and you’re a complete idiot too. (INT 12)

The strategic design of the HR function is also linked to board members’ personal history and career path.

It was a nightmare and at the same time a pleasure to see that everyone was working in this nightmare situation trying to get out of it. And then I took the measure of human capital. With a common project, trust, with a common motivation, an objective clearly identified, we can get out of it, we want to go there, we can work miracles. (INT 8)

I have never had the chance to have extremely efficient HR services. [...] I’m going to say something that’s not very nice for HR in general... I find it’s often a catch-all. We see in HR services.... people who have not succeeded elsewhere and who end up in HR without any particular qualifications. (INT 9)

In summary, our interviews reveal that board members use various levers to influence the representations of the HR function, of the HR strategy and of HR topics and priorities in strategic discussions, which can give more or less legitimacy to the HR function and HR managers. Finally, Table II 4 gives a synthesis of the different levers, related to the three categories of power dimensions, which can be used by board members in order to establish a strategic HR function within an organization.

Power of resources	• Appointment of a CEO who perceives the relevance of HR issues • HR devolution to internal or external HR experts ○ Appointing an HR expert as member of the board ○ Devolution to HR team ○ Use of external HR experts • Use of board members' previous skills and experience to address the executive's lack of HR skills
Power of processes	<i>Formal processes</i> • Control of HR component in strategic plan • Integration of HR indicators in the reporting system • Creation of an ad hoc board HR committee • Formal consultation of HR director • Placing items on the boardroom session's agenda • Questioning the CEO <i>Informal processes</i> • Ad hoc observations or conversations with employees • Asking powerful questions
Power of meaning and Personal power	• Symbolic legitimacy given to HR through formal processes, HR indicators, committees and audiences • Board members' representations on HR strategic issues • Chair's role as board discussant and representations crafter • Board members' personal power through charisma or interpersonal skills

Table II 4 - Board power dimensions influencing strategic HR embedding

4. Discussion

Our research sheds light on boards' perceived influence on HR issues in the organization and on the mechanisms used to establish a legitimate strategic HR function and bring HR issues to strategy discussions.

While former studies focus on the influence of the CEO on HR strategy (Aldrich et al., 2015; Boada-Cuerva et al., 2019; Brandl and Pohler, 2010; Cassell et al., 2002; Collins, 2020; Kelly and Gennard, 2001, 2007; Kroon et al., 2013; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007, 2014), the originality of our contribution lies in involving the independent board members and more especially the board chair as missing stakeholders in the HRM literature.

Beyond the HR-field, our study also contributes to the corporate governance literature. Following the suggestions of Boada-Cuerva and colleagues (2019:87) of exploring the governance and monitoring mechanisms of the HR function, we rely on an extended approach of using governance mechanisms (Charreaux and Wirtz, 2006) to examine the potential influences of two-tier boards on HR strategy. We learned that board members unanimously consider CEO selection as one of their unalienable and ultimate powers. Through the choice of the CEO, boards have a crucial influence on his managerial discretion and as a consequence on the emergence of HR issues in the organization considering the conditions of emergence brought to light by a community of researchers (Brandl and Pohler, 2010; Aldrich et al., 2015; Kelly and Gennard, 2001, 2007; Cassel et al. , 2002; Kroon and De Voorde, 2012; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007, 2014). In addition to the CEO, we highlight the role of the chairperson of the board. Chairpersons perceive the possibility to influence HR topics to be discussed through board composition with the possible appointment of an HR expert, the integration of HR issues on the agenda, through their own representations and personal power. Chairpersons are perceived as one of the agents possibly contributing to the emergence of HR as a strategic issue in the organization and may craft and legitimize, together with the CEO and other board members, a supportive culture towards HR topics.

As a specific contribution to the HR literature, our findings allow us to enlarge the concept of HR champion, originally defined by Cassell et al. (2002). The presence of an HR champion, wherever he or she is located in the organization, is a critical condition for HR to be integrated in strategic discussions. Along those lines, CEOs can play the role of an HR champion, so can the chair of the board, but also a simple member of the board. In addition, our study contributes to the HR research field in its effort to gain a better understanding of board perceptions and influences on strategic HR activities.

Our results also contribute to the theoretical debate on corporate governance and its most prominent mechanism: the corporate board. As a matter of fact, historically, the financial mainstream approach to board research, strongly embedded in agency theory (Fama and Jensen, 1983; Daily et al., 2003), presented board roles as unilaterally focused on specific control functions, where the board of directors acts as a monitoring mechanism to guarantee that CEO decisions and behavior are consistent with corporate objectives driven by shareholder interest. With respect to HRM, the main challenge from this perspective is executive remuneration conceived as a mechanism of interest alignment with shareholder value. In that sense, the board acts primarily to achieve conformity with given corporate objectives legitimized by the principal stakeholders (i.e. the shareholders). In the traditional mainstream-approach to

corporate governance, the definition of strategic opportunities and objectives (in terms of talent management for example) is exogenous to the workings of the board from this perspective. According to that approach, decision management, which comprises strategic initiatives, is assumed by the CEO alone, the board being responsible for decision control only (Fama and Jensen, 1983). Following agency theory, this effect should be expected to be even stronger for two-tier boards, where executive and control functions are formally separated. More recently, research in strategic management and entrepreneurship however reveals the existence of cognitive functions assumed by corporate governance and boards in real world settings, where boards not only exert decision control but also contribute valuable cognitive resources and may act as sounding boards for the CEO's ideas in the very process of strategic decision making itself (Charreaux, 2008; Charreaux and Wirtz, 2006; Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011). Charreaux (2008) consequently proposes an integrated approach to understand the impact of corporate governance on strategic decision making and, ultimately, firm performance, combining both functions (monitoring of interests and cognitive). Depending on specific circumstances, the governance system in general, and the board in particular, may act as a monitoring (interest alignment and control) and/or as a cognitive mechanism (strategy formulation). In that context, our study shows that power dimensions are instrumental in putting specific cognitive issues, such as HRM on the strategic agenda of the board.

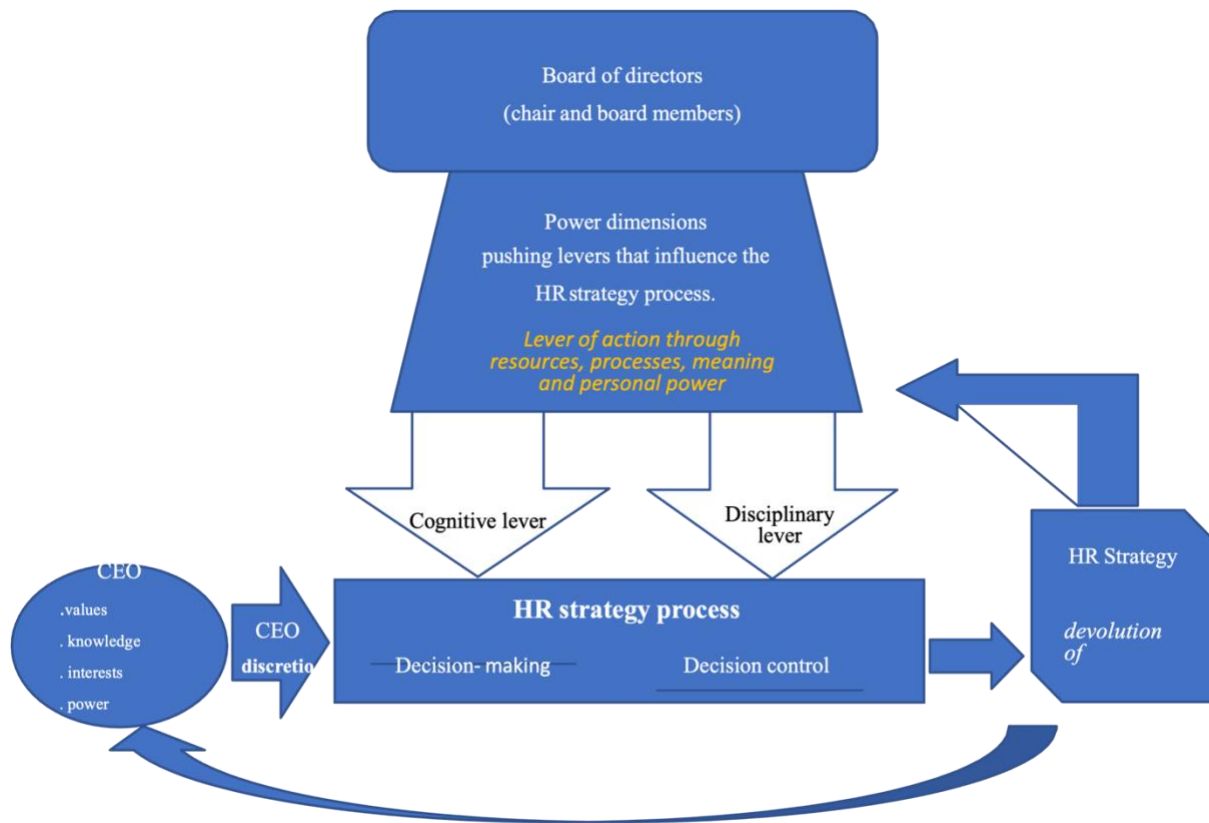


Figure II 1 - A model of board influence on HR strategy

In fact, different power dimensions as identified in the discourse of our interviewees can be interpreted as specific organizational forces applied by certain board members to push a cognitive agenda in the process of formulating, executing and controlling a firm's HR strategy. The chairperson, for instance, in case he or she is an HR champion, may use power of process to push innovative HR strategy, since he sets the board's agenda. This is just one example of how a specific power dimension (power of process) may be used to have the board play a cognitive role (see figure II 1).

Our research demonstrates that an enlarged view of the functions of the board, which comprise a strong cognitive dimension in addition to its control function, are relevant to HR strategy. As a matter of fact, the interviewed board members reveal that not only does the board intervene in setting incentives for top executives and in controlling potentially deviant CEO behavior, but it may also assist in conceiving novel HR strategy and pushing for specific HR activities (e.g. concerning talent management, remuneration, devolution of the HR function to specialists, ...). Surprisingly, our results suggest that, even in the specific case of two-tier boards, which are in theory an ideal testing ground for traditional agency theory due to the formal separation of the

control function from the executive function, the board may exert strong cognitive influence on strategic decision management.

5. Conclusion

Responding to previous research showing the impact of the CEO on the strategic embedding of HR in organizations, our study explicitly focuses on board members and board chairs as influential actors in HR's strategic origination. Our study shows a new perspective on the strategic embedding of HR and enlarges the panel of stakeholders influencing HR strategy by including board members. Our findings allow us to identify the key HR activities perceived as strategic by board members and describe the possible individual and collective influencing mechanisms of boards upon HR strategy as well as the perceived cognitive influence of the two-tier board structure in the Swiss environment.

Some limitations must be addressed for this study. First, the panel of interviewees has been assembled through networking without any possibility of deliberately choosing interviewees for their role on the Board or for the organization they represent. The responses offered by those interviewees who have had CEO responsibilities sometimes made it difficult to isolate the board member or board chair voice from the CEO voice. In addition, our data does not allow us to identify contingencies or context factors like the specificities of industry sectors on the strategic dimension of HR.

Our research offers promising research avenues at the crossroads between the research fields of HR strategy and corporate governance. It brings forward clear managerial implications for HR professionals, by raising consciousness that board members and chairpersons should be considered as major key stakeholders of HR strategy behind CEOs.

6. References

- Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T. and Hamilton, P. (2015). Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*, vol. 54, no 1, pp. 105–130.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñán, M. and Casillas-Bueno, J. (2016). How boards' internal and external social capital interact to affect firm performance. *Strategic Organization*, vol. 14, no 1, pp. 6–31.
- Boada-Cuerva, M., Trullen, J. and Valverde, M. (2019). Top management: the missing stakeholder in the HRM literature. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no 1, pp. 63–95.
- Brandl, J. and Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, vol. 49, no 6, pp. 1025–1046.
- Budhwar, P.S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK. *Personnel Review*, vol. 29, no 2, pp. 141–157.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no 3, pp. 39–52.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, vol. 33, no 1, pp. 40–63.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, vol. 31, no 6, pp. 671–692.
- Charreaux, G. and Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises: Nouvelles perspectives*. Paris: Economica.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–28.
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate governance codes: A review and research agenda. In: *Corporate governance: an international review*, 24(3), 222-241.
- Daily, C.M., Dalton, D.R. and Cannella Jr, A.A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, vol. 28, no 3, pp. 371–382.
- Dumitru, O. I., & Vavura, N. M. (2020). A Short Comparative Study of Corporate Governance in European National Legal Systems. *Technium Social Sciences Journal.*, 10, 207.
- Fama, E.F. and Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, no 2, pp. 301–325.
- Forbes, D.P. and Milliken, F.J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, pp. 489–505.

Gennard, J. and Kelly, J. (1997) The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, vol. 28, no 1, pp. 27–42.

Gooderham, P.N., Morley, M.J., Parry, E. and Stravou E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, vol. 46, no 6, pp. 715–723.

Haleblian, J. and Rajagopalan, N. (2006). A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributions and efficacy beliefs. *Journal of Management Studies*, vol. 43, no 5, pp. 1009–1026.

Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, pp. 193–206.

Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, vol. 32, no 2, pp. 334–343.

Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, vol. 7, pp. S3-S16

Helfat, C. E. and Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, vol. 41, no 5, pp. 1281–1312.

Hofstetter, K. (2002). Le gouvernement d'entreprise en Suisse. *Rapport final du groupe d'experts sur le gouvernement d'entreprise*.

Hopfmüller, L. R. (2010). The Role of the Board of Directors in Turnaround Situations: Empirical Studies of Swiss Listed Companies. *University Of St. Gallen, Business Dissertations*, p. 1-383

Jungmann, C. (2006). The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board system. In : *European Company and Financial Law Review*, 3(4), 426-474.

Karametaxas, X. E. (2015). Le droit de vote comme moyen pour renforcer la gouvernance d'entreprise. In: *Heckendorn Urscheler, Lukas ; de Luze, Estelle ; Topaz Druckman, Karen. Les difficultés économiques en droit*. Genève : Schulthess éd. romandes, p. 277-292

Karrer H. & Ruehl, M. (2016). Swiss code of best practice for corporate governance. In: *Economiesuisse*, 24 p.

Kelly, J. and Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review*, vol. 25, no 1, pp. 7–24.

Kelly, J. and Gennard, J. (2001). *Power and influence in the boardroom: the role of the personnel/HR director*. London: Routledge.

Kelly, J. and Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 2, pp. 99–117.

Kroon, B., Van De Voorde, K. and Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, vol. 41, pp. 71–91.

Kunz, P.V. (2010) Swiss Corporate Governance – an Overview. In: *Rapports suisses - Swiss Reports presented at the XVIIIth International Congress of Comparative Law* (Bern 2010), pp. 99-134.

Laga, H., & Parrein, F. (2010). Corporate governance in a European perspective. *Available at SSRN 1547722*.

Leblanc, R. and Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 15, no 5, pp. 843–851.

Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. London and New York: Macmillan.

Reichel, A. and Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, vol. 52, no 6, pp. 923–946.

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. In : *Journal Of Management Studies*, 43(5), p. 1201-1226

Schalk, R., Timmerman, V. and Van Den Heuvel, S. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 1, pp. 84–92.

Schmid, M.M. and Zimmermann, H. (2008). Should Chairman and CEO be separated? Leadership structure and firm performance in Switzerland. *Schmalenbach Business Review*, vol. 60, no 2, pp. 182–204.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, vol. 34, no 2, pp. 192–209.

Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P. and De Cieri H. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, vol. 46, no 4, pp. 611–629.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. and Brooks R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 2, pp. 193–210.

Vatiero, M. (2017). Learning from the Swiss corporate governance exception. In: *Kyklos*, 70(2), 330-343.

Volonté, C. (2019). Regulation and evolution of boards of directors in Switzerland over 30 years. An analysis of Swiss board of directors from 1988 to 2017. In: *Expert Focus*, vol. 9, p. 674-679.

Volonté, C. (2015). Culture and corporate governance: The influence of language and religion in Switzerland. In: *Management International Review*, 55(1), 77-118.

Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, vol. 6, no 3, pp. 280–321.

Walsh, J.P. and Fahey, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, vol. 12, no 3, pp. 325–338.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, vol. 29, no 6, pp. 431–447.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed.) Upper Saddler River, New Jersey: Pearson.

III. PAPER 2

THE SCALE-UP PROCESS AND THE NASCENT BOARD'S MODUS OPERANDI: THE ROLE OF ATTENTION AND SELF-EFFICACY⁷

Joëlle Bédât, Doctorante, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan

Peter Wirtz, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan & emlyon business school, IFGE

Abstract - This article presents the results of a processual case study examining a young scale-up's board of directors, focusing on board members' attention and self-efficacy. The results help us to better understand why the board's mode of operation sometimes leans towards discipline and sometimes towards cognition (or both), independently of the venture's life cycle. The study reveals that the intensity of treatment of cognitive vs. disciplinary issues is highly, but not exclusively, dependent on the entry of new investors and hence changes from stage to stage. The results confirm Knockaert et al.'s (2015) intuition of the importance of attention and self-efficacy bias. Unlike the findings of those authors, however, it appears that the primary objects of attention and self-efficacy change over time and as the result of the multiple directors' complex actions. This leads to dynamic changes in the board's operations over time.

Keywords: Entrepreneurial governance, attention, self-efficacy, scale-up

PROCESSUS DE SCALE-UP ET FONCTIONNEMENT DU CA NAISSANT : LE RÔLE DE L'ATTENTION ET DE L'AUTO-EFFICACITÉ⁸

Résumé - Cet article rapporte une étude pluriannuelle et processuelle d'une jeune scale-up et de son conseil d'administration (CA), en se focalisant sur l'attention et l'auto-efficacité de ses protagonistes pour mieux comprendre le mode de fonctionnement du CA. Les résultats permettent de mieux comprendre ce qui fait que, concrètement et au-delà du cycle de vie, le conseil d'administration s'engage dans un mode de fonctionnement disciplinaire et/ou cognitif. Nous montrons que l'intensité du traitement respectif des enjeux cognitifs et disciplinaires change d'une phase à l'autre du processus de scale-up, notamment, mais pas seulement, lors de l'entrée de nouveaux investisseurs. L'attention portée aux différents enjeux cognitifs et disciplinaires comporte des dimensions situées, organisationnelles et individuelles. Le principal résultat consiste à montrer, à l'instar de Knockaert et al. (2015), que les variables d'attention et d'auto-efficacité influencent fortement le fonctionnement disciplinaire et cognitif du CA, mais contrairement aux résultats des auteurs précités, il apparaît que l'attention et l'auto-efficacité participent à un processus complexe et dynamique. Ils changent d'objet en fonction du temps et des administrateurs et entraînent ainsi des changements dynamiques du fonctionnement du conseil.

Mots-clés : gouvernance entrepreneuriale, attention, auto-efficacité, scale-up

⁷ Bédât, J. & Wirtz, P. (2023). The scale-up process and the nascent board's modus operandi: The role of attention and self-efficacy. *Finance Contrôle Stratégie*, 26(1).

⁸ Bédât, J. & Wirtz, P. (2023). Processus de scale-up et fonctionnement du CA naissant : Le rôle de l'attention et de l'auto-efficacité. *Finance Contrôle Stratégie*, (26-1).

1. Introduction

For many years, research on boards of directors focused on the study of large listed companies. Such studies focused exclusively on the disciplinary function of the board, explaining that its primary role was to regulate potential agency conflicts between directors and shareholders, or even between different categories of shareholders (Daily et al., 2003; Fama and Jensen, 1983;). More recently, research on corporate governance has shown that, in young firms, the function assumed by governance mechanisms is likely to be more complex (Bessière et al., 2020; Bonnet et al., 2017; Burkhardt, 2018, 2016; Stévenot, 2007; Zahra et al., 2009; Wirtz, 2011; Wirtz et al., 2021). These firms must overcome a lack of resources, cognitive resources in particular, and must establish legitimacy in the eyes of their stakeholders. Beyond its traditional disciplinary function, the board is thus also likely to play, sometimes primarily, a service (Knockaert et al., 2015) or cognitive role (Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011) in young entrepreneurial firms. Some studies suggest that the board's dominant mode of operation (disciplinary and/or cognitive) is likely to be influenced by the company's stage of development. Governance may thus depend on the company's life cycle (Filatotchev and Wright, 2005; Hülsbeck et al., 2019; Lynall et al., 2003; Wirtz, 2011).

Regardless of the young company's stage of development, Knockaert et al. (2015) suggest that the primary cause of the board performing one function (e.g., cognitive) over another (e.g., disciplinary) is primarily related to certain psychological and behavioral characteristics of the board chair, as well as his or her interaction with the top management team. In particular, the characteristics of the board chair in terms of attention and perceived self-efficacy may explain the dominant mode of operation (cognitive or disciplinary). Such work is consistent with recent efforts to develop an integrated theoretical framework for governance, combining disciplinary, cognitive, and behavioral approaches (Charreaux, 2005; Charreaux and Wirtz, 2006). But it also gives more precise content to the behavioral dimension, by identifying the concrete nature of the most important biases (attention bias and self-efficacy bias) at work in the development of the board of the young entrepreneurial firm. The attention bias mobilized by Knockaert et al. (2015) thus involves acting in line with the particular issues that decision makers are focusing on at a given moment, without rationally studying the situation in all its complexity and taking into account all of its dimensions. According to Knockaert et al. (2015), this (narrow) focus on particular issues can have various origins, including the organization's specific context (environment), significant changes, and the structural position of the decision maker. Self-efficacy is the second bias mobilized by these authors. It stems from the decision maker's

perception that he or she is competent and efficient in a particular field. Human resources experts with extensive HRM experience, for example, are likely to be distinguished by a high degree of perceived HR self-efficacy. If these experts are board members, it is likely that they will contribute to the board's consideration of HR strategy issues, as they will feel competent and legitimate in this area.

Knockaert et al. (2015) obtain promising results, which corroborate the interest and relevance of the variables studied. However, their approach is relatively static, and surprisingly dismisses the question of developmental stages, as if the attention paid by the board chair to potential cognitive issues were solely linked to his or her position within the organization and invariable over time. In addition, their study reduces the expression of the board's will to that of its chair alone. However, the variable of attention, in particular, is actually likely to vary over time, in function of the arrival of new investors, among other things. Organizational processes are in fact complex, involve multiple actors at different levels, and take place in a changing environment.

The objective of the present research is therefore to better understand the dynamic change in the mode of operation of an entrepreneurial firm's board during the firm's development process. This mode of operation is understood through the main issues (cognitive and/or disciplinary) dealt with by the board. In other words, how do the self-efficacy and attention dynamics of directors, individually and collectively, influence the board's agenda in dealing with various cognitive and/or disciplinary issues?

To answer this question, we conducted an in-depth processual case study (Pettigrew, 1992; Langley, 1999), choosing a young high-tech scale-up founded by two Swiss engineers for our empirical field. The firm experienced strongly accelerating growth, both in terms of the increase in the number of employees (from 16 to 80) and in the number of products sold (multiplied by 25), over a period of four years. This change in scale, especially internationally, was notably due to several rounds of funding by private investors known as business angels (BAs) and by representatives of venture capital firms, referred to as venture capitalists (VCs).

Scale-ups are a particularly relevant field for the processual study of the development of entrepreneurial governance, as their growth is typically supported by several successive funding rounds. This makes it relatively simple to identify the different developmental stages and to implement an empirical «temporal bracketing» strategy (Khenissi and Wirtz, 2015; Langley, 1999).

To the best of our knowledge, our study is the first to analyze in detail the complex multi-year dynamics of the mode of operation (disciplinary vs. cognitive) of the board in a high-tech scale-

up. This mode of operation is analyzed in function of the attentional and self-efficacy dynamics of all directors. We show that the intensity of the respective treatment of cognitive and disciplinary issues (as measured by the number of occurrences of these issues in the actors' discourse) changes from one phase to another. Our research thus contributes to opening the «black box» of the internal operations of the board of a young entrepreneurial firm during its development. Our main result is to show, in line with Knockaert et al. (2015), that the variables of attention and self-efficacy do indeed influence the board's disciplinary and cognitive operations. However, in contrast to the results of Knockaert and her co-authors, it appears that attention and self-efficacy change in focus as a function of time and director mobility, which leads to dynamic changes in the board's operations. These changes occur in particular, but not exclusively, with the arrival of new shareholders at each funding round. Thus, and to cite only one particular example, the arrival of the first professional venture capitalist in the second funding round considerably reinforced the attention paid by the directors to disciplinary issues. This increased attention not only concerned the VC in question, but also the other members of the board, including the founders and business angels (see the number of occurrences of disciplinary issues reported by the interviewees). In addition, the initial VC brought a specific cognitive competence driven by the perception of his professional effectiveness.

This processual approach is original in two ways. First, it allows us to take an abductive approach to resolve an apparent contradiction in the entrepreneurial governance literature. A large section of this literature suggests that the boards of young entrepreneurial firms are dominated by an essentially cognitive mode of operation (Filatotchev and Wright, 2005; Wirtz, 2011), whereas recent research demonstrates the existence of equally important disciplinary issues in certain start-up companies (Lang and Wirtz, 2021). The processual analysis of our concrete case study combined with the different theoretical approaches shows that the two modes of functioning are indeed present throughout the process but at varying degrees according to the different stages of the process. Second, the processual approach enables us to better qualify the concrete nature of the different disciplinary and cognitive issues, whose purpose is variable and changing, in function of the changing nature of the board members' attention and self-efficacy.

The rest of the article is structured as follows. The first section presents a brief review of the literature concerning the mode of operation of the board in entrepreneurial firms, as well as the outline of a conceptual framework establishing a link between attention and self-efficacy, on the one hand, and the board's mode of operation, on the other. Section 2 justifies and explains

the processual method used in our research, while Section 3 reports our main results. Finally, Section 4 returns to the literature to put our results into perspective, before concluding.

2. Literature review and conceptual framework

2.1. *Literature Review*

In terms of corporate governance, research has identified a certain number of specificities concerning the boards of young unlisted firms (Daily et al., 2002; Garg, 2013; Wirtz, 2011;). The boards of these young entrepreneurial firms generally have a distinctive composition due to their ownership structure, which is very different from that of so-called managerial firms. Their capital is generally distributed among a limited number of shareholders, including, but not limited to, VCs (Daily et al., 2002) specialized in acquiring stakes in young growth companies. Agency conflicts therefore typically take a particular form in these high uncertainty firms because conflicts between principals (i.e., between different shareholders) are typically more significant than the classical agency conflict between a manager and a set of dispersed shareholders (Garg, 2013). Given the specific interests of the different equity investors, some VCs are keen to have a seat on the board (Garg, 2013; Lang and Wirtz, 2021). Furthermore, we note that beyond their function of managing agency conflicts (the board's disciplinary role), some entrepreneurial firms' boards assume the significant strategic function of resource provider (knowledge, skills, networks, etc.). An especially pronounced cognitive approach may even be a specific characteristic that distinguishes young, fast-growing entrepreneurial firms (Wirtz, 2011). Also, given their small size (and thus their reduced organizational complexity), the link between board actions and corporate performance appears to be more immediate in the context of young entrepreneurial firms (Daily et al., 2002) than in large, more complex organizations. The board's influence on performance is thus likely to operate through its contribution to strategic decision-making and resources (cognitive, networks, etc.), and its mode of operation is essential to fuel performance in general and growth in particular. However, recent literature on entrepreneurial governance shows that, far from being predetermined in advance by a deterministic life cycle, the board's operations can, depending on the case, oscillate between a highly disciplinary approach (Hülsbeck et al., 2019; Lang and Wirtz, 2021) and an essentially cognitive approach (Forbes and Milliken, 1999). The question then arises, for an individual firm, of the respective mix between the disciplinary and cognitive work undertaken by the board (Knockaert et al., 2015; Wirtz, 2011). This is the question that Knockaert et al. (2015) seek to answer in their seminal article, which investigates the impact of

two psychological characteristics of board chairs, namely attention and perceived self-efficacy. However, their study has at least two limitations. First, based on the assumption that the orientation of the board's work is dominated by its chair, they focus on this key actor and do not study the characteristics and behavior of other board members. Forbes and Milliken (1999), however, show that the collective dynamics of the group are essential for the board's contribution to the strategic process. Second, Knockaert et al. (2015) test their hypotheses by applying quantitative methods to snapshot data collected from a sample of 117 technology startups. Their results are therefore relatively static in nature and fail to truly capture the complex organizational processes driving the actions of the variables of interest. This makes it difficult to determine how the board operates in different situations based on the dynamic interaction of multiple actors throughout the growth process.

To better understand the board's modes of operation, we need a processual methodological approach (Pettigrew, 1992; Langley, 1999) able to take into account multiple actors in a changing environment. In particular, the situational focus of the actors' attention is likely to be affected by changes in the internal and external environment of the firm, which is engaged in a strong development and growth dynamic that must be fed by resources, both financial (raising questions regarding the protection of interests) and in terms of skills (raising cognitive issues). The question is to understand how the board situates itself, concretely and for what reasons, with regard to these issues in the different stages of development. Processual studies of young, growing technology start-ups show that, in addition to financial resources, the firms require specific skills from key strategic players in order to master the growth process, and that the absence of these skills is likely to slow growth and create tensions (Séville and Wirtz, 2010). However, this need for cognitive resources does not automatically imply that the board and its members feel obliged to provide them. Although in certain entrepreneurial firms they can and do compensate for the lack of specific skills within the entrepreneurial team (Wirtz, 2011), this is not always the case (Séville and Wirtz, 2010).

2.2. Conceptual framework

From a theoretical point of view, we analyze the temporal dynamics of the scale-up board's modes of operation, adopting an integrated approach to governance, as outlined by Charreaux (see in particular, Charreaux, 2005; Charreaux and Wirtz, 2006; Charreaux, 2008). Charreaux (2008) proposes a meta-model that is deliberately very broad, so as to accommodate any type of organization. He gives a structured presentation of governance, showing that its various mechanisms (including the board) can act as both disciplinary and cognitive levers. Behavioral

variables, on the other hand, do not act as a separate lever, but instead influence the way that the disciplinary and cognitive levers are implemented (Charreaux, 2005). This very broad meta-model can then be adapted to study different types of organizations (see Wirtz, 2017 for an example concerning specific organizations) and enriched by employing it in the empirical field. The meta-model is therefore an interpretive framework for the structured exploration of an organization's governance rather than a model for formulating hypotheses. It has a heuristic function and can be enriched by the empirical study of different types of concrete organizations. In particular, the initial meta-model is silent on the types of behavioral biases that are most relevant to understanding the functioning of a particular type of organization. In this respect, the work of Knockaert et al. (2015), which highlights the key role of attention and self-efficacy biases in understanding the concrete functioning of a young entrepreneurial firm's board, allows us to enrich Charreaux's (2008) framework to better study this particular type of firm (see Figure III 1).

Knockaert et al. argue that attention and self-efficacy are the most important psychological characteristics in determining whether the board's operations address cognitive and/or disciplinary issues.

Knockaert et al. (2015) base their development of the concept of attention as applied to a young entrepreneurial firm's board on the «attention-based view» developed by Ocasio (1997). According to the latter, «What decision-makers do depend on what issues and answers they focus their attention on. » (p. 187) According to this approach, the focus of attention is linked to three interrelated dimensions: the actor's individual cognition; the particular situation in which the actor finds himself or herself at a given moment (situated attention); and the organizational structuring and distribution of decision-making power and the discretion of the various actors. It should be noted that the theoretical framework proposed by Ocasio stems from a fundamentally processual, multi-actor perspective. Knockaert et al. (2015) reduce the concept of attention to a single structural dimension for the purposes of their quantitative study based on a snapshot of data.

Our own qualitative study allows us to re-examine the attention of the board and its members from a multi-actor, processual perspective. According to the processual approach, the precise configuration of the analysis framework is likely to evolve over time from one phase to another. The development process can be broken down into phases, and the concrete content of the conceptual framework (specifying the actual cognitive and/or disciplinary issues the board is focusing on during a particular phase) needs to be adapted for each phase. In a scale-up, the different phases of the process are often marked by the conclusion of new funding rounds. In

this context it is likely that a new director, who may enter following the arrival of a new investor, will arrive with his or her own self-efficacy and will focus on potentially new (cognitive and/or disciplinary) issues. This is an example of an actor's individual cognition (Ocasio, 1997) acting as a determinant of their attention to particular issues.

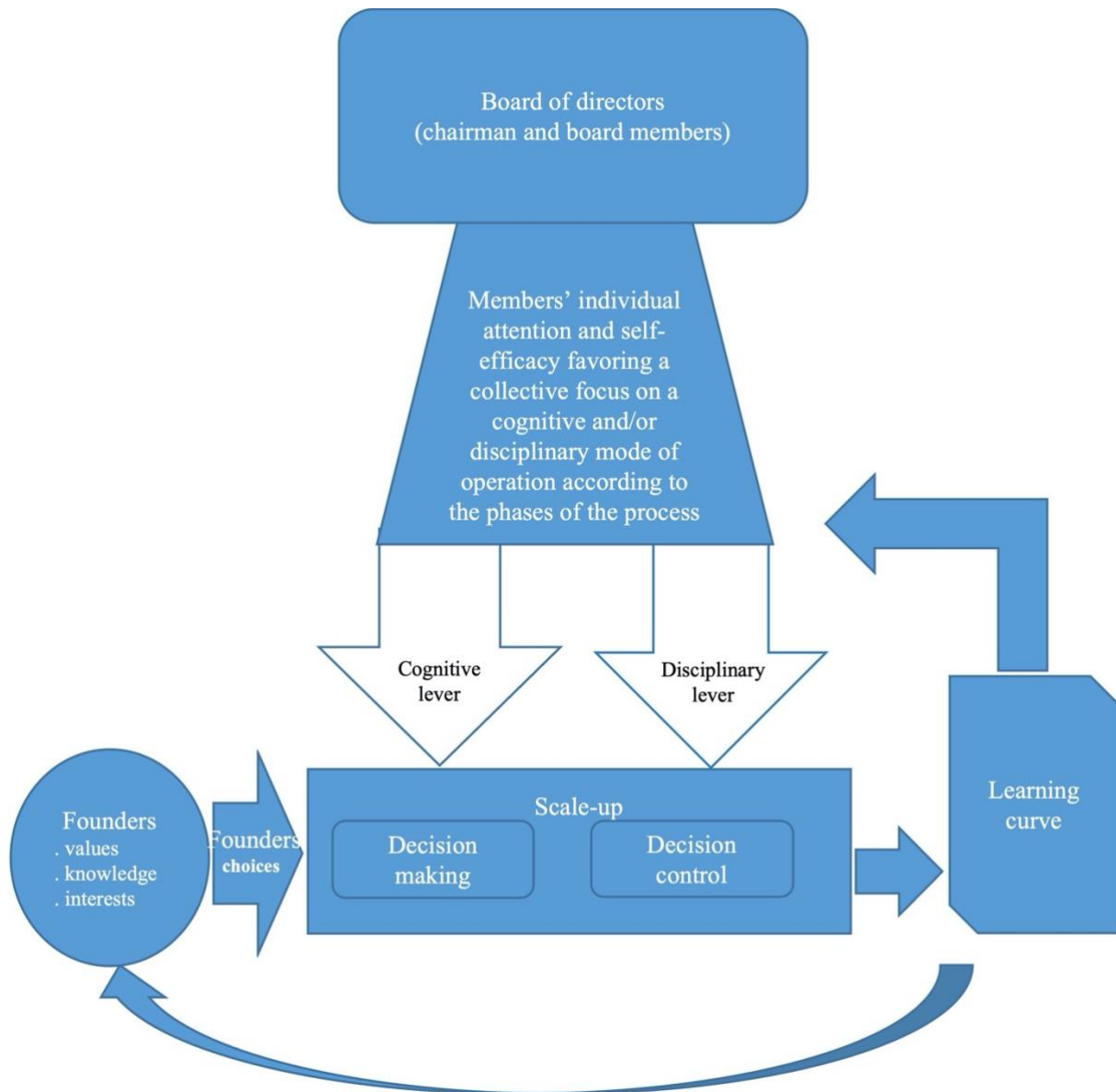


Figure III 1 - Adapted from Charreaux (2008: p.1851)

Thus, in line with Knockaert et al. (2015), we employ the concepts of attention and self-efficacy to better understand the direction and meaning these actors give to their contribution to the board's work, from a disciplinary and/or cognitive perspective. However, unlike these authors, we extend our study to all board members, and we postulate that the variables of the board's attention and self-efficacy change according to the different phases of the development process

of the young scale-up. This is largely due to the reconfiguration of the board with the arrival, at various stages of development, of new directors, the particular interests they represent, and the strength of their perceived contribution. New investors who did not take part in the first funding round may arrive at an advanced stage of the process and claim a seat on the board. It is not uncommon for this arrival to crystallize attention (the investors' own and that of others) on potential conflicts of interest if the investment horizon of these new investors differs from that of the players already in place (Lang and Wirtz, 2022). This is an example of situated attention (Ocasio, 1997; Ocasio et al., 2018). It can also be assumed that these «newcomers» arrive with a perception of their command of certain topics (self-efficacy), linked to their previous experience (referred to as individual cognition by Ocasio, 1997). This self-efficacy, if strongly felt and displayed, is likely to focus not only the newcomer's attention, but also that of the existing directors. Analysis of our case study reveals that a potential newcomer's strong self-efficacy, if perceived as incompatible by the actors already in place, can lead to the rejection of the newcomer, illustrating the organizational dimension of attention (Ocasio, 1997), beyond its individual and situated dimensions.

Our study involves the in-depth examination of a scale-up, focusing on the dynamics of the evolution of the board's work overtime. Our qualitative analysis of the interviews allows us to identify the precise purpose of the issues dealt with by the board (possible conflicts of interest, market strategy, HR strategy, etc.) and to qualify them according to their cognitive or disciplinary nature, for all directors, not only the chair. The board in this type of company is generally composed of representatives of different types of shareholders, including the founders, BAs, and VCs (Bonnet et al., 2017). The successive funding rounds, which reconfigure the ownership structure and the board, represent important changes for the scale-up. These organizational changes are likely to focus attention on particular points (situated dimension of attention). The entry of a professional VC, for example, in a later round, may well focus attention on agency conflicts, as the VC's investment horizon and objectives are likely to differ from those of other shareholders (founders, BAs), who entered earlier with different agendas (Lang and Wirtz, 2021). The points of attention may be disciplinary (experienced VCs will have specific experience in anticipating and managing conflicts of interest) and/or cognitive (BAs who were previously successful entrepreneurs are likely to see themselves as particularly effective in managing the entrepreneurial process). Each new funding round represents a change of organizational context for the scale-up, with its own stakes, particularly in terms of interests (Bessière et al. 2020; Wirtz and Lang, 2021) and in terms of cognitive issues relating to the growth of the scale-up (Séville and Wirtz, 2010). This changing

organizational context focuses attention on particular issues. The successive funding rounds (situated dimension) are thus related to the phases of a dynamic multi-actor process (Pettigrew, 1992) that is likely to lead to more or less significant reconfigurations of the board. The arrival of certain individuals (individual dimension) also influences the focus of attention of others. The board is thus a group composed of multiple actors (organizational dimension) who interact (Forbes and Milliken, 1999) in function of their individual behavioral biases (self-efficacy) under the constraint of a changing environment. Figure III 2 represents an extract, limited to two phases for space reasons, of our processual model. It is a processual adaptation of the generic analysis framework (Figure III 1) to the Bumblebee case. The intensity measures of the levers are taken from the results graph (see Figure III 2 below).

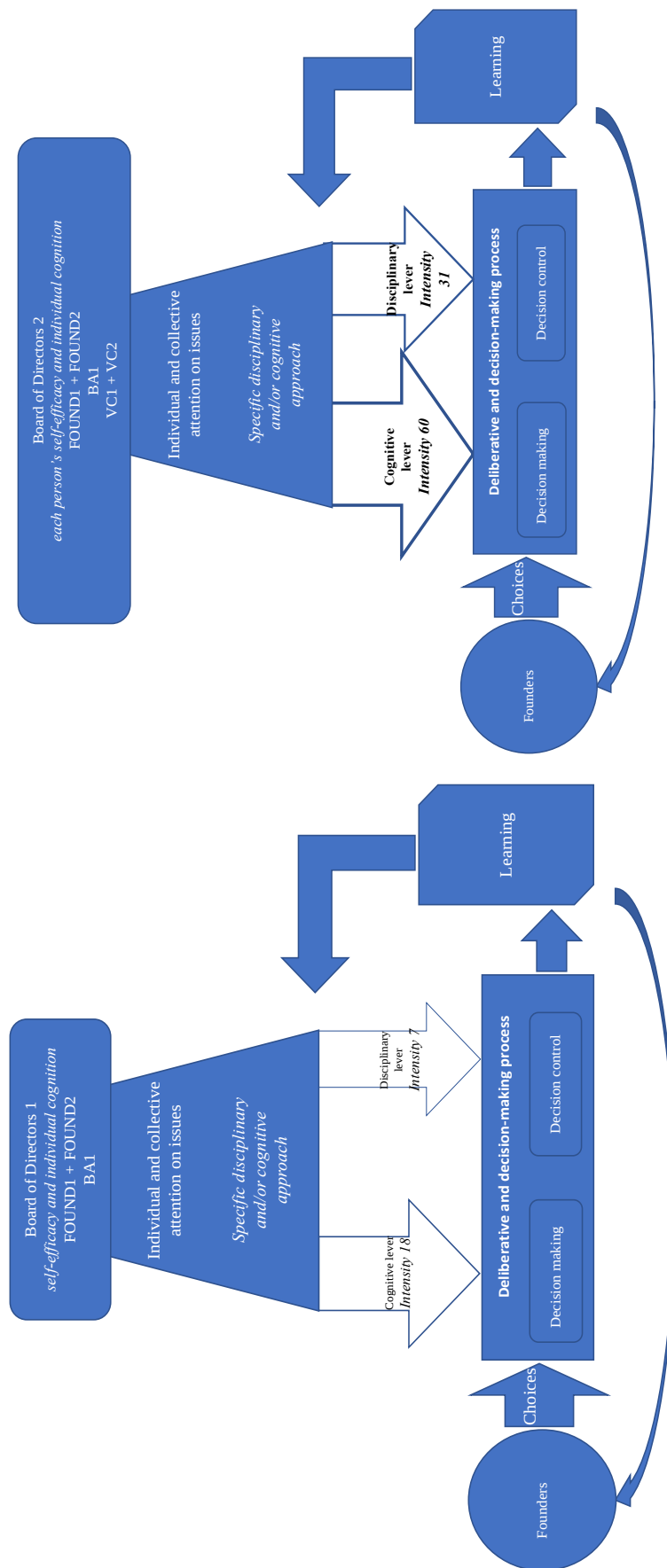


Figure III 2 - Phase 1 and phase 2 of the processual model

Source: The authors, adapted from Charreaux (2008)

3. Processual methodology

3.1. *Epistemological positioning*

The objective of our research is to better understand the beginnings and dynamic changes in the board's mode of operation (cognitive and/or disciplinary) during the development process of a young entrepreneurial firm. A large proportion of the literature dedicated to entrepreneurial governance (Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011; Zahra et al., 2009) assumes a predominantly cognitive mode of governance for start-ups, due to the high degree of uncertainty characterizing their environment. Following this line of reasoning, the youth of the firm would be the main determinant for the board's operations—the younger the firm, the more cognitive the mode of operation. However, recent research shows that the board *can* have a strong disciplinary dimension from the start-up stage, i.e., from very early in the firm's life cycle (Lang and Wirtz, 2022). In order to better understand the rationale underlying the mode of operation of young entrepreneurial firms' boards as well as possible changes over time, we thus conducted exploratory qualitative field research, based on an abductive approach (Dumez, 2012). Concretely, we applied a processual approach (Langley, 1999; Pettigrew, 1992) to our in-depth case study (Yin, 2009) of a scale-up firm that conducted several funding rounds with various equity investors. The funding process was accompanied by changes in the composition of the board. This type of scale-up is particularly interesting for studying our research question, insofar as each round triggers significant organizational change in the firm's ownership structure, thereby focusing the actors' (situated) attention on the specific issues (cognitive and/or disciplinary) linked to each new round. These issues potentially depend on the growth dynamics and requirements of the business model at the different stages of development (cognitive issues), as well as on the investors involved in the different funding rounds, the amounts invested, and their investment horizon, etc. (disciplinary issues). In addition, when new investors acquire a stake in the company in subsequent funding rounds, they are likely to demand a seat on the board, since their interests do not necessarily converge with those of previous investors on account of their different investment horizon (Lang and Wirtz, 2022). These new participants in the board's work may also bring their own perception of strategic issues, depending, among other things, on their self-efficacy and (individual) attention bias. From a methodological point of view, one of the advantages of analyzing a scale-up is that the development process can be divided into several stages, which are relatively easy to identify via, among other things, the various funding rounds (see Figure III 3). This makes it possible to capture the temporal dynamics of the process in accordance with the empirical strategy of

«temporal bracketing» (Langley, 1999). Ann Langley describes different strategies for analyzing organizational processes, including temporal bracketing. This «involves dividing time into a reduced number of sub-periods, each characterized by its own dominant logic. As an interpretative support, this technique enables us to understand each sub-period and its results as influenced not only by a number of environmental and organizational variables, but also by the specific logic and dynamics of the previous period. (Khenissi et Wirtz, 2015) Following this breakdown by period, we were then able to proceed with a systematic double coding of the different verbatim transcripts according to (1) the stage of the scale-up process to which the transcript refers, making it possible to capture the situated dimension of the attention; and (2) concepts from the literature review regarding the board's mode of operation (cognitive or disciplinary) and its determinants (board members' attention and perceived self-efficacy). We note that the conceptual framework of the literature review is not designed to infer testable hypotheses, but to identify a set of concepts relevant to the structured and systematic analysis of qualitative empirical material. It involves comparing the theoretical concepts from the literature with the dynamics of the case itself, allowing for a better understanding of the way they are articulated and arranged over time, and suggesting possible explanations for other similar cases.

3.2. Case selection and chronological description

To address our research question, we identified the case of a high-tech entrepreneurial firm engaged in a scale-up process with several funding rounds over a five-year period, from 2015 to 2020. This provided us with sufficient variability in our chosen determinants (attention and self-efficacy) over a period of time (processual approach) at different stages of development (firm life cycle) with a variety of actors (founders, board members, senior management, managers). For confidentiality reasons, we have anonymized the case study, giving the firm the cover name *Bumblebee*.

A Swiss company founded by two EPFL engineers in 2014, Bumblebee builds drone-based technology solutions for the inspection and exploration of indoor, inaccessible, and confined spaces. With hundreds of customers in more than 50 countries in the energy production, oil and gas, chemical, maritime, infrastructure and utilities, and public safety sectors, Bumblebee has pioneered and continues to lead innovation in commercial indoor drones.

Heuristically, the work of Lynall et al. (2003) allows us to identify four successive phases for this case: the entrepreneurial phase, the collective phase, the formalization and control phase, and the structure development phase. We traced Bumblebee's history by considering its growth

in terms of the number of employees, the history of its board with the entry of new players, and the amounts obtained in the successive funding rounds (see Figure III 1).

The two founders (FOUND1 and FOUND2) have known each other since childhood and studied together. One continued his studies with a PhD while the other started work as a strategy consultant. In December 2013, they decided to join forces to transform a patented prototype from founder 1's PhD thesis (FOUND1) into a technological innovation. They therefore created a limited company in September 2014. *«The first year, we managed to find 100,000 francs to make prototypes and to pay ourselves for a year. We had laid the foundations, and then we were sitting around a small office in an incubator saying, 'Well, now what?'* (Our translation from French). » (FOUND1; 2020.04.15)⁹ They raised CHF 300,000 in their first seed round in 2014, which led to the arrival of the first business angel (BA1) in January 2015 and the creation of a one-tier board. We will refer to this as the entrepreneurial phase.

In February 2015, the company won an award in the form of a USD 1 million check that allowed it to hire new employees. In March 2016, after a USD 4 million series A funding round, a venture capitalist (VC1) and an observer (OBS1) joined the board. The first products were sold in 2016. This is the collective phase.

Between 2016 and 2018, the firm focused on sales strategy, on improving the initial product, and on creating a second-generation product. To do this, it conducted a second funding round of USD 11 million to finance the creation of the second product, leading to the arrival of a second venture capitalist (VC2) on the board in October 2018. This is the formalization and control phase.

In 2019, the founders brought in an expert in the same technological solutions (TMT4) with successful experience in scaling up a growing entrepreneurial firm to help them set up a new organizational structure and integrate the management team. This is the structure development phase.

By 2020, the company had raised more than USD 20 million and had 500 customers. But they were not yet profitable because they had decided to invest heavily in research and development. Their business model was focused on a high-end niche positioning with high growth potential. Bumblebee was growing rapidly. In 2018 it grew by 200% compared to 2017. In 2019, the company recorded growth in excess of 50%. Figure III 3 presents the different dimensions of the processual dynamics for our case study.

⁹ « La première année, on a réussi à trouver 100'000 francs pour faire des prototypes et pour se payer à deux pendant une année. C'était fondateur et on se retrouve ensuite autour d'un petit bureau dans un incubateur à se dire : « Bon ben, maintenant quoi ? » (FOND1;15.04.2020)

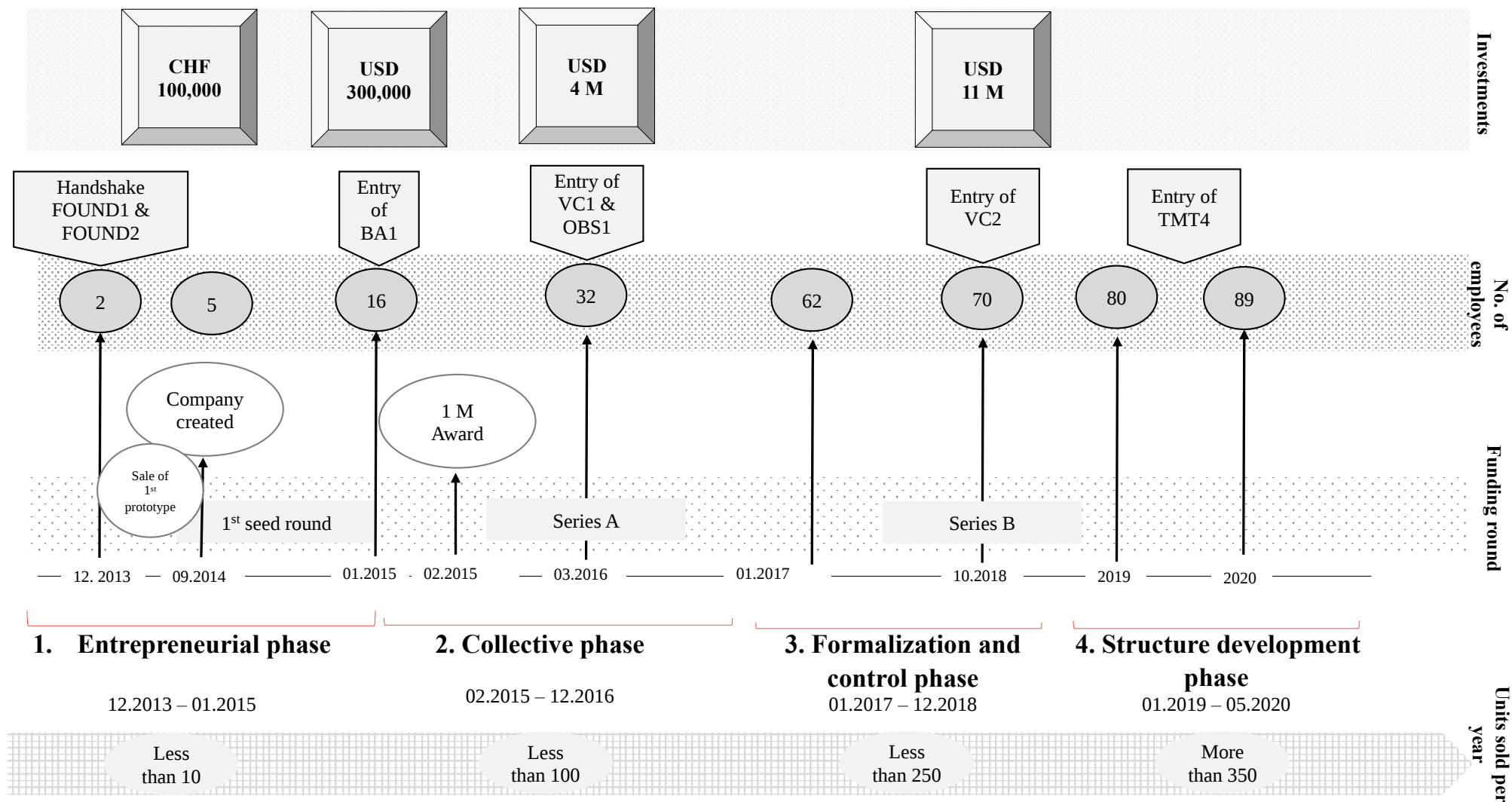


Figure III 3 - Temporal bracketing of the process. Source: The authors, inspired by Langley, 1999

3.3. Data analysis

We conducted 11 interviews (nine in French and two in English) between March 25 and July 1, 2020 with the main actors in our case study, as presented in the next section. We used a semi-structured interview guide as an observation instrument.

Role	Interview	Date	Length	Language
Member of the top management team	TMT4	03.25.2020	1h05	French
Founder, Chairman of the Board, and member of the management team	FOUND1	04.15.2020	1h30	French
Observer, board member	OBS1	04.17.2020	1h13	French
Manager	TMT2	04.22.2020	1h00	French
Business angel, board member	BA1	04.23.2020	1h10	English
Venture capitalist, board member	VC2	04.24.2020	1h00	French
Venture capitalist, board member	VC1	04.30.2020	1h10	English
Member of the top management team	TMT3	05.22.2020	1h05	French
Founder, CEO, and Vice-Chairman of the board	FOUND2	05.28.2020	1h00	French
Manager	TMT5	06.25.2020	1h07	French
Member of the top management team	TMT1	07.01.2020	52 mins	French

Table III 1 - List of interviews

The interviews were recorded, typed up in full, and sent to the individual interviewees for approval. Table III 1 summarizes each interviewee's role, the length of the interview, and the language used. Note that the extracts from the French interviews presented in the following sections of our article have been translated into English.

Three interviews were excluded from our final analysis: TMT2, TMT3, and TMT5. These interviewees could not provide sufficient information on the role of the board, as they were too far down the hierarchical line to have regular contact with it.

In the interviews, we looked for key events, key moments, and key decisions in the history of the firm and of the board (situated dimension) to explain what makes the board adopt a disciplinary and/or cognitive mode of operation.

We then created a data coding grid comprising: codes relating to our temporal bracketing (a code for each phase captures the situated dimension of attention); codes for the board's disciplinary or cognitive mode of operation; codes for perceived self-efficacy and the feeling of non-efficacy (individual dimension); and codes for individual attention biases (stemming from each person's own experience) and organizational attention biases, linked to the cognitive

(contribution of knowledge and skills) or disciplinary (control and identification of potential conflicts of interest) issues encountered during the firm's growth cycle. We also used codes for non-attentional biases by making a permanent link with the disciplinary or cognitive issues of our research question. The coding was performed by the first author under the control of the second author with several exchanges on the relevance of the chosen categories.

We analyzed all the verbatim transcripts using the qualitative analysis software MAXQDA and each transcript was double coded according to one of the four phases presented in Figure III 1 (processual coding, allowing us to capture the situated dimension of attention) and according to the concepts (thematic coding: the board's operations, self-efficacy, individual and organizational attention). For example, the feeling of self-efficacy expressed by VC2 (thematic coding) necessarily falls into phase 3 and possibly into phase 4 if an indication of duration is mentioned (processual coding), given the VC's late arrival in the organization.

We extracted our data through the code relations browser that identifies the intersection of codes in a segment.

We now present our results, starting with a summary overview of the phenomenon studied (Figure III 4), before explaining the results for each phase, highlighting the attention and self-efficacy of the various actors.

4. Results

Based on the narratives of board members and management, who describe the history of the firm and the history of the board through key moments, we observed an increase in the cognitive functioning of the board as new members were integrated into it, in connection with the firm's funding rounds and growth. The successive funding rounds brought new actors to the board, who, through their position and experience, sometimes paid particular attention to disciplinary issues and sometimes to cognitive issues. Disciplinary issues were present throughout the processual dynamics, and they increased strongly during phases 2 and 3. Proportionally, however, disciplinary issues are less represented in the actors' discourse, if we look at the number of occurrences in the transcripts, compared to cognitive issues. Attention to disciplinary issues was particularly high among external professional investors (including VCs), which illustrates the individual dimension of attention. But it was also communicated to the other members of the board. It first increased (phases 1 to 3) as the ownership structure became more diversified, which is consistent with the situated dimension of attention as the number of shareholders rises (Lang and Wirtz, 2021). Note that afterwards, during the last (structuring) phase, the intensity of the attention focused on disciplinary issues decreased quite sharply in

the case studied, which is somewhat surprising if we refer to the work on the governance life cycle (Wirtz, 2011) and partially contradicts the earlier case study by Bessière et al. (2020) on the temporal evolution of governance as a function of complex funding trajectories. We believe that this observation illustrates the genuine value of studying attention bias. Furthermore, the dynamics of strong growth encouraged board members to focus their attention on cognitive issues, because particular competences were required to manage the firm (Séville and Wirtz, 2010). This attention was reinforced by the perceived self-efficacy of some of the actors supporting the entrepreneurial process and managing the growth process.

Overall, we observed a peak in phase 3 (formalization), which corresponds to two elements: from a cognitive perspective, the formalization of a sales force for which the board, and more specifically OBS1, played the role of mentor and coach for the founders, and for FOUND2 in particular; and at the disciplinary level, the choice of a new investor, which led to the integration of VC2. Once the investor had been chosen, the board's mode of operation remained highly cognitive, notably due to the discussions between the board and the founders on the implementation of a new management mode (holacracy) and as a result of the COVID-19 crisis, when a director was called upon to reassure the teams. The case studied thus provides illustrations of concrete cognitive and disciplinary objects on which the administrators'

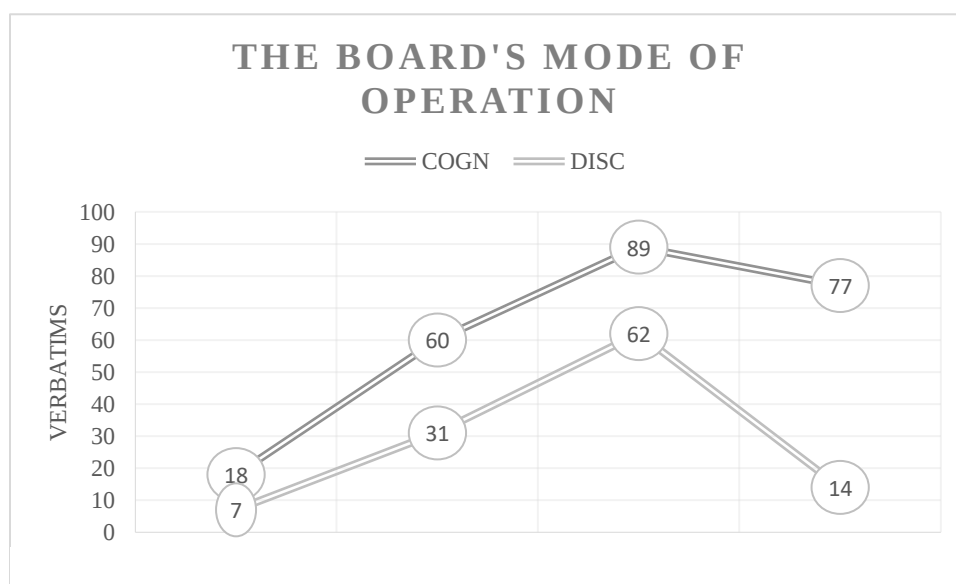


Figure III 4 - General overview

attention was focused. On the cognitive level, mentoring in relation to the implementation of the sales force, as well as organizational work to develop holacracy, and even attempts at health crisis management, represent such objects, whose progress depends on the attention given to them by board members. They involve organizational learning processes and are, therefore, essentially cognitive in nature. At the disciplinary level, the arrival of VC2 created a situation

that focused attention on the problems of potentially divergent financial interests. This shows, concretely, how situated attention led the board to debate and act on these disciplinary issues.

The four phases are described one by one in the following sections.

4.1. The entrepreneurial phase

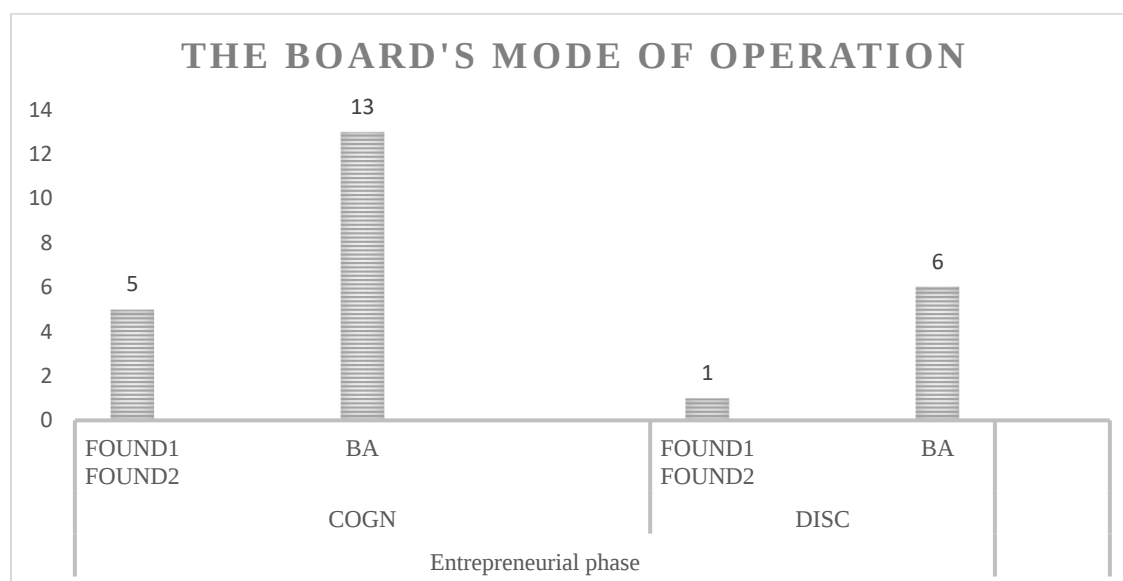


Figure III 5 - Entrepreneurial phase

The entrepreneurial phase is marked by the formal creation of a board when BA1 arrived. When they had created the company, the two novice founders had appointed themselves chairman and vice-chairman without really knowing what this meant. «*Basically, I was appointed chairman when we didn't even really know what that meant. [FOUND2] and I said to each other, 'Well, OK, you're the CEO and I'm the Chairman.'*¹⁰ That way, we each have a bit of a role.' (Our translation from French). » (FOUND1; 04.15.2020)¹¹

When it was created, the board of directors thus comprised three members, FOUND1, FOUND2, and BA1, whose respective self-efficacy and individual attentional focus can be described as follows. FOUND1 is a co-founder, CTO of the firm, and chairman of the board. He holds an MSc in Robotics from EPFL and Harvard University and continued his studies with a PhD. While working on his PhD, he developed and patented new approaches for stabilizing flying robots in confined environments. He is an expert in all aspects of flying

¹⁰ Swiss company law requires a board of directors for limited companies (*sociétés anonymes*) comparable to that of French companies that do not opt for the two-tier system. Anglo-Saxon countries refer to this as a one-tier board. As in France, it is possible to separate or combine the functions of chairman of the board and chief executive officer (CEO). The Swiss code of best practice for corporate governance (see *economiesuisse*, 2016), whose recommendations are very similar to the standard codes found in most EU and OECD countries (Wirtz, 2005), and which was adopted at the beginning of the millennium, strongly recommends separation, but does not make it mandatory. As in France, the recommendations of the governance code are adopted according to the «comply or explain» principle (Wirtz, 2019). There is therefore theoretically no particular institutional contingency that would make this case very different from that of a comparable start-up in France.

¹¹ « *Au fond, j'ai été nommé Président quand on ne savait même pas vraiment ce que ça voulait dire. Quand on était, [FOND2] et moi et qu'on s'était dit : « bon ben OK toi t'es CEO et moi je suis Président¹¹. Comme ça, ça nous donne chacun un peu un truc ».* (FOND1 ; 15.04.2020).

systems technology, including mechanical and electrical aspects and software engineering. His attentional focus is on technology, teamwork, consensual decision making, identifying founding values to create a strong corporate culture, empowering individuals, and choosing shareholders aligned with the company's values and strategy who behave like mentors rather than authority figures. *«Again, that [team spirit] has always spoken to me. Team spirit, I've seen it in action, let's say, whether it's in basketball or, in the end, everyone can see it when you do group projects or when you see labs that work. It's obvious that team spirit and the mindset of the people are complete game-changers. For me in any case (Our translation from French). »* (FOUND1; 04.15.2020)¹². He feels effective in the technology of flying systems, in his ability to work in teams, and in his ability to understand people. He feels less effective in managing a company, in selling, in the process of scaling up a company, and in governance in general. He is described as a charismatic personality whom others are happy to follow, and he is consensus oriented (TMT3, TMT 5).

FOUND2 is co-founder, CEO of the firm, and vice-chairman of the Board. He graduated from EPFL with an MSc in Engineering. Before founding Bumblebee, he worked as a strategy consultant specializing in product launches in the life sciences industry. His attention is focused on *«how to bring a product to market and get out of this narrow, advanced engineering thing to see how it works when it happens in the real world. That led me to strategy consulting (Our translation from French).¹³ »* He is interested in market data, results, product launches and sales, and the decision-making processes that move the business forward. He feels effective in his ability to be entrepreneurial, to challenge himself, and to have the humility to reach out for help and expertise when needed. He feels ineffective in building a sales team and in the sales process. *«At the beginning, I had to recruit a sales team when I didn't even know what a salesperson was. I was an engineer myself, I always worked with technical people, and really didn't know the business. (Our translation from French)¹⁴. »* He feels ineffective in scaling-up a firm. *«We're clearly underqualified for our role and so we try to evolve ourselves, and to*

¹² *Encore une fois, cela [l'esprit d'équipe] m'a toujours parlé. L'esprit d'équipe, je l'ai vu en marche, on va dire, que ce soit dans le basket ou enfin tout le monde le voit quand on fait des projets de groupe ou quand on voit des labos qui fonctionnent. C'est évident que l'esprit d'équipe et le mindset des gens changent complètement la donne. En tous cas, pour moi. »* (FOND1 ; 15.04.2020)

¹³ *« Comment on amène un produit sur le marché et sortir de ce truc un peu étroit que peut être l'ingénierie sur un sujet un peu poussé pour voir comment ça marche quand ça arrive dans le monde réel. Ça m'a dirigé vers le conseil en stratégie ». (FOND 2 ; 28.05.2020)*

¹⁴ *« Au début, j'ai dû me retrouver dans la position de recruter une équipe de vente alors que je ne savais même pas ce que c'était un vendeur. J'étais ingénieur moi-même, j'ai toujours travaillé avec des gens techniques et je ne connaissais vraiment pas le métier. » (FOND 2 ; 28.05.2020)*

*evolve our roles very, very frequently (Our translation from French).*¹⁵» He is described by the management team as rational and Cartesian in his approach as a consultant, and as a person who analyzes, challenges ideas, highlights strengths and weaknesses, and organizes ideas and problems quickly and clearly (TMT1, TMT3, TMT5).

BA1 is a business angel and has been a board member since January 2015. He holds a Bachelor's degree in engineering but has followed no other formal education. He has no business, accounting, finance, or HR degrees or qualifications and is instead self-taught. He has practical experience having previously founded a start-up that he went on to sell. *«My experience was hands-on building a startup.»* (BA1; 04.23.2020) He focuses his attention on and feels effective regarding the growth process of an entrepreneurial firm, describing the scaling process using the image of an initial hypothesis that turns into a value hypothesis and a growth hypothesis. He also focuses his attention on the agency conflicts that can arise between shareholders and founders. *«If the management decided they did not like the way it was all working out, if they walked, if the two founders walked, there is no business left... So, you run a... I am not sure what the right terminology is... game theory or anything.»* (BA1; 04.23.20) He also focuses on the employer's «duty of care» regarding the health of his employees. He feels ineffective in the sales process. *«I don't have any sales DNA. I am an engineer who can't sell.»* (BA1; 04.20.2020)

The two founders paid little attention to disciplinary governance issues in this transition from an informal duo (chairman/CTO and vice-chairman/CEO) to a more formal trio, despite the emergence of potential conflicts of interest linked to the arrival of an external investor (BA1). On the other hand, they were somewhat attentive to the cognitive role played by BA1 at the end of this first phase and the beginning of the collective phase. *«The first business angel to join us, when there were really only a few of us, gave us some advice in relation to the fact that salespeople don't work the same way as engineers, that you have to learn to understand them, that it's completely different. (Our translation from French) »* (FOUND1; 04.15.2020)¹⁶

¹⁵ « *Au début, j'ai dû me retrouver dans la position de recruter une équipe de vente alors que je ne savais même pas ce que c'était un vendeur. J'étais ingénieur moi-même, j'ai toujours travaillé avec des gens techniques et je ne connaissais vraiment pas le métier.* » Il se sent peu efficace face au scale-up d'une firme. « *On est clairement sous-qualifié pour notre poste et puis on essaie d'évoluer nous-même, d'évoluer nos rôles très très fréquemment.* » (FOND2 ; 20.05.2020)

¹⁶ « *Le premier business angel à nous rejoindre, quand on n'était vraiment que quelques-uns, nous avait donné quelques conseils par rapport au fait que les vendeurs ne fonctionnent pas de la même manière que les ingénieurs, qu'il faut apprendre à les comprendre, que c'est complètement différent.* » (FOND1 ; 15.4.2020)

The two founders' weak attention regarding the cognitive and disciplinary dimensions of a nascent board can be linked to their low sense of self-efficacy as entrepreneurs and «scalars». « *We do the best we can, but we are clearly under-qualified for our position and so we try to evolve ourselves, and to evolve our roles very, very frequently (Our translation from French).* » (FOUND2; 05.28.2020)¹⁷

Our observations show that BA1 paid more attention to the particular relationship that developed at the beginning between the founders and himself, as the first external board member, clearly emphasizing the disciplinary issue, namely the delegation of decision-making power through a shareholders' agreement and the potential conflicts of interest at stake. «*In the case where you have got two founders, and one investor, you end up running a business that is still very much controlled by the founders. [...] You have these weird dynamics. [...] In a start-up you have a situation where, you know, essentially the founders have come with the business, the ideas, and the energy, but legally they have to put a board there which has to formally delegate the day-to-day management to two founders.*» (BA1; 04.23.2020) The formalization and operation of the control structure (the board of directors) was undertaken with reference to the contributions and interests of the different parties, in this case the two founders who still had a majority stake, and the BA. This was the situation at the first funding round, with contributions from each party, and the individual experience of BA1, who focused on the disciplinary issues of the control exercised by the board.

BA1's sense of self-efficacy in helping the founders to scale up the firm also focused his attention on the cognitive dimension of consulting. «*I can act as a startup coach, as a mentor to kind of help them isolate what the problem really is. [...] For example, how to scale up... Lots of the scaling up issues.* » (BA1; 04.23.2020)

In this first phase we thus observed the founders' lack of attention regarding the disciplinary dimension of their nascent board, which is linked to the fact that they had no governance experience at this stage of their company's development, in contrast to the experienced business angel, who also positioned himself as a coach and mentor to the novice founders.

4.2. *The collective phase*

The collective phase was marked by the arrival of two venture capitalists on the board, VC1 and OBS1, following the series A funding round.

¹⁷ « *On le fait au mieux, mais on est clairement sous-qualifiés pour notre poste et puis on essaie d'évoluer nous-même, d'évoluer nos rôles très très fréquemment.* » (FOND2 ; 28.05.2020).

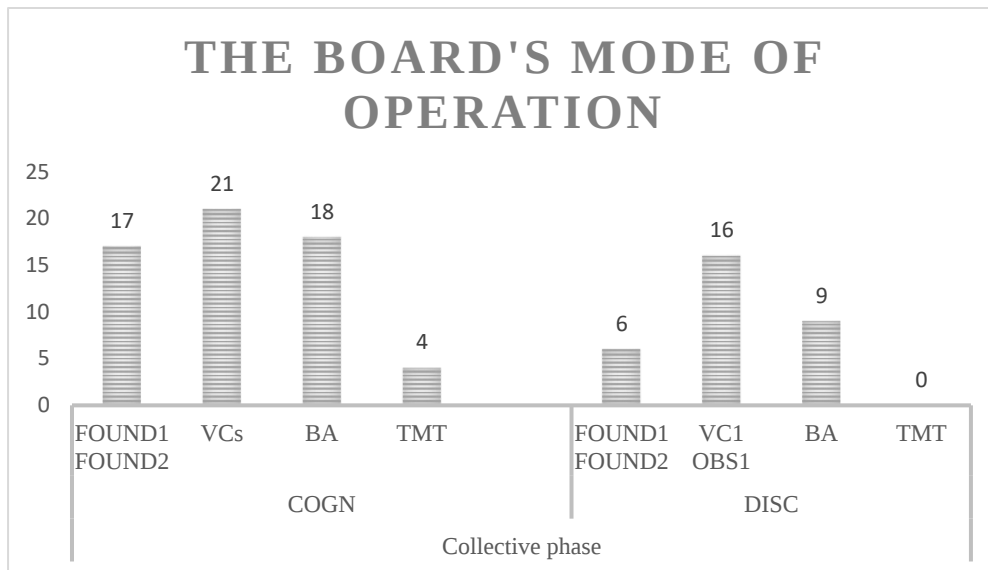


Figure III 6 - Collective phase

A cognitive focus continued to dominate within the board, and increased significantly due to the strong growth dynamic that the company was experiencing. This growth dynamic highlights the «liability of newness» (Stinchcomb, 1965) that the company had to deal with and that the board could alleviate by transferring cognitive resources to the entrepreneurial team. «*The board needed to be hands-on and not so much controlling at the seed stage, but they need the expertise because the founders don't have all the full set of expertise.* » (BA1; 04.23.2020)

Two new directors expanded the board, bringing their own self-efficacy and individual focus. VC1 is a venture capitalist, and has been a member of the board since March 2016. He has 25 years of experience as a high-tech investor in various companies in the US, Europe, and Asia. He has a strong background in finance with international experience and focuses his attention on growth, «*If you want to be a venture capitalist, I think you have to like growth.* » (VC1; 04.30.2020) He also focuses on people's potential and on his role as a partner in growth. «*Entrepreneurs are building businesses and you have to be excited by their journey. [...] We don't own business, we partner with entrepreneurs, right. So, I like forming partnerships, relationships. I like people and I always have that belief that people make great companies. So, we have to find the best people and give them the capital to get to the next level and share our experiences with them to help them get there.*» (VC1; 04.30.2020) He feels effective in risk management and risk taking, in finance, in crisis management, in his ability to bring the right leads by using his network, and in his knowledge of the scale-up process. «*We have seen the movie before, right, as opposed to the people that are watching the movie for the first time. If you have seen the movie before, you can tell people.* » (VC1; 04.30.2020)

OBS1 has had a non-voting «observer» role on the board since March 2016 and works closely with VC1. He is an entrepreneur who co-founded a start-up that became a global leader in the high-tech sector. He led the growth from entrepreneurial firm to managerial firm, becoming a venture capitalist in 2016. *«I've done 'The good, the bad, and the ugly' of technology company management (Our translation from French). »* (OBS1; 04.17.2020)¹⁸ He has an engineering background and holds a master's degree in economics. He focuses on the organization of sales processes, on bringing in new talent (finance, sales, and software), on competition and building competitive differentiation, and on the conflicts of interest that can arise when new investors become involved. *«When they are approached by big strategic players who want to invest in the company, it's always very tempting to say, 'Oh yes, it's a big name. Let's bring them in.' But there are all sorts of dangers associated with that. That's when we had this 'strategic workshop' to review the strategy with them. And besides, the complementary points of view that we brought–VC1, him coming from the investment bank, and me, an entrepreneur–were useful and different (our translation from French). »* (OBS1; 04.17.2020)¹⁹ He feels effective in scale-up processes, crisis management, high-tech products, building sales processes, and evaluating new talent.

Our study shows that a nascent board's attention to disciplinary issues is reinforced when professional venture capitalists join the board. BA1, VC1, and OBS1 mention the paradigm shift that took place within the board, where, as majority shareholders, they could, in the presence of divergent interests, outvote the founders or even part ways with them.

«We talked a lot about the board dynamics, but obviously it changes over time when there is the first VC and then the second VC. Intangibly the control changes somewhat. That's a very complicated transition really. We are basically working as a team even though in theory the investors could outvote the founders. » (BA1; 04.23.2020)

VC1 and OBS1 paid close attention to the potential agency conflicts that could arise between them and the novice founders, given the dynamic evolution of the structure of the parties' interests.

OBS1, in particular, focused closely on the potential conflicts that could emerge in the event of

¹⁸ « J'ai fait tout le « good », le « bad » et le « ugly » du management des entreprises de technologie. » (OBS1 ; 17.4.2020)

¹⁹ « Lorsqu'ils sont approchés par des « big strategic players » qui veulent investir dans la société, c'est toujours très tentant de dire : « Ah oui, c'est un big name. Il faut le faire venir ». Mais il y a toutes sortes de danger liés à cela. C'est là qu'on a eu ce « strategic workshop » pour revoir la stratégie avec eux. Et d'ailleurs les points de vue complémentaires qu'on a apportés VC1, lui venant de l'investissement bank, et moi, entrepreneur, étaient utiles et différents. » (OBS1 ; 17.4.2020)

divergent interests between minority shareholder founders and majority shareholder investors who had the power to dismiss the founders if necessary for control purposes.

«If the board became a battlefield between [FOUND2] and [FOUND1] and the rest of the board members, [FOUND2] and [FOUND1] would say, ‘You don’t understand anything, that’s not what we should do. We know and we are essential to the survival of the company, etc.’ I’m speaking from experience here. That’s exactly what a CEO I fired as chairman a few years ago told me. If it came to it, well yes, we have the power because we hold more than 50%. We could do it. But it has never come to that, because things are simply going very well between us and there’s a very good understanding. (Our translation from French) » (OBS1;04.17.2020)²⁰

The attention to disciplinary issues driven by the paradigm shift mentioned above was also communicated to the founders, who were attentive to the disciplinary dimension triggered by the funding rounds, which modified the shareholder structure to their disadvantage. FOUND1 and FOUND2 therefore focused on cognitive rather than disciplinary investors with similar views on the company’s future development, avoiding investors whose high sense of self-efficacy in their field could potentially hinder good collaboration, and generate conflicts of interest and differences of opinion within the board. *«We rejected several offers because they arrived in an ‘I know everything’ mode. Of course, we don’t pretend to know everything either; but we didn’t want to have egos and conflicts with people who think they know everything and who want to change everything as soon as they arrive. [...] People who said, ‘You know best, I’ll give you all the advice I can, but I don’t know your business as well as you do, and I don’t know this industry as well as you do.’ That was also something we were looking for (Our translation from French). » (FOUND1; 04.15.20)²¹*

Despite this fundamental shift, the board’s attention remained predominantly focused on cognitive topics. The self-efficacy of the majority shareholder investors in their chosen domains encouraged them to focus their attention on these particular domains, thereby filling the self-efficacy gap of the novice founders.

²⁰ « Nous avons beaucoup parlé de la dynamique du conseil d’administration, mais il est évident qu’elle change au fil du temps lorsqu’il y a un premier VC, puis un deuxième VC. Intangiblement, le contrôle change quelque peu. C’est une transition très compliquée en fait. Nous travaillons essentiellement en équipe, même si, en théorie, les investisseurs peuvent mettre les fondateurs en minorité (notre traduction de l’anglais). » (BA1 ; 23.04.2020)

²¹ « On a éliminé quelques offres quand même parce qu’ils arrivaient en mode « je sais tout ». Nous, bien sûr qu’on ne veut pas non plus prétendre qu’on sait tout, mais on ne voulait pas non plus avoir des égos, des conflits avec des gens qui pensent tout savoir et qui veulent tout changer dès qu’ils arrivent. [...] « Ceux qui disent : « C’est vous qui savez le plus, moi je vais vous donner tous les conseils que je peux, mais je ne connais pas votre business aussi bien que vous, ni cette industrie aussi bien que vous. Ça c’était quand même aussi quelque chose qu’on cherchait. [...] » (FOND1 ; 15.04.20)

OBS1's perceived self-efficacy in the process of scaling up a sales team led him to focus his attention on this topic and to transfer his skills to FOUND2. *«I touched on a few of those moments when [FOUND2] was wondering how to organize his sales team. By country? By verticals? I've asked myself these questions many times in my life. And I've changed my mind at various points. (Our translation from French) »* (OBS1; 04.17.2020)²²

On the other hand, VC1's sense of self-efficacy about his ability to turn the founders into global players made him focus on a rather cognitive role in his posture on the board, with the objective of adding value by transferring skills and know-how. *«So, one of the rules we have before going to invest in companies, we are going to join the board. And the reason for that is we don't want to be what is called 'transient investors.' We want to be helpful in growing the business and so we have an expression, 'You don't want to be dumb money.' We want to be the guy who makes a difference. When we invest, we want to make sure that we can add value to the company. We want to make sure that we get along with the entrepreneurs. »* (VC1; 04.30.2020)

Similarly, BA1's sense of perceived self-efficacy on the scale-up of an engineering team pushed him to pay particular attention to it to accompany FOUND1 in this transformation. *« [I also helped on] how would you scale up the engineering team and the product. [...] It also helps that I have been in the game, so they know it is...we are together in some ways. In looking from the engineering perspective, helping FOUND1 figure out what is important, what is not important. »* (BA1; 04.23.2020)

In this collective phase, self-efficacy and attention firstly enabled a better understanding of how the board could help the company deal with the «liability of newness» in order to compensate for a deficit in the entrepreneurial team's cognitive resources.

«Again, it would obviously be wrong to say that the board doesn't contribute. Already... if they weren't there, FOUND2 and I would have imposter syndrome, probably very strongly, which would almost paralyze us. To have these experienced people giving us advice and then trusting us, it obviously has a huge impact. (Our translation from French) » (FOUND1; 04.15.2020)²³

²² « J'ai touché quelques-uns de ces moments quand [FOND2] s'est demandé comment organiser sa « sales team ». Par pays ? par verticaux ? Voilà je me suis posé ces questions plein de fois dans ma vie. Et j'ai changé selon les périodes. » (OBS1 ; 17.4.2020)

²³ « Encore une fois le board, ce serait évidemment faux de dire qu'il ne contribue pas. Déjà rien que... S'ils n'étaient pas là, on aurait le syndrome de l'imposteur avec FOND2, probablement très fort, qui pourrait nous paralyser presque. Avoir ces gens d'expérience qui nous donnent des conseils et ensuite qui nous font confiance, c'est évident que ça a un impact immense. » (FOND1 ; 15.04.2020)

Secondly, we observe that, compared with the business angel and the founders, the venture capitalists were more clearly focused on disciplinary issues. By contributing their particular points of attention and a certain degree of self-efficacy in this area, they steered the board to collectively pay more attention to the issue of potential agency conflicts.

4.3. The formalization and control phase

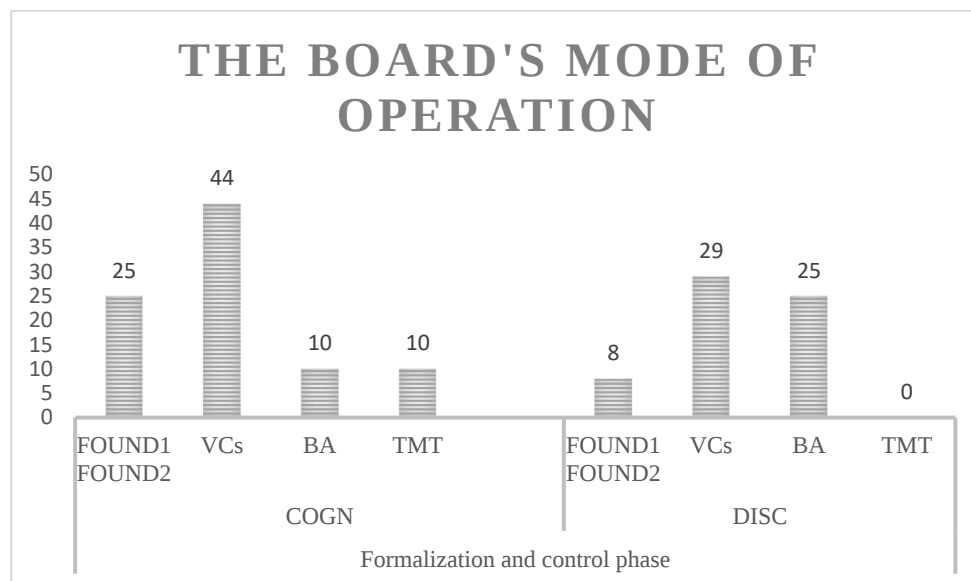


Figure III 7 - Formalization and control phase

The formalization and control phase was marked by an attentional focus on issues relating to possible conflicts of interest, i.e. a disciplinary approach. This stemmed from the need to choose and integrate a new investor to finance the creation of a second product, which ultimately led to the integration of VC2 in October 2018. It was also marked by the VCs' intense focus on more cognitive themes relating to the strong acceleration in growth and the development of the company's competitive advantage.

This phase saw the arrival of a new director on the board, VC2. He is a venture capitalist and has been a member of the board since October 2018. He holds a bachelor's degree in economics and a master's degree in finance with a specialization in venture capital and private equity. He has strong experience in the international energy industry, specifically in power plants. With two other partners he co-founded a venture capital fund in Paris specializing in investments in energy infrastructure and energy technologies. He is currently a partner in a Swiss venture capital firm. He focuses his attention on monitoring results in terms of sales performance and employee satisfaction, on sales in general, and on the sales of the second product at the origin of his investment. His self-efficacy is reflected in his experience in supporting growth processes. *«I'm looking to pass along examples of similar situations that I've experienced in the past, in my career, how we solved the problem. On the one hand, it's my personal experience and on the other, it's the experience of my investment portfolio. (Our translation from French)*

» (VC2; 04.24.2020)²⁴ His self-efficacy is also seen in his knowledge of power plants, where he contributes a network of contacts and benchmarking. *«What I transfer is what I see in other companies, why they took this step and not another. [...] It's my experience in the energy industry, with a certain network of contacts as well. [...] I'm also looking to introduce their sales team to new customers. (Our translation from French) »* (VC2; 04.24.2020)²⁵

The management team also expanded in this period, with the arrival of a new top management team (TMT) member. Although he did not join the board, we interviewed him for triangulation purposes.

Numerous comments from BA1, VC1, OBS1, FOUND1, and FOUND2 show that an offer from an iconic investor, who was ultimately replaced by VC2, focused the board's entire attention for a period of time. There were diverging views. The offer was initially perceived as attractive by the two founders but risky by BA1, VC1, and OBS1, which finally led to the offer being rejected. *«When it came to accepting the investor or not, the board decided not to accept. I would say that it was perhaps the only time that the board really made a decision that wasn't, shall we say, what FOUND2 and I were suggesting. (Our translation from French) »* (FOUND1; 04.15.2020)²⁶

In the previous phase, the founders had focused their attention on investors whose overly strong self-efficacy could have created potential conflicts. Nonetheless, the strong self-efficacy of this iconic investor, who came forward in phase 3, was initially positively received by the founders. On the other hand, the majority investors on the board perceived the self-efficacy of this potential new investor as a risk that could result in the investor seizing power and controlling the founders, thereby affecting the durability of the company and the board's operations. This created negative attention that led to the offer being rejected. *«We were approached by [the iconic investor] who wanted to invest in the company. Initially I was quite excited because I had only heard and read... [positive things]. But after two meetings and several exchanges on the proposal they made to us, I became much more circumspect. I felt that FOUND2 and*

²⁴ « Je cherche à leur passer des exemples de situations analogues que j'ai vécues dans le passé, dans ma carrière, comment on a résolu ce problème. D'un côté, c'est mon expérience personnelle et l'autre, c'est l'expérience de mon portefeuille d'investissement. » (VC2 ; 24.04.2020)

²⁵ « Moi, ce que je transfère, c'est ce que je vois dans d'autres entreprises, pourquoi ils ont pris cette mesure et pas une autre. [...] C'est mon expérience dans ce secteur, de l'énergie, avec un certain réseau de contacts aussi. [...] Je cherche aussi à faire des introductions à leur équipe de vente à des nouveaux clients. » (VC2 ; 24.04.2020)

²⁶ « Quand il s'agissait de prendre un investisseur ou de ne pas le prendre. Là, le board a décidé de ne pas le prendre, mais je dirai que c'était peut-être la seule fois où vraiment le board a pris une décision qui n'était pas, on va dire, ce que FOND2 et moi on suggérait. » (FOND1 ; 15.4.2020)

FOUND1 were very tempted. [...] It was hard to refuse an investment from [name of investor]. We helped them a lot at that time, and VC1 also, to tell them, 'Well, no, we're not feeling it. You yourselves accept that there are question marks, even if it's [name of investor], no. You're the ones in the middle of the equation today. It's your baby and you have to be very confident that this guy is coming to help you, to support you, and not to say, «That's all there is to it, I'm the big guy» (Our translation from French). » (OBS1; 04.17.2020)

«We got an investor who wanted to invest. We had, as a board, we had to decide whether to take it or not and I said No. [...] Do we go with the bird in the hand, which I think is kind of unattractive or do we think we will get another one in the future that is going to be a lot better and the company will continue to perform. And that decision was the right one. [...] It is not like we have a crystal ball and know the answers. We just offer an alternative view. We took that decision, and this was the right decision for the company. » (VC1; 04.30.2020)

Excessive perceived self-efficacy from a board member can undermine the board's operations by generating a misalignment in terms of attention. The founders focused their attention on the cognitive contribution of this new investor and did not see the disciplinary issues related to its integration. The remaining board members focused their attention on potential future conflicts of interest, i.e., disciplinary attention, which led them to adopt an unfavorable position towards the investor.

Beyond this particular situation, which was the focus of considerable attention within the board, the self-efficacy of experienced investors such as BA1, VC1, and OBS1 in managing the change in scale of young high-tech companies allowed them to put their finger on problems that, if not addressed sufficiently early, could have jeopardized the company's development.

Thus, the board's attention was also focused on cognitive issues such as the human management of a fast-growing company. *«When you get to 20 or 30 people, you have to migrate from a two-tier structure where you have the founders and everybody else. You have to work more like a team. And that's where it becomes more complicated, and HR becomes a full-time kind of job. » (BA1; 04.23.2020)*

BA1 and VC1 particularly focused their attention on the duty to manage employees' health and the legal and regulatory aspects of employment contracts. Their previous experience and their self-efficacy as board members allowed them to avoid problems relating to the non-payment of social security or the burn-out of certain employees.

«We have to share the responsibility to ensure that workers are well treated. We have to make sure the right policies and procedures are in place. We have to make sure there are competencies on that side of the house. I think it is really an important part. » (VC1; 04.30.2020)

Similarly, the board focused on bringing in experienced people who could help support the company's strong growth. *«We were very good at hardware, and we had to continue to be very good, so we had to bring in other profiles to further strengthen this competitive advantage. And then on sales, and particularly to construct sales channels. It was good to bring in people with a bit of experience, who had done it. These are the essential points. To structure ourselves in terms of HR and finance. [...] I always think that Google would never have become Google if Sergey Brin and Larry Page hadn't brought in Eric Schmidt early on. Eric Schmidt grew them, then handed over the reins to them, and then he left. So, we've been asking ourselves that question and it's something that we're following very closely all the time. (Our translation from French) » (OBS1; 04.17.2020)²⁷*

More specifically related to the product, another concern that focuses board members' attention is the development of more powerful software in order to increase the company's competitive advantage. *«It's more the capacity to create a pool of talent on the software that seems very important to me and where I have the feeling that we 'struggle' a bit. FOUND2 recognizes this, I think, but half-heartedly (Our translation from French). » (OBS1; 04.17.2020)²⁸*

«It's obvious that with their recommendations, with their advice, we will... 'Ah... We really need to have a product more uh..., beyond hardware, with a platform, with software, a product that we can sell with a solution, not just a drone.' All of that kind of stuff obviously comes from all these interactions with the board where we kind of present plans to them and they give us advice (Our translation from French). » (FOUND1; 04.15.2020)²⁹

²⁷ « Sur le hardware, on était très bon et il fallait continuer à être très bon, donc faire rentrer d'autres profils pour renforcer encore cet avantage compétitif. Et puis sur les ventes, et notamment sur la construction des « channel » de vente. Là c'était bien de faire rentrer des personnes avec un peu d'expérience, qui l'avaient fait. Ce sont les points essentiels. De se structurer en matière de RH, de finance. [...] J'ai toujours en tête que Google ne serait jamais devenu Google si Sergeï Brinn et Larry Page n'avaient pas fait venir Eric Schmidt très tôt dans le processus. Eric Schmidt les a fait grandir jusqu'au moment où il leur a laissé les rênes, et il est parti. Donc on s'est posé cette question et c'est quelque chose qu'on suit en permanence avec beaucoup d'attention. » (OBS1 ; 17.4.2020)

²⁸ « C'est plutôt la capacité de créer un pool de talents sur la software qui me paraît très important et sur lequel j'ai le sentiment qu'on « struggle » un peu. FOND2 le reconnaît, je pense, à demi-mot. » (OBS1 ; 17.4.2020)

²⁹ « C'est évident que par leurs recommandations, par leurs conseils, on va... « Ah... Il faut vraiment qu'on ait un produit plus eh..., au-delà du hardware, avec une plateforme, avec du software, qu'on puisse vendre avec une solution, pas juste un drone ». Tout ce genre de choses, ça vient évidemment de toutes ces interactions avec le board où on leur présente un peu des plans, ils nous donnent des conseils. » (FOND1 ; 15.4.2020)

We observed, therefore, that the VCs paid more cognitive attention to the many cognitive issues generated by the acceleration of growth in order to compensate for the lack of cognitive resources of the founders, who were new to managing this change of scale, and to guarantee the sustainability of the company.

In phase 3, we also observed a divergence in the attention paid to disciplinary issues between the founders on the one hand, and the investor-shareholders on the other, due to a difference in the parties' governance experience, which can be translated into a difference in their self-efficacy with regard to governance issues.

4.4. The structure development phase

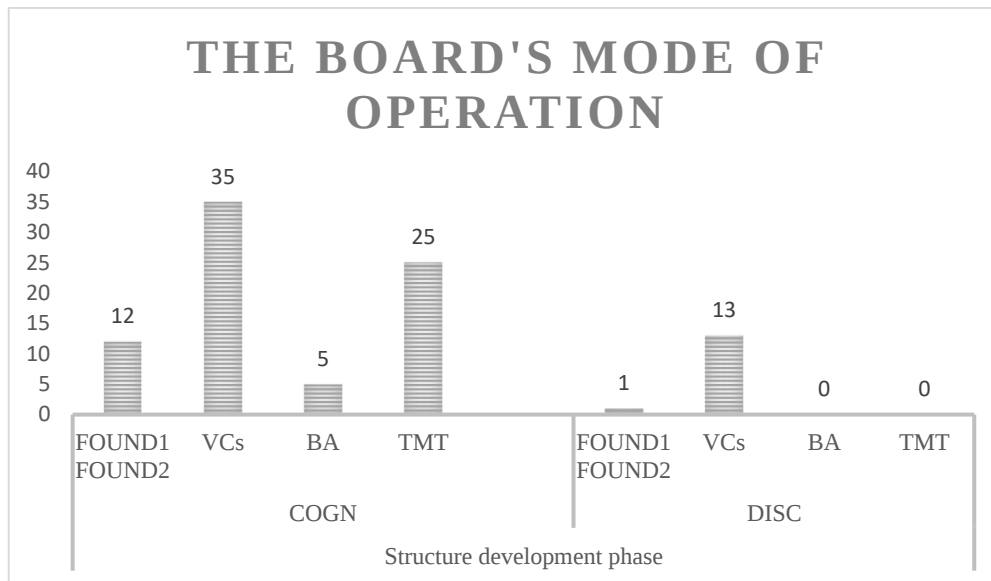


Figure III 8 - Structure development phase

This last phase is marked by a focus of attention around three key events that crystallized the board's discussions into a rather cognitive logic. Their attention was grabbed by the integration of a new holacratic organizational structure allowing the founders to delegate the decision-making power that had remained centralized in their hands until then to the experts, the launch of a new generation product with more prominent software development, and the COVID-19 crisis.

This last phase also highlights the board's stronger attention towards members of the top management team (TMT). Interview excerpts, in particular from TMT1, the sales director, and TMT4, who was responsible for setting up the holacracy, show that the board paid more attention to them by inviting them to take part more regularly in board meetings. This focus on certain TMT members allowed the board to verify that the perceived level of efficiency of these members, who were in charge of strategic issues (the sale of the new product or the implementation of a new organizational method), was adequate to guarantee the sustainability of the company and the creation of value. For example, in the following excerpt, TMT4 explains the exchanges with the board on the implementation of a holacratic approach. The strategic position of the management team members in the company's structure and the issues they dealt with illustrate the organizational dimension of attention. The board's readiness to listen and the exchanges it had with these people acted as a means to focus collective attention.

«On the other hand, when we explained to them that we wanted to go in a non-standard direction, there were interesting questions, interesting debates, but there was no particular resistance. [...] Typically in discussions... I defended the idea of trying to use holacracy. So, they asked questions. They challenged it, saying, 'Isn't this just a fad?' It's true that it's the kind of reaction we usually get to the idea. I've seen some bad press, but at the same time there are trials...and some board members have experience internally in the companies they represent, which is pretty interesting. [...] And then, of course, there were some reactions to the holacracy proposal. 'That's fine, do your experiments, but do it on a smaller scale. Don't do it directly at a company-wide level.' There was some reluctance like that. (Our translation from French) » (TMT4; 03.25.2020)³⁰

As the above excerpt shows, the implementation of holacracy focused attention within the board. Depending on the different board members' level of self-efficacy, this attention encouraged cognitive work within the board, allowing for the exchange of experience, and gave the founders the freedom to experiment. «I was cautious, but I thought it could work at Bumblebee. [...] I was pretty positive because I know of one positive case, but it's only one case and the others were neutral with some difficulties or concerns, but neutral, nonetheless. (Our translation from French) » (VC2; 04.24.2020)³¹

Once introduced into the collective consciousness of the board, the holacratic approach became a regular focus, even for those who were not initially convinced of the approach and paid very little attention to it.

«As far as holacracy goes, I told you that I wasn't a big fan. But I let myself be convinced and now every two months, I talk about it either to the board or one-to-one with FOUN2. 'How is it going? How far have you got?' And if we see that there's too much drift, we have to show

³⁰ « Mais par contre, quand on leur a expliqué qu'on voulait aller dans une direction non classique, il y a eu des questions intéressantes, des débats intéressants et il n'y a pas eu de résistance particulière. [...] Typiquement sur la discussion... moi j'ai défendu l'idée de tenter d'utiliser l'holocratie. Alors ils posent des questions. Ils challengent cela en disant : « est-ce que ce n'est pas juste une mode ? C'est vrai que c'est un peu la réaction qu'on a habituellement là-dessus. J'ai entendu des mauvaises presses et en même temps il y a des expériences... et certains membres du conseil d'administration qui ont des expériences en interne dans les entreprises qu'ils représentent, qui sont assez intéressantes. [...] Et puis, évidemment il y a eu certaines réactions sur la proposition d'holocratie. « C'est bien, faites vos expériences, mais faites-le à échelle réduite. Ne faites pas directement au niveau de l'entreprise. » Il y a eu certaines réticences de ce genre-là. » (TMT4 ; 25.03.2020)

³¹ « J'étais prudent, mais je pensais que ça pouvait marcher chez Bumblebee. [...] Moi j'étais plutôt positif parce que je connais un cas positif, mais c'est un seul cas et les autres étaient neutres avec quelques soucis ou craintes, mais neutres. » (VC2, 24.4.2020)

our authority as the immediate supervisor of the top two managers (Our translation from French). » (OBS1; 04.17.2020)³²

The launch of the second product with the software development also represented a major event for this young company and thus became another very significant point of attention within the board. *«Otherwise, another key moment was just before the launch of [name of new product], in preparation for the launch of the second-generation product. There we were all... Sales were up, but it wasn't the growth we were expecting, especially given our investment. The second-generation product was a pretty big gamble. It was really essential for the sales of these new drones to take off. And with the launch of a new product, there's always a big risk that it's not sufficiently advanced from an industrial point of view, that it's not sufficiently developed to put in your customers' hands. So, there's a risk of product returns, customer complaints, and a loss of image. I think the last few board meetings before this launch were all a bit heavy-going. We talked a lot about the tests we did. With the founders we went over the procedures they had put in place to support customers if something went wrong and all that. For me, that was a key moment. Fortunately, it went well afterwards (Our translation from French). »* (VC2; 04.24.2020)³³

The use of the term «key moment» (twice) suggests the existence of a strongly situated dimension of attention.

The VCs' high sense of self-efficacy in launching a new product, driven by their experiences with other companies in their portfolio, therefore triggered both cognitive and disciplinary work in the board. Cognitive, through the exchange of experiences between the experienced investors and novice founders, and disciplinary, by verifying that the launch of the new product would not harm the investors.

³² « Sur holacratie, je vous ai dit que je n'étais pas super fan. Je me suis laissé convaincre et maintenant tous les deux mois, j'en parle soit au board ou soit en one-to-one avec FOND2. « Comment ça se passe ? Où tu en es ? » Et si on voit qu'il y a une dérive trop importante, on doit faire preuve de notre autorité en tant que supérieur hiérarchique des deux top managers. » (OBS1 ; 17.4.2020).

³³ « Autrement, un autre moment-clé, c'est juste avant la lancée de [nom du nouveau produit], en préparation du lancement du produit deuxième génération. Là on était tous... Les ventes ont bien progressé, mais ce n'est pas la croissance qu'on a attendu, surtout par notre investissement. Le pari sur le produit deuxième génération était assez grand. C'était vraiment critique que les ventes de ces nouveaux drones décollent. Et avec le lancement d'un nouveau produit, on a toujours beaucoup de risque que ce n'est pas suffisamment évolué d'un point de vue industriel, pas suffisamment industrialisé pour les mettre dans les mains des clients. Donc là, on risque des retours des produits, des plaintes des clients et une perte d'image. Je pense que les derniers boards avant cette lancée, étaient tous un peu denses. On a beaucoup parlé des tests qu'on a faits. On a revu avec les fondateurs les procédures qu'ils ont mis en place pour soutenir les clients si quelque chose va mal et tout ça. Pour moi, c'était un moment-clé. Heureusement cela s'est bien passé après. » (VC2 ; 24.4.2020)

Finally, the extraordinary situation generated by the COVID-19 pandemic is a particularly good example of how an external crisis can monopolize attention. In our case, it led the entire board to take up the subject in a cognitive mode, providing another illustration of situated attention (see Ocasio, 1997).

«Specifically, on COVID-19, the first thing to do is to call a board meeting. Actually, before I did that, I was on the phone with FOUND1 and FOUND2 and said, ‘This is really bad. We are not kidding around here. [...] We need to take drastic actions immediately or your revenues are going to go through the floor, right.’ By the way, the other board members are also experienced and also shared that. OBS1 was right there with me. VC2 was right there with me, but I think the extent of the slowdown was really awful for FOUND1 and FOUND2 to conceptualize in the first couple of days. We had already made up our mind. » (VC1; 04.30.2020)

Their prior experience of managing serious economic crises, such as the bursting of the internet bubble in 2000 or the 2008 subprime crisis, enabled the investors to develop a sense of self-efficacy strong enough to pay direct attention and take immediate action to preserve the company’s financial health.

«I basically bring my 30 years of technology company management in different environments, in the US, in Asia, in Europe, which includes the '98 crisis in Asia, 2000 in the US, 2008 in Europe and, as I told you, I think I’ve done ‘The good, the bad, and the ugly’. I’ve made acquisitions, redundancy plans, IPOs. I’ve hired people and fired people, including key players. That’s clearly what I bring to the table, and I know that the CEOs appreciate it, because they know that I have, in almost every situation, lived through similar times. (Our translation from French) » (OBS1; 04.17.2020)³⁴

³⁴ « J'apporte essentiellement mes trente ans de management de « technology company » dans différents environnements, aux US, en Asie, en Europe, qui a traversé la crise de 98 en Asie, celle de 2000 aux États-Unis, 2008 en Europe et je pense avoir fait, je vous l'ai dit, le « good », le « bad », le « ugly ». J'ai fait des acquisitions, des plans sociaux, des introductions en bourse. J'ai embauché des gens, j'ai viré des gens, des pivots. C'est clairement cela que j'apporte et ce que je sais être apprécié par les CEO car ils savent que j'ai, à quasiment toutes les situations, traversé des moments similaires. » (OBS1 ; 17.4.2020)

The different events and their impact on performance nevertheless led to different levels of attention among the board members, with a long-term focus for FOUND1, FOUND2, and BA1 and a shorter-term focus for the VCs

«There are the financial investors, VC2 and VC1 and OBS1, who are a little more focused on the short-term performance of the company and then there are the entrepreneurs, and another board member who has a longer-term view of the company. And certainly, in the first few meetings, there wasn't too much tension between these two points of view, but you do see different views. » (VC2; 04.24.2020)³⁵

It cannot be ruled out that this difference in investment horizon could lead to conflicts of interest if there were a reversal of the company's situation. There is therefore a latent agency conflict between the different types of shareholders that the VCs monitor closely.

In this phase, the attention and self-efficacy biases highlight how the cognitive and disciplinary approaches intertwined to allow the board to perform the cognitive role of transferring skills and experiences to support the novice entrepreneurs in scaling up the company, while also keeping an eye on the potential agency conflicts that could emerge within the board of directors, between the founder-directors and the shareholders, or even between the different categories of shareholders.

³⁵ « Il y a des investisseurs financiers, VC2 et VC1 et OBS1, qui sont un peu plus ciblés sur la performance court-terme de l'entreprise et après il y a les entrepreneurs, et un autre membre du conseil qui a une vue plus long terme de l'entreprise. Et certainement dans les premières réunions, il n'y a pas trop de tension entre ces deux points de vue, mais on voit des vues différentes. » (VC2 ; 24.04.2020)

5. Discussion and conclusion

Our research involves an in-depth, multi-year, processual analysis of the history of a young scale-up and its board of directors, focusing on the actors' attention and self-efficacy. This allows us to open the «black box» of a board of directors in the process of being constituted in order to better understand what makes it, in concrete terms and beyond its particular life-cycle stage, engage in a disciplinary and/or cognitive mode of operation. We also explored the concrete cognitive (market and sales strategy, growth management, organizational restructuring) and disciplinary (agency conflicts relating to the increasing numbers of shareholders and their different investment horizons) issues that focused the board's attention at different stages of the process. The causes of the varying attention to these issues are to be found at different levels, depending on the temporal and socio-economic context (situated dimension), the company's structure (organizational dimension), and board members' individual traits.

Following Knockaert et al. (2015), attention and self-efficacy do indeed make it possible to identify the factors that influence the board's disciplinary or cognitive mode of operation. Conversely, our study does not validate Knockaert et al.'s (2015) findings regarding the dominant influence of the psychological characteristics of the chair and the entrepreneur-director alone. The causes of the attention given to a particular cognitive issue (knowing how to manage growth, holacracy, etc.) or disciplinary issue (agency conflict between long-term and medium/short-term investors, etc.) are sometimes situational (health crisis, funding round), sometimes organizational (holacracy managed by a strategic player who regularly meets the board), and sometimes individual, depending on the self-efficacy of certain people (mentoring concerning growth management, crisis management, etc.).

The major contribution of our analysis is therefore to show that these two phenomena, one individual and the other collective, related to attention and the feeling of self-efficacy, come together to explain the variations in the board's cognitive and disciplinary operations. Governance research shows that the growth process requires specific skills (Wirtz, 2011) and that the board can, via a cognitive approach, facilitate the transfer of such skills to novice founders and, via a disciplinary approach, manage agency conflicts. The concepts of attention and self-efficacy help us to understand what encourages (or discourages), first individually and then collectively, board members to lean towards a more disciplinary or cognitive mode of operation.

In our case, the two types of issues received attention that evolved in parallel in the first three phases of the scale up (see Figure III 4), despite the cognitive approach appearing to prevail overall. During the last phase, however, the attention paid to disciplinary issues weakened significantly. The individual postures of the actual and potential board members and the specific interactions that occurred between them gave a unique collective tone to each board, depending on the particular points on which they were focusing their attention at a given moment in time. One of the results of our research is thus to observe that the self-efficacy and attention of incumbent directors influences the evolution of the board's overall configuration in later phases of the process through, among other things, decisions about who is co-opted onto the board or not. More specifically, it would appear that self-efficacy that is too strongly displayed and that is perceived as incompatible with the collective in place will result in the individual not being co-opted onto the board, as this new member would be likely to harm the balance of the group. This reflects the organizational dimension of attention.

Our processual study also allows us to show that external events (situated dimension) push board members to draw on their past experiences to focus their attention «cognitively» on crisis management, for example in connection with the COVID-19 pandemic, or in a «disciplinary» manner when choosing a new investor.

We make several contributions to the entrepreneurial governance literature. Accordingly, our results lead us to qualify the argument made by a significant part of the literature, which considers that the mode of operation of young entrepreneurial firms is predominantly cognitive and that this is primarily due to their stage of development (Filatotchev and Wright, 2005; Hülsbeck et al., 2019; Lynall et al., 2003; Wirtz, 2011). We show, on the contrary, that it is a more complex process, in which the different development phases play an important role (situated dimension of the board's attention), but in which the context also interacts in a complex way with the individual cognitive characteristics of the different board members (experience, self-efficacy) and their own interests, as well as with the particular structure of the organization and its management and control bodies (organizational dimension of attention). Even early in the company's life cycle, this can then lead the board to address disciplinary issues. This allows us to overcome an apparent contradiction in the literature, where some studies suggest that entrepreneurial governance plays a primarily cognitive role, while other research also indicates a strongly disciplinary role for the nascent board in certain seed-stage firms (Lang and Wirtz, 2022). It is therefore more a question of the respective dosage.

We also contribute to studies, still limited in number, on the genesis of the board in young companies.

Bonnet et al. (2017) conducted one of the few processual studies on the birth of the board in a young technology start-up. The question that is explored in their article, however, is who, among the many initial investors, joins the board and for what reasons. The question of the mode of operation (cognitive vs. disciplinary) is also addressed, but the study is conducted over a relatively short time horizon, as it essentially focuses on the moment the board is created and on the initial start of its work, rather than on its temporal dynamics at the different stages of growth. The study by Lang and Wirtz (2021), on the other hand, uses a quantitative approach to study the evolution of start-up boards over several funding rounds, but it is solely focused, by design, on the disciplinary issues of the board's work. Some processual case studies (Bessière et al., 2020; Garg and Eisenhardt, 2017) also address the temporal dynamics of governance in entrepreneurial firms, but their research question differs from ours. Bessière et al. (2020), for instance, study the evolution of governance and its mode of operation in the context of complex funding trajectories, including crowdfunding actors with specific governance mechanisms. This last study, however, takes a very broad and systemic approach to governance, including mechanisms other than the board alone, and does not examine the board's operations in detail. Furthermore, it ignores attention and self-efficacy biases and concludes that the disciplinary functioning of governance increases systematically over time and with the arrival of VCs. However, the Bumblebee case shows that this increase in the disciplinary intensity of the board's exchanges is not necessarily systematic, and that it is dependent on different focuses of attention. The sharp decrease in the intensity of the disciplinary topics addressed in the actors' discourse that we observed in phase 4 is rather counter-intuitive, given the findings of existing studies (including in particular the case study in Bessière et al., 2020, and all works with a life-cycle type approach). In our case, the dynamics of attention in the three dimensions allow us to better understand what is happening. The iterations between the existing literature and this particular case, examined in depth, thus allow us to deepen our understanding of the temporal evolution of the board's operations, in accordance with abductive logic. The atypical evolution of the disciplinary intensity of the board's discussions compared with the findings of the existing literature, particularly on the governance life cycle, may potentially be explained by the theory of attention. Without contradicting the existing explanatory models, our study nonetheless allows us to refine them. The results of our study therefore allow us to refine Charreaux's (2008) meta-model, which we used as an interpretation grid, and to adapt it specifically to the case of a young scale-up. The

attention and self-efficacy biases identified in our interviewees' statements can be interpreted as specific behavioral determinants that drive some board members to press disciplinary and/or cognitive levers in the process of formulating, delivering, and controlling the growth of an entrepreneurial firm.

This study allowed us to better understand the dynamics of the actors who shape the operations of the board of a young entrepreneurial firm at different stages of its development and to go beyond simplistic representations of a disembodied life cycle. We show that beyond the contingencies linked to the life cycle, the dynamics of the actors' individual and collective attention play an important role in understanding the mode of operation concretely adopted at each moment of the process.

One limitation of the present research is its focus on a single scale-up case. A fruitful avenue for future research would be to compare the attention dynamics of board members in young entrepreneurial firms with different growth rates and trajectories. The aim would be to study multiple cases with different characteristics in terms of the various dimensions of attention. Situated attention, in particular, depends on specific contingencies, including those relating to economic and financial performance. The Bumblebee case has been a success story over the period studied and has not suffered any major setbacks. Some of the comments from our interviewees suggest that if there is any underperformance, the focus may shift to more disciplinary issues. But this remains to be seen. A particular challenge would be to study cases with difficult transitions.

6. References

- Amornsiripanitch, N., Gompers, P. A. & Xuan, Y. (2019). More than money: Venture capitalists on boards. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 35(3), pp. 513-543.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191 pp.
- Bessière, V., Stéphany, E. & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), pp. 135-160.
- Bonnet, C., Seville, M. & Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale : le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-3), pp. 67-80
- Burkhardt, K. (2016). Une approche cognitive du rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, (19-3), pp. 1-33
- Burkhardt, K. (2018). *Le rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d'alliances stratégiques*. ISTE Group, 444
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), pp. 215-238.
- Charreaux, G. (2008), A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale, *Economies et Sociétés*, Vol. K No. 19, pp. 1831-1868.
- Charreaux, G. & Wirtz, P. (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Economica, Paris. 394 pp.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of management*, 28(3), pp. 387-412.
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella Jr, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*, 28(3), pp. 371-382.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), pp.3-9.
- Economiesuisse (2016). *Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise*. www.economiesuisse.ch.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.
- Filatotchev, I. & Wright, M. (2005). *The life cycle of corporate governance*. Edward Elgar Publishing, 304pp.

- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), pp. 489-505.
- Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of management review*, 38(1), pp. 90-108.
- Garg, S. & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO–board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), pp. 1828-1858.
- Hülsbeck, M., Meoli, M. & Vismara, S. (2019). The board value protection function in young, mature and family firms. *British Journal of Management*, 30(2), pp. 437-458.
- Khenissi, M. & Wirtz, P. (2015). Le Processus stratégique de détermination de la rémunération des dirigeants: Les enseignements du Cas Vinci. *Finance Contrôle Stratégie*, (18-1), pp. 21-56
- Knockaert, M., Bjornali, E. S. & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), pp. 420-435.
- Lang, N. K. & Wirtz, P. (2021). Kicking Off the Corporate Governance Lifecycle: Seed Funding, Venture Capital and the Nascent Board. *British Journal of Management*, 33(1), pp. 181-210
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), pp. 691-710.
- Lynall, M. D., Golden, B. R. & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of management review*, 28(3), 416-431.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), pp. 187-206.
- Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), pp. 155-167.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), pp. 5-16.
- Séville, M. & Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), pp. 43-70.
- Stévenot-Guéry, A. (2007). Capital-investissement en syndication: les enjeux en termes de gouvernance disciplinaire et cognitive à partir d'une étude de cas multi-sites. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4), pp. 141-178.
- Stinchcombe AL. 1965. *Social structure and organizations*. In: Handbook of Organizations, March JG (ed). Chicago: Rand McNally: Chicago, IL; pp. 142–193.

Wirtz, P. (2005). Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11(1), pp. 141-159.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), pp. 431-447.

Wirtz, P. (2017). Governance of old religious orders: Benedictines and Dominicans. *Journal of Management History*, 23(3), pp. 259-277

Wirtz, P. (2019). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, nouvelle édition*. La Découverte, collection Repères, 128 pp.

Wirtz, P., Bessière, V. & Stéphany, É. (2021). Gouvernance et financement des firmes entrepreneuriales. *Revue Française de Gestion*, 47(299), pp. 61-65.

Zahra, S. A., Filatotchev, I., & Wright, M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of business venturing*, 24(3), pp. 248-260.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Zattoni, A., Douglas, T. & Judge, W. (2013). Developing Corporate Governance Theory through Qualitative Research. *Corporate Governance: An International Review*, 2(21), pp. 119-122.

IV. PAPER 3

INFLUENCE DE LA COMPOSITION DU CA SUR LA POLITIQUE RH: UNE ETUDE DE CAS

Joëlle Bédard, Doctorante, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan

Résumé - La présente recherche s'intéresse à mieux comprendre l'évolution de la composition des conseils d'administration et comment cette évolution contribue ou non à expliquer les processus de changements stratégiques opérés au sein de l'entreprise familiale, et notamment ceux touchant aux processus RH. A l'aide de l'analyse qualitative pluriannuelle et processuelle de la gouvernance d'une entreprise familiale dans un processus de transmission multigénérationnelle, nous observons, par l'analyse « micro » des sous-systèmes d'attention et d'auto-efficacité des différents acteurs, membres du CA et de la direction, comment l'évolution du CA impacte le cours de l'entreprise et plus précisément la mise en place de pratiques RH formalisées. Nos résultats nous permettent d'en extraire une explication « macro » pour expliquer le processus de changement induit par le CA en explicitant le risque de non-attention du CA et son impact sur la création de valeur cognitive de l'entreprise. Le CA devient dès lors un lieu de structuration et de légitimation de l'attention organisationnelle future tout autant qu'un lieu de délégitimation qui peut s'avérer fatale pour la pérennité de l'entreprise.

Mot-clé : gouvernance familiale, gouvernance cognitive, attention, auto-efficacité, RH

THE INFLUENCE OF BOARD COMPOSITION ON HR STRATEGY: A CASE STUDY

Abstract - The aim of this research is to gain a better understanding of the changing composition of boards of directors and how this may or may not help to explain the processes of strategic change taking place in family firms, particularly those affecting HR processes. Through a qualitative, multi-year, processual analysis of the governance of a family firm in a process of multi-generational transmission, we observe, through a "micro" analysis of the subsystems of attention and self-efficacy of the various actors, members of the board of directors and management, how changes in the board of directors affect the course of the firm and, more specifically, the implementation of formalized HR practices. Our results allow us to extract a "macro" explanation of the change process induced by the board, explaining the risk of board inattention and its impact on the company's cognitive value creation. The board thus becomes a place for structuring and legitimizing future organizational attention, as well as a place for delegitimization, which can prove fatal to the company's survival.

Keywords : Family governance, cognitive governance, attention-based view, self-efficacy, HR

1. Introduction

Les entreprises familiales font partie du paysage économique dans de nombreux pays. (Astrachan and Shanker, 2003). Les particularités des entreprises familiales en comparaison avec les entreprises non familiales ont été largement établies par la recherche (Astrachan, 2010 ; Missonier and Gundolf, 2017 ; Rovelli et al, 2021), notamment le contrôle de la famille par la propriété, l'intégration de la famille dans la gouvernance et le management ainsi que la volonté de transmettre à la génération suivante.

Kotlar and Chrisman (2019) montrent que les entreprises familiales oscillent entre une volonté de continuité dans les valeurs portées par la famille propriétaire et une volonté de changement pour s'adapter d'une part à l'évolution du marché et d'autre part à la transmission de la propriété d'une génération à une autre. Sur ce thème, de nombreux auteurs du champ de la gouvernance familiale recommandent des recherches qualitatives qui contribuent à expliquer les processus de changements (orientation stratégique, succession, innovation, HRM) dans les entreprises familiales (Combs et al., 2018), de façon à sortir des « quoi et pourquoi » pour aller vers le « comment » (Chrisman et al, 2016 ; Kotlar and Chrisman, 2019) avec une focalisation sur des niveaux d'analyse allant du macro (famille-entreprise) vers le micro (comportement des individus) (Missonier and Gundolf, 2017).

Concernant les aspects «macro », l'abondante recherche sur la gouvernance des entreprises familiales (Allouche and Amman, 2002 ; Bughin et al., 2010 ; Chrisman et al, 2016 ; Hirigoyen, 2008 ; Hirigoyen and Poulain-Rehm, 2017 ; Missonier and Gundolf, 2017 ; Poulain-Rehm, 2019) montre un enchevêtrement, voire une confusion de deux sous-systèmes de valeurs, celui émanant de la famille et celui émanant de la recherche de rentabilité pour l'entreprise, avec comme défi de trouver un équilibre entre les deux. La situation se complexifie encore lorsque le dirigeant n'est pas un membre de la famille, ou lorsque le board s'ouvre à des administrateurs externes amenant avec eux leur propre sous-système de valeurs (Le Vigoureux and Aurégan, 2010 ; Zona, 2016).

Ainsi, étudier les processus de changement au sein d'une entreprise familiale demande de ne pas seulement s'intéresser aux acteurs et à leurs connaissances, mais aussi aux organes de gouvernance tel que le conseil de famille ou le conseil d'administration (Umans et al., 2020) et comment la somme des connaissances individuelles en son sein influe le cours de l'entreprise. Pour répondre à l'appel de la communauté en gouvernance familiale d'aller vers le « comment » (Chrisman et al, 2016 ; Kotlar and Chrisman, 2019) avec une focalisation sur les aspects « micro », la présente recherche s'intéresse à mieux comprendre l'évolution de la composition

des conseils d'administration et comment cette évolution contribue ou non à expliquer les processus de changements stratégiques opérés au sein de l'entreprise familiale, et notamment ceux touchant aux processus RH et aux changements en lien avec leur formalisation, ceux-ci ayant été identifiés comme une première source de professionnalisation (Chua et al., 2009 ; ; Dekker et al. 2015 ; Hedberg and Luchak, 2018 ; Sanchez et al, 2015) permettant à la famille d'éviter les écueils de pratiques managériales néfastes (Hiebl and Li, 2020 ; Hirigoyen, 2008 ; Michiels et al., 2021 ; Tabor et al. 2018).

Les travaux sur la gouvernance cognitive et comportementale (Charreaux, 2005, 2008 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Wirtz, 2005 ; Wirtz, 2011), puisant leurs concepts dans des courants théoriques tels que la théorie fondée sur les ressources et les compétences ou *Knowledge-Resource Based View* (KRBV) (Barney, 1991 ; Conner and Prahalad, 1996 ; Grant, 1996 ; Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984) et celle des capacités organisationnelles (Langlois and Robertson, 1995 ; Teece et al, 1997), ont démontré que la cognition est une dimension essentielle de la création de valeur. Cela implique que le conseil d'administration et ses membres peuvent influencer de façon habilitante l'avantage compétitif et la valeur d'une entreprise. Allant dans le même sens, dans le contexte de l'entreprise familiale, l'apport de compétences, au sein du *board*, de membres éventuellement externes à la famille est à la source d'un renouveau entrepreneurial et d'un levier pour l'innovation, l'introduction d'idées nouvelles et l'ouverture à de nouveaux réseaux (Le Vigoureux and Aurégan, 2010). Les administrateurs peuvent ainsi « aider le dirigeant à construire sa vision – en la confrontant aux modèles mentaux des administrateurs –, ou à détecter, sinon à construire des opportunités de croissance » (Charreaux, 2002). Fort de ce constat, le conseil d'administration devient à la fois un lieu d'apprentissage mutuel et d'orientation stratégique avec toutefois des coûts importants si l'incompréhension mutuelle de différents acteurs entraîne des conflits stériles qui deviennent contre-productifs comme des visions stratégiques contradictoires ou antinomiques, par exemple lié à l'appétence aux risques et aux investissements. Les divergences cognitives entre acteurs induisent ainsi des coûts, mais aussi potentiellement des bénéfices liés à un processus d'apprentissage collectif. Le coût cognitif peut prendre une dimension excessive lorsque les acteurs ne parviennent plus à collaborer pour avoir des analyses trop éloignées d'une même situation. Au contraire, on assiste à une création de valeur cognitive lorsqu'une critique constructive ou un apport de connaissances nouvelles et complémentaires permettent un élargissement des connaissances et des compétences existantes au sein de l'entreprise. Le CA peut donc, sous certaines conditions, jouer le rôle d'un mécanisme de création de valeur cognitive, lorsque le bénéfice lié à l'élargissement de la base des connaissances et compétences

issu de l'apprentissage organisationnel est supérieur aux coûts cognitifs engagés. Cette approche donne au CA un rôle d'instance de gestion des coûts cognitifs, voire de générateur d'une véritable valeur cognitive (Wirtz, 2006 ; Wirtz, 2019).

Pour comprendre les déterminants des potentiels conflits cognitifs qui pourraient mettre à mal la pérennité de l'entreprise, les biais d'attention (Ocasio, 1997 ; Ocasio and Joseph, 2018) et le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1989) ont permis à certains chercheurs de mieux appréhender les orientations stratégiques qui sont prises au sein des *boards* dans différents contextes (Bédard and Wirtz, 2023 ; Knockaert et al, 2015, Bessière and Stephany, 2015), et notamment dans l'entreprise familiale (DeNoble et al., 2007).

Nous partons de l'hypothèse que les sous-systèmes cognitifs individuels portés par l'attention et l'auto-efficacité de différents acteurs de la gouvernance (membres du board et CEO, membre de la famille ou non) influencent le processus de transformation de l'entreprise en développant une attention structurante (Ocasio, 1997 ; Ocasio and Joseph, 2018) et un apport cognitif qui se traduit par des changements concrets dans l'entreprise, par exemple concernant la mise en place d'outils de pilotage stratégique, la réorganisation de l'entreprise, la création de nouvelles fonctions, de nouvelles catégorisations ou de nouvelles terminologies.

Pour appréhender le phénomène dans sa dynamique et dans la profondeur, notre article s'appuie sur une étude de cas approfondie (Yin, 2009), qualitative et processuelle, pour mieux comprendre comment la transformation du conseil s'opère au cours des transmissions successives par des moments-clé situés (Ocasio, 1997) utilisant l'approche de *temporal bracketing* (Langley, 1999). Nous nous intéressons plus particulièrement à la transformation de la composition du CA d'une entreprise familiale suisse, non cotée, sur trois générations de transmissions successives, passant d'un conseil de famille avec un président-propriétaire à un conseil d'administration s'ouvrant à des administrateurs et à un dirigeant externes à la famille pour accompagner le changement de propriété du père à son fils.

Nous contribuons par notre étude à la recherche en gouvernance cognitive et comportementale en montrant comment les sous-systèmes cognitifs des différents acteurs s'entremêlent pour faire émerger des changements organisationnels. Nous contribuons à la recherche en gouvernance familiale avec un focus sur les processus de changement organisationnel en apportant d'une part une vue dynamique, et non une coupe instantanée à un temps T, et d'autre part, en mettant en lumière l'influence des conseils d'administration comme relai d'attention sur la présence des sujets RH dans l'organisation et sur les mécanismes utilisés pour intégrer les questions relatives aux RH dans les discussions sur la stratégie.

La suite de l'article est structurée de la manière suivante. La première section présente une brève revue de la littérature concernant la gouvernance familiale et la KRBV, ainsi que l'ébauche d'un cadre conceptuel établissant un lien entre KRBV, composition du CA et changement structurel. La section 2 justifie et explicite la méthode d'analyse processuelle mise en œuvre pour cette recherche. La section 3 rapporte les principaux résultats. La quatrième section, enfin, opère un retour à la littérature pour mettre nos résultats en perspective, avant de conclure.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1. *Revue de littérature*

La relecture cognitive et comportementale (Charreaux, 2005, 2008 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Wirtz, 2005 ; Wirtz, 2011) donne au CA un rôle central dans l'identification et la protection du répertoire de connaissances et compétences qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise, et aussi à aplanir les divergences de vues entre les parties prenantes lorsqu'il s'agit de faire des choix stratégiques, telle que l'introduction dans un nouveau marché, le développement d'un nouveau produit ou la transmission de l'entreprise. A la fois haute instance de direction et de surveillance de l'entreprise, le CA est aussi une instance de gestion des coûts cognitifs, générateur d'une véritable valeur cognitive (Wirtz, 2006 ; Wirtz, 2019).

Cette approche convient particulièrement bien à l'entreprise familiale qui fait cohabiter, tant bien que mal, logique familiale et logique managériale. (Hirigoyen, 2008 ; Bughin et al, 2010). La logique managériale fonctionne, non pas sur un mode émotionnel et valoriel, mais sur un mode économique orienté sur la croissance et le profit avec un objectif de performance. C'est l'alchimie entre ces deux univers qui est à l'origine de la meilleure performance dans les entreprises familiales (Hirigoyen, 2009).

La logique familiale intègre une richesse socio-émotionnelle (SEW³⁶) qui permet la perpétuation de valeurs importantes pour la famille, de sa réputation et d'un « imprinting » de la famille sur le fonctionnement de l'organisation avec la prise de bonnes ou de mauvaises habitudes. (Kidwell et al, 2018 ; Stinchcombe, 1965).

Dès lors, le processus de transmission d'une génération à l'autre est un processus disruptif qui amène des changements significatifs pour l'avenir de l'entreprise familiale (Grusky, 1960). Plusieurs recherches ont démontré que la transmission à un successeur interne engendre moins de perturbation et une amélioration progressive de la performance. (Anderson and Reeb, 2003 ; Bughin et al, 2010 ; Shen and Cannella, 2002 ; Zhang and Rajagopalan, 2004). D'autres chercheurs ont montré que la performance de l'entreprise décline lorsque le transfert passe du fondateur au successeur (Bennedsen et al, 2007), surtout dans le cas où des considérations altruistes seraient à la base du choix du successeur (Cruz et al, 2010 ; Hirigoyen, 2008). De grandes tensions entre continuité et changement, transfert de compétences explicites et tacites, intégration ou non-intégration de compétences extérieures à la famille ou professionnalisation dans les pratiques organisationnelles émergent.

³⁶ Socioemotional wealth

La particularité de la logique familiale réside dans des comportements organisationnels distincts générés par le niveau d'implication de la famille mesuré par a. le pouvoir qu'elle a dans la propriété et les institutions dirigeantes, l'expérience de l'entreprise par le nombre de générations qui se sont succédées (involvement), b. la capacité de la famille à gérer les ressources de l'entreprise (ability), c. les intentions de la famille, par exemple dans la perpétuation des valeurs familiales, dans la transmission intergénérationnelle ou tout autre objectif spécifique à la famille (willingness) et d. une vision commune partagée entre les générations (essence). Cette logique particulière va orienter les choix dans les structures de gouvernance et dans l'allocation de ressources (Chrisman et al. 2016).

La logique familiale, qui plus est dans un contexte de transmission intergénérationnelle, est ainsi intrinsèquement liée à la théorie de l'apprentissage organisationnel qui explique le transfert de connaissances explicites et tacites (Nonaka and Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1966) pour perpétuer les capacités et les ressources de l'entreprise à long terme, appelée aussi *familiness* (Cabrera-Suarez et al., 2001 ; Habbershon and Williams, 1999 ; Zellweger et al., 2010) ou *imprinting* (Kidwell et al. 2018 ; Stinchcombe, 1965). Ce processus de transmission intergénérationnelle des connaissances et des savoirs distingue les connaissances explicites facilement transférables et les connaissances tacites plus difficilement transférables car liées aux acquis expérimentiels et aux pratiques vécues par un individu dans un contexte culturel donné (Lamari, 2010 : 42) avec une dimension cognitive, une dimension relationnelle, une dimension contextuelle et une dimension technique (Nonaka and Takeuchi, 1995). La connaissance tacite est le fruit d'un savoir-faire cognitif acquis sur le tas et qui s'accumule avec le temps, la répétition et l'expérience. Les connaissances tacites - regroupant à la fois des schémas cognitifs, des croyances, et des perceptions ainsi que des capacités, des savoir-faire et des compétences pour mener à bien une tâche (Nonaka and Takeuchi, 1995) - deviennent, dans une logique managériale, une ressource stratégique pour perpétuer l'entreprise sur le long-terme (Barney, 2002 ; Grant, 1996). De nombreux travaux sur les processus de changement et d'innovation ont souligné l'importance du transfert de connaissances et la capacité d'assimilation individuelle (Kim and Inkpen, 2005 ; Jansen et al., 2005 ; Lamari, 2010 : 43 ; Lane et al., 2001 ; Lavis, 2006 ; Mowery et al., 1996) et organisationnelle (Cohen and Levinthal, 1990 ; Zahra and George, 2002). Cohen and Levinthal (1990) ont nommé cette capacité d'assimilation organisationnelle la *capacité d'absorption* d'une organisation à reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance, à l'assimiler et à l'appliquer dans un processus de création de valeur. Zahra and George (2002) insistent sur l'aspect multidimensionnel et procédural en liant la capacité

d'absorption à la professionnalisation de procédures organisationnelles, de mécanismes facilitateurs pour développer des compétences organisationnelles.

Plus spécifiquement, la mise en place de pratiques RH formalisées est un bon indicateur d'un début de professionnalisation (Hedberg and Luchak, 2018 citant Chua et al., 2009 ; Dekker et al. 2015), signe d'un renouveau organisationnel (Astrachan and Kolenko, 1994) car elles permettent de contrer les biais spécifiques aux entreprises familiales qui peuvent avoir des effets désastreux (Hiebl and Li, 2020; Hirigoyen, 2008 ; Michiels et al., 2021, Tabor et al. 2018) tels qu'une tendance à une gestion trop informelle des pratiques RH (Sanchez-Marin et al, 2019), le lot de mauvaises habitudes dans les antécédents familiaux comme l'altruisme parental (Kidwell et al., 2018 ; Hirigoyen, 2008), les biais de bifurcation (traitement asymétrique des collaborateurs selon qu'ils soient ou non membre de la famille) (Verbeke and Kano, 2012) ou le népotisme, c'est-à-dire la favorisation des membres de la famille aux postes-clé quel que soit l'adéquation de leurs compétences lors de recrutements, de promotions ou de l'évaluation des performances (Cruz et al., 2011; Daspit et al, 2017 ; Firfiray et al., 2017 ; Gersick, 1977; Jaskiewicz et al., 2013 ; Jennings et al., 2018).

Les pratiques RH formalisées désignent l'ensemble des processus consistant à recruter, rémunérer, former et développer les compétences, piloter les performances pour conserver une main-d'œuvre qui soutienne et fasse progresser la mission, les objectifs et les stratégies d'une organisation (Botero and Litchfield, 2013 ; Kidwell et al. 2018, Madison et al. 2017).

Dès lors, logiques familiale, managériale et actionnariale forment des sous-systèmes qui peuvent développer des conflits de perceptions, de valeurs, d'intention, de motivation et d'intérêt pour l'orientation future de l'entreprise. Les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales peuvent être appréhendés à la fois comme un outil de régulation et de contrôle de ces conflits potentiels, mais aussi comme un dispositif permettant de répondre aux nouvelles attentes, motivations et désirs propres aux acteurs (Missonnier and Gundolf, 2017).

La dynamique du processus stratégique dans l'entreprise familiale intègre une construction de la stratégie par étapes passant d'une « *familisation* » de la gouvernance à une « *défamilisation* » avec l'intégration d'administrateurs extérieurs à la famille qui s'accompagne d'un accroissement du formalisme (Barredy and Batac, 2013 ; Nordqvist, 2005). L'apport en nouvelles connaissances que les administrateurs externes à la famille amènent dans la stratégie de l'entreprise familiale a été décrite par Le Vigoureux and Aurégan (2010) comme source d'un renouveau entrepreneurial, comme levier pour l'innovation, l'introduction d'idées nouvelles et l'ouverture à de nouveaux réseaux. Batac and Barrédy (2009) parle des administrateurs externes

comme des agents « *professionnalisant* » - avec un transfert de connaissances inter-individuelles amenant à une professionnalisation de l'entreprise - et/ou « *stratégiques* » - avec un transfert de connaissances sur les domaines financiers et concurrentiels amenant à une diversification stratégique. Ils agissent ainsi comme dispositif d'influence de « bonnes pratiques » et d'exploration de nouvelles opportunités et comme dispositif de dépannage et de partenariat en période de crise. Lorsque le dirigeant est non-membre de la famille, ou que le *board* s'ouvre à des administrateurs externes, ils amènent avec eux leurs propres sous-systèmes cognitifs avec un risque de complexification (Zona, 2016 ; Le Vigoureux and Aurégan, 2010).

2.2. *Cadre conceptuel*

Partant de l'hypothèse que les sous-systèmes cognitifs individuels des différents acteurs de la gouvernance (membres du *board* et CEO, membre de la famille ou non) influencent vraisemblablement le sens du processus de transformation de l'entreprise, le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1989) et les biais d'attention (Ocasio, 1997 ; Ocasio and Joseph, 2018), concepts issus respectivement de la recherche en psychologie et en stratégie, déjà mobilisés par d'autres chercheurs en gouvernance (Bédard and Wirtz, 2023 ; Bessière and Stephany, 2015 ; DeNoble et al., 2007 ; Knockaert et al, 2015), permettent de mieux capter les potentiels conflits cognitifs en jeu. En effet, des tensions dues à des visions stratégiques contradictoires ou antinomiques, par exemple liées à la gestion des ressources humaines, peuvent avoir des impacts importants pour la pérennité de l'entreprise si l'incompréhension mutuelle des différents acteurs entraîne des conflits qui deviennent contre-productifs.

Le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1989) provient de la perception qu'a une personne de sa compétence et de sa performance dans un domaine particulier. Un-e expert-e en contrôle de gestion avec une longue expérience dans ce domaine, par exemple, est susceptible de se distinguer par un haut degré d'auto-efficacité perçue en matière de contrôle de gestion et de rentabilité. Comme membre du CA, il est vraisemblable qu'elle ou il contribue à la réflexion du conseil s'agissant des questions financières, car elle ou il s'y sent compétent-e et légitime. Ce sentiment se construit au travers des expériences positives vécues, par l'observation d'un modèle, par les encouragements répétés d'un mentor et par la baisse de son sentiment de stress face à une expérience qui devient familière. Même si le référentiel théorique est différent, le sentiment d'auto-efficacité sous-entend l'accumulation de connaissances tacites, « fruit d'un savoir-faire cognitif acquis sur le tas et qui s'accumule avec le temps selon l'intensité des expériences vécues » et qui ne migrent pas facilement (Lamari, 2010 :43).

Les biais d'attention (Ocasio, 1997 ; Ocasio and Joseph, 2018) apportent une perspective comportementale au processus de prise de décision stratégique et permettent d'expliquer comment les organisations distribuent et régulent l'attention de ceux qui décident (*decision-makers*) en s'intéressant à trois postulats de base. Premièrement, l'attention portée par un décideur sur certaines problématiques et les réponses apportées pour les résoudre dépendent de son focus d'attention (*focused attention*), influencé par sa formation et ses expériences personnelles. Deuxièmement, ce focus d'attention est induit par un contexte dans une période de temps qui agit comme un fixateur d'attention (*situated attention*). Par exemple, les contextes de crise ou de changement significatifs dans l'organisation sont particulièrement susceptibles de fixer l'attention des décideurs. Troisièmement, la structure organisationnelle influence également l'attention. En effet, l'attention des décideurs est distribuée par les règles de fonctionnement qui règlent et contrôlent la répartition des questions, des réponses et des décideurs dans l'organisation (*structural distribution of attention*). Le CA peut ainsi être considéré comme une structure qui distribue l'attention au sein de l'organisation (Michiels et al, 2021). Les personnes qui ont le pouvoir de fixer l'ordre du jour du CA, et d'organiser les débats en son sein notamment, ont la capacité de peser la distribution de l'attention dans l'organisation. Ainsi le président du CA, qui fixe l'ordre du jour et organise les réunions, a la capacité de peser sur l'attention que porte le conseil, collectivement, sur certaines problématiques. S'il affiche une forte auto-efficacité en matière de RH, il est vraisemblable que l'attention portée sur les sujets liés à la politique RH soit particulièrement forte. Dès lors, l'attention individuelle des membres du CA relayée par leurs préoccupations et leurs questionnements dans un contexte donné contribue à une attention collective structurante qui se traduit par des changements concrets dans l'entreprise, par exemple concernant la mise en place d'outils de pilotage stratégique, la réorganisation de l'entreprise, la création de nouvelles fonctions ou de nouvelles terminologies.

Les biais d'attention et le sentiment d'auto-efficacité sont ainsi interconnectés, une personne se sentant efficace, par exemple dans le domaine juridique ou financier, portera vraisemblablement plus son attention sur ces thèmes-là, mais en occultera d'autres par manque de connaissances. On peut parler alors d'un point d'aveuglement ou « non-attention » lorsque certains thèmes ne sont pas abordés autour de la table de décision.

Dès lors, comprendre le sentiment d'auto-efficacité des acteurs et comment celui-ci impacte l'attention portée sur certaines problématiques (et pas sur d'autres) est un puissant levier pour identifier quels enjeux stratégiques sont traités, et s'il y a désaccord parmi les acteurs sur les enjeux centraux, ce qui serait une possible cause de conflits cognitifs.

Les divergences cognitives entre acteurs induisent des coûts, mais aussi potentiellement des bénéfices liés à un processus d'apprentissage collectif. Le coût cognitif peut prendre une dimension excessive lorsque les acteurs ne parviennent plus à collaborer car ayant des analyses trop éloignées d'une même situation et une non-complémentarité de leur auto-efficacité. Au contraire, on assiste à une création de valeur cognitive lorsqu'une critique constructive ou un apport de connaissances nouvelles permettent un élargissement des connaissances et des compétences avec un focus d'attention suffisamment large pour saisir de nouvelles opportunités. La non-complémentarité de l'auto-efficacité des acteurs et la trop grande convergence d'attention font courir le risque de passer à côté d'opportunités ou d'axes stratégiques déterminants. Finalement, une bonne complémentarité de l'auto-efficacité avec l'entrée de nouveaux acteurs permettrait de conjurer des divergences de vues fatales pour l'organisation.

Le CA peut donc, sous certaines conditions, jouer le rôle d'un mécanisme de création de valeur cognitive lorsque le bénéfice issu de l'apprentissage organisationnel est supérieur aux coûts cognitifs engagés. Le modèle d'analyse ci-dessous (figure IV 1) permet d'illustrer ce rôle. Des coûts cognitifs élevés peuvent apparaître si les divergences d'attention sont trop importantes au point de figer les débats ou lorsque le manque d'apport d'expériences ou d'expertise des membres ne permet pas au CA d'apporter au dirigeant le complément de connaissances ou d'expertise nécessaire à la création de nouvelles opportunités ou d'innovation. La bonne proportion, ou au contraire la disproportion, de ces coûts cognitifs aura un impact sur la construction de l'agenda stratégique, notamment, mais pas seulement, en matière de management RH. Par exemple, l'intégration d'un membre du CA avec une importante expérience stratégique dans le domaine des RH permettra aux sujets RH d'être portés à l'attention du CA et aux préoccupations liées aux affaires courantes d'être analysées sous un angle RH, même si le dirigeant y consacre peu d'attention. Dans le cas où le dirigeant et le président du CA focalise peu leur attention sur la dimension RH de l'entreprise, celle-ci risque d'être sous-représentée dans l'agenda stratégique au profit d'autres préoccupations, par exemple financières ou liées au développement des affaires. Ce manque d'attention aux sujets RH peut être problématique lorsque l'entreprise vit un changement important, comme une forte croissance, ou le passage d'une logique familiale à une logique managériale.

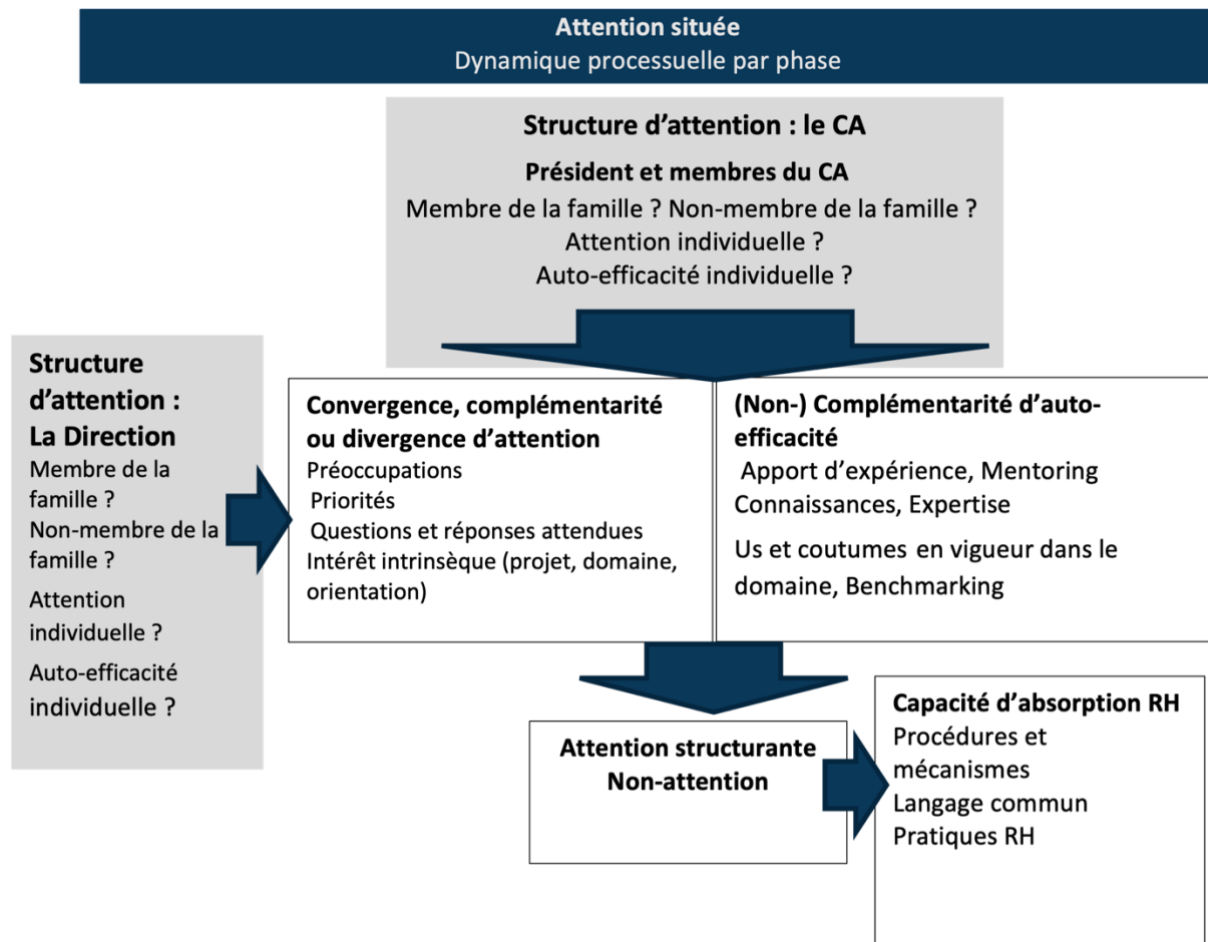


Figure IV 1 - Modèle d'analyse

Le focus d'attention suffisamment complémentaire des acteurs de la gouvernance ainsi que le mix de compétences et d'expertise apportées par leurs expériences antérieures contribuent à diversifier les informations qui y sont exploitées, à identifier leur valeur stratégique, à absorber ces informations en sollicitant éventuellement la mise en place de nouvelles procédures organisationnelles, notamment RH, de façon à utiliser ces informations à bon escient pour développer l'avantage compétitif de l'entreprise (Cohen and Levinthal, 1990 ; Grant, 1996 ; Kim et al. 2016 ; Lamari, 2010 ; Peeters et al. 2014 ; Zahra and George, 2002). Le développement d'innovation dans les organisations réside dans la manière dont la connaissance est créée ou introduite. La création d'un nouveau produit, d'un département R&D ou la mise en place d'une fonction RH sont des moyens d'augmenter les capacités d'absorption des connaissances dans les organisations (Lamari, 2010). Cette capacité dynamique des organisations à absorber de nouvelles connaissances lui permet de développer et garder un avantage compétitif (Cohen and Levinthal, 1990 ; Grant, 1996 ; Teece et al, 1997). Zahra and George (2002) lient la capacité d'absorption à la mise en place de procédures organisationnelles, de mécanismes facilitateurs pour développer de nouvelles compétences

organisationnelles (Lamari, 2010 :48). Dans le même sens, la mise en place de pratiques RH formalisées a été identifiée comme un relais d'attention précieux pour légitimer de nouvelles routines de travail, les véhiculer au travers de procédures et ainsi développer un langage commun (Combs et al, 2006 ; de Kok et al., 2006 ; Huselid, 1995 ; Michiels et al, 2021 ; Pounder, 2015).

Ainsi, le développement de nouvelles connaissances au niveau RH et les moyens que l'organisation mettra en place pour acquérir, assimiler, transformer et exploiter ces connaissances RH pour accompagner une transmission intergénérationnelle sera le focus de cette recherche.

3. Méthodologie

3.1. *Positionnement épistémologique*

Avec l'objectif de mieux comprendre l'évolution de la composition des conseils d'administration et comment cette évolution contribue ou non à expliquer les processus de changements stratégiques, notamment en matière de RH, opérés au sein des entreprises familiales, nous avons opté pour une recherche de terrain qualitative à visée abductive (Dumez, 2012 ; Catellin, 2004).

S'inscrivant dans le cadre épistémologique des travaux du philosophe américain Charles S. Peirce (1839-1914), reconnaissant le rôle du chercheur par la prise en compte de l'expérience antérieure, l'approche abductive est un processus de construction des connaissances qui favorise l'émergence d'hypothèses liant l'induction et la déduction. L'approche abductive correspond à l'idée que "la pratique des études qualitatives sur le terrain implique une réflexion permanente sur les données et leur positionnement par rapport à différentes théories de manière à ce que les données puissent contribuer aux questions de recherche choisies et les développer davantage". (Ahrens and Chapman, 2006 : 820). Le processus d'abduction est un dialogue continu, structuré et réflexif entre le chercheur, les données et la théorie. Cette approche dialogique nécessite un processus structuré en quatre étapes (Bazeley, 2021) avec a. la lecture multiple du verbatim b. la réflexion sur les données à travers un processus de codage analytique c. la phase de jeu où les données sont encadrées de différentes manières (tableaux, outils de visualisation tels que la carte des codes, le navigateur des relations entre les codes, la visualisation des co-occurrences des codes) et d. l'exploration des données où une histoire émerge avec des thèmes récurrents et des lignes d'histoire pertinentes permettant une perspective plus large du phénomène. C'est grâce à cette approche structurée que ce processus analytique dialogique peut offrir validité et

généralisation. Dans le but d'approfondir la compréhension du phénomène étudié dans un domaine et dans le contexte des théories existantes, l'abduction facilite l'émergence de thèmes non anticipés (Conaty, 2021).

Cette approche permet à la créativité et à l'intuition de guider l'évolution théorique et de comprendre les aspects généralisables et spécifiques des phénomènes observés (Dubois and Gadde, 2002 ; Kovács and Spens, 2005 dans Conaty, 2021). L'approche abductive se prête à la recherche par étude de cas où le chercheur se trouve à proximité du phénomène étudié et de la source des données. (Conaty, 2021).

Pour ce faire, nous avons ainsi choisi une étude de cas approfondie (Yin, 2009) avec une optique processuelle (Langley, 1999 ; Pettigrew, 1992). Notre choix s'est porté sur une entreprise familiale qui s'est construite sur trois générations et ce processus transgénérationnel s'est accompagné d'une évolution de la composition du conseil, notamment avec l'intégration de membres indépendants, non-membres de la famille. Cette entreprise familiale est particulièrement intéressante dans la mesure où chaque passage de témoin d'une génération à l'autre représente un changement significatif de la structure de propriété et entraîne donc, *a priori*, une focalisation de l'attention (située) des acteurs sur des enjeux particuliers. Ces enjeux dépendent potentiellement de la dynamique de croissance, de l'évolution du modèle d'affaires et de l'apport cognitif des différents acteurs avec l'intégration de membres externes à la famille à la direction et au CA (enjeux cognitifs). Par ailleurs, lorsque le CA, s'apparentant plutôt à un conseil de famille, s'ouvre à des compétences extérieures, ces nouveaux entrants, participant aux travaux du conseil, apportent aussi potentiellement leurs perceptions propres des enjeux stratégiques, qui dépendent aussi de leur auto-efficacité et de leurs biais d'attention (individuels). Sur le plan méthodologique, un des avantages de l'analyse d'une entreprise familiale sur plusieurs générations réside notamment dans le fait de pouvoir découper le processus de développement en plusieurs stades relativement aisés à repérer, grâce, entre autres, au passage de témoin d'une génération à une autre (cf. figure IV 2). Cela permet de capter la dynamique temporelle du processus selon la stratégie empirique du « temporal bracketing » (Langley, 1999). Celui-ci « consiste à découper le temps en un nombre réduit de sous-périodes, chacune étant caractérisée par une logique dominante propre. En termes d'aide à l'interprétation, cette technique permet de comprendre chaque sous-période et ses résultats comme étant influencés, non seulement par un certain nombre de variables environnementales et organisationnelles, mais aussi par la logique et la dynamique spécifiques de la précédente période. » (Khenissi et Wirtz, 2015). Suite au découpage par périodes, nous avons alors pu procéder à un double codage systématique des différents verbatims en fonction (1) du stade du

processus transgénérationnel auquel se réfère le verbatim, ce qui permet de capter la dimension située de l'attention, et (2) de notre cadre conceptuel pour effectuer une analyse structurée et systématique du matériau empirique qualitatif. C'est ensuite la confrontation des concepts théoriques issus de la littérature avec la dynamique propre du cas, qui permet de mieux comprendre leur articulation et leur agencement dans le temps, suggérant des pistes pour en extraire une explication théorique plus générale.

3.2. Présentation chronologique de l'entreprise CIVA

Nous avons identifié le cas d'une entreprise familiale, basée en Suisse, ayant vécu des transmissions successives sur trois générations, passant d'un conseil de famille, avec un président-propriétaire, à un conseil d'administration s'ouvrant à des administrateurs et à un dirigeant externes à la famille avec une professionnalisation de la gestion RH pour accompagner le changement de propriété du père (génération 2) à son fils (génération 3). Cette entreprise présente une variabilité suffisante des déterminants choisis (attention, auto-efficacité et gestion RH) avec des phases distinctes émergentes (approche processuelle sur trois générations) et une variété d'acteurs aux statuts différents (membre de la famille, externe à la famille, propriétaire, membre indépendant, membre du CA, membre de la direction ou cadre).

Pour des raisons de confidentialité, nous avons rendu le cas anonyme en employant le nom fictif de CIVA et en utilisant des prénoms imaginaires (associés à chaque génération) pour les membres de la famille.

Créée en 1953, active dans le domaine de la transformation de déchets alimentaires et le transport de denrées alimentaires liquides, l'entreprise a entamé une forte verticalisation par acquisition pour intégrer un modèle d'affaires basé sur le principe de l'économie circulaire, à savoir la conception d'un produit dont les différents composants produisent un cercle de valeur. CIVA est une SA qui détient d'autres SA.

La phase de fondation et de développement s'étend de la fondation en 1953 à la prise en main de la société en 2010 par la deuxième génération.

Pionnier, visionnaire et soucieux du bien-être pour sa région, XAVIER_GEN1, fondateur de CIVA SA, observe que le petit-lait, déchet généré par les fromageries, est déversé dans les rivières et tue les poissons. Ce déchet est en fait un co-produit laitier utile aux paysans pour nourrir leur bétail. XAVIER_GEN1 se lance ainsi en 1953 dans sa livraison et fait le lien entre fromageries et paysans, ressuscitant une longue tradition fourragère qui avait périclité avec la

centralisation de la fabrication dans les laiteries de village. De 1953 à 1972, XAVIER_GEN1 est propriétaire et actionnaire majoritaire de CIVA SA avec son épouse, actionnaire minoritaire, selon une clé de répartition 90% - 10%. Le conseil d'administration, terminologie qui sera utilisée par les différentes générations, est, dans les faits, un conseil de famille. XAVIER_GEN1 a deux fils, l'aîné RENE_GEN2 et le cadet BERNARD_GEN2. Le premier, démarrant comme simple chauffeur de camion, sera à la source d'une forte croissance et du développement d'un nouveau produit. BERNARD_GEN2 reste en retrait avec des rôles opérationnels, administratifs ou techniques. La gestion des ressources humaines est totalement informelle et gérée par XAVIER_GEN1.

Curieux, audacieux et avec un sens des affaires inné, RENE_GEN2 travaille dès son plus jeune âge avec son père comme chauffeur de camion, puis prend un rôle prépondérant dans l'élaboration d'un produit de fourrage issu du coproduit laitier. Il prend la direction de CIVA SA en 1972 sous la présidence de son père jusqu'en 2010 avec une augmentation du nombre d'employés de 3 à 70 et une hausse du chiffre d'affaires passant de CHF 3 à 60 millions en 2009. Durant cette période, BERNARD_GEN2, qui a été peu actif au sein de la société, entre dans l'opérationnel en 1990 dans des rôles plutôt administratifs et techniques, puis au CA dès 1995 comme administrateur. Sous l'impulsion de la seconde génération, CIVA SA se spécialise dans la transformation des co-produits laitiers en fourrages de haute performance et développe un produit phare dans les années 80. Parallèlement la société développe son savoir-faire dans le secteur de l'alimentation humaine. En 1998, THIERRY_GEN3, fils unique de RENE_GEN2, représentant de la troisième génération, entre à son tour dans l'opérationnel comme Responsable Transport et au CA comme administrateur. Les années 2009-2010 marquent un tournant important dans l'entreprise. En 2009, RENE_GEN2 passe la main à son fils THIERRY_GEN3 à la direction de CIVA SA. Fin 2009, XAVIER_GEN1 et son épouse décident de transférer les actions à la deuxième et à la troisième génération. Les deux frères reçoivent respectivement 47% des actions. RENE_GEN2 reçoit 6% d'actions supplémentaires en compensation d'une avance octroyée à BERNARD_GEN2 par son père et les transfère à son fils THIERRY_GEN3 avec l'accord de XAVIER_GEN1 et BERNARD_GEN2. RENE_GEN2 et son fils THIERRY_GEN3 deviennent dès lors propriétaire majoritaire de CIVA SA et BERNARD_GEN2, actionnaire minoritaire. La gestion des ressources humaines reste informelle et gérée par RENE_GEN2 sous la surveillance de son père. À la gestion purement administrative des salaires et des contrats, seule une pratique RH formalisée émerge pour piloter la performance des chauffeurs.

En 2010, la présidence du CA passe dans les mains de RENE_GEN2. Les affaires sont plus difficiles. Le changement d'actionnariat avec des visions divergentes dans la prise de risque, l'acquisition de plusieurs sociétés pour développer la verticalisation du modèle d'affaires et la forte croissance rendent la situation compliquée pour THIERRY_GEN3. Ce dernier demande à son père de revenir aux affaires en 2013 pour gérer les différentes acquisitions. CIVA entre dans une phase de complexification jusqu'en 2019. Durant cette phase, CIVA SA fait, en 2013, une montée en capital de 30% à 70% de CIVA_M, société familiale active dans les produits laitiers. Elle rachète en 2015 CIVA_U pour l'engraissement des veaux³⁷ qu'elle avait cédée pendant 10 ans à un groupe concurrent et acquière CIVA_CLEAN pour le nettoyage des citernes. Elle recrute dans le même temps un directeur pour CIVA_U (DIR1_CIVA_U), vétérinaire et ami de la famille. Entre 2010 et 2019, le nombre d'employés augmente de 55 à 175. En 2018, BEATRICE_GEN3, fille de BERNARD_GEN2, cousine de THIERRY_GEN3, termine son Bachelor en gestion d'entreprise et demande à rejoindre la société. Le CA, alors constitué de RENE_GEN2, BERNARD_GEN2 et THIERRY_GEN3, décide de lui créer un rôle de Responsable RH. Son père, BERNARD_GEN2, lui cède 6% de ses actions sans toutefois lui octroyer un siège au conseil d'administration.

En 2019, CIVA est toujours co-dirigée par RENE_GEN2, président du CA et co-directeur pour les acquisitions et les relations extérieures et par THIERRY_GEN3, Directeur de CIVA et membre du conseil d'administration.

Un clivage entre les deux « clans de la famille » - le clan majoritaire RENE_GEN2/THIERRY_GEN3 et le clan minoritaire BERNARD_GEN2/BEATRICE_GEN3 - se forme petit à petit rendant les discussions au sein du CA infructueuses, avec des divergences de vues tellement opposées que la pérennité de l'entreprise est mise en péril. Le rôle de Responsable RH endossé par BEATRICE_GEN3 n'obtient pas les résultats escomptés et la situation s'enlise.

RENE_GEN2, se sentant démuni face à la complexité de la situation, est mis en contact par BOARD_EXT_1 - qui deviendra le premier administrateur externe indépendant - avec un de ses anciens collègues de travail de longue date, installé comme consultant indépendant, CEO_EXT, ancien cadre dirigeant de grandes sociétés du domaine industriel, spécialiste des réorganisations et restructurations. RENE_GEN2 le teste d'abord sur l'entreprise familiale CIVA_M qui perd beaucoup d'argent. Voyant ce qu'il a été capable de faire pour CIVA_M, il

³⁷ CIVA a verticalisé son modèle d'affaire en intégrant un pôle pour l'engraissement des veaux. Ces derniers sont alimentés avec le produit phare développé par RENE_GEN_2 et le lait des vaches laitières est utilisé pour fabriquer du fromage et générer du petit-lait dans un cercle de valeur vertueux.

lui demande de l'aider à transmettre les rênes de CIVA à son fils et à gérer le conflit avec son frère et sa nièce. CEO_EXT accepte la mission en posant plusieurs conditions : 1. devenir le CEO de CIVA et 2. intégrer au CA BOARD_EXT_1, spécialiste comme lui des réorganisations mais avec une approche plus axée sur l'humain et la gestion du changement, avec un rôle de contre-pouvoir auprès de CEO_EXT. C'est la phase de simplification avec l'entrée de membres externes à la famille au sein du CA ainsi qu'à la tête de l'entreprise.

Dès 2019, avec en arrière-plan le décès du grand-père fondateur XAVIER_GEN1, la direction de CIVA SA passe en main externe à la famille avec l'entrée de CEO_EXT à la direction générale et un CA qui s'étoffe avec l'arrivée de BOARD_EXT_1, ancien DRH et de BOARD_EXT_2, un deuxième administrateur indépendant, spécialiste du domaine laitier, qui a agi comme consultant externe depuis 2017 pour aider RENE_GEN2 à gérer la situation épineuse de CIVA_M.

Sous la houlette du binôme CEO_EXT et BOARD_EXT_1, RENE_GEN2 achète fin 2020 les actions de son frère BERNARD_GEN2 et devient actionnaire majoritaire avec 94% des actions. Le conseil d'administration s'étoffe avec un administrateur indépendant supplémentaire. Le vétérinaire, DIR1_CIVA_U, quitte son poste opérationnel à CIVA_U, reprend son activité de vétérinaire au sein de son cabinet et rejoint le CA comme administrateur indépendant de manière à faire entrer la compétence « santé animale » au sein du CA. Il est remplacé par DIR2_CIVA_U à la direction de CIVA_U début 2021.

Avec la vente de ses actions, BEATRICE_GEN3 quitte l'entreprise et son poste de Responsable RH. RENE_GEN2 demande à BOARD_EXT_1 de prendre la direction RH ad interim pour poser les bases d'une fonction RH et recruter une personne à la succession de sa nièce.

CEO_EXT traduit le modèle d'affaire verticalisé de l'entreprise par une communication visuelle simple mettant en lumière le cercle vertueux de valeur généré par CIVA et met rapidement en place un outil de pilotage, le contrat de performance ainsi que des espaces officiels de transmission de l'information. De nouvelles unités terminologique font leur apparition (cœur de métier, contrat de performance, économie circulaire, charte éthique).

Un nouveau directeur pour CIVA_M, DIR2_CIVA_M, est engagé en 2020 et dans la foulée, CIVA achète les 30% d'actions restées dans les mains de la famille propriétaire et sort la famille, anciennement propriétaire, de l'opérationnel.

Dans le courant de l'année 2021, RENE_GEN2 passe l'ensemble de ses actions à son fils et se retire du CA et de l'opérationnel pour laisser son fils THIERRY_GEN3 devenir pour la

première fois de l'histoire de CIVA propriétaire unique début 2022. C'est le début de la phase de stabilisation.

CEO_EXT entre au CA comme Administrateur délégué en co-direction avec THIERRY_GEN3, avec un partage clair des responsabilités. CEO_EXT gère les sociétés CIVA_U, CIVA_M, CIVA_CLEAN et les départements administratifs et financiers. THIERRY_GEN3 gère toutes les activités historiques de CIVA, à savoir transports et coproduits laitiers et préside le CA.

THIERRY_GEN3 est entouré au CA uniquement par des administrateurs indépendants non-membres de la famille. Une Responsable RH non-membre de la famille est engagée à l'été 2022.

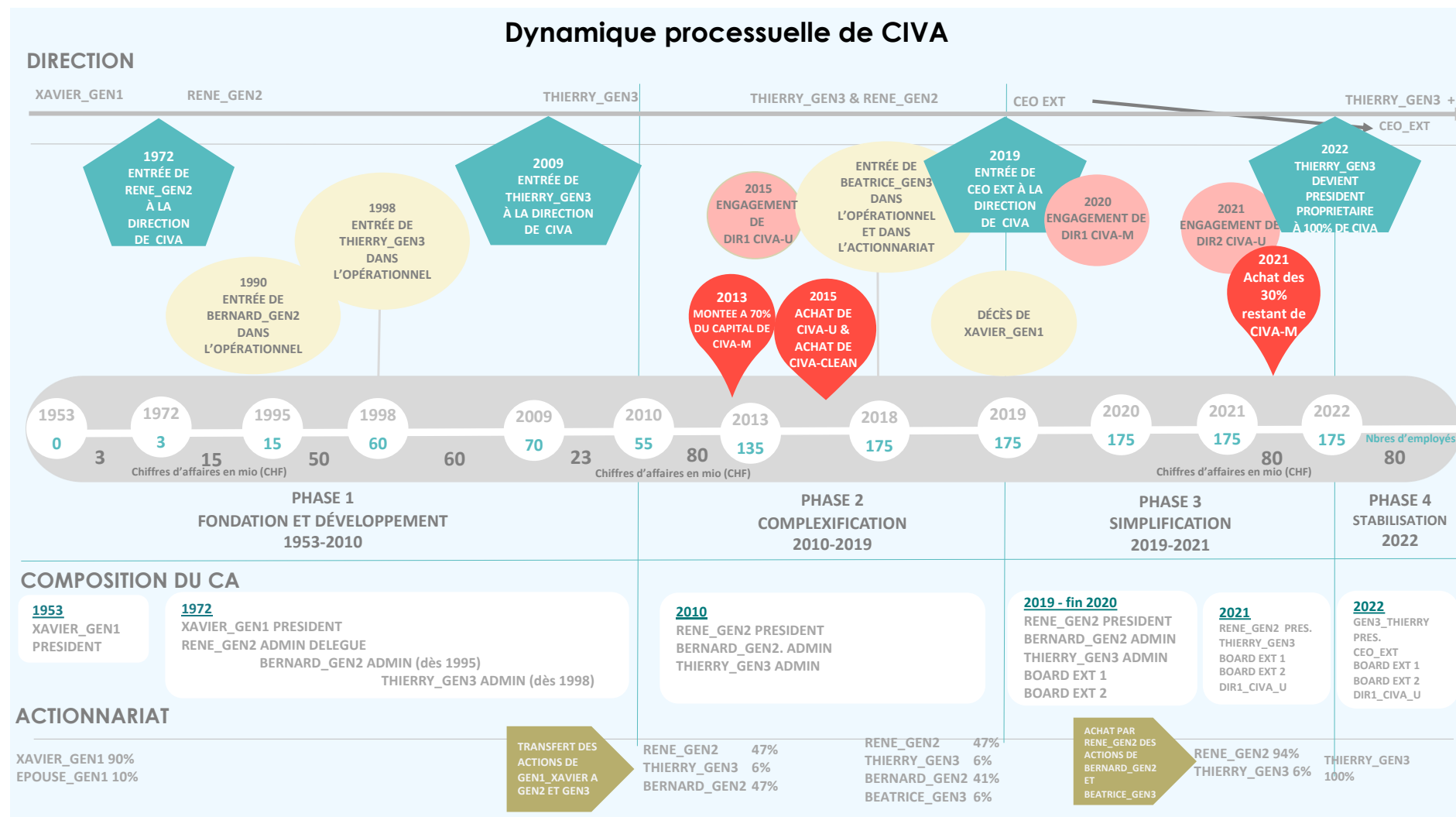


Figure IV 2 – Dynamique processuelle de CIVA sur trois générations

3.3. L'analyse des données

Pour mener cette recherche qualitative, nous avons mené 14 entretiens en français entre le 24 avril et le 26 août 2022 à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif comme instrument d'observation avec les acteurs principaux de notre cas présentés dans la section précédente, à savoir les membres de la famille, le CEO externe, les membres indépendants du CA et les responsables des départements et filiales qui constituent le cœur de métier de CIVA.

Les entretiens ont été enregistrés, dactylographiés dans leur intégralité et envoyés pour accord aux différents interviewés qui y ont apporté des corrections mineures. L'entretien conjoint de CEO_EXT et THIERRY_GEN3 du 25 avril 2022 a été dactylographié séparément pour pouvoir coder l'évocation individuelle de chaque acteur. Le tableau IV 1 récapitule la qualité de chaque interlocuteur et la durée de l'entretien.

Fonction	Qualité	Code de l'entretien	Date	Durée
Thierry, fils de René et petit-fils de Xavier, Génération 3	Membre de la famille	THIERRY_GEN3	25.04.2022	2h
	Membre du board depuis 1998 Propriétaire à 100% depuis janvier 2022		08.07.2022	1h18
CEO Externe	Non-membre de la famille	CEO_EXT	25.04.2022	2h
	Devient Administrateur Délégué à partir janvier 2022		01.07.2022	1h26
Directeur de CIVA-CLEAN, entreprise de nettoyage des citernes	Non membre de la famille	CM_CLEAN	27.06.2022	1h
Responsable Co-Produits	Non membre de la famille	CM_COPROD	27.06.2022	1h13
Deuxième directeur de CIVA_U	Non membre de famille	DIR2_CIVA_U	27.06.2022	1h13
Responsable Transports	Non membre de la famille	CM_TRANSPORT	28.06.2022	1h14
Directeur de CIVA_M,	Non-membre de la	DIR_CIVA_M	28.06.2022	1h31

entreprise de fabrication de fromage et produits laitiers	famille			
Membre indépendant du board	Non-membre de la famille	BOARD_EXT_1	30.06.2022	1h38
Membre indépendant du board	Non-membre de la famille	BOARD_EXT_2	30.06.2022	1h20
Premier directeur de CIVA_U, puis entre comme membre du board indépendant en 2021	Non membre de la famille	DIR1_CIVA_U	01.07.2022	0h53
René, Génération 2, Fils de Xavier, Génération 1 et Père de Thierry, Génération 3	Membre de la famille Administrateur délégué et directeur de CIVA de 1972 à 2008, puis en co-direction avec son fils Thierry de 2009 – 2019	RENE_GEN2	08.07.2022	1h12
Responsable Atelier	Non membre de la famille, mais parrain de Thierry	CM_ATELIER	26.08.2022	1h04
Responsable Technique	Non membre de la famille	CM_TECH	26.08.2022	1h17

Table IV 1 – Liste des entretiens

Nous avons recherché auprès des personnes interviewées l'évocation d'événements-clé, de moments-clé et de décisions-clé au travers de l'histoire de la firme et de l'histoire du CA (dimension située), notamment liés au passage de témoin d'une génération à l'autre et de l'ouverture du CA à des membres indépendants, les connaissances que l'interviewé a le sentiment de transférer au sein du CA et/ou de l'organisation, les connaissances et compétences que les autres acteurs transfèrent au sein du CA et/ou de l'organisation, le transfert de compétences entre le CA et la direction, les sujets traités au CA, les changements concrets dans le fonctionnement du CA et/ou de l'entreprise avec l'arrivée de nouveaux acteurs, les raisons qui ont poussé la famille à ouvrir le CA à des membres indépendants, les raisons qui ont poussé à l'engagement d'un CEO externe à la famille, l'évocation du « contrat de performance ».

Ces questions permettent d'identifier l'attention située sur des moments-clé, la fixation de l'attention individuelle perçue et observée, le sentiment d'auto-efficacité perçue et observé et comment l'organisation traduit ces biais d'attention et ces sentiments d'auto-efficacité par des changements concrets observés. Cela permet de capter la création de valeur cognitive par la convergence, la complémentarité ou la divergence d'attention des acteurs, la complémentarité

et la non-complémentarité de l'auto-efficacité des acteurs. Par exemple, à la phase 3, lorsque BOARD_EXT_1 et CEO_EXT prennent leur nouvelle fonction, le premier au CA comme administrateur indépendant et le deuxième comme CEO externe à la famille, la complémentarité de l'attention qu'il porte à la professionnalisation des méthodes de travail, que ce soit financière ou RH ainsi que l'apport de leur expérience antérieure dans des réorganisations, amène RENE_GEN_2 à ouvrir son focus d'attention sur des indicateurs concrets, sur l'économie circulaire qu'il a mise en place au feeling sans le savoir et ainsi à découvrir son entreprise avec un œil nouveau.

La dynamique processuelle et l'identification des phases est issue des données recueillies auprès des interviewés. Chaque phase correspond à un code émergent qui capte la dimension située de l'attention. Des codes sur la perception d'auto-efficacité et le sentiment de non-efficacité (dimension individuelle), des codes sur les biais d'attention au niveau individuel (issus de l'expérience propre à chacun) et des codes sur l'attention organisationnelle par l'évocation de changements concrets dans le mode de fonctionnement de l'organisation ont été utilisés. Nous avons aussi employé des codes sur les biais de non-attention en faisant un lien permanent avec des variables issues de notre cadre conceptuel.

Nous avons analysé l'ensemble des *verbatim*s avec le logiciel d'analyse qualitative MAXQDA et chaque verbatim a été doublement codé en fonction d'une des quatre phases présentées dans la figure IV 2. Un codage processuel permettant de capter la dimension située de l'attention et un codage thématique des biais d'attention, du sentiment d'auto-efficacité et de non-auto-efficacité identifiés pour l'organisation, les acteurs membres de la famille, les acteurs externes à la famille (CA, CEO, Responsables Cœur de métier) et rassemblé par thèmes récurrents a été mené (voir table IV 2). Par exemple, un sentiment d'auto-efficacité sur la capacité à restructurer une organisation (codage thématique) exprimé par CEO_EXT est codé dans la phase 3 et éventuellement dans la phase 4 si des éléments situés apparaissent dans son discours (codage processuel), compte tenu de son arrivée tardive dans l'organisation.

Les mises en actions possibles présentées dans notre cadre conceptuel nous ont permis de détecter certains points d'aveuglement comme la méconnaissance du népotisme ou l'absence de pratiques RH formalisées.

Grille de double codage	
Code	Description
Codes de la dynamique processuelle	Dynamique temporelle
PHASE 1	Fondation et développement 1950-2010
PHASE 2	Complexification – 2010-2019
PHASE 3	Simplification 2019-2021
PHASE 4	Stabilisation 2022-aujourd’hui
Codes thématiques	Variables d’attention, de non-attention codés pour l’organisation, les acteurs membres de la famille, les acteurs externes à la famille (CA, CEO, Responsables Cœur de métier) Variables d’auto-efficacité et de non-auto-efficacité codés uniquement pour les acteurs précités.
ATT_ORG	Focalisation de l’attention organisationnelle
NON_ATT_ORG	Manque d’attention organisationnelle
AUTO_EFF_FAMILLE - GEN1 - GEN2 - GEN3	Auto-efficacité des membres de la famille codé par génération et classé selon l’identification de thématiques
NON_AUTO_EFF_FAMILLE - GEN1 - GEN2 - GEN3	Non auto-efficacité des membres de la famille codé par génération et classé selon l’identification de thématiques
ATT_FAMILLE - GEN1 - GEN2 - GEN3	Focalisation de l’attention de différents membres de la famille codé par génération et classé selon l’identification de thématiques
NON_ATT_FAMILLE - GEN1 - GEN2 - GEN3	Manque d’attention des membres de la famille codé par génération et classé selon l’identification de thématiques
AUTO_EFF_CA_BOARD_EXT	Auto-efficacité des membres indépendants du CA, externe à la famille et identification de thématiques.
NON-AUTO_EFF_BOARD_EXT	Non auto-efficacité des membres indépendants du CA, externe à la famille et classé selon l’identification de thématiques.
ATT_CA_BOARD_EXT	Focalisation de l’attention des membres indépendants, externe à la famille et classé selon l’identification de thématiques.
NON_ATT_BOARD_EXT	Manque d’attention des membres indépendants, externe à la famille et classé selon l’identification de thématiques.
AUTO_EFF_CEO_EXT	Auto-efficacité du CEO Externe
NON_AUTO_EFF_CEO_EXT	Non auto-efficacité du CEO externe
ATT_CEO_EXT	Focalisation de l’attention du CEO externe
NON_ATT_CEO_EXT	Manque d’attention du CEO Externe
AUTO_EFF_CM	Auto-efficacité des responsable cœur de métier
NON_AUTO_EFF_CM	Non auto-efficacité des responsable cœur de métier
ATT_CM	Focalisation de l’attention des responsables cœur de métier
NON_ATT_CM	Manque d’attention des responsables cœur de métier

Table IV 2 – Grille de double codage

Nous avons extrait nos données par le navigateur des liens entre codes qui permettent d’identifier l’intersection des codes dans un segment.

Nous procéderons à une présentation de nos résultats en explicitant les résultats d'abord phase par phase en apportant un éclairage par le biais de l'attention et l'auto-efficacité des différents acteurs sur la création de valeur cognitive en lien avec la capacité d'absorption RH. Ensuite nous terminerons par une vue générale et une conceptualisation du phénomène observé.

4. Résultats

4.1. *La phase de fondation et de développement*

CIVA est, à ses débuts, une entreprise de transport (transport de graviers), fondée par XAVIER_GEN1. Le conseil d'administration n'existe pas à proprement parler. XAVIER_GEN1 est un solo entrepreneur, actionnaire majoritaire à 90%, les 10% restant ayant été transmis à son épouse. Sous sa présidence et direction, l'entreprise reste une petite entreprise encore très diversifiée de CHF 3 millions de chiffre d'affaires avec 3 employés et un de ses fils, RENE_GEN2, qui commence à travailler avec lui comme chauffeur à la fin de ses études. Au passage de témoin entre le père et le fils à la direction de l'entreprise, l'entreprise est principalement active dans le transport et la vente de liquide alimentaire. Avec trois employés, la gestion des ressources humaines est totalement informelle.

L'arrivée du fils aîné dans la configuration de la gouvernance familiale lors de la transmission de la direction de CIVA de XAVIER_GEN1, père fondateur et pionnier, à son fils aîné RENE_GEN2 ouvre une nouvelle phase où CIVA prend de l'essor. XAVIER_GEN1 reste actionnaire majoritaire avec son épouse, et RENE_GEN2 entre au conseil d'administration comme administrateur délégué, non actionnaire, sous la présidence de son père. BERNARD_GEN2, le fils cadet, n'a pas le leadership et le sens commercial de son frère et n'entre dans l'opérationnel et dans le CA qu'au début des années nonantes. Même si les membres de la famille parlent d'un conseil d'administration, c'est en fait un conseil de famille qui pilote l'entreprise, mené par RENE_GEN2 sous la surveillance de son père où BERNARD_GEN2 et THIERRY_GEN3, bien qu'administrateurs plus tardivement, jouent les seconds rôles.

RENE_GEN2 amène à la fois un focus de l'attention sur la priorisation de la stratégie commerciale concentrée sur le transport de liquides alimentaires et le développement d'un co-produit laitier destiné à nourrir le jeune bétail. Ainsi, sous sa direction, de 1972 à 1998, CIVA vit une forte croissance, passe de 3 à 60 employés avec un chiffre d'affaires de CHF 60 millions. Il développe la flotte de camions et investit pour transformer le petit-lait en un produit à haute valeur ajoutée qui devient un produit phare de l'entreprise générant un profit important.

Pour ce faire, RENE_GEN2 structure l'organisation en amenant de nouvelles compétences au sein de l'entreprise. Sa forte capacité d'auto-apprentissage lui permet d'apprendre vite, mais aussi de savoir s'entourer de personnes avec des compétences dont il a besoin pour atteindre ses objectifs en les recrutant par son réseau.

« [René], après, il a commencé à structurer ça. C'est devenu plus grand aussi. Ce n'était plus possible le "one-man-show". Ça c'était fini, hein. Donc [René], il a commencé à faire une structure aussi avec des gens-clés qui sont encore là aujourd'hui. Il y en a encore qui sont là, vraiment de très, très bonnes personnes. Donc il a commencé à structurer et puis grandir. » (2022_06_27_CM_COPROD, Pos. 76)

Xavier_GEN1 et RENE_GEN2 portent peu d'attention à la formalisation de processus RH dû à un manque d'auto-efficacité dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ce manque d'attention et d'auto-efficacité amène l'organisation à se construire sans porter attention à un pilotage formel de la gestion des ressources humaines et sans mettre en place des pratiques RH pour homogénéiser les comportements et les processus.

« Sachant que finalement la fonction RH en tant que telle était totalement sous-valorisée dans le groupe CIVA avant. On ne peut pas dire qu'on ne respectait pas le collaborateur, mais la fonction RH en tant que telle, genre mener les entretiens de qualification avec les collaborateurs, prendre le temps d'aller parler avec le responsable, d'être cette espèce d'oreille qui n'est pas celle du chef qui vient demander. ». (2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 202)

En revanche, le focus d'attention de XAVIER_GEN 1 et RENE_GEN2 sur le rôle stratégique joué par le transport de denrées alimentaires dans le modèle d'affaire de CIVA généré par une forte auto-efficacité dans ce domaine pousse le binôme Président/Administrateur délégué à mettre en place un management des performances dédié aux chauffeurs avec des primes liées au kilomètre parcouru et à la propreté des camions. Les chauffeurs représentent la moitié de la force de travail et jouent un rôle essentiel comme ambassadeur de l'entreprise.

« Les camions sont contrôlés le week-end sur les parcs, il y a quand même... Les moutons noirs. Ils se font tirer les oreilles régulièrement. En fait, tout le monde sait dans l'entreprise que... C'est notre image, on est dans le liquide alimentaire. C'est souvent la première image qui fait là la première impression. [...] À tous les chauffeurs il y a un système de primes par trimestre ou quelque chose comme ça. Et puis ils tiennent compte de la manière de conduire, de la consommation, des accidents, des contrôles de propreté. Et puis ça, ça fait que celui qui est irréprochable, il touche sa prime. Et puis celui qui ne lave pas son camion ou qui ne roule pas bien et bien... [...] Ça existe depuis longtemps... Parce que c'est clair, on parle de coût énorme si un chauffeur consomme 28 litres au 100 ou un autre 35 litres, sur le nombre de kilomètres qu'on fait, c'est énorme. » (2022_06_27_CM_CLEAN, Pos. 183-197)

Cette convergence d'attention sur la propreté de la flotte de camion, élément différenciateur par rapport aux concurrents, fixe l'attention de toute l'organisation et devient un véritable outil de management pour motiver et fédérer les chauffeurs autour d'un but commun ainsi qu'un outil de communication institutionnelle et réputationnelle.

« Ben, la photo derrière vous, [montre un poster de la flotte de camion de CIVA], ça montre un peu déjà ça. Ça, ça parle à un chauffeur. Ça veut dire le beau camion, le camion propre, le camion qui est aux couleurs de l'entreprise. Ça, ça donne l'adhésion. Et ça, il a bien fait parce qu'on peut aussi rouler avec des camions qui ne sont pas propres, qui ne sont pas peints, qui n'ont pas de logo. Ça, il a tout de suite compris que c'était une des manières de les fédérer. » (2022_07_01_DIR1_CIVA_U, Pos. 129)

Les décisions RH sont centralisées dans les mains du binôme père-fils sans relais managérial ou pratiques RH pour piloter l'entreprise.

« AUTEUR : Justement, par rapport à la fonction RH, comment est-ce qu'elle a évolué cette fonction RH avant de nouveau sous [René] ?

*THIERRY_GEN3 : alors, vraiment historiquement là.... Alors je pense qu'on avait une personne, on n'avait pas vraiment de RH, mais on avait une personne qui répondait pour ce qui était plutôt le côté administratif du personnel. Alors [René] et moi, on recrutait, on engageait et puis après les gens suivaient derrière. Donc il n'y avait pas non plus une structure RH compliquée. »
(2022_07_08_THIERRY_GEN3, Pos. 88-89)*

En résumé, nous assistons dans cette phase à une surfocalisation de l'attention sur le développement d'un nouveau produit et l'apport de nouvelles compétences pour le produire. L'organisation s'agrandit et se structure de façon intuitive avec une non-attention à la formalisation de processus RH. Seule la branche Transports, qui est le cœur de compétences des membres du CA, est dotée d'un processus RH formalisé sous la forme d'un management des performances des chauffeurs (voir figure IV 3).

Attention située
Phase 1 – Fondation et développement (1953-2010)

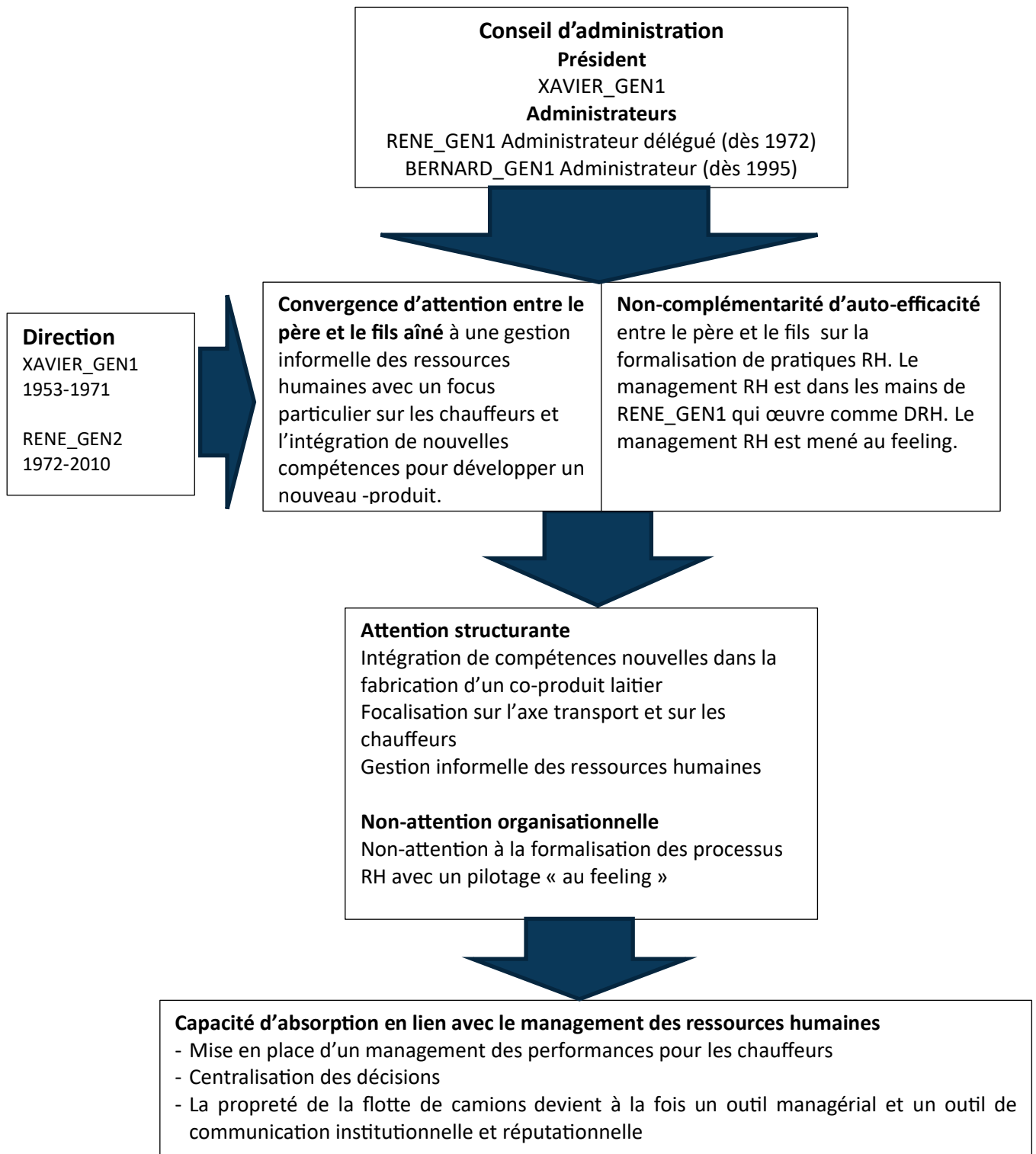


Figure IV-3 - Phase 1

4.2. *La phase de complexification*

Le transfert des actions de XAVIER_GEN1 à ses deux fils entre fin 2009 et début 2010 ainsi que le transfert de la direction à la troisième génération marque le début de la phase de complexification (cf. figure IV 4).

CIVA vit une période de très forte croissance entre 2010 et 2018 où elle passe de 55 employés à 175 employés avec l'acquisition entre 2013 et 2015 de plusieurs sociétés (CIVA_U, CIVA_M, CIVA_CLEAN) et un chiffre d'affaires qui triple pour atteindre les 175 millions de francs suisses.

L'organisation se complexifie tant au niveau organisationnel, avec l'intégration de plusieurs sociétés pour verticaliser le modèle d'affaires, qu'au niveau de l'actionnariat. Comme dirigeant-actionnaire, THIERRY_GEN3 se retrouve face à son père et à son oncle au sein du CA avec en toile de fond des divergences d'attention sur des sujets fondamentaux quant à la gestion de l'entreprise et à son développement, quant à la stratégie d'investissement et à la gouvernance future entre le clan majoritaire (RENE_GEN2/THIERRY_GEN3 détenant 53% des actions) et le clan minoritaire (BERNARD_GEN2/BEATRICE_GEN3 détenant 47% des actions) qui rendent les débats difficiles.

Héritant d'une organisation où la gestion des ressources humaines n'est pas à l'agenda stratégique, la convergence d'attention sur la transmission de l'entreprise aux générations futures et la mise en place de pratiques RH népotiques, avec la nomination de membres de la famille à des postes-clé sans la bonne adéquation de compétences, amène CIVA à une situation difficile. La promotion de THIERRY_GEN3 au poste de directeur alors qu'il n'a pas d'expérience significative en gestion d'entreprise et le recrutement de BEATRICE_GEN3, fille de BERNARD_GEN2 et actionnaire minoritaire, dans le rôle de Responsable RH sans expérience préalable significative rend la situation de l'entreprise plus complexe, tant au niveau actionnarial qu'organisationnel.

Sous l'impulsion d'un conseil d'administration constitué uniquement de la deuxième et troisième génération, la non-attention aux effets néfastes du népotisme amène CIVA à pousser THIERRY_GEN3 et BEATRICE_GEN3 dans des rôles où ils ont une expérience décrite ex-post comme étant insuffisante pour amener une complémentarité de compétences favorables à l'accompagnement de la croissance. THIERRY_GEN3 entre en fonction comme directeur de CIVA à la place de son père alors que plusieurs personnes interrogées le jugent insuffisamment prêt pour ce passage de témoin.

« [Thierry], Il a hérité, je pense, d'une situation, étant fils unique, qui était un peu plus complexe pour lui. Oui, parce qu'il n'a pas traditionnellement, comme beaucoup de chefs d'entreprise, eu une formation économique classique. On fait St-Gall. On fait des études économiques. Donc il n'a pas ce background de formation au niveau management entrepreneurial. Et il est resté dans l'activité en connaissant tous les types de métiers. Ça veut dire qu'il a effectivement roulé avec tous les camions. Il a fait toutes sortes de choses. Il connaît très bien le cœur de l'activité. Et puis il a moins peut-être le bagage qu'il faut actuellement pour affronter la vie économique et par ce biais-là, subit plus encore la pression des difficultés de gérer un groupe relativement grand avec toutes sortes d'activités qui sont entremêlées. Et puis, je pense qu'il a... Il a... Il a subi un peu cette pression. (...) [Béatrice n'avait pas] non plus une expérience de gestion de groupe. Ça veut dire que personne ici a vraiment une expérience de gestion de groupe où il aurait fait par exemple un chemin pendant quelques années dans une tout autre activité de groupe où il aurait vu les rouages et les décisions. Donc, quelque part, ils avaient plus de questions relationnelles, comme une famille qui gère une propriété ou une entité que des gestionnaires ou des directeurs de projets dans un groupe, comme je pense que ça fonctionne. Donc ça amenait peut-être plus une confusion. Et le résultat, chacun, je ne veux pas dire, tirait la couverture, mais tirait aussi la décision. Et ça, c'était une situation qui était moins productive parce qu'on arrivait à des oppositions qui étaient presque relationnelles, qui n'étaient pas liées aux faits forcément. Et donc, de ce point de vue-là, pour [Thierry], c'était aussi un peu difficile. » (2022_07_01_DIR1_CIVA_U, Pos. 29 &45)

La conjugaison d'une absence d'attention avec une absence du sentiment d'auto-efficacité des acteurs en présence sur certains sujets, par exemple l'impact du népotisme au sein de l'organisation, amène l'entreprise à laisser la situation se dégrader.

L'absence de compétences complémentaires en gestion des ressources humaines au sein de la gouvernance en place et le manque d'auto-efficacité des acteurs en présence amène les membres du CA de CIVA à surfocaliser leur attention sur la transmission à la génération suivante et à ne pas porter suffisamment leur attention sur l'adéquation des compétences des membres de la génération suivante à la complexité de la situation.

« Aussi il faut voir l'expérience de [Thierry]. A ses dix-huit ans, son père l'a sorti de l'école pour le mettre à régler un problème de logistique, je crois. Et puis depuis, il est resté dans l'entreprise. Donc il n'avait pas les outils, il n'avait pas les outils pour mettre en place un cockpit. Ça ne voulait pas dire qu'il n'était pas capable de piloter le vaisseau une fois le cockpit en place. Et puis c'était un navire un peu compliqué. » (2022_07_01_CEO_EXT_ENT2, Pos. 143)

Dès lors, aucune stratégie RH n'est mise en place pour accompagner le passage de témoin à la troisième génération. La complexification actionnariale et organisationnelle n'est pas perçue par les acteurs de la deuxième génération. Ces derniers ne perçoivent pas que la situation du marché et de la société s'est complexifiée par la croissance et la verticalisation du modèle d'affaire et que dans cette configuration, le passage de témoin à la troisième génération ne se fera pas aussi facilement que lors du passage de la génération 1 à la génération 2.

« Alors on pourrait dire [René] a fait travailler [Thierry] pendant 20 ans dans la société, donc c'était une façon de lui mettre le pied à l'étrier. Voilà, on peut le voir comme ça. Je pense que c'est une partie de la réponse. Sur le dernier bout, il ne l'a pas fait. (...) Je vais préciser... On peut dire que c'est dur si je dis qu'il ne l'a pas fait. Parce qu'en réalité il a tout fait, mais il ne l'a pas

fait en disant : "[Thierry].... Est-ce que... ?" Alors, à un certain moment, oui, il a posé la question à [Thierry] "Est-ce que tu veux reprendre la direction ? » « Est-ce qu'on reprend les actions de ? » Mais je trouve que le moment où [René] a lâché à [Thierry] ça a été un peu "clac". (...) » (2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 72-82)

La complexification s'intensifie encore lorsque BEATRICE_GEN3, fille de BERNARD_GEN2, émet le souhait d'entrer dans l'opérationnel. Le conseil d'administration lui attribue la direction des ressources humaines avec l'objectif de créer une fonction RH et de formaliser les processus RH. BEATRICE_GEN3 est beaucoup plus jeune que THIERRY_GEN3 et sort d'un bachelor en gestion des ressources humaines sans expérience professionnelle avec « 20 ans de retard sur [Thierry] dans la vie de l'entreprise », selon les dires de BOARD_EXT_2.

La méconnaissance des biais spécifiques aux entreprises familiales tels que le népotisme amène un résultat contre-productif, la fonction RH demandant une expertise pour traiter des préoccupations liées aux collaborateurs, ainsi qu'une neutralité que Béatrice ne semblait pas toujours pouvoir garantir, ne serait-ce qu'à cause de ses conflits de rôles .

« Lorsqu'il y avait [Béatrice], ça ne collait pas tellement avec sa trop grande implication en tant que copropriétaire de l'entreprise et membre du conseil d'administration. Ça ne collait pas tellement et elle ne pouvait pas se concentrer non plus, et pas toujours d'une manière impartiale dans son activité. » (2022_08_26_CM_TECH, Pos. 111)

Avec ces multi-complexités qui se superposent, RENE_GEN2, face à cette situation critique, décide, sur la recommandation de son conseiller financier, d'intégrer des compétences externes à la famille pour sortir CIVA de cette situation délicate et pour entourer son fils de compétences complémentaires.

« Je pense que ça aurait été à une limite où soit il aurait fallu réduire à une activité, soit il aurait fallu ouvrir. Donc il a ouvert. Puisqu'on n'avait pas en famille le match. » (2022_07_01_DIR1_CIVA_U, Pos. 146)

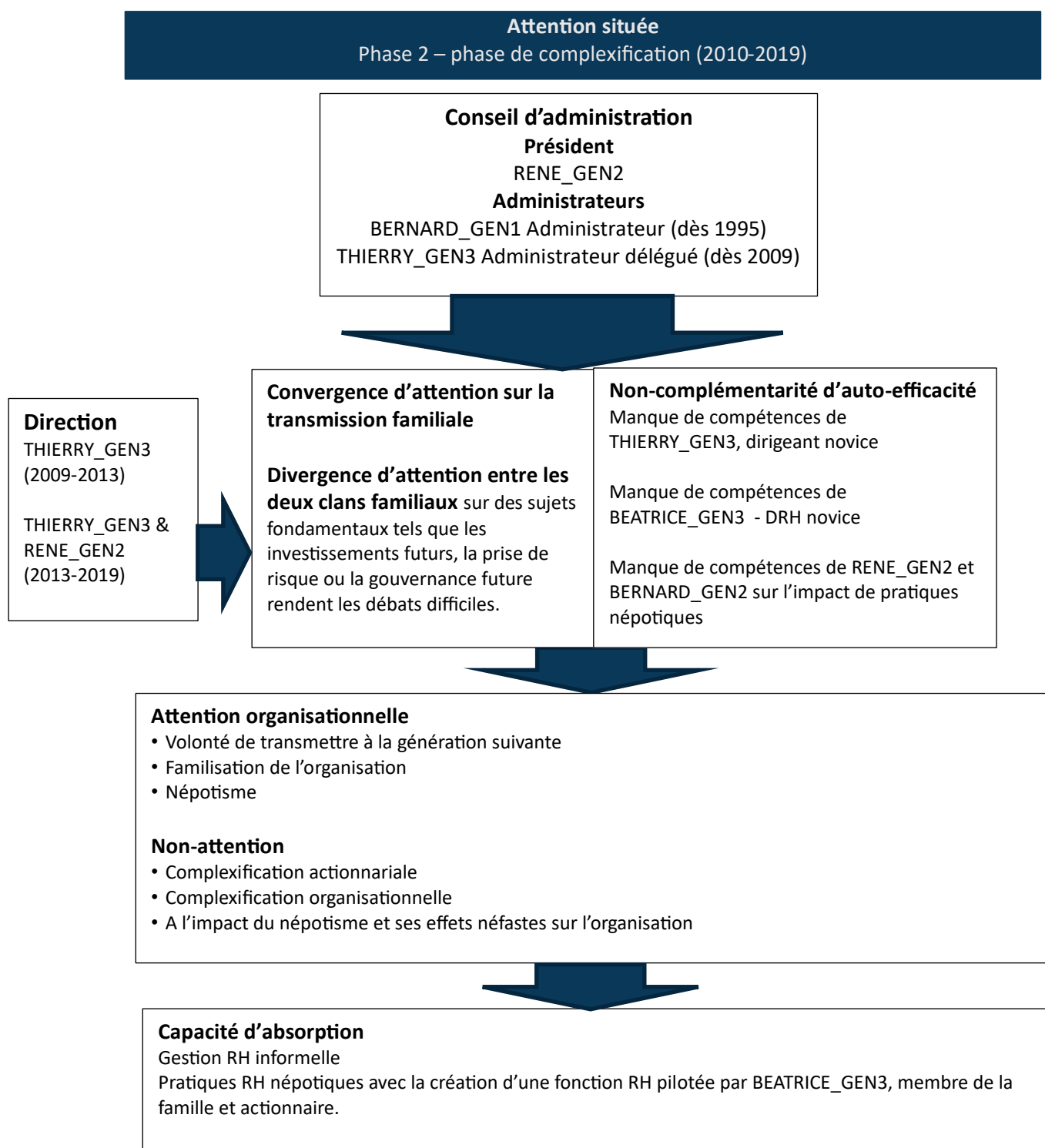


Figure IV-4 - Phase 2

4.3. La phase de simplification

Cette phase commence en juin 2019 avec l'arrivée de CEO_EXT comme directeur général de CIVA et l'ouverture du CA à deux membres indépendants, BOARD_EXT_1, ancien DRH et ancien collègue de CEO_EXT avec qui il a fonctionné longtemps en tandem et BOARD_EXT_2. Présidé par RENE_GEN2, le CA est ainsi constitué de deux administrateurs membres de la famille, BERNARD_GEN2, THIERRY_GEN3 et de deux membres indépendants. L'intégration de nouvelles compétences au sein du CA amène de nouvelles dynamiques dans le binôme président/CEO et au sein du CA.

Une expertise RH entre au CA par la présence de BOARD_EXT_1, qui par son auto-efficacité dans le domaine RH et l'attention qu'il porte à ce sujet, permet aux « *fondamentaux RH* » telle que la gestion des compétences, le recrutement, la rémunération, le management des performances ou la formation d'être rendus visibles dans les débats, c'est-à-dire qu'une attention leur soit donnée au sein du CA et de prendre une valeur stratégique dans l'entreprise.

*J'ai amené de la sensibilisation à des sujets qui n'étaient même pas évoqués. »
(2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 143)*

*« On a ramené la fonction (RH), mais ça ne veut pas seulement dire [Thierry], ça veut dire les différents managers. On avait des managers qui n'assumaient pas leur fonction, leur rôle RH. Dès qu'il y avait un thème RH, un entretien avec un collaborateur, « ouiff, RH ». Et donc on avait des managers qui n'avaient pas la faculté ou la volonté d'assumer le rôle RH en tandem. »
(2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 213-217)*

Traitée de façon informelle, la dimension RH se formalise sous l'impulsion de l'auto-efficacité de BOARD_EXT_1. Le focus d'attention qu'il amène, au sein du CA redimensionné, de traiter les problématiques « business » avec un regard RH donne à la fonction RH une légitimité et un rôle stratégique pour instiller, soutenir, formaliser et homogénéiser de nouvelles pratiques RH.

« [Béatrice] était dans une fonction très opérationnelle. Et puis [Board_EXT_1] a donné de la hauteur au métier RH. Il a pris place dans le rôle RH. (...) Il va, avec son aura, sa tranquillité. Voilà l'homme qui n'est pas là pour faire une carrière, puisque ça, c'est déjà fait, qui est là pour servir et mettre en place les choses. Il a créé entre guillemets le besoin d'une fonction RH. » (2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 199-204)

La « défamilisation » du CA et du binôme président/CEO avec l'intégration de compétences extérieures à la famille permet une mise à distance émotionnelle ainsi qu'une focalisation de l'attention sur une gestion professionnelle des compétences - avec l'abandon de pratiques népotiques. L'expérience préalable du CEO externe et des deux administrateurs indépendants permet de considérer les effets néfastes du népotisme et amène le CA à pousser BEATRICE_GEN3 et BERNARD_GEN_2 à vendre leurs actions et à retirer THIERRY_GEN3 de son rôle de directeur de CIVA.

« Il ne faut quand même pas oublier que c'est une jeune femme [parle de BEATRICE_GEN3] qui est sortie du nid, qui est arrivé ici un peu assistante à gauche, à droite, puis un jour responsable RH d'une boîte de 140 personnes, uniquement parce qu'elle s'appelle Mme [Nom de la famille propriétaire]. Très intelligente. Rien à dire. Mais enfin, c'est la balancer dans l'eau froide et moi je trouve que ce ne sont pas des bonnes choses. » (2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 60)

« Et la décision, par exemple, un des éléments, ça a aussi été de se séparer de [Béatrice]. (...) s'il n'y avait pas eu un conseil, ça aurait été frère contre frère, donc il ne l'aurait pas fait. Alors que comme il y avait un conseil, d'un côté j'ai envie de dire que le conseil mettait un peu de vent dans les voiles de [René] ou la pointe de l'épée dans le dos. Je ne sais pas, mais ça donnait du courage en tous cas, d'aller de l'avant et de faire. On a décidé. On fait maintenant. » (2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 54)

Ce processus de défamilisation et de formalisation de la gestion des ressources humaines passe par une attention de BOARD_EXT_1 sur la portée symbolique du choix du lieu pour mener des discussions hautement confidentielles permettant d'amener une distance physique, une neutralité pour préserver la confidentialité. Un mécanisme de gouvernance ad hoc se met ainsi en place en dehors des locaux de CIVA « à la Tomate »³⁸, entre CEO_EXT, BOARD_EXT_1 et BOARD_EXT2. Ces réunions informelles organisées par les administrateurs externes à la famille contribuent à débiaiser la logique familiale pour permettre à la logique managériale de dépassionner, décomplexifier et professionnaliser la gestion de l'entreprise pour trouver *une solution pour le succès de la valorisation du patrimoine familial*.

« Ça, c'est aussi quelque chose très important, de choisir le lieu pour travailler. Maintenant, il faut se tirer clairement, vraiment se tirer. On appelait "l'esprit de la tomate" (...) Et comme j'avais créé l'esprit de Verbier chez [nomme le nom d'un ancien employeur] en faisant des séminaires à Verbier. Là, on avait l'esprit de la tomate. (...) On faisait une préparation, on faisait des séances, des workshops pour préparer le futur du moment où [Thierry] allait recevoir l'entreprise. Le schéma comment ça va fonctionner ? Quelle sera vraiment ta fonction à toi ? Qu'est-ce que tu dois laisser ? (2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 83-87)

L'attention et l'auto-efficacité de BOARD_EXT_1 et CEO_EXT sur la mise en place de pratiques RH structurantes permettant de piloter la performance de l'entreprise les amène à proposer au CA des changements importants dans l'organisation de CIVA dès leur arrivée. Un nouvel organigramme est développé par CEO_EXT et BOARD_EXT_1 avec la création d'unités d'affaires appelées « cœur de métier » avec un responsable à la tête de chacune d'elles. Les sociétés du groupe CIVA - CIVA_M et CIVA_U - deviennent des unités d'affaires. Pour générer un changement de culture, CEO_EXT et BOARD_EXT_1 proposent au CA la mise en place d'un outil de management des performances qu'ils nomment *contrat de performance*. Ces contrats sont d'une part des délégations de compétences avec des objectifs financiers et organisationnels à atteindre et des indicateurs de performance qui permettent au CA de piloter

³⁸ La tomate est le nom donné à un lieu neutre et confidentiel où les administrateurs, non membres de la famille, se réunissent pour discuter de la stratégie future et de la transmission intergénérationnelle

les unités d'affaires. D'autre part, le contrat de performance devient un relais d'attention organisationnelle du CA envers les responsables d'unités d'affaire qui permet de filtrer, de cadrer, d'aligner et de légitimer les priorités du CA.

« On met en place, après, une culture de la performance. (...) Et c'est là que je mets en place, en fait, je mets en place ce que j'ai appelé les contrats de performance. (...) Contrat de performance, ce n'est pas qu'économique. Contrat de performance, c'est aussi un engagement de chacun vis à vis de sa contribution dans l'entreprise. Donc on a, il y a eu, il y a eu aussi un changement de culture. » (2022_07_01_CEO_EXT_ENT2, Pos. 75-93)

« J'ai envie de dire qu'on a tous, à nos niveaux, dans le cadre de nos fonctions, les mêmes éléments sur lesquels on va poser les yeux quand on parle du fonctionnement d'une société. On parle de CIVA_U, on parle de CIVA_M, on parle de CIVA, on a quelque part... J'ai envie de dire que le contrat de performance, il a créé une boîte avec un certain nombre d'éléments sur lesquels on met le focus et ça nous évite de toujours repartir dans tous les sens. (...) ça cadre, ça filtre, ça évite de se disperser, de trouver une petite excuse en milieu d'année pour dire je n'ai pas ci, je n'ai pas ça. Ça a eu le mérite de focaliser ou de créer des priorités. » (2022_06_30_BOARD_EXT_2, Pos. 250-255)

Avec cette focalisation d'attention sur la formalisation de la gestion de l'entreprise, de nouveaux éléments terminologiques d'un langage plus professionnel telles que « cœur de métier », « contrat de performance », « cercle de valeur » participent à la création d'un langage commun qui soutient le changement de culture.

Avec une refocalisation de l'attention portée aux compétences stratégiques de l'entreprise et à la volonté de mettre les bonnes compétences au bon endroit, la santé animale fait, elle aussi, son entrée au CA sous l'impulsion de BOARD_EXT_1 par l'intégration de DIR1_CIVA_U comme troisième administrateur indépendant. Il quitte son rôle de directeur de CIVA_U pour prendre la responsabilité d'un pôle santé avec un siège au CA. Le CA devient ainsi un lieu de légitimation des enjeux et des compétences qui donne une crédibilité et une légitimité à des focus d'attention, autrefois sous-estimés ou négligés, et leur procure une place prépondérante dans l'agenda stratégique de l'entreprise.

« On utilise [DIR1_CIVA_U] là où il est bon. Et nous avons créé ce qu'on appelle le "pôle santé". Et non seulement on a créé le pôle santé. Mais j'ai proposé, et c'était mon idée, de le mettre au conseil d'administration en disant : « Mais regardez, lui, dans ton conseil d'administration, tu as un vétérinaire. Donc tu as une crédibilité absolue pour engraisser les animaux. C'est-à-dire que tu élèves la santé des veaux au niveau du conseil, mais pas en bas dans les écuries. Au conseil d'administration. (...) La stratégie santé, c'est un mal nécessaire. Là, c'est devenu un leitmotiv d'entreprise. (...) Vous ne mettez pas au conseil d'administration quelqu'un qui n'amène rien. Il doit défendre quelque chose. Il doit chercher ailleurs pour l'amener ou pas à dire, les bonnes pratiques et autres. Donc oui, ça a posé la santé du veau au sommet de la baraque, déjà vis-à-vis de l'extérieur. Ça a beaucoup valorisé [DIR1_CIVA_U] lui-même qui rentrait aussi un peu au sein de la famille. » (2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 35-45)

La complémentarité générée par l'apport de nouvelles compétences au CA et à la direction dans un contexte de divergences de vues donne au CA un rôle de « spiritus rector ».

Le concept de "*spiritus rector*" a évolué au fil du temps et a pris différentes significations en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Il reflète la fascination humaine pour l'idée d'un esprit intérieur ou directeur qui influence nos actions, nos pensées et nos efforts créatifs. Il incarne généralement l'idée d'une force directrice et transformatrice. Son origine première remonte à l'alchimie ancienne dans l'antiquité et à la philosophie hermétique. En alchimie, le "*spiritus rector*" fait référence à l'esprit directeur ou à l'âme qui est censée guider le processus alchimique. L'idée derrière le "*spiritus rector*" est que l'alchimiste ne se contente pas de travailler avec des substances chimiques, mais qu'il est également engagé dans une quête spirituelle et philosophique. Cette expression a été utilisée par Jung (1991) pour désigner une force ou une entité intérieure, un Soi archétypal qui porte en lui la fonction de *spiritus rector* guidant le processus d'individuation, un « daimôn³⁹ créatif », un "facteur déterminant" qui nous appelle à sortir du troupeau (Smith, 1997). Par la suite, il a été utilisé de façon métaphorique dans d'autres domaines, tels que la philosophie, la littérature et la spiritualité, pour décrire une force intérieure ou un principe directeur qui guide les actions et les choix humains.

Dans le contexte de CIVA, le CA joue le rôle d'un transformateur d'attention qui guide l'entreprise vers de nouveaux principes directeurs. Dans le cas présent, le CA comme force motrice supérieure défend la mise en place de pratiques professionnelles et neutres pour assurer la valorisation du patrimoine familial. L'auto-efficacité et l'attention qui en émanent permettent une prise de conscience, un éveil sur des sujets qui avaient été jusqu'à présent omis. Cette impulsion salvatrice ouvre un nouveau focus d'attention, influence l'exploration d'une voie qui n'avait pas été perçue et maintient un alignement et une cohérence pour garantir la stabilité future d'un projet.

« CEO_EXT : [Lorsque CEO_EXT présente le cercle de valeur à RENE_GEN2] Et là, et là, [René] m'a dit : "C'est la première fois que je vois mon business comme ça et que j'arrive à en comprendre les interactions de manière consciente et non pas de manière intuitive. »

[AUTEUR] : Donc en fait, vous avez rendu visible quelque chose qui, pour lui, était alors son ressenti, il était dedans. Et voilà. Et tout d'un coup, une prise de conscience, une espèce d'éveil ?

CEO_EXT : « Oui » (2022_07_01_CEO_EXT_ENT2, Pos. 75-93)

L'attention portée à la culture de la performance, financière et humaine, ainsi qu'à la formalisation de processus et d'outils de pilotage par les nouveaux acteurs entrés au sein du CA

³⁹ « daimôn » est un mot grec dont nous avons fait « démon », mot qui connote un seul aspect du « monde daïmonique » : un aspect d'ombre et de tentation. Cette réduction représente un appauvrissement considérable des expériences humaines que recouvre le terme grec. Toute culture a sa daïmonologie, c'est-à-dire une théorie et une expérience de puissances supra ou infrapsychiques (esprits, anges, archontes, archanges, génies, démons, démiurges, fravartis, [djinns](#), [chérubins](#), éons, fées...) dont l'apparition peut signifier pour l'être humain une rencontre avec son propre destin : [salut](#), tentation, chute, oracle, conseil, guide, initiation, perte, présage... (extrait de l'encyclopédie Universalis)

permettent petit à petit de dépassionner les débats, d'insuffler une distance émotionnelle pour refocaliser l'attention sur l'intérêt supérieur de la société et de mettre en place un accompagnement formalisé pour la transmission intergénérationnelle. La distance émotionnelle générée par le CA remodelé amène une neutralité, un certain calme et une capacité à traiter les problèmes *sans concession et sans état d'âme* pour simplifier et structurer l'organisation qui peut s'apparenter au rôle d'une haute direction RH.

« Je pense très clairement que je suis considéré comme une personne qui a du flair, qui peut aller souffler à l'oreille de [CEO_EXT] quelque chose, qui peut préparer à l'époque DIR1_CIVA_U. C'est très proche de la fonction RH, in fine. C'est un peu ce qu'on demande à la fonction RH et aux représentants de la fonction RH. On ne donne pas de pouvoir, vous n'en avez pas en réalité. Mais allez-y, réfléchissez, discutez, au fond, vous avez une forme de neutralité. Un peu comme les Suisses globalement. On va vous accueillir partout. Et puis vous allez, vous allez poser les bonnes questions. Vous allez devoir jouer l'entremetteur ou l'alerte. »
(2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 47)

Une évolution, voire une rectification de l'attention des membres de la famille, notamment de RENE_GEN2 et THIERRY_GEN3, par essaimage, est observée dans les données par la prise de conscience, l'éveil et la possibilité qui leur est donnée de voir leur organisation sous un autre focus d'attention.

« Mais je pense ce qui a été fait avec CEO_EXT et BOARD_EXT_1 surtout. C'est vraiment important, impressionnant. Je ne dis pas que c'est incroyable, il reste plein de petites choses à faire, mais ça, ça a amené quelque chose. Ça a amené vraiment cette structure de prise de conscience aussi au niveau de la famille, de se dire bon, il y a vraiment... sans non plus rentrer dans un formalisme extrême, avec des rites, des trucs, mais quand même, mettre un peu de rigueur. (...) [Par exemple] une sorte de structure salariale. On le faisait un peu plus au coup de cœur, comme on dit, au ressenti. Les salaires, les engagements, les augmentations et tout. Là, ils ont amené quelque chose qui donne Ça évite beaucoup de discussions et de problèmes. »
(2022_07_08_THIERRY_GEN3_ENT2, Pos. 43-49)

L'apport de compétences externes au sein du CA et de la direction a ainsi amené dans cette phase une nécessaire simplification dans le pilotage de CIVA avec un focus important sur la dimension RH pour 1) faciliter et soutenir le passage de témoin entre RENE_GEN2 et THIERRY_GEN3 2) éveiller l'attention de la famille sur des éléments qui n'étaient jusque-là ni perçus ou évoqués 3) accompagner THIERRY_GEN3 dans l'acquisition de nouveaux automatismes organisationnels pour pérenniser CIVA et 4) aider THIERRY_GEN3 à dessiner son organisation future après le passage de témoin (cf Figure IV 5) .

Attention située
Phase 3 – phase de simplification (2019-2021)

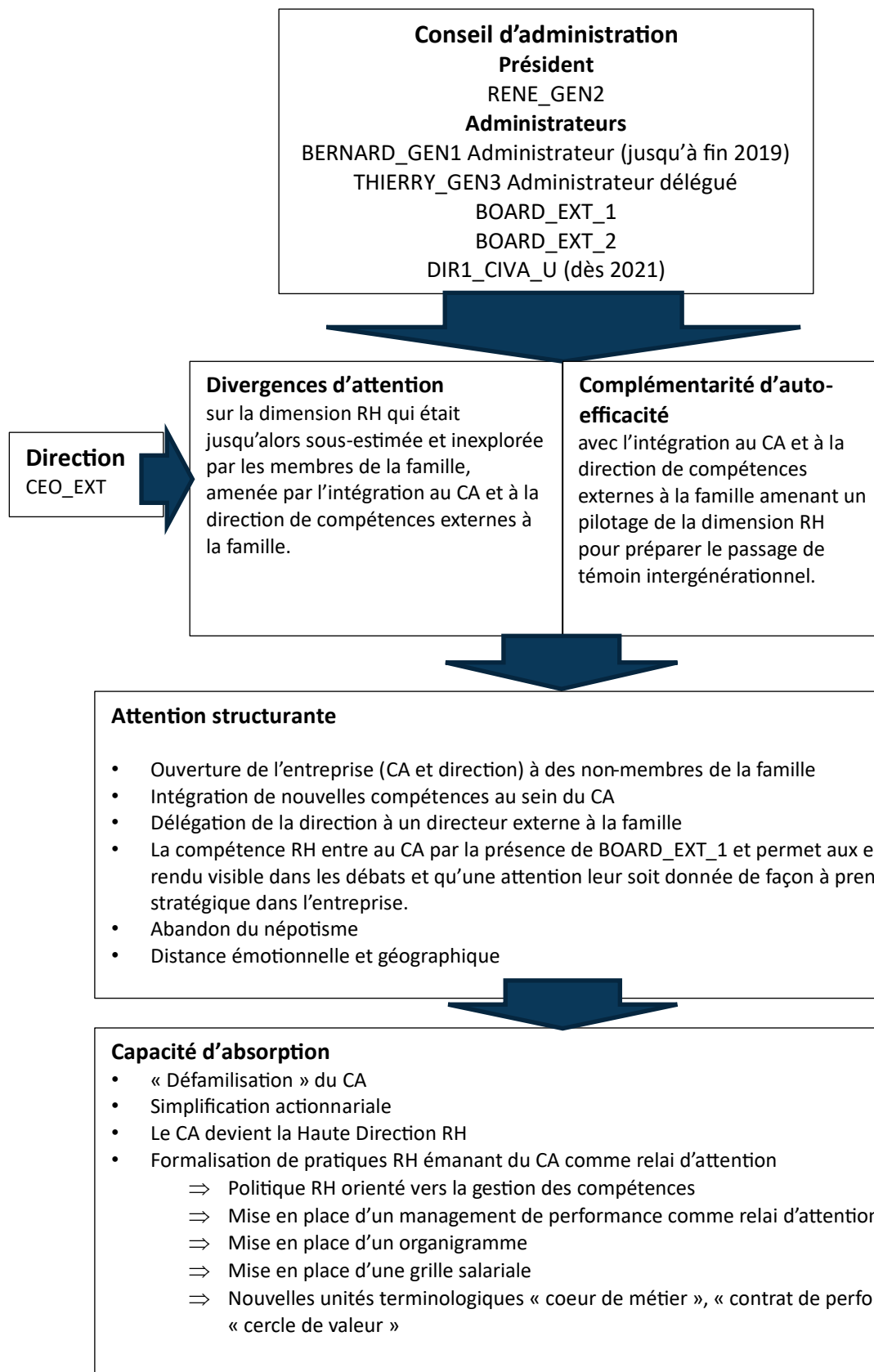


Figure IV-5 - Phase 3

4.4. La phase de stabilisation

Avec le passage de témoin entre le père et le fils, la situation s'est simplifiée au point où THIERRY_GEN3 se retrouve au 1^{er} janvier 2022 premier propriétaire et actionnaire unique de l'entreprise créée par son grand-père avec le rôle de Président Directeur Général du CA.

Entouré exclusivement d'administrateurs indépendants externes à la famille, une co-direction CEO_EXT/THIERRY_GEN3 avec une responsabilité collégiale et un partage des territoires a été dessinée par le CA pour accompagner THIERRY_GEN_3 dans la prise en main de son nouveau rôle. CEO_EXT quitte ainsi son poste de Directeur général et devient dès le 1^{er} janvier 2022 Administrateur délégué de CIVA au côté de THIERRY_GEN_3. Encore entourée de la « garde prétorienne de son père », cette configuration permet à THIERRY_GEN3 de se « construire en tant que nouveau propriétaire » ou autrement dit d'intégrer et d'assimiler de nouvelles compétences, entouré d'un collège d'experts dont la complémentarité d'auto-efficacité et d'attention lui permet de se poser les bonnes questions et d'apprendre à travers leurs expériences.

THIERRY_GEN3 a développé une très bonne auto-efficacité dans les domaines techniques des cœurs de métier de CIVA, mais a besoin de coaching et de mentoring sur la partie organisationnelle et stratégique pour continuer le développement de CIVA, notamment concernant la gestion stratégique des ressources humaines.

« [THIERRY en parlant de son auto-efficacité envers la GRH] On a tous un peu nos choses qu'on aime ou qu'on est un peu plus fort, et puis des choses moins bonnes. Moi c'est tout le côté gestion du personnel, côté relationnel tout ça. Le relationnel technique avec un client pour le conseiller, pour faire et tout, c'est des choses que j'aime assez faire et j'imagine que ça ne se passe pas si mal. Après, des choses qui me prennent énormément d'énergie, c'est voilà, certains problèmes structurels internes, certains problèmes de personnel, des choses comme ça, ça c'est... Je suis heureux que quelqu'un s'en occupe parce que je ne me sens pas à l'aise. Ça me demande énormément d'énergie à se préparer, à venir. Et à la fin, ce n'est même pas sûr que le résultat soit top. (...) Et là, je vois qu'il y a des gens qui savent le faire mieux. Et puis pour des gens, alors c'est, c'est aussi naturel. Et puis c'est ça qui est cool aussi. Moi je vais trouver une fromagerie. On le conseille techniquement, on fait un truc, on parle en plus des paysans, des veaux, des trucs, on met la personne en confiance, ça se passe super bien. BOARD_EXT_1, je ne pense pas qu'il va faire ça, mais un BOARD_EXT_1, il a une discussion, peut-être une affaire peu plus sensible avec un employé, mais il le fait d'une manière tellement décontractée que puis, il ne se prépare pas... certainement qu'il se prépare un peu, mais ça paraît tellement naturel que je me dis à la fin. "Merde, quoi, il y a des gens qui savent... (rigole)...qui savent le faire et qui ne sont pas stressés. » (2022_07_08_THIERRY_GEN3_ENT2, Pos. 87)

Pour pallier le manque d'auto-efficacité du nouveau PDG encore novice dans les questions stratégiques organisationnelles d'une holding et dans les problématiques RH, le CA se transforme en chambre d'apprentissage et de mentoring pour accompagner la prise en main de

l'entreprise par la troisième génération. Avec un CA exclusivement constitué d'administrateurs indépendants externes à la famille autour de lui et un co-directeur expérimenté, la complémentarité de l'auto-efficacité représentée autour de la table de décision permet à un transfert de compétences, un mentoring et un processus d'apprentissage d'opérer, notamment sur les questions touchant aux ressources humaines.

« BOARD_EXT_1 : [en parlant de la nouvelle responsable RH] C'est une personne qu'on a augmentée de 500 ou 600 balles par mois depuis le premier juin. Et puis on a signé un avenant, puis [relate un dialogue entre Thierry et lui] :

- THIERRY : "Ah bon"
- BOARD_EXT_1 : "Elle était contente, elle était très surprise."
- THIERRY : "Ah oui, donc elle n'avait rien demandé."
- BOARD_EXT_1 : « Non »
- THIERRY : "Mais pourquoi vous lui avez donné ?"
- BOARD_EXT_1 : "Thierry... ! A un moment donné, j'ai reçu des gens qui postulaient de l'extérieur. Je peux dire qu'ils me demandaient plus que ce qu'on lui a donné à elle. Et on le leur aurait donné puisqu'il était à l'extérieur, alors pourquoi on ne donne pas parce que parce qu'elle est là et que finalement elle ne demande pas tout, tout de suite."
- THIERRY : " Ah oui, non, mais oui"

Alors après il rentre dans son bureau. "Mais non, mais c'est juste." Et puis il est content qu'on l'ait fait. Lui ne l'aurait peut-être pas fait, mais il est content qu'on l'ait fait.

AUTEUR : Il comprend qu'il y a une logique derrière.

BOARD_EXT_1 : Voilà donc cette logique-là, elle existait peu ou pas. » (...) Lorsqu'on a vraiment dû pratiquer, comme je vous l'ai dit, de manière très très forte, j'ai parlé de l'outplacement. Jamais entendu parler de l'outplacement.

- THIERRY_GEN3 : "Oui, mais ça coûte combien ?"
- BOARD_EXT_1 : Ben, ça coûte 15 % d'un salaire annuel.
- THIERRY_GEN3 : "ahhh"
- BOARD_EXT_1 : "Oui, mais qu'est-ce qu'on ferait si cette personne ne partait pas, hein ? Elle bloque tout, ça coûte bien plus cher."
- THIERRY_GEN3 : "Ah oui, bien sûr."

Voilà, c'est une éducation à des fondamentaux, pas très hauts, mais à des fondamentaux qui ne sont pas innés. Vous n'êtes pas nés en pensant à ça ? (2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 152)

Le CA se transforme en un conseil consultatif où le Président propriétaire peut faire appel à un collège d'administrateurs indépendants pour challenger ses décisions et l'aider à pallier les domaines dans lesquels il se sent moins compétent, et notamment celui touchant à la gestion des ressources humaines.

Depuis l'arrivée de compétences externes à la direction et au board, THIERRY_GEN3 a développé une attention beaucoup plus forte sur des sujets dont il ne se préoccupait pas auparavant, par manque de connaissances et de compétences générant parfois une non-attention à certains sujets tels que les problématiques RH.

Auteur : Et vous, qu'est-ce que vous avez appris depuis que ce CA s'est ouvert avec des compétences externes ?

THIERRY_GEN3 : Alors très certainement qu'on peut faire les choses différemment que ce qu'on peut imaginer au début. (...) Les chemins pour y arriver, comme je dis toujours, je me laisse surprendre en bien, autant par les idées, les questions, les façons de faire.
(2022_07_08_THIERRY_GEN3_ENT2, Pos. 77-80)

Véritable relai d'attention et d'auto-efficacité, le CA permet à THIERRY_GEN3 de développer de nouvelles compétences et de modifier son focus d'attention sur la gestion de l'entreprise notamment par le biais d'une gestion RH formalisée. Par exemple, pour poursuivre le sillon tracé par BOARD_EXT_1 et doter l'organisation d'un relai d'attention RH formalisé, le CA décide de mettre en place une délégation formelle des enjeux RH par le recrutement d'une experte du domaine, non-membre de la famille. Nous observons que l'attention de THIERRY_GEN3, prioritairement axée sur des préoccupations techniques « cœur de métier », évolue vers les enjeux de pilotage stratégique humain de l'entreprise participant à un élargissement de ses connaissances et compétences. Dès lors, l'attention combinée des différents acteurs entourant THIERRY_GEN3 a effectivement permis au processus de transformation de l'entreprise d'opérer et d'ouvrir l'attention organisationnelle sur des points d'aveuglement observés dans les phases 1 à 3.

« De son opérationnel, orienté avant tout vers la logistique, c'était sa passion, petit à petit, il s'est intéressé à l'ensemble de l'entreprise, sans entrer dans tous les détails, avec une confiance absolue en CEO_EXT parce qu'ils ont travaillé en binôme maintenant depuis trois ans. »
(2022_06_30_BOARD_EXT_1, Pos. 71)

Les acteurs externes à la famille amènent le CA et le nouveau président à porter collectivement une attention soutenue à la complémentarité d'auto-efficacité au sein du CA. Cela cristallise les discussions du CA autour de la gestion des compétences futures indispensable au sein du CA à l'accompagnement de la troisième génération dans le pilotage de l'entreprise.

« Il est stratégique pour [Thierry] de mettre en place son organisation du futur. Ici vous avez CM_COPROD, il a 65 ans. Au niveau du CA, BOARD_EXT_1 a 68 ans. On est en phase de poursuite de la transition générationnelle et il faut qu'on pense le futur de cette organisation. »
(2022_04_25_CEO_EXT_ENT1, Pos. 1)

La gestion des compétences, qui autrefois n'était même pas évoquée lorsque le CA ne contenait que des membres issus de la famille, devient un sujet d'attention qui refocalise et structure l'agenda stratégique du CA, tant pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise que pour soutenir l'actionnaire unique dans ses réflexions pour le futur de son entreprise.

La création d'un nouvel organigramme mettant en valeur les « cœurs de métier » pour valoriser les compétences historiques de l'entreprise, la mise en place des contrats de performance pour évaluer les compétences et les résultats des responsables d'unités d'affaires, l'utilisation des

bonnes compétences au bon endroit avec le déplacement de DIR1_CIVA_U vers le CA, l'intégration de nouvelles compétences au sein du CA témoignent d'un agenda stratégique qui met la gestion des compétences de l'entreprise au cœur de l'attention. Une prise de conscience émerge que les compétences de l'entreprise sont une ressource stratégique pour maintenir l'avantage compétitif de CIVA.

Par essaimage, THIERRY_GEN3, président et actionnaire unique, autrefois méconnaissant l'importance à donner à la gestion des compétences, modifie sa perception d'un CA et commence à le considérer d'une part comme une chambre de savoirs dans laquelle il peut aller piocher des idées, des recommandations pour construire son organisation future et d'autre part comme un espace de discussions stratégiques qui peut l'aider à éviter les risques de non-attention à certains sujets qui, ignorés, pourraient mettre son entreprise en péril.

« Maintenant j'ai repris et je dois assumer. (...) Alors là, justement, plutôt évolution, et non pas transformation d'entreprise, le CA, on ne le change pas. On donne déjà une certaine régularité et stabilité par rapport à ça avec aucun changement, ni de sortie, ni d'entrée aussi. Mais on réfléchit déjà effectivement. En tout cas, moi déjà j'y réfléchis. (...) J'estime qu'à 45 ans, ben voilà, on a acquis certaines choses et tout, maintenant on a toujours à apprendre. Mais on peut aussi faire profiter la société, savoir s'entourer des gens. J'ai conscience que ce n'est peut-être pas idéal dans l'absolu d'être l'actionnaire président et encore avoir des fonctions directrices. Mais si on le fait, j'imagine, d'une certaine manière, en sachant que chacun à chaque endroit a la bonne casquette, en utilisant vraiment son CA et ces gens du CA du côté stratégique, vision et tout.» (2022_07_08_THIERRY_GEN3_ENT2, Pos. 155-161)

La capacité d'assimilation ou capacité d'absorption d'une organisation à de nouvelles connaissances se reconnaît par les processus qui sont mis en place pour les perpétuer dans le temps par la répétition et l'expérimentation avec l'objectif de les stabiliser et de les ancrer dans de nouveaux schémas cognitifs, croyances, perceptions et savoir-faire pour qu'elles deviennent de nouvelles compétences organisationnelles. Dans cette phase, la volonté de stabilisation pour permettre à l'organisation d'intégrer les changements qu'elle a récemment connu dans son évolution et dans ses pratiques témoigne de ce phénomène (cf. figure IV 6)

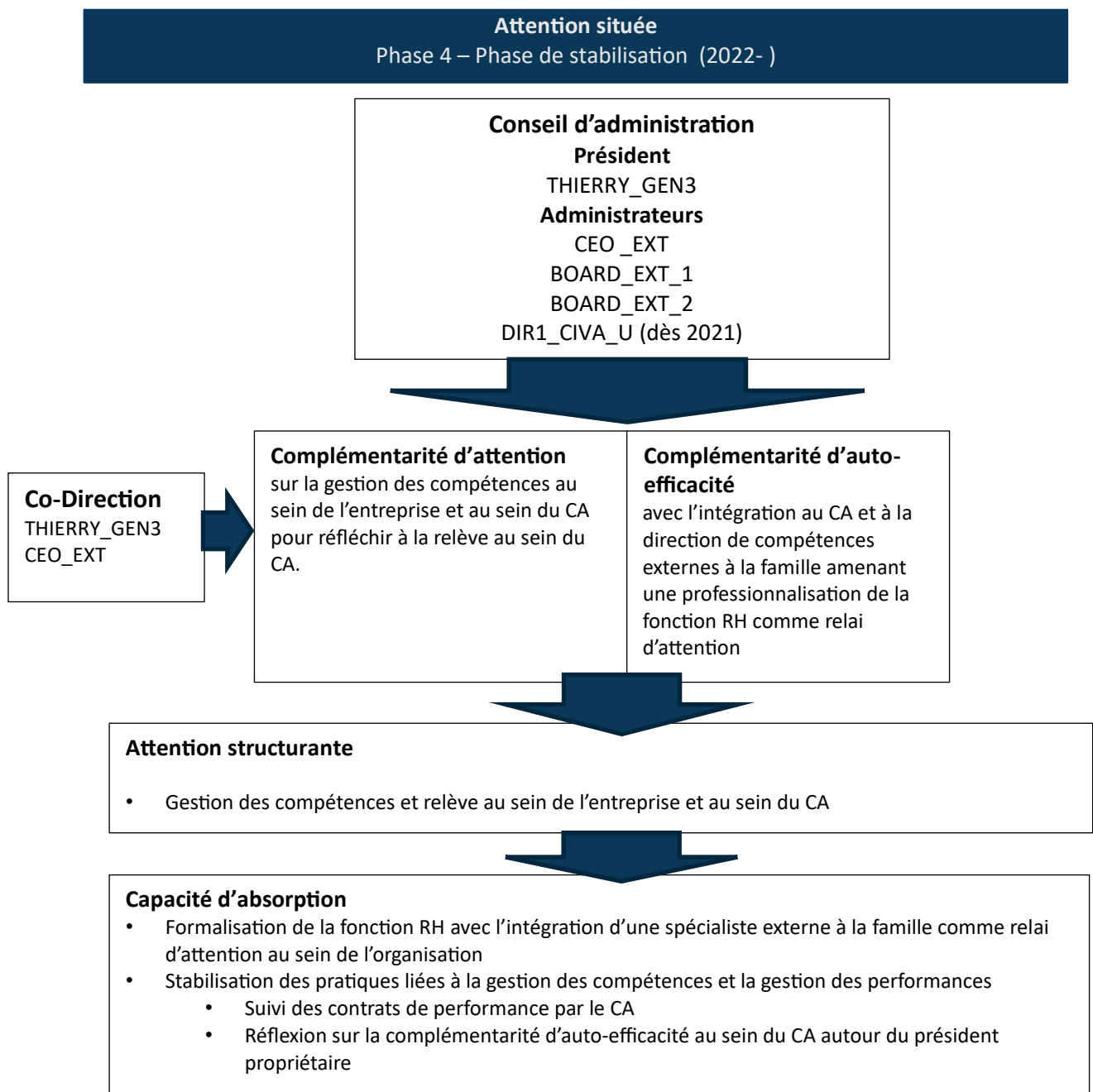


Figure IV-6 - Phase 4

4.5. Vue générale

La figure IV 7 offre un récapitulatif synthétique des quatre phases en l'illustrant par une analyse croisée du concept d'attention avec trois modalités (convergence, divergence, complémentarité) et du concept d'auto-efficacité avec deux modalités (complémentarité et non-complémentarité). Cette matrice rectangulaire permet d'illustrer l'impact du CA sur la création de valeur cognitive pour l'organisation en mettant en lumière par des zones grisées le risque exacerbé de non-attention à certains sujets, dont notamment les RH, dans trois situations.

En nous basant sur les récits de l'ensemble des acteurs - membres du conseil, membres de la direction ou responsables de secteur - qui nous décrivent l'histoire de CIVA, l'histoire de la transmission d'une génération à l'autre et l'histoire du CA au travers des moments-clés, nous assistons dans la phase 1 à une sur-convergence de l'attention sur le développement d'un nouveau produit et l'apport de nouvelles compétences pour le produire. Aucune attention n'est portée sur un véritable management des RH, à ce stade, à l'exception notable d'un système de primes pour les chauffeurs de camions. L'organisation s'agrandit et se structure de façon intuitive avec une non-attention à la formalisation des processus RH. Seule la branche Transports est dotée d'un processus RH formalisé. Cette non-attention à la structuration d'une véritable fonction RH peut s'apparenter à un « *blind spot* ». Leurs préoccupations convergent sur un seul point d'attention sans apports suffisants de compétences complémentaires pour ouvrir le champ à d'autres points d'attention. La prise en main de la direction par RENE_GEN2 sous la présidence de son père amène une complémentarité d'auto-efficacité à la source d'un nouvel apprentissage organisationnel, à savoir l'intégration d'un processus de transformation d'un déchet alimentaire pour permettre la fabrication d'un co-produit laitier à valeur ajoutée et la création de nouvelles opportunités par un début de verticalisation du modèle d'affaires. L'attention du père et du fils converge vers des sujets ayant trait au cœur de leur métier avec une gestion encore très informelle des ressources humaines pour soutenir ce nouveau focus stratégique. Un phénomène « *d'imprinting* » se met en place où la gestion seulement informelle RH devient la norme et n'est pas remise en question.

En phase 2, héritant d'un *imprinting* où la gestion des ressources humaines n'est pas à l'agenda stratégique, on assiste à la convergence d'attention sur la transmission de l'entreprise aux générations futures et la mise en place de pratiques RH népotiques, dans un contexte de divergences de vue sur le futur de l'organisation, qui amène CIVA à une situation délicate. Sous l'impulsion d'un conseil d'administration constitué uniquement des deuxième et troisième générations, la méconnaissance des biais spécifiques aux entreprises familiales amène le CA à

pousser THIERRY_GEN3 et BEATRICE_GEN3 dans des rôles où ils sont encore trop novices pour amener une complémentarité de compétences favorables à l'accompagnement de la croissance. Dès lors, aucune stratégie RH n'est mise en place pour accompagner le passage de témoin à la troisième génération. La complexification actionnariale et organisationnelle n'est pas perçue par les acteurs de la deuxième génération et amène à une situation d'inertie.

En début de phase 3, l'actionnaire majoritaire, RENE_GEN2, ouvre son CA et sa direction à des membres externes à la famille pour l'aider d'une part à décomplexifier la situation et d'autre part à coacher son fils THIERRY_GEN3 pour assurer le passage de témoin.

La compétence RH entre au CA par la présence de BOARD_EXT_1, qui, par son auto-efficacité dans le domaine RH et l'attention qu'il porte à ce sujet, permet aux « *fondamentaux RH* » d'être rendus visibles dans les débats et qu'une attention leur soit donnée au sein du CA de façon à prendre une dimension stratégique dans l'entreprise. La « défamilisation » du CA et du binôme président/CEO permettent une mise à distance émotionnelle et une focalisation de l'attention sur une gestion professionnelle des compétences avec l'abandon de pratiques népotiques. Le CA remodelé amène une neutralité, un certain calme et une capacité à traiter les problèmes sans concession et sans état d'âme pour simplifier et structurer l'organisation. Le CA devient la haute direction RH et prend le rôle de « *spiritus rector* » dans sa capacité à ouvrir l'attention de l'organisation à de nouveaux sujets, à influencer l'orientation stratégique et à stimuler l'entreprise vers de nouveaux principes directeurs. Le CA agit comme une impulsion salvatrice encourageant une prise de conscience, un éveil sur des sujets qui avaient été jusqu'à présent omis, et favorisant l'exploration de nouvelles voies.

Lors de la phase 4, le CA, uniquement constitué de membres indépendants externes à la famille, se transforme enfin en chambre de *mentoring* pour accompagner la prise en main de l'entreprise par la troisième génération. La complémentarité de l'auto-efficacité représentée autour de la table de décision permet à un transfert de compétences et un processus d'apprentissage d'opérer, notamment sur les questions touchant aux ressources humaines. Véritable relai d'attention et d'auto-efficacité, le CA permet à THIERRY_GEN3 de développer de nouvelles compétences et de modifier son focus d'attention sur la gestion de l'entreprise notamment par le biais d'une gestion RH formalisée. Dès lors, l'attention combinée des différents acteurs entourant THIERRY_GEN3 a effectivement permis d'ouvrir l'attention organisationnelle sur des points d'aveuglement observés dans les phases 1 à 3. Le président et les administrateurs actuels s'interrogent dans cette phase finale sur le risque de perte de compétences du CA actuel, lorsque les administrateurs indépendants, proches de la retraite, quitteront le navire, entraînant

potentiellement une perte importante d'auto-efficacité. Le CA se doit alors d'identifier une relève de compétences, voire de procéder au recrutement de nouveaux administrateurs indépendants de façon *prospective*.

Le CA se transforme ainsi en un organe qui permet d'atténuer le risque de non-attention. La non-attention peut par analogie s'apparenter au premier stade du processus d'apprentissage d'Abraham Maslow, à savoir la phase d'être « *inconsciemment incompétent* ». À ce stade, l'organisation ne sait pas qu'elle manque de compétences ou de connaissances dans un domaine particulier. Elle est ignorante ou non consciente de son niveau d'incompétence. Elle peut même croire à tort qu'elle est déjà compétente. Cet aveuglement émerge lorsque l'ignorance d'un sujet associée au fait qu'aucun acteur en présence ne peut challenger cet état de fait par une expérience préalable pertinente amène l'entreprise à laisser, par ignorance, une situation se dégrader.

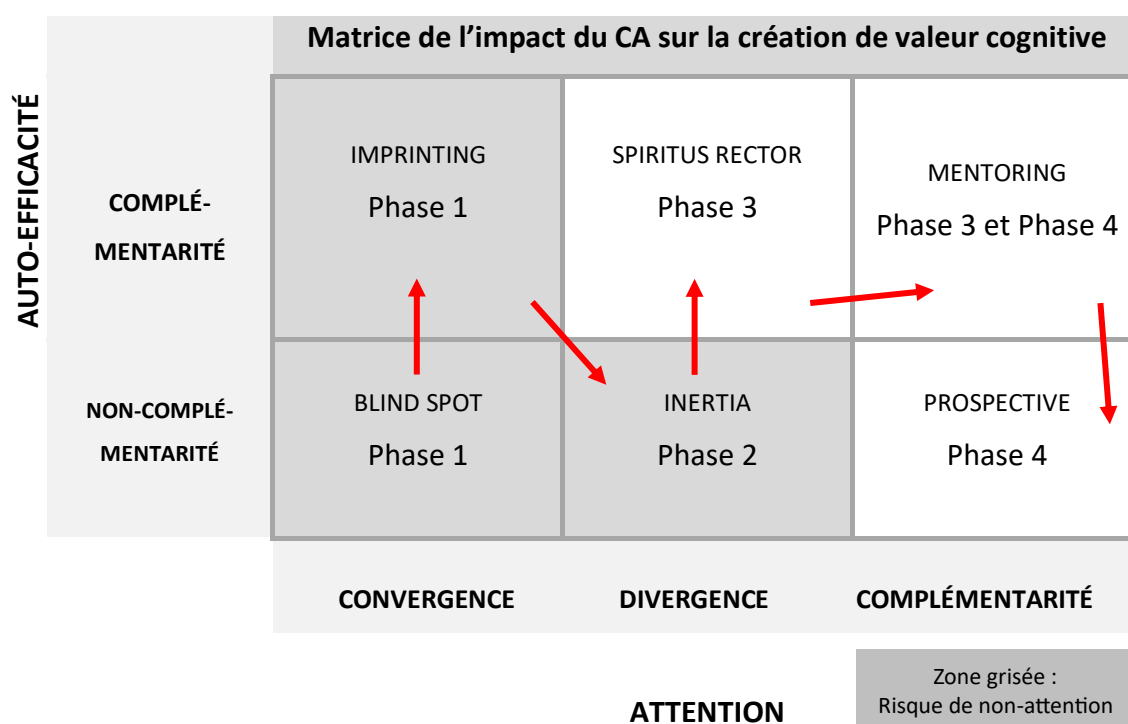


Figure IV-7 - Vue générale des 4 phases à l'aide d'une analyse croisée

5. Discussion et conclusion

Notre recherche, portant sur l'analyse pluriannuelle et processuelle de la gouvernance d'une entreprise familiale dans un processus de transmission multigénérationnelle, permet de mieux comprendre, par l'analyse « micro » des sous-systèmes d'attention et d'auto-efficacité des différents acteurs, membres du CA et de la direction, l'évolution de la composition d'un CA. Elle permet d'observer comment cette évolution impacte le management stratégique de l'entreprise et, plus précisément dans notre recherche, la mise en place de pratiques RH formalisées, identifiées comme un bon indicateur d'un début de professionnalisation (Chua et al., 2009, Dekker et al. 2015, Hedberg and Luchak, 2018 ; Sanchez et al, 2015), signe d'un renouveau organisationnel (Astrachan and Kolenko, 1994).

Notre étude contribue à expliquer le processus de changement en s'intéressant en priorité à l'évolution du conseil d'administration et son impact par le prisme des concepts d'attention et de sentiment d'auto-efficacité à un niveau « micro », avec une mise en application sur le cas concret d'un CA d'une entreprise familiale (cf. Table VI 3 à 6). Cela nous permet d'en extraire une explication « macro » processuelle et située dans le temps. Nous contribuons à expliquer le processus de changement induit par le CA en explicitant le risque de non-attention du CA et son impact sur la création de valeur cognitive de l'entreprise.

Cette relecture cognitive et comportementale du CA contribue à mieux comprendre son rôle central dans l'identification et la protection du répertoire de connaissances et de compétences de l'entreprise. Nous montrons ainsi que les sentiments d'auto-efficacité issus des expériences passées complémentaires des acteurs évoluant au sein du CA permettent un élargissement de son focus d'attention et de la base de ses connaissances et de ses compétences. Cela entraîne une évolution de l'attention organisationnelle et donne l'opportunité à l'entreprise d'en absorber les effets en opérant des changements de pratiques, de procédures, de langage pour amener l'entreprise à se réinventer et à faire évoluer son « imprinting » originel. Cette double complémentarité d'attention et d'auto-efficacité donne une forte légitimité aux sujets qui sont débattus au sein du CA et aux décisions qui en émanent. Le CA devient dès lors un lieu de structuration et de légitimation de l'attention organisationnelle future tout autant qu'un lieu de délégitimation qui peut s'avérer fatale pour la pérennité de l'entreprise, le cas échéant. Le CA, en cas de non-attention à des enjeux critiques, notamment ceux liés au management stratégique des RH, peut ainsi devenir un poste de pilotage défaillant, mettant en péril l'organisation.

L'interprétation cognitive et comportementale conduite dans cette recherche contribue en outre à mieux comprendre le rôle central du CA comme instance de gestion des coûts cognitifs qui, s'ils sont élevés, peuvent amener l'organisation à s'orienter dans la mauvaise direction ou à faire des choix peu judicieux pour maintenir son avantage concurrentiel. Nos résultats permettent de qualifier les niveaux de risque de non-attention du CA par les concepts d'aveuglement (blind spot), d'empreinte (imprinting) ou d'inertie (inertia). Ainsi une trop grande convergence sur les mêmes sujets d'attention peut amener le CA à s'entêter sur des sujets inappropriés ou à passer à côté d'éléments décisifs. Notre recherche contribue ainsi à distinguer plus précisément certains déterminants des coûts cognitifs en invoquant les concepts d'attention, d'auto-efficacité et de non-attention. Le CA devient dès lors une instance de gestion de la non-attention à des préoccupations qui, si elles ne sont pas identifiées, peuvent endiguer lourdement la création de valeur cognitive.

Dès lors, dans la même ligne que Batec and Barrédy (2009) et Barrédy, C. and Batac, J. (2013), notre recherche amène une nouvelle lecture de l'apport des compétences des administrateurs externes. *D'agents professionnalisants ou stratégiques*, notre étude de cas montre que la complémentarité de compétences et d'attention apportées par des administrateurs externes pousse le CA comme dispositif de haute direction à ouvrir l'attention de l'organisation et à alerter des risques de non-attention. Le CA agit ainsi comme une force motrice supérieure et devient un relai d'attention et un outil de légitimation.

Notre recherche contribue à la littérature sur la gouvernance familiale et met en lumière à travers ce prisme cognitif et comportemental les risques qui guettent les entreprises familiales lorsque leur CA s'enferme dans les particularismes de leur *familiness* et leur *imprinting* originel. Si le répertoire de compétences et de ressources qui permet de perpétuer l'entreprise engendre un déficit d'auto-efficacité et d'attention au sein du CA constitué, par exemple, uniquement de membres de la famille, l'entreprise risque d'entraver la transmission à la génération suivante. Notre étude remet en question le risque de complexification que l'apport de compétences externes pourraient créer (Le Vigoureux and Aurégan, 2010 ; Zona, 2016) en montrant que l'apport de compétences externes à la famille permet au contraire de décomplexifier et d'amener une simplification dans la gestion actionnariale et organisationnelle dans la mesure où les membres du CA présentent une complémentarité d'attention et une complémentarité de sentiment d'auto-efficacité de façon à détecter les biais de non-attention et à les traiter.

Cette étude nous a permis de mieux comprendre l'évolution de la composition d'un CA et son impact sur le cours de l'entreprise. Notre étude montre comment l'ancrage organisationnel des

RH découle des convictions et des compétences du conseil d'administration et du CEO. La présence d'un expert du domaine RH avec un sentiment d'auto-efficacité élevé et un focus d'attention sur les sujets RH permet d'intégrer la dimension RH dans les discussions « business » et d'essaimer cette dimension au sein du CA pour en faire découler des décisions et des actions concrètes. L'organisation refocalise son attention sur le développement et la gestion des compétences stratégiques pour l'entreprise et met en place des relais pour les piloter et les pérenniser. Le CA devient lui-même un relai pour le développement de nouvelles compétences, et notamment les compétences RH. Par exemple, l'unité terminologie « cœur de métier » traduit à la fois une valorisation des compétences techniques stratégiques pour l'entreprise et la création d'unités d'affaires pilotées par des experts du domaine. Dans le même sens, les contrats de performance, émanant du CEO externe et appuyés par les administrateurs indépendants, témoignent de ce nouvel agenda stratégique mettant la gestion des compétences de l'entreprise au cœur de l'attention. Dès lors, le conseil d'administration et ses membres font partie intégrante de la réflexion sur les ressources humaines au sein de l'organisation. Comme haute direction RH, il incombe au CA d'aborder les questions touchant à la gestion des ressources humaines soit en vérifiant comment les questions RH sont traitées dans l'organisation, soit en apportant un mentoring au dirigeant pour orienter un management adéquat des ressources humaines.

Notre recherche contribue finalement à la littérature en management des RH dans les entreprises familiales et permet d'apporter des réponses sur comment les structures, les relations, les émotions et les objectifs familiaux façonnent l'évolution de la GRH dans les entreprises familiales et comment la GRH, à son tour, influence les performances des entreprises familiales. (Combs et al, 2018). Notre recherche met en lumière l'influence des conseils d'administration comme relai d'attention sur la présence des sujets RH dans l'organisation et sur les mécanismes utilisés pour intégrer les questions relatives aux RH dans les discussions sur la stratégie. Notre étude illustre à l'aide de l'étude approfondie d'un cas emblématique l'impact des ressources cognitives du conseil d'administration sur l'une des principales dimensions de la stratégie d'entreprise, à savoir l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines. En montrant comment le CA peut devenir le « spiritus rector » en matière RH, notre étude souligne comment les membres du conseil d'administration peuvent participer au développement et à la mise en œuvre des pratiques RH, devenir les architectes de la fonction RH et contribuer à la philosophie RH. Notre étude montre que la présence d'un expert RH au sein du CA influence de manière significative l'intégration des RH dans le débat stratégique au sein de l'organisation.

Une des limites de la présente recherche est d'une part la focalisation sur le cas d'une entreprise familiale avec ses propres spécificités et, qui plus est, dont la troisième génération est représentée par un enfant unique. Des pistes de recherche futures fructueuses seraient de comparer la dynamique d'attention des membres du conseil, d'une part, d'entreprises familiales avec une transmission à plusieurs enfants et d'autre part de s'intéresser à la dynamique d'attention et d'auto-efficacité des membres du conseil d'entreprises non familiales.

6. Références

- Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Handbooks of management accounting research*, 1, pp. 299-318.
- Allouche, J. & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (5), pp. 109-130.
- Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), pp. 1301-1328.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), pp. 251-262.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), pp. 211-219.
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 6-14.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729 pp.
- Batac, J. & Barrédy, C. (2009). Les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales ? *Marchés et organisation*, (2), pp. 31-66.
- Barrédy, C. & Batac, J. (2013). Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1. *Gérer et comprendre*, (1), pp. 47-59.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), pp. 53-57.
- Bazeley, P. (2021). *Qualitative data analysis: Practical strategies*. 2nd Edition. Sage. 447 pp.
- Bédard, J. & Wirtz, P. (2023). The scale-up process and the nascent board's modus operandi: The role of attention and self-efficacy. *Finance Contrôle Stratégie*, (26-1)
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F. & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), pp. 647-691.
- Bessière, V. & Stéphanie, É. (2015). Le financement de l'innovation : nouvelles perspectives théoriques et pratiques. De Boeck Supérieur.

- Botero, I. C. & Litchfield, S. R. (2013). Exploring human resource management in family firms: a summary of what we know and ideas for future development. *Handbook of research on family business*, pp. 371-405.
- Bughin, C., Colot, O. & Finet, A. (2010). Entreprises familiales et gouvernance cognitive: quelle transmission?. *Revue management et avenir*, (7), pp. 14-33.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1).
- Catellin, S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès*, (2), pp. 179-185.
- Charreaux G. (2002), « Variation sur le thème “À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d’entreprise” », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 5, n° 3, pp. 5- 68.
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), pp. 215-238.
- Charreaux, G. (2008), “A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale”, *Economies et Sociétés*, Vol. K No. 19, pp. 1831-1868.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T. & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 719-734.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), pp. 355-372.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, pp. 128-152.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K. & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 1-4.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), pp. 501-528.
- Conaty, F. (2021). Abduction as a Methodological Approach to Case Study Research in Management Accounting—An Illustrative Case. *Accounting, Finance & Governance Review*, 27.
- Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), pp. 477-501.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejia, L. R. & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), pp. 69-89.

- Cruz, C., Firfiray, S. & Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms. *Research in personnel and human resources management*, pp. 159-217
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W. & Long, R. G. (2017). A strategic management perspective of the family firm: Past trends, new insights, and future directions. *Journal of Managerial Issues*, pp. 6-29.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 516-538.
- De Kok, J. M., Uhlaner, L. M. & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of small business management*, 44(3), pp. 441-460.
- DeNoble, A., Ehrlich, S. & Singh, G. (2007). Toward the development of a family business self-efficacy scale: A resource-based perspective. *Family Business Review*, 20(2), pp. 127-140.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), pp. 553-560.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative. *Le libellio d'Aegis*, 8(3), pp. 3-9.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I. & Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83-97.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), pp. 489-505.
- Gersick, D. (1977). Hampton & Lansberg, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 109-122.
- Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, 39(2), pp. 105-115.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), pp. 1-25.
- Hedberg, L. M. & Luchak, A. A. (2018). Founder attachment style and its effects on socioemotional wealth objectives and HR system design. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 33-45.
- Hiebl, M. R. & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14, pp. 763-807.

- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, pp. 1901-1930.
- Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales. *Revue française de gestion*, (8), pp. 393-411.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2017). Approche comparative des modèles de gouvernance-Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 43(265), pp. 107-129.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), pp. 635-672.
- Jansen, J. J., van den Bosch F. A. & Volberda H. W. (2005). « Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, pp. 999-1015.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), pp. 121-139.
- Jennings, J. E., Dempsey, D. & James, A. E. (2018). Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 68-82.
- Jung, C. G., Gaillard, A., Gaillard-Dermigny, A. & Marie, G. (1991). *Essais sur la symbolique de l'esprit*. Albin Michel. 320 p.
- Khenissi, M. & Wirtz, P. (2015). Le Processus stratégique de détermination de la rémunération des dirigeants: Les enseignements du Cas Vinci. *Finance Contrôle Stratégie*, (18-1).
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 5-17.
- Kim, B., Kim, E. & Foss, N. J. (2016). Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view. *European Management Journal*, 34(1), pp. 80-90.
- Kim, C.-S. & Inkpen A. C. (2005). « Cross-border R&D Alliances, Absorptive Capacity and Technology Learning », *Journal of International Management*, vol. 11, n° 3, pp. 313-329.
- Knockaert, M., Bjornali, E. S. & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), pp. 420-435.
- Kotlar, J. & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), pp. 26-36.
- Kovács, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International journal of physical distribution & logistics management*, 35(2), pp. 132-144.

- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), pp. 39-65.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), pp. 691-710.
- Langlois, R. N. & Robertson, P. L. (1995). *Firms, markets and economic change: A dynamic theory of business institutions*. Routledge.
- Lane, P. J., Salk J. E. & Lyles M. A. (2001). « Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International joint Ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 12, pp. 1139-1161.
- Lavis, J. N. (2006). « Research, Public Policymaking, and Knowledge-translation Processes: Canadian Efforts to Build Bridges », *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, vol. 26, n° 1, pp. 37-45.
- Le Vigoureux, F. & Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale PME*, 23(3), pp.71-93.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), pp.347-368.
- Michiels, A., Arijs, D. & Uhlaner, L. (2021). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, pp.1-24.
- Missonier, A. & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-2).
- Monreal-Pérez, J. & Sánchez-Marín, G. (2017). Does transitioning from family to non-family controlled firm influence internationalization?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), pp.775-792.
- Mowery, D. C., Oxley J. E. & Silverman B. S. (1996). « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 77-91.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York, NY*.
- Nordqvist, M. (2005). Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms (Doctoral dissertation, Internationella Handelshögskolan).
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), pp. 187-206.
- Ocasio, W. & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289-294.
- Peeters, C., Massini, S. & Lewin, A. Y. (2014). Sources of variation in the efficiency of adopting management innovation: The role of absorptive capacity routines, managerial attention and organizational legitimacy. *Organization studies*, 35(9), pp. 1343-1371.

- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), pp. 5-16.
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- Pounder, P. (2015). Family business insights: an overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), pp. 116-127.
- Poulain-Rehm, T. (2019). Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales: Résultats, voies de recherche et préconisations managériales. *Variations autour des PME et entreprises de taille intermédiaire*, pp. 179-193.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3).
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), pp. 138-148.
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L. & Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), pp. 1084-1110.
- Shen, W. & Cannella Jr, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of management journal*, 45(4), pp. 717-733.
- Smith, C. M. (1997). *Jung and shamanism in dialogue: Retrieving the soul, retrieving the sacred*. Paulist Press.
- Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. *Trans-action*, 2(2), 34-35.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K. & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), pp. 54-79.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Verbeke, A. & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), pp. 1183-1205.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Wirtz, P. (2005). « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), pp. 141-159.
- Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), pp. 187-201.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), pp. 431-447.

Wirtz, P. (2019). Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. La Découverte. Nouvelle édition.

Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T. & Voordeckers, W. (2020). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, 54(1), pp. 189-207.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information systems research*, 13(2), pp. 147-150.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), pp. 54-63.

Zhang, Y. & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3), pp. 334-346.

Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 735-753.

V. CONCLUSION

The initial goal of this thesis was to explore the connection between corporate governance and SHRM to better understand the factors that support or impede the strategic integration of HR issues. Contributing to new insights on how boards influence HR strategy has been highly stimulating. We wish to convey to readers that boards play a significant role in the organization's HR reflections. HR strategy is an integral part of their responsibilities within the realm of corporate strategy. Board chairs, male and female alike, exert influence on HR organizational design through their specific mindsets, cognitive biases and prior experience, often in collaboration with the CEO to whom the firm's management is delegated. Consequently, reflections on SHRM are shaped by the presence of HR champions in the upper echelons. Raising awareness of the board's influence on HR design in governance, management and HR researchers as well as in practitioners can garner greater recognition for HR-related subjects in governance discussions.

Considering the missing link between corporate governance and SHRM in the literature, and the opportunities to advance research here (Lima and Galleli, 2021; Petrovic et al., 2018), this dissertation contributes to opening the "black box" of HR corporate governance with the study of boards in a Swiss context through various firm configurations.

1. Contributions

1.1 First contribution: Uncovering boards' levers of influence on (HR) strategy

As the initial meta-model of Charreaux (2008) is silent on the types of specific behavioural biases that are most relevant to grasping board members' influence on the organization, this dissertation fills this gap and contributes to a better understanding of the direction and the impact of board members' contributions to board discussions. Furthermore, our three papers contribute to SHRM and corporate governance literature by explaining the missing link between these two concepts (Lima and Galleli, 2021; Petrovic et al., 2018).

The first exploratory study helps uncover the levers of influence used by boards in the negotiation process of HR strategy, by applying power dimensions (Hardy, 1996). The board's *power of resources, formal and informal power of processes, power of meaning and personal power* are levers that board members and board chairs may use to influence HR strategy.

The major mechanism of the board's *power of resources* on the organization's HR strategy remains the power of appointing a CEO who perceives the priority of HR issues and acts as an "HR champion". Additionally, boards have at their disposal: a) resources that are already present in the company through the skills and experience of the CEO, board members and HR devolution; b) resources acquired through the appointment of a new board member with HR expertise – or the temporary appointment of external HR consultants.

Boards' inner workings may influence the HR dimension in the company through *formal and informal processes* and more precisely through HR decision control (control of the HR component in the strategy, control of HR indicators, control questions) and HR decision-making (HR subcommittee, board agenda, consulting the HR director, benchmarking questions).

Paper 1 shows that board members can contribute to the legitimacy of HR issues through the meanings and social representations that will emerge from the board discussions. Board members' and board chairs' *power of meaning and personal power* make them key influential agents contributing to the (non-)emergence of HR as a strategic issue, by crafting and legitimizing, together with the CEO, a supportive culture towards HR topics (Caldwell, 2011). Consequently, in organizations with two-tier board governance, the board chair and CEO form a twin power essential to the strategic embedding of HRM in the organization. The board chair, especially, through a privileged hierarchical position and the role of board discussant, influences new initiatives and makes alternatives appear legitimate, desirable or inevitable in strategic discussions. The appointment of an HR expert in the boardroom will also legitimize HR issues to be considered as strategic (board) issues and HR representatives to be considered as strategic partners (Caldwell, 2011). Table V 1 provides a synthesis of the different power capabilities available to board members to integrate HR as a strategic (board) dimension.

Power of resources	• Appointment of a CEO who perceives the relevance of HR issues • HR devolution to internal or external HR experts ◦ Appointing an HR expert as member of the board ◦ Devolution to HR team ◦ Use of external HR experts • Use of board members' previous skills and experience to address the executive's lack of HR skills
Power of processes	Formal processes • Control of HR component in strategic plan • Integration of HR indicators in the reporting system • Creation of an ad hoc board HR committee • Formal consultation of HR director • Placing items on the boardroom session's agenda • Questioning the CEO Informal processes • Ad hoc observations or conversations with employees • Asking powerful questions
Power of meaning	• Symbolic legitimacy given to HR through formal processes, HR indicators, committees and audiences • Board members' representations on HR strategic issues • Chair's role as board discussant and representations crafter • Board members' personal power through charisma or interpersonal skills

Table V 1 - Board power dimensions influencing strategic HR embedding.

In our second and third articles, we contribute to the cognitive governance literature in showing that attention bias and perceived self-efficacy do indeed make it possible to identify the factors that influence the board's contribution.

A major contribution of paper 2 and paper 3 is therefore to show that two phenomena, one individual and the other collective, related to attention and perceived self-efficacy, come together to explain the variations in the board's disciplinary and cognitive mode of operations (paper 2) and the board's influence on HR strategy (paper 3).

In paper 2, the concepts of attention and self-efficacy help us to understand what encourages (or discourages), first individually and then collectively, board members to lean towards a more disciplinary or cognitive mode of operation. The attention and self-efficacy biases identified in our interviewees' statements can be interpreted as specific behavioural determinants that drive some board members to press disciplinary and/or cognitive levers in the process of formulating, delivering and controlling the growth of an entrepreneurial firm. We show that the causes of the attention given to a particular disciplinary issue (agency conflict between long-term and medium/short-term investors, etc.) or cognitive issue (knowing how to manage growth, holacracy, etc.) are sometimes situational (health crisis, funding round), sometimes

organizational (holacracy managed by a strategic player who regularly meets the board), and sometimes individual, depending on the self-efficacy of certain people (mentoring on growth management, crisis management, etc.).

Another significant contribution of paper 2 is thus to observe that the self-efficacy and attention of incumbent directors influence the evolution of the board's overall configuration in later phases of the process through, among other things, decisions about who is co-opted onto the board or not. More specifically, it would appear that self-efficacy that is too strongly displayed and that is perceived as incompatible with the collective in place will result in the individual not being co-opted onto the board, as this new member would be likely to harm the balance of the group. This reflects the organizational dimension of attention. Finally, external events (situated dimension) push board members to draw on their past experiences to focus their attention in a "disciplinary" manner when choosing a new investor or "cognitively" on crisis management, for example, in connection with the COVID-19 pandemic.

In paper 3, the concepts of attention and self-efficacy contribute to explain, in a process of change, the risk of board members not paying attention to certain issues and its impact on the cognitive value creation of the firm. This cognitive and behavioural reinterpretation of the board contributes to a better understanding of its central role in identifying and protecting the firm's repertoire of knowledge and skills. The contribution of paper 3 is to show that self-efficacy and attention deriving from board members' complementary past experiences allow for a broadening of the focus of attention and the repertoire of knowledge and skills. This leads to a shift in organizational focus and gives the organization the opportunity to absorb the effects by changing practices, procedures and language so that the company can reinvent itself and evolve its original "imprinting".

Thus, the board becomes a place for structuring and legitimizing future organizational attention, as well as a place for delegitimizing it, which can prove fatal to the company's survival. The board can also become a failing steering body if critical issues, particularly those relating to SHRM, are not given sufficient attention and consequently put the organization at risk. A focus of attention and a repertoire of skills that are not complementary enough within the board lead to critical situations. We therefore contribute to the cognitive governance theories in qualifying the risks of "non-attention" taken by the board, using the concepts of "blind spot", "imprinting" and "inertia" (Table V 2). Thus, too much convergence on the same objects of attention can lead the board to persist in following inappropriate paths or to miss crucial elements. In this context, the board becomes an attention structure, addressing the lack of attention to concerns that, if left unidentified, can significantly impede the creation of cognitive value.

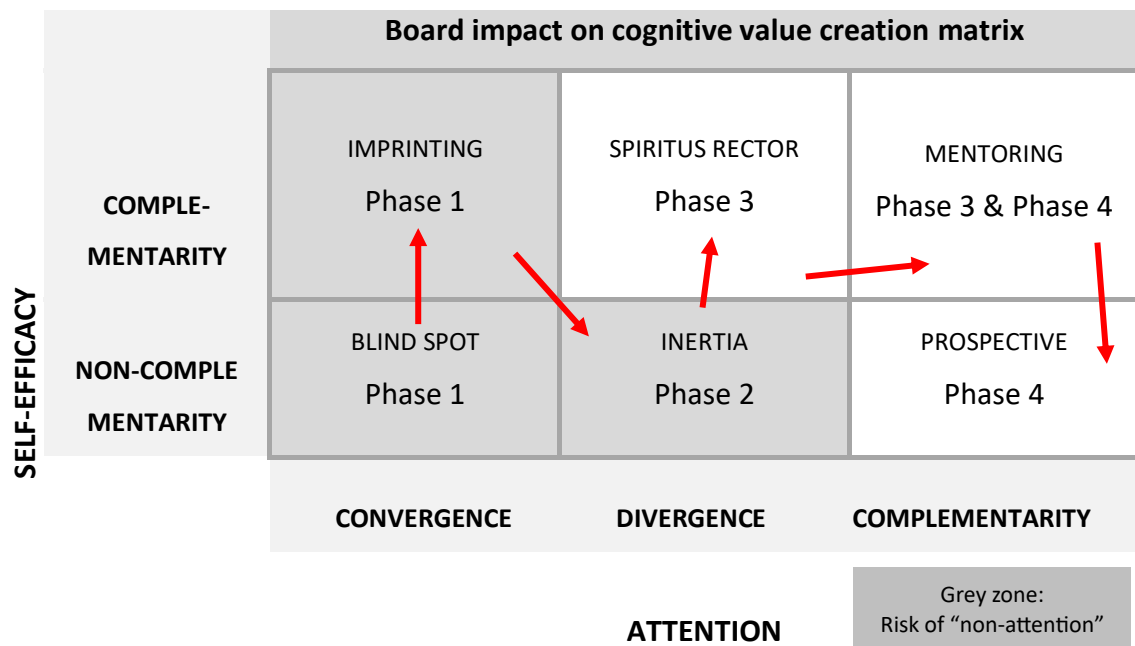


Table V 2 - Board impact on cognitive value creation matrix

Therefore, following an approach similar to Barrédy and Batac (2013) and Batac and Barrédy (2009), paper 3 offers a new interpretation of the contributions of independent board members' skills. Instead of being merely professional or strategic agents, the CIVA case study demonstrates that the complementary competencies and attention brought by independent board members compel the board to expand the organization's focus and raise awareness about lack of attention. In this way, the board acts as a driving force, a structure that distributes attention, an entity that raises awareness and an instrument for legitimization.

Finally, paper 2 and paper 3 show, conversely to Knockaert et al.'s (2015) findings regarding the dominant influence of the psychological characteristics of the chair and the (entrepreneur-) director alone, that the causes of the varying attention to these issues are to be found at different levels, depending on the temporal and socio-economic context (situated dimension), the company's structure (organizational dimension), and the various board members' individual traits.

To conclude this section, attention bias and perceived self-efficacy offer an interesting new and complementary perspective to power dimensions, contributing to describe the black box of corporate governance more accurately. For example, *the appointment of a CEO who perceives the relevance of HR issues* is a lever of influence related to resources that board members can mobilize to influence HR strategy. If we look at this lever with the prism of attention and self-efficacy, it is possible to expect that a CEO will perceive the relevance of HR issues only if he or she has a focus of attention on these issues and has developed a certain amount of self-

efficacy from previous positive or negative experiences with HR. Therefore, also playing the role of the HR director in the organization, a CEO's focus of attention on HR will draw the attention of the organization first at the level of the executive committee and, eventually, through the devolution of HR issues to an HR specialist.

A board decision to *devolve HRM to an internal or external expert* or to *appoint an HR expert as member of the board* also allows the integration of new resources with a perceived self-efficacy on HR issues which can enhance skills to address HR issues properly. In doing so, board members distribute HR attention in the organization through new resources, and they legitimate HR as a strategic issue.

Moreover, *the use of board members' previous skills and experience to address the executive's lack of HR skills*, as observed in the CIVA case presented in our third article, calls on the perceived self-efficacy of board members to reduce non-attention bias.

Levers of action through processes that board members can implement, i.e. *control of HR component in strategic plan, integration of HR indicators in the reporting system, creation of an ad hoc board HR committee*, demonstrate a focus of attention dedicated to HR issues. Therefore, a board's attention structures new processes which, in a domino effect, structure the organization's focus. *Placing items on the boardroom session's agenda* is a lever of influence related mainly to the board chair's discretion. This means that the board chair's level of self-efficacy and attention concerning HR issues might influence the presence of HR subjects on the board agenda.

Finally, the attention-based view of the firm (Ocasio, 1997) offers an interesting new and complementary perspective to *the power of meaning* dimension of Hardy (1996) when considering attention structures. Attention structures, according to Ocasio (1997), regulate the valuation and legitimization of issues and answers. Sheehan et al. (2014) show that power of meaning refers to the capacity to legitimize interest through the management of meaning using symbols, rituals and language which, in turn, will shape perceptions, cognitions and preferences to make initiatives appear legitimate, desirable and inevitable (Hardy, 1996).

We can illustrate those two complementary perspectives when we show that board members, through the attention given to HR issues, can contribute to *HR legitimacy through the meanings and social representations that will emerge from the board discussions*. More precisely the board chair, through a privileged hierarchical position and the role of board discussant, may *craft*, by his or her self-efficacy and attention bias, *representations* favouring or disfavouring HR as strategic issues. Similarly, the use of formal processes such as HR indicators in the reporting system, control of the HR component in the strategic plan, the ad hoc board HR

committee, etc., distributes attention to HR issues in the organization and provides a symbolic impact that legitimizes an HR perspective on business performance and positively influences the representations of the function. The board itself may thus be seen as a structure that distributes attention within the organization when bringing HR issues into boardroom discussions. In doing so, the board allows initiatives and alternatives to appear legitimate, desirable or inevitable.

1.2. Second contribution: HR champions can also “stand behind” the CEO

While prior studies focus on the influence of the CEO on HR strategy (Aldrich et al., 2015; Boada-Cuerva et al., 2019; Brandl and Pohler, 2010; Cassell et al., 2002; Collins, 2020; Kroon et al., 2013; Kelly and Gennard, 2001, 2007; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2007, 2014), the originality of our contribution lies in involving independent board members and, more specifically, the board chair as missing stakeholders in the HRM literature. Wherever they are located in the organization, the presence of HR champions is a critical condition for HR to be integrated into strategic discussion across the organization (Boada-Cuerva et al., 2019; Cassell et al., 2002; Caldwell, 2001; Kroon et al., 2013; Lima and Galleli, 2021; Petrovic et al., 2018). This thesis comprehensively illustrates how boards' cognitive resources impact one of the major dimensions of the corporate strategy, i.e. the development and implementation of the HR strategy. Papers 1 and 3 contribute to addressing the literature gap in pointing out that board chairs and board members can: a) be architects of the HR function; b) participate in the development and implementation of HR practices; and c) contribute to the HR philosophy (Boada-Cuerva et al., 2019; Combs et al., 2018; Petrovic et al., 2018;). To grasp the complexity of the process that leads to HR being included early in the strategic discussion, the first article, as an exploratory study, contributes to HRM and governance literature by enlarging the concept of the HR champion, originally defined by Cassell et al. (2002:688) as somebody “who thinks of HR practices as solutions to particular problems and has the relative power to influence decision-making”. We identified additional conditions for an HR champion to emerge from the board, such as awareness of the board about the CEO's influence and responsibility concerning HR presence; capacity of board members to provide benchmarking on HR matters; willingness of the board to consult internal and external HR experts to gain knowledge; board members' personal history, personal power and personality traits, leading to a natural HR orientation which fosters a supportive culture towards HR and awareness of formal and informal processes

as a legitimization tool. This thesis shows that a chairperson, or a member of the board, can act as an HR champion in the organization.

Building on the promising results of paper 1, the third article contributes to (family) HRM and cognitive governance literature in demonstrating how the organizational anchoring of HR stems from the convictions and skills of the board and of the CEO. The presence of an HR specialist in the boardroom with a high sense of self-efficacy and a focus of attention on HR issues allows for the integration of the HR dimension into “business” discussions within the board, leading to concrete decisions and actions. The CIVA case study outlines that the board may become a lever for new skills development, and particularly HR skills. Our research sheds light on the influence of boards as a structure that distributes attention onto HR topics within the organization and onto the mechanisms used to integrate HR-related issues into strategic discussions. By demonstrating how the board can become the “spiritus rector” in HR matters, paper 3 shares the conclusion of our exploratory study on how the board can act as an HR champion and how board members may engage in the development and implementation of HR practices, become the architects of the HR function, and contribute to the HR philosophy through their focus of attention and perceived self-efficacy. Our study shows that the presence of an HR specialist within the board significantly influences the integration of HR into the strategic agenda. In that case, the board becomes the HR spiritus rector in its ability to increase the organization’s attention to HR subjects, influence strategic HR direction and steer the company towards new guiding principles. As HR spiritus rector, the board raises awareness and awakens the novice CEO to issues that have hitherto been neglected, encouraging the exploration of new HR principles (skills management as a strategic issue) and new HR practices (*ditto performance contract*).

Paper 1 and paper 3 show that it is the board’s responsibility to stimulate HR discussions and address HRM issues, either by raising awareness of HR issues, reviewing how they are handled within the organization, or mentoring the (novice) CEO on SHRM.

1.3. Third contribution: Entrepreneurial governance

Paper 2 in particular makes several contributions to the literature on venture governance. Our results lead us to qualify the argument made by a significant part of the literature, which considers that the mode of operation of young entrepreneurial firms is predominantly cognitive and that this is primarily due to their stage of development (Filatotchev and Wright, 2005;

Hülsbeck et al., 2019; Lynall et al., 2003; Wirtz, 2011;). We show, on the contrary, that it is a more complex process in which the different development phases play an important role (situated dimension of the board's attention) but in which the context also interacts in a complex way with the individual cognitive characteristics of the different board members (experience, self-efficacy) and their own interests, as well as with the particular structure of the organization and its management and control bodies (organizational dimension of attention). Even early in the company's life cycle, this can then lead the board to address disciplinary issues. This allows us to overcome an apparent contradiction in the literature, where some studies suggest that entrepreneurial governance plays a primarily cognitive role, while other research also indicates a strongly disciplinary role for the nascent board in certain seed-stage firms (Lang and Wirtz, 2021). It is therefore more a question of the respective dosage.

Paper 2 also contributes to studies, still limited in number, on the genesis of the board in young companies, using a processual design. Bessière et al. (2020), Bonnet et al. (2017) and Garg and Eisenhardt (2017) also address the temporal dynamics of governance in entrepreneurial firms, but their research question differs from ours. Bessière et al. (2020) take a very broad and systemic approach to governance, including mechanisms other than the board alone and ignoring attention and self-efficacy biases, concluding that the disciplinary functioning of governance increases systematically over time and with the arrival of VCs. However, the Bumblebee case shows that this increase in the disciplinary intensity of the board's exchanges is not necessarily systematic, and that it is dependent on varying foci of attention. The sharp decrease in the intensity of the disciplinary topics addressed in the actors' discourse that we observed in phase 4 is rather counter-intuitive, given the findings of existing studies (including in particular the case study in Bessière et al., 2020, and all papers with a life-cycle type approach). The atypical evolution of the disciplinary intensity of the board's discussions compared with the findings of the existing literature, particularly on the governance life cycle, may potentially be explained by the theory of attention.

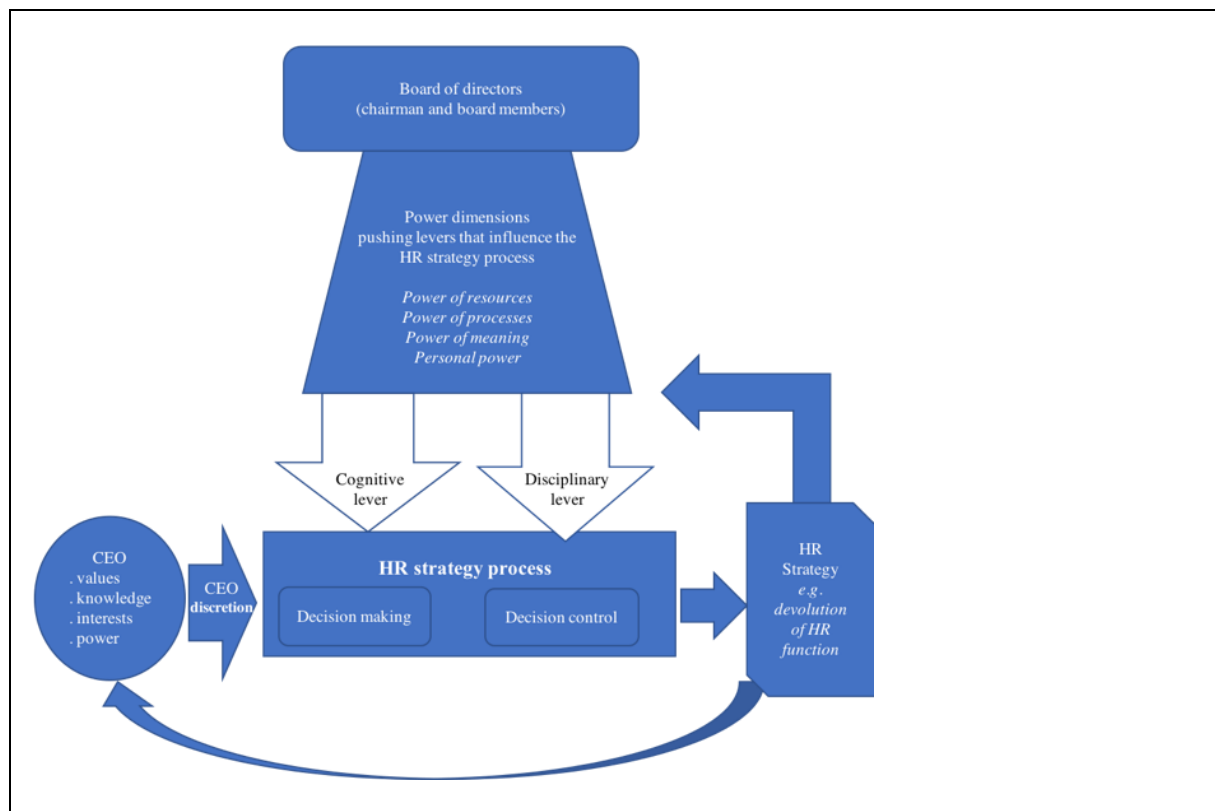
We contribute to refining Charreaux's (2008) meta-model, which we used as an interpretation grid, and to adapting it specifically to the case of a young scale-up. The attention and self-efficacy biases can be interpreted as specific behavioural determinants that drive some board members to press disciplinary and/or cognitive levers in the process of formulating, delivering and controlling the growth of an entrepreneurial firm. We show that, beyond the contingencies linked to the life cycle, the dynamics of the actors' individual and collective attention play an important role in understanding the mode of operation concretely adopted at each moment of the process.

1.4. Fourth contribution: Family governance

Finally, paper 3 contributes to family governance literature by explaining the processes of change within a family business, focusing on the “how” with a micro-analysis (Chrisman et al., 2016; Combs et al., 2018; Kotlar and Chrisman, 2019; Missonier and Gundolf, 2017). It also contributes to this literature through a cognitive and behavioural prism by highlighting the risks that family firms face when their boards become locked into the particularities of their *familiness* (Cabrera-Suárez et al., 2001; Habbershon and Williams, 1999; Zellweger et al., 2010), their original *imprinting* (Kidwell et al., 2018; Stinchcombe, 1965) and *bad habits* (Hiebl and Li, 2020; Hirigoyen, 2008; Michiels et al., 2021, Tabor et al., 2018). If the repertoire of skills and resources needed to perpetuate the business is faced with a lack of self-efficacy and attention in a boardroom composed, for example, exclusively of family members, the business runs the risk of hindering its transmission to the next generation through non-attention biases. In addition, our third study challenges the idea of the risk of complexity that the contribution of external skills could create (Le Vigoureux and Aurégan, 2010; Zona, 2016) by showing that, on the contrary, the contribution of external skills to the family makes the management of shareholders and the organization simpler, insofar as the members of the board have a complementary sense of self-efficacy and the necessary attention to be able to detect a lack of attention in the organization and deal with it.

1.5. Overview of the thesis's main contributions

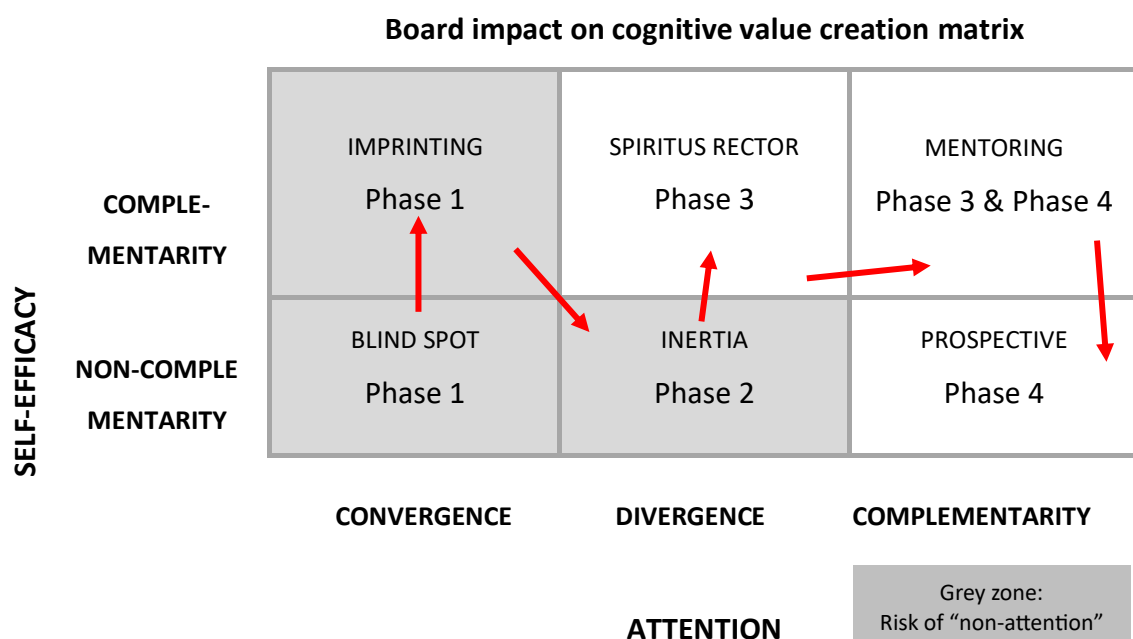
Research question		
How do board members' power dimensions and cognitive representations encourage (or discourage) the strategic embedding of HR issues?		
Paper 1	Paper 2	Paper 3
HR champions emerging from two-tier boardrooms: an exploratory study on board members' power capabilities and influence on HR strategy.	The scale-up process and the nascent board's modus operandi: The role of attention and self-efficacy.	Influence of board composition on HR: a case study
First contribution: Uncovering boards' levers of influence on (HR) strategy		
Board members' power capabilities to influence HR strategic embedding and a model of board influence on HR strategy		
Power of resources	• Appointment of a CEO who perceives the relevance of HR issues • HR devolution to internal or external HR experts ◦ Appointing an HR expert as member of the board ◦ Devolution to HR team ◦ Use of external HR experts • Use of board members' previous skills and experience to address the executive's lack of HR skills	
Power of processes	Formal processes • Control of HR component in strategic plan • Integration of HR indicators in the reporting system • Creation of an ad hoc board HR committee • Formal consultation of HR director • Placing items on the boardroom session's agenda • Questioning the CEO Informal processes • Ad hoc observations or conversations with employees • Asking powerful questions	
Power of meaning	• Symbolic legitimacy given to HR through formal processes, HR indicators, committees and audiences • Board members' representations on HR strategic issues • Chair's role as board discussant and representations crafter • Board members' personal power through charisma or interpersonal skills	



Showing that two phenomena, one individual and the other collective, related to attention and perceived self-efficacy, come together to explain the variations in the board's contribution: boards' cognitive and disciplinary mode of operations (paper 2) and influence on HR strategy (paper 3).

Qualifying the risks of non-attention taken by the board using the concepts of "blind spot", "imprinting" and "inertia".

Boards as *spiritus rector* on HR matters: an attention structure that raises awareness on HR issues and distributes attention to HR topics within the organization and to the mechanisms used to integrate HR-related issues into strategic discussions.



Role of independent board members -> expand focus of attention and raise awareness.
Second contribution: Showing that HR champions also may “stand behind” the CEO
Involving independent board members and more especially board chairs as missing stakeholders in the HRM literature.
Enlargement of the concept of HR champion, originally defined by Cassell et al. (2002), to board members with new conditions (power capabilities, high sense of self-efficacy and a focus of attention on HR issues), allowing for the integration of the HR dimension into “business” discussions within the board and for a broadening of focus on attention, knowledge and skills. ➔ Board as HR <i>spiritus rector</i>
Board chairs and board members can: a) be architects of the HR function; b) participate in the development and implementation of HR practices; and c) contribute to the HR philosophy.
Third contribution: Entrepreneurial governance
Overcome an apparent contradiction in the literature related to cognitive vs. disciplinary role for the nascent board.
Contribute to the genesis of the board in young companies.
The atypical evolution of the disciplinary intensity of the board’s discussions, particularly on the governance life cycle, may potentially be explained by the theory of attention.
Refine Charreaux model (2008) and adapt to the case of a young scale-up
The diagram illustrates the Charreaux model (2008) and its adaptation for a young scale-up. It compares two models side-by-side. Left Model (Charreaux model 2008): Board of Directors 1: self-efficacy and individual cognition, FOUND1 + FOUND2, BA1. Attention: Individual and collective attention on issues. Approach: Specific disciplinary and/or cognitive approach. Intensity: Cognitive level Intensity 18, Disciplinary level Intensity. Process: Deliberative and decision-making process (Decision making, Decision control). Founders: Founders (Choices). Learning: Learning. Right Model (Adapted model for a young scale-up): Board of Directors 1: self-efficacy and individual cognition, FOUND1 + FOUND2, BA1. Attention: Individual and collective attention on issues. Approach: Specific disciplinary and/or cognitive approach. Intensity: Cognitive level Intensity 18, Disciplinary level Intensity 7. Process: Deliberative and decision-making process (Decision making, Decision control). Founders: Founders (Choices). Learning: Learning. Both models show a feedback loop from Learning back to the Board of Directors 1.

Fourth contribution: Family governance
“How” research with a micro-analysis.
Attention and self-efficacy to highlight risks that family firms face when their boards become locked into the particularities of their <i>familiness</i> , original <i>imprinting</i> and <i>bad habits</i> through non-attention biases.
Attention and self-efficacy to explain how the contribution of external skills to the family makes the management of shareholders and the organization simpler

2. Limitations

Some limitations for this thesis can be formulated. One limitation may be the selection of our research fields. In paper 1, the panel of interviewees has been assembled through networking without any possibility of deliberately choosing interviewees for their role on the board or for the organization they represent. The responses offered by those interviewees who have had CEO responsibilities sometimes made it difficult to isolate the board member or board chair voice from the CEO voice. In addition, our data did not allow us to identify contingencies or context factors like the specificities of industry sectors on the strategic dimension of HR. In paper 2 and paper 3, the focus is on a single case study in a specific context, a scale-up (paper 2) and a family-run business (paper 3). The Bumblebee case (paper 2) has been a success story over the period studied and has not suffered any major setbacks, which could be seen as a limitation compared to cases with difficult transitions. The CIVA case (paper 3) is an extreme case, revelatory of the opening of the board to independent board members external to the family, but whose third generation is represented by an only child. This makes the transition to the third generation much easier. However, it does not make it possible to understand the complexity of this handover when there are several children. Nor does it make it possible to observe the impact of this more complex transition on the strategic embedding of HR.

A second limitation is that we focused our research on the cognitive governance framework, the attention-based view of the firm (behavioral strategy research field) and board members perceived self-efficacy (psychology research field) to capture the impact of decision makers' cognitions on the strategic embedding of HR. Potential synergies with other theoretical frameworks on managers' cognitions and career patterns have not been explored (David et al, 2012; Davoine, 2005; Davoine et al., 2015, Davoine and Schmid, 2022). Future research on the link between corporate governance and management may benefit from integrating these perspectives.

3. Future research

CEO/board dynamics in making strategic decisions and their relationship with a firm's performance have been the focus of different studies in the corporate governance literature (Charreaux, 2008; Forbes and Milliken, 1999; Wirtz, 2011). As mentioned in the introductory chapter, what occurs behind the CEO, i.e. in the boardroom, is a promising field to continue to investigate. Responding to previous research showing the impact of the CEO on the strategic HR design in organizations, this thesis explicitly focuses on board members and board chairs as influential actors in the origination of HR strategy. While our first and third articles show a new perspective on the strategic embedding of HR and enlarge the panel of stakeholders influencing HR strategy by including board members, our second and third articles show that attention and perceived self-efficacy make it possible to identify the factors that influence the board's involvement. Paper 2 focuses on the cognitive vs. the disciplinary mode of operation whereas paper 3 digs into a major strategic HR change, i.e. the transmission process in a family business.

Our first article offers promising research avenues at the crossroads between the research fields of HR strategy and corporate governance and brings forward clear managerial implications for board, TMT, and HR professionals by raising consciousness that board members and chairpersons should be considered as major key stakeholders of HR strategy behind CEOs.

In future research tackling the missing link between corporate governance and SHRM, it would be relevant to gain a deeper understanding of board perceptions and cognitive influences on SHRM design with a processual view. Processual research designs help to grasp the complexity of the multilevel and multi-actor nature of the phenomenon with a temporal dimension through qualitative case studies in various specific firm contexts. To continue the contribution to linking family governance and SHRM, fruitful avenues for future research would be to gain additional understanding of the attention dynamics of board members in family businesses involving multiple children. Looking at the attention and self-efficacy dynamics of board members in non-family businesses would also be a promising avenue. Finally, future research avenues in the HR field would delve deeper into the "black box" of board decision-making about HR issues in specific cases where the CEO is not an HR champion.

Possible synergies between cognitive governance and (Swiss) top managers' education and career patterns remain to be explored. Understanding how board members and top managers' representations and resources are constructed through specific events or experiences and

identifying what socialization characteristics might be relevant for governance and strategic decisions is a future research direction to investigate. (Davoine, 2005; David et al., 2012).

As far as the entrepreneurial governance field is concerned, an interesting contribution would be to compare the attention dynamics of board members in young entrepreneurial firms with different growth rates and trajectories. Situated attention, in particular, depends on specific contingencies, including those relating to economic and financial performance. The Bumblebee case (paper 2) has been a success story over the period studied and has not suffered any major setbacks. A particular challenge would be to study cases with difficult transitions. Therefore, future studies of multiple cases with different characteristics in terms of the various dimensions of attention could bring a valuable contribution.

4. Managerial implications

Practical recommendations can be drawn from our research findings and applied in a real-world managerial context. HR strategic orchestration is a complex behavioral and organizational phenomenon involving multiple actors that enable HR issues to be dealt with in the highest decision-making bodies (board room and executive committee). Decision-makers' attitudinal and perception biases will influence its presence or its nonexistence in an organization.

Several decision-makers will contribute to the presence (or absence) of an HR component in the company's strategy. There is still too much of a tendency for board members to view HR issues as highly operational matters that do not concern them and are the responsibility of the CEO and his or her TMT. Our research clearly shows that CEOs and board members have a responsibility for the strategic embedding of HR and are part of the equation when it comes to designing the HR function, participating in the development and implementation of HR practices and contributing to the HR philosophy. In extreme cases where the CEO is a novice or inexperienced when it comes to developing an HR component in the company's strategy, the board becomes the *spiritus rector* to show the way forward.

Our research provides board members several levers of actions at their disposal to contribute to the strategic embedding of HR. The risk of not paying attention to HR issues and the strategic consequences (skills obsolescence, loss of talent, high absenteeism, ...) can be very risky for the board.

Our research offers board chairs and members, CEOs, TMTs and HR professionals an awareness of the conditions that encourage or discourage strategic HR involvement in decision-making bodies. The first sine qua non is the presence of an HR champion in decision-making bodies. The board of directors has the ultimate power to choose the CEO and to check whether he or she can act as an HR champion. If the CEO takes on the role of HR champion, the strategic orchestration of HR may still take place, trusting that the board will not oppose it, preferring instead to focus the strategic cursor on other issues. If neither the CEO nor any member of the board possesses the necessary skills to fulfil the role of HR champion, it is probable that HR issues will persist as operational and non-strategic matters. Thus, at the outset of the organizational life cycle, the board chair and CEO become the primary HR directors, facilitating the integration of HR components into the company's strategy. The phenomenon might be aggravated when the board sits in a one-tier board structure. Our research suggests that the involvement of independent board members with HR champion profiles is a solution to be considered in these situations.

The second parameter to consider is that HRM is a shared function that involves HR devolution to TMT including (or not including) an HR specialist. Our research indicates that HR devolution can either facilitate or impede the strategic orchestration of HR. Our research encourages board members and CEOs to be aware that the devolution process includes conditions that can help or undermine the strategic embedding of HR. Depending on where the “HR champion” is placed in the organization or alternatively where decision-makers place the HR specialist in the organization, HR issues can be prevented from becoming part of key strategic decisions at an early stage. Therefore, decision-makers hold the power to decide upon an implementation process enabling to fully integrate HRM as a strategic issue or to decide on a low-level integration with no influence on the strategy. Consequently, the way HR devolution will be designed by decision-makers will impact its strategic embedding, from the absence of an HR specialist in the CEOG to a loss of control in case of extreme levels of devolution of HRM to line managers, with the absence of designated HR specialists.

The third parameter our research sheds light on for boards and CEOs is when HRM is delegated to an HR specialist. His or her business-focused orientation, strategic mindset, leadership and interpersonal skills, HR expertise and capacity to legitimize the HR function will enhance the strategic embedding of HR issues in the organization. Board members and CEOs can have an influence on the selection of the right skill set of the HR specialist to create favourable conditions for HR strategic orchestration.

The positioning of HR issues at the strategic level is therefore based on the willingness of the board to position HRM as a strategic function and as a strategic issue early enough in the decision-making process to ensure that HR issues are taken into account.

Finally, our research emphasizes that the chair and the members of the board have a responsibility to ensure that a) an HR strategy exists and b) that this strategy is aligned with and supports the implementation of the business strategy. Contributing to discussing and implementing HR strategy forms part of the board's strategic agenda.

5. References

- Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T. & Hamilton, P. (2015). Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*, vol. 54, no 1, pp. 105–130.
- Barrédy, C. & Batac, J. (2013). Le rôle des dynamiques familiales dans la stratégie et la gouvernance des entreprises: soixante ans d'histoire d'une entreprise familiale 1. *Gérer et comprendre*, (1), pp. 47–59.
- Batac, J. & Barrédy, C. (2009). Les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales?. *Marchés et organisation*, (2), pp. 31–66.
- Bessière, V., Stéphany, E. & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), pp. 135–160.
- Boada-Cuerva, M., Trullen, J. & Valverde, M. (2019). Top management: the missing stakeholder in the HRM literature. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, no 1, pp. 63–95.
- Bonnet, C., Séville, M. & Wirtz, P. (2017). Genèse et fonctionnement du conseil d'administration d'une firme entrepreneuriale: le rôle des identifications sociales des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, (20-3), pp. 67–80.
- Brandl, J. & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, vol. 49, no 6, pp. 1025–1046.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1).
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: a search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), pp. 40–63.
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, vol. 11, no 3, pp. 39–52.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, vol. 31, no 6, pp. 671–692.
- Charreaux G. (2008). À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants and performance de la firme: gouvernance and latitude managériale. *Economies et Sociétés, series K, n° K*, vol. 19, pp. 1831–1868.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T. & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: From “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 719–734.

- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–28.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K. & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 1–4.
- David, T., Davoine, E., Ginalski, S., & Mach, A. (2012). Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980–2000). *Swiss Journal of Sociology*, 38(1), 57-76.
- Davoine, E. (2005). Formation et parcours de carrière des dirigeants des entreprises suisses. *Revue économique et sociale*, 64(3), pp. 93-103.
- Davoine, E., Ginalski, S., Mach, A., & Ravasi, C. (2015). Impacts of globalization processes on the Swiss national business elite community: A diachronic analysis of Swiss large corporations (1980–2010). *Elites on trial*, pp. 131-163.
- Davoine, E. & Schmid, S. (2022). Career patterns of top managers in Europe: Signs of further globalisation? *European Management Journal*, 40(4), pp. 467-474.
- Filatotchev, I. & Wright, M. (2005). *The life cycle of corporate governance*. Edward Elgar Publishing, 304.
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, pp. 489–505.
- Garg, S. & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO–board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), pp. 1828–1858.
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), pp. 1–25.
- Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. *British Journal of Management*, vol. 7, pp. S3–S16.
- Hiebl, M. R. & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14, pp. 763–807.
- Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, pp. 1901–1930.
- Hülsbeck, M., Meoli, M., & Vismara, S. (2019). The board value protection function in young, mature and family firms. *British Journal of Management*, 30(2), pp. 437–458.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2001). *Power and influence in the boardroom: the role of the personnel/HR director*. London: Routledge.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 2, pp. 99–117.

- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), pp. 5–17.
- Knockaert, M., Bjornali, E. S., & Erikson, T. (2015). Joining forces: Top management team and board chair characteristics as antecedents of board service involvement. *Journal of Business Venturing*, 30(3), pp. 420–435.
- Kotlar, J. & Chrisman, J. J. (2019). Point: How family involvement influences organizational change. *Journal of Change Management*, 19(1), pp. 26–36.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, vol. 41, pp. 71–91.
- Lang, N. K. & Wirtz, P. (2021). Kicking Off the Corporate Governance Lifecycle: Seed Funding, Venture Capital and the Nascent Board. *British Journal of Management*, 33(1), pp. 181–210
- Le Vigoureux, F. & Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale PME*, 23(3), pp. 71–93.
- Lima, L. & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), pp. 731–744.
- Lynall, M. D., Golden, B. R. & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 416–431.
- Michiels, A., Arijs, D. & Uhlaner, L. (2021). Formal HRM in family SMEs: the role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, pp. 1–24.
- Missonier, A. & Gundolf, K. (2017). L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, 20(2), pp. 20–32.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), pp. 187–206.
- Petrovic, J., Saridakis, G. & Johnstone, S. (2018). An integrative approach to HRM–firm performance relationship: a missing link to corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(2), pp. 331–352.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, vol. 34, no 2, pp. 192–209.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P. & De Cieri H. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, vol. 46, no 4, pp. 611–629.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. & Brooks R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 2, pp. 193–210.

Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. *Trans-action*, 2(2), pp. 34–35.

Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K. & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), pp. 54–79.

Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, vol. 29, no 6, pp. 431–447.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 54–63.

Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), pp. 735–753.

VI. APPENDIX

1. Appendix A : Methodological appendix

1.1. Paper 1

1.1.1. Questions used to structure the interview guide

Research question		
What are board members mechanisms to influence the strategic HR embedding in the organization?		
Research subquestions	Interview questions	Follow-up questions
What is the role of the board?	What is, in your view, the role of the board of directors? What is, in your view, the role of the Chairman of the Board? What kind of decisions are taken by the Board?	The role in relation to the CEO? To other stakeholders? To HR? (related to Board chair) How is your role different from that of the members? How would you describe the strategic activity of the Board? And its intensity?
What is the board member's perception of HR issues?	How do you see the HR function in general? More specifically in your organization (s)? Which HR activities have a strategic dimension for you? Which HR activities are less strategic?	How did you form this perception?
What kind of knowledge and skills are desired by the Board for the CEO?	What does a CEO need to know about HR?	What are his/her HR responsibilities?
What types of HRM knowledge and skills do the board chair and its members have?	What has been your experience with human resources? How have you dealt with HR in your career? Did you have a key experience where you saw the strategic role of HR? Do you have an HR expert/specialist in your board?	What impact has your training had on your HR knowledge? On your perception? What impact did this experience have afterwards? Give concrete examples If not: Who do you rely on within the Board to provide HR expertise?
What is the degree and frequency of the board's involvement relating to the HR issues?	How often in the last 12 months have you discussed HR issues in the Board? What types of HR issues do you discuss in the BoD?	On which themes more precisely? Which ones specifically?

What types of knowledge/skills flow from the board to the manager and vice versa?	How do you get information about the company's human resources? What kind of knowledge/skills do you bring to the manager?	What influence does this have on HR issues?
How does the board assess the HR management of the organisation?	How do you evaluate/challenge the manager's proposals on HR issues? How do you check that HRM is aligned with the company's strategy? Who do you rely on in the board to provide HR expertise? What do you know about the skills held and used in the organisation?	

Table VI 1 - Interview guide

1.2. Paper 2

1.2.1. Questions used to structure the interview guide

Can you describe your background and your role within Bumblebee?

What is the organization's history?

What key moments have there been?

What is the history of the board of directors?

What key events have there been?

How was the board formed?

How were the members «chosen»?

What topics do you discuss on the board?

1.2.2. Double coding grid

Double coding grid	
Code	Description
Processual dynamics coding	Temporal bracketing
Phase 1 ENTREPRENEURIAL	Phase 1 - Entrepreneurial phase
Phase 2 COLLECTIVE	Phase 2 - Collective phase
Phase 3 FORM & CONTROL	Phase 3 - Formalization and control phase
Phase 4 STRUCT DEV	Phase 4 - Structure development phase
Thematic coding	Attention, self-efficacy, and the cognitive/disciplinary role of the board
NON-Self-efficacy	Non self-efficacy - Sense of a lack of self-efficacy
Self-efficacy_COGN	Self-Efficacy - Sense of self-efficacy - cognitive aspects
Self-Efficacy_DISC	Self-Efficacy - Sense of self-efficacy - disciplinary aspects
NON-ATT-DISC	NON_ATT - Lack of attention to disciplinary aspects
NON-ATT-COGN	NON_ATT - Lack of attention to cognitive aspects
ATT-ORG-DISC	ATT_ORG - Organization's attention to cognitive aspects
ATT - ORG - COGN	ATT_ORG - Organization's attention to disciplinary aspects
ATT-IND-DISC	ATT_IND - Individual attention to disciplinary aspects
ATT - IND_COGN	ATT_IND - Individual attention to cognitive aspects
Board COGN	BOARD COGN - The board's cognitive role
Board DISC	BOARD DISC - The board's disciplinary role

Table VI 2 - Double coding grid

1.2.3. Internal documents used to complement the interviews

- Internal documents relating to the firm's history, key figures, the internal reorganization project (holacracy), etc.
- The company's articles of association
- Extract from the trade register

1.3. Paper 3

1.3.1. Questions utilisée pour structurer le guide d'entretien

Pouvez-vous décrire votre parcours et votre rôle au sein de CIVA ?

Quelle est l'histoire de l'organisation ? Quels sont les moments-clé ?

Quelle est l'histoire du conseil d'administration ? Quels sont les moment-clé?

Comment le conseil d'administration s'est-il formé ?

Comment les membres du conseil d'administration ont-ils été choisi ?

De quels sujets discutez-vous au sein du conseil d'administration ?

1.3.2. Documents internes mis à disposition pour compléter les interviews

- Documents internes relatifs à l'histoire et à l'organisation interne (Charte RSE, exemple d'un contrat de performance, procédure Organisation)
- Le règlement du conseil d'administration

- L'extrait du registre du commerce
- Des articles de presse

1.3.3. Tableau récapitulatif des biais d'attention et du sentiment d'auto-efficacité

1.3.3.1. Tableau récapitulatif – phase 1

	PHASE 1 – FONDATION ET DEVELOPPEMENT ET CROISSANCE (1953-2010)	
ACTEURS	XAVIER_GEN1 Président du CA	RENE_GEN2 Administrateur Délégué
ATTENTION	• Attachement aux personnes • Développement commercial • Valorisation du patrimoine local • Gestion des coûts (négociation) • Transmission à la génération suivante	• Transmission à la génération suivante • Intégrer de nouvelles compétences • Développement commercial par acquisition • Qualité et normes • Alignement aux valeurs familiales • Valorisation du patrimoine local et RSE
AUTO-EFFICACITE	• Pionnier et entrepreneur, sens des affaires • Sens de l'économie • Rigueur, exigence et dureté • Observateur • Figure d'autorité • Prudence (peur du risque) • Mentor pour son fils (négociations et sens des affaires)	• Entrepreneur et décideur • Téméraire, ose prendre des risques • Savoir s'entourer • Capacité à créer des liens de confiance avec les parties prenantes • Une curiosité et une capacité d'auto-apprentissage • Gestion au feeling, intuitif • Prise de risques

Table VI 3 – Phase 1

1.3.3.2. Tableau récapitulatif – phase 2

	PHASE 2 – COMPLEXIFICATION (2010-2019)			
ACTEURS	RENE_GEN2 Président du CA	BERNARD_GEN_2 Administrateur	THIERRY_GEN3 Administrateur Délégué	BEATRICE_GEN3 Actionnaire et DRH
ATTENTION	• Transmission à la génération suivante • Intégrer de nouvelles compétences • Développement commercial par acquisition • Qualité et normes • Alignement aux valeurs familiales • Valorisation du patrimoine local et RSE	• Prudence • Aversion aux risques • Changement de gouvernance (d'actionnaire exécutif à family office) • Privilégie le dividende aux investissements	• Innovation • Axe marché • Politique Qualité • Volonté de garder CIVA dans les mains familiales	• Gestion RH formalisée • Changement de gouvernance (d'actionnaire exécutif à family office)
AUTO-EFFICACITE	• Entrepreneur et décideur • Téméraire, ose prendre des risques • Savoir s'entourer • Capacité à créer des liens de confiance avec les parties prenantes • Une curiosité et une capacité d'auto-apprentissage • Gestion au feeling, intuitif • Prise de risques	• Engraissement des veaux • Processus qualité • Administration et informatique	• Compétences Transport et co-produit laitier • Auto-apprentissage • Disponibilité • Accessibilité • Calculateur et prudent • Démocrate	• Gestion RH

Table VI 4 – Phase 2

1.3.3.3. Tableau récapitulatif – phase 3

	PHASE 3– SIMPLIFICATION (2019-2021)							
ACTEURS	RENE_GEN2 Président du CA	BERNARD_GEN2 Administrateur (De 2019 à fin 2020)	THIERRY_GEN3 Administrateur Délégué	BEATRICE_GEN3 Actionnaire et DRH (De 2019 à fin 2020)	CEO_EXT Directeur	BOARD_EXT_1 Administrateur indépendant	BOARD_EXT_2 Administrateur indépendant	DIR1_CIVA_U Administrateur indépendant Dès 2021
ATTENTION	• Transmission à la génération suivante • Intégrer de nouvelles compétences • Dévelop. commercial par acquisition • Qualité et normes • Alignement aux valeurs familiales • Valorisation du patrimoine local et RSE	• Prudence • Aversion aux risques • Changement de gouvernance (d'actionnaire exécutif à family office) • Privilégie le dividende aux investissements	• Innovation • Axe marché • Politique Qualité • Volonté de garder CIVA dans les mains familiales • Transfert d'information entre la famille et les collaborateurs • Décentralisation des décisions • Dimension RH	• Gestion RH formalisée • Changement de gouvernance (d'actionnaire exécutif à family office)	• Outils de pilotage financiers et RH • Contre-pouvoir au CA • Gestion RH • Organisation future pour la transmission intergénérationnelle et actionnariat • Défense des intérêts de la famille	• Dimension RH (outil de pilotage RH, succession et relève, fonction RH et Délégation RH) • Compétences au sein du CA • Organisation future pour la transmission intergénérationnelle et actionnariat • Gestion des acquisitions • Gouvernance	• Dimension RH • Intégration des bonnes compétences au CA • Organisation future pour la transmission intergénérationnelle et actionnariat • Gestion de CIVA_M et CIVA_U	• Santé animale
AUTO-EFFICACITE	• Entrepreneur et décideur • Téméraire, ose prendre des risques • Savoir s'entourer • Capacité à créer des liens de confiance	• Engraissement des veaux • Processus qualité • Administration et informatique	• Compétences Transport et co-produit laitier • Auto-apprentissage • Disponibilité • Accessibilité • Calculateur et prudent • Démocrate	Gestion RH	• Réorganisation et restructuration • Analyse financière • Direction générale • Simplification et schématisation • Processus RH • Expérience dans les sociétés familiales	• Gestion des ressources humaines • Réorganisation et restructuration • Mentoring • Contre-pouvoir, challengeur • Factuel (non-émotionnel)	• Monde laitier • Réseau dans le monde laitier • Restructureur « bad cop » • Mentor	• Santé animale

	- avec les parties prenantes • Une curiosité et une capacité d'auto-apprentissage • Gestion au feeling, intuitif • Prise de risques				• Auto-apprentissage • Factuel (non-émotionnel)	• Auto-apprentissage		
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Table VI 5 – Phase 3

1.3.3.4. Tableau récapitulatif – phase 4

PHASE 4 – STABILISATION (2022-...)					
ACTEURS	THIERRY_GEN3 Président et actionnaire unique	CEO_EXT Administrateur délégué	BOARD_EXT_1 Administrateur indépendant	BOARD_EXT_2 Administrateur indépendant	DIR1_CIVA_U Administrateur indépendant
ATTENTION	• Pilotage financier • Développement économique (innovation, axe marché) • Décentralisation des décisions et délégation • Transfert d'information vers les cadres et les collaborateurs • Composition future du CA • Dimension RH • Gagner la confiance des parties prenantes • Qualité et santé animale	• Mentoring de THIERRY_GEN3 • Outils de pilotage financiers et RH • Étoffer les compétences au sein du CA • Succession et relève •	• Dimension RH (succession et relève, Délégation RH) • Étoffer les compétences au sein du CA • Mentoring de THIERRY_GEN3	• Étoffer les compétences au CA • Dimension RH • Gestion de CIVA_M et CIVA_U	• Santé animale
AUTO-EFFICACITE	• Compétences Transport et co-produit laitier • Auto-apprentissage • Disponibilité • Accessibilité • Calculateur et prudent • Démocrate	• Réorganisation et restructuration • Analyse financière • Direction générale • Simplification et schématisation • Processus RH • Expérience dans les sociétés familiales • Auto-apprentissage • Factuel (non-émotionnel)	• Gestion des ressources humaines • Réorganisation et restructuration • Mentoring • Contre-pouvoir, challengeur • Factuel (non-émotionnel) • Auto-apprentissage	• Monde laitier • Réseau dans le monde laitier • Restructureur « bad cop » • Mentor	• Santé animale

Table VI 6 – Phase 4

2. Appendix B: French Summary Dissertation

Résumé

Avant-propos

Le cabinet de consulting Deloitte a publié des analyses sur la gouvernance des ressources humaines (RH) en 2014 et 2016, qui ont inspiré le sujet de cette thèse. Ce qui ressort du baromètre de la gouvernance RH en France est que " le conseil d'administration (CA) est encore insuffisamment informé de la contribution de la fonction RH aux objectifs stratégiques de l'organisation " (Deloitte, 2014). En outre, une étude systématique des perceptions et représentations des membres du CA en matière de RH et de leur impact sur la stratégie RH semble manquer dans la littérature. En effet, selon un récent courant de recherche, on comprend encore mal comment les décisions en matière de gestion des ressources humaines (GRH) et leur mise en œuvre sont associées à la gouvernance d'entreprise . Par conséquent, la littérature ne permet toujours pas de comprendre comment les deux concepts - GRH et gouvernance d'entreprise - interagissent (Ibrahim et Zulkafli, 2016 ; Lima et Galleli, 2021 ; G . Martin et al., 2016 ; Martin et al., 2011 ; Petrovic et al., 2018). Une perspective complémentaire du Boston Consulting Group (2014, 2016) a montré une corrélation positive entre les compétences en RH d'une organisation et ses performances, soulignant l'article fondateur de Huselid (1995). En établissant un lien entre les pratiques RH et la performance financière des entreprises, Huselid (1995) suggère que les entreprises qui mettent en œuvre ce qu'il appelle des pratiques de travail hautement performantes (High Performance Work Practices - HPWP) sont financièrement gagnantes. Par conséquent, si la GRH d'une organisation améliore ses résultats, les CA devraient l'examiner de très près. Mais quelle est la réalité dans le contexte suisse ?

Ce qui se passe derrière le CEO, c'est-à-dire au sein du CA, est un domaine prometteur à étudier, car la littérature antérieure dans le domaine de la gestion stratégique montre que les décisions stratégiques sont un résultat négocié entre différents acteurs (Hambrick, 2007 ; Walsh, 1995). Lorsqu'il est question de stratégie, la littérature sur la gouvernance et la stratégie attire l'attention sur l'influence du CA sur la stratégie de l'entreprise (Barroso-Castro et al., 2016 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Le Tian et Venard, 2012 ; Zahra et Pearce, 1990). La recherche sur la gouvernance souligne également que les missions des CA visent à régir les décisions et les comportements des CEO et des cadres supérieurs et à définir l'étendue de leur prise de décision (Charreaux, 1997:421). Étant donné que la latitude des dirigeants est encadrée par le CA, les

membres de ce dernier prennent part à la négociation de la stratégie. Comprendre comment les perceptions et les représentations des membres du CA influencent la stratégie RH de l'organisation devient donc une question centrale. En outre, les chercheurs ont montré que les CA, et pas seulement le CEO, font partie de la réflexion sur les RH dans une organisation, surtout lorsque la délégation de la GRH à un spécialiste des RH n'a pas encore eu lieu (Hilb & Oertig, 2010 ; Hilb, 2016 ; Mullins, 2018).

Afin de réaliser une étude approfondie de l'influence du CA sur l'enracinement stratégique de la stratégie RH, cette thèse a mobilisé plusieurs champs de recherche et concepts à travers trois articles utilisant une méthodologie qualitative et explorant différents contextes de CA en Suisse: structures à deux niveaux contre structures à un seul niveau ; environnement entrepreneurial ; et entreprises familiales.

La figure I 1 illustre la logique d'imbrication de ces différents domaines et concepts de recherche et la manière dont cette logique nous permet d'expliquer comment les membres du



Figure I 1 - Domaines et concepts de recherche

CA participent à la stratégie RH d'une organisation et l'influencent efficacement. Chaque point est ensuite brièvement présenté dans une section spécifique.

Introduction

L'objectif de cette thèse est d'explorer le lien entre la gouvernance d'entreprise et la GRH afin de mieux comprendre les facteurs qui soutiennent ou entravent l'enracinement stratégique des questions liées aux RH. Nous souhaitons faire comprendre aux lecteurs que les CA jouent un rôle important dans la réflexion sur la stratégie RH de l'organisation. La stratégie RH fait partie intégrante de leurs responsabilités face à la stratégie d'entreprise. Les présidents des CA, qu'ils soient hommes ou femmes, exercent une influence sur la conception organisationnelle des RH en raison de leurs mécanismes cognitifs, de leurs biais cognitifs et de leurs expériences antérieures, souvent en collaboration avec le CEO à qui la gestion de l'entreprise est déléguée. Par conséquent, les réflexions sur la gestion stratégique des RH sont façonnées par la présence de « champions RH » dans les échelons supérieurs. Sensibiliser les chercheurs en gouvernance, en gestion et en RH ainsi que les praticiens à l'influence du CA sur la conception des RH peut permettre une plus grande reconnaissance des sujets liés aux RH dans les discussions sur la gouvernance.

Compte tenu du lien manquant entre la gouvernance d'entreprise et la GRH dans la littérature, et des opportunités de faire avancer la recherche sur ce point (Lima and Galleli, 2021 ; Petrovic et al., 2018), cette thèse contribue à ouvrir la "boîte noire" de la gouvernance d'entreprise concernant les RH avec l'étude des CA dans un contexte suisse à travers diverses configurations d'entreprises.

L'introduction générale (Chapitre I) est composée de cinq sections qui détaillent les différents champs de recherche et les concepts mobilisés pour cette thèse.

Revue de littérature (Chapitre I, section 1 à 5)

La première section résume les champs des mécanismes cognitifs dans la prise de décision stratégique. Étant donné que les choix stratégiques reposent sur les attitudes et les perceptions des principaux décideurs, il est essentiel de comprendre les attitudes et les perceptions des membres du CA pour savoir comment les questions liées aux RH seront traitées au sein de l'organisation.

À cette fin, les théories de la gouvernance (chapitre I, section 2) nous aident à mieux comprendre la gouvernance d'entreprise et le rôle du CA, ainsi que le rôle de la cognition des membres du CA dans les devoirs et responsabilités de ce dernier. On peut s'attendre à ce que cela s'applique à la stratégie des RH.

L'approche cognitive de la gouvernance intègre des aspects liés aux perceptions dans le sens où les mécanismes de gouvernance, tels que les CA, utilisent des voies cognitives lorsqu'ils permettent d'influencer les compétences, le savoir-faire et la création de valeur des dirigeants et des entreprises (Charreaux, 2008). Le remplacement d'un CEO peu performant est généralement une décision cruciale qu'un CA doit prendre et qui a des implications à long terme pour l'orientation future de l'entreprise et implique des aspects de cognition stratégique (Haleblian et Rajagopalan, 2006). L'échec de Polaroid à passer des technologies d'imagerie analogiques aux technologies numériques, par exemple, a été utilisé par Tripsas et Gavetti (2000) pour démontrer que la cognition était un facteur central dans leurs résultats (Kaplan, 2011). Même si les chercheurs nous disent que les membres du CA font partie de la réflexion sur les ressources humaines, très peu d'études incluent les membres du CA en tant qu'acteurs décisionnels clés (Gennard et Kelly, 1997 ; Ibrahim et Zulkafli, 2016 ; Kelly et Gennard, 1996, 2007 ; Lima et Galleli, 2021 ; G. Martin et al., 2016 ; Petrovic et al., 2018 ; Sheehan et al., 2007, 2014). Cette thèse contribue à combler cette lacune.

Pour ce faire, cette thèse est composée de trois articles. Deux d'entre eux sont des études de cas approfondies menées en Suisse dans deux configurations d'entreprises différentes : une jeune firme entrepreneuriale et une entreprise familiale. Pour ces différentes configurations d'entreprises, la recherche a identifié un certain nombre de spécificités, qui seront développées dans deux sections distinctes (Chapitre I, section 2.2 et 2.3). Les particularités du contexte suisse seront ensuite définies dans la dernière section (Chapitre I, section 2.4)

En termes de gouvernance d'entreprise, la recherche a identifié un certain nombre de spécificités concernant les CA des jeunes entreprises non cotées (Daily et al., 2002 ; Garg, 2013 ; Wirtz, 2011). Les CA de ces jeunes entreprises entrepreneuriales ont généralement une composition particulière, due à leur structure de propriété, qui est très différente de celle des entreprises dites managériales. La section 2.2 du chapitre I détaille ses spécificités.

Comme pour la gouvernance entrepreneuriale, les spécificités des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales ont été largement établies par la recherche (Astrachan, 2010 ; Missonier et Gundolf, 2017 ; Rovelli et al., 2021), en particulier le contrôle par la famille

à travers la propriété, l'intégration de la famille dans la gouvernance et la gestion, et le désir de transmettre à la génération suivante. La section 2.3 du chapitre I détaille ses spécificités.

Outre les différentes configurations, entrepreneuriales ou familiales, le contexte culturel joue également un rôle. La section 2.4 du chapitre I présente les caractéristiques spécifiques du contexte suisse.

En résumé, les perspectives de gouvernance permettent de présenter un point de vue théorique sur la connaissance du CA et les spécificités que la recherche sur la gouvernance a mises en évidence dans différents modèles économiques et dans les entreprises entrepreneuriales ou familiales. Bien que les études montrant l'impact du CA sur l'enracinement stratégique des RH soient peu nombreuses, les sections 3 et 4 du chapitre I examinent le phénomène de l'enracinement stratégique des RH sous différents angles afin d'en comprendre toute la portée. Nous présenterons tout d'abord les conditions qui influencent l'enracinement stratégique des RH du point de vue de la direction (chapitre I, section 3), puis nous donnerons un aperçu du point de vue des RH (chapitre I, section 4).

Au-delà du rôle joué par le CA dans l'enracinement stratégique des RH dans l'organisation, les attitudes et l'inclination du CEO et des membres de la direction à l'égard des questions liées aux RH ont fait l'objet de nombreuses recherches et ont été identifiées par les chercheurs comme un élément crucial dans l'orchestration stratégique de la GRH. Il est important de préciser que les CA sont, d'une part, souvent composés d'anciens cadres ayant exercé des responsabilités de CEO et, d'autre part, que les membres du CA sont responsables de la sélection et de la révocation du CEO de l'entreprise. La compréhension de ces conditions permet donc de mieux comprendre le phénomène de l'enracinement stratégique des ressources humaines.

Un grand nombre de travaux empiriques ont cherché à expliquer les conditions qui influencent la construction des choix stratégiques dans une organisation et plus particulièrement les attitudes et les perceptions des acteurs décisionnels clés à l'égard des RH (Aldrich et al., 2015 ; Brandl et Pohler, 2010 ; Cassell et al., 2002 ; Kelly et Gennard, 2001, 2007 ; Kroon et al., 2013 ; Sheehan, 2005 ; Sheehan et al., 2007, 2014). La littérature académique explique que la présence des RH dans l'agenda stratégique d'une organisation n'émerge pas spontanément, ni ne se produit automatiquement. Ce sont les biais cognitifs et les biais de perception des principaux décideurs qui influencent sa présence ou son absence dans une organisation. Il est facile d'imaginer que si un CEO et les membres de la direction ne perçoivent pas les RH comme

une profession, ne sont pas au courant des meilleures pratiques RH ou ne sont pas capables de traduire une question « business » en une intervention RH, il est peu probable que les RH soient incluses dans les discussions stratégiques et qu'une fonction RH soit créée. Dix attitudes, perceptions ou capacités clés des décideurs ont été identifiées comme influençant l'enracinement stratégique des RH dans une organisation et sont listées dans la section 3.1 du chapitre I (voir Figure I 1).

Outre le CA, le CEO et son équipe de direction, d'autres conditions favorisant ou compromettant l'enracinement stratégique des RH apportent une perspective supplémentaire importante. En effet, selon l'endroit et la personne à qui les RH ont été déléguées dans l'organisation, il se peut qu'elles n'aient pas voix au chapitre suffisamment tôt dans le processus stratégique pour influencer sur quoi que ce soit. Il est donc intéressant d'examiner le point de vue des RH à travers le prisme du processus de délégation (chapitre I, section 4.2). Étant donné que notre étude porte sur les perceptions des CA en matière RH, nous avons jugé important de définir ce qu'est la GRH, ainsi que de donner un bref aperçu des principales activités RH identifiées dans la littérature comme ayant un impact stratégique sur l'organisation (chapitre I, section 4.1).

Les approches macro-organisationnelles ainsi que l'identification des activités RH clés qui ont un impact stratégique nous permettent de comprendre que les questions RH constituent une partie importante de l'agenda stratégique. Les conditions liées au CEO et aux membres de la direction, présentées dans la section 3.1 du chapitre I, font partie d'un ensemble plus large de facteurs, notamment liés à toutes les questions liées à la décentralisation des RH, au positionnement de la fonction RH au sein de l'organisation, à la personnalité et aux compétences du spécialiste RH à qui les responsabilités RH ont été déléguées, à la cohérence symbolique des mesures prises, ainsi qu'à l'accès au CA.

La délégation des RH (chapitre I, section 4.2) traduit l'idée que les principaux décideurs ont le pouvoir d'inclure ou d'exclure les questions liées aux ressources humaines dans leurs réflexions stratégiques. Ils ont également le pouvoir de décider d'un processus de mise en œuvre permettant l'enracinement complète de la GRH en tant que question stratégique avec la création d'un département/fonction RH, l'intégration d'un ou d'une spécialiste RH et la mise en œuvre de pratiques RH. La délégation des RH est une approche multi-acteurs décrivant trois manières de déléguer et d'intégrer la GRH dans l'organisation :

1. Du CA au directeur général, ce dernier jouant le rôle de directeur des RH

2. Du directeur général aux responsables hiérarchiques, à un spécialiste RH ou à des ressources externes
3. D'un spécialiste RH à d'autres groupes d'acteurs.

Les questions de délégation englobent d'autres facteurs qui favorisent ou entravent la mise en œuvre stratégique de la fonction RH, tels que l'intégration d'un spécialiste RH dans le comité de direction (chapitre I, section 4.3), la qualité des principes RH suivis par les organes décisionnels (chapitre I, section 4.4) et l'impact de l'expérience et de la personnalité du spécialiste RH (chapitre I, section 4.5).

Au risque de nous écartier quelque peu de notre domaine de recherche, nous pensons qu'il est important, pour avoir une vue d'ensemble, de mettre en lumière les conditions qui affectent l'orchestration stratégique des RH une fois que la délégation à un spécialiste RH a eu lieu. Nous avons l'intention de montrer que l'enracinement stratégique des RH est une approche multi-acteurs dans laquelle chaque acteur, qu'il s'agisse du CA, du CEO ou du spécialiste RH, porte la responsabilité du succès final. Nous avons vu que la GRH est au cœur de la performance d'une entreprise. Cependant, dans la réalité, les spécialistes RH continuent de faire face à une crise de confiance et de légitimité dans les organisations, malgré des décennies de recherche sur la GRH (Petrovic et al., 2018 ; Thompson, 2011). De nombreux chercheurs sont parvenus à la même conclusion. Une fois que les RH ont été déléguées à un spécialiste RH, sa compréhension des affaires, son état d'esprit stratégique, son leadership et ses compétences interpersonnelles, son expertise en matière RH et sa capacité à légitimer la fonction RH renforcent l'enracinement stratégique des questions liées aux RH dans l'organisation (Aldrich et al., 2015 ; Brandl et Pohler, 2010 ; Brockbank et U Irich, 2002 ; Cassell et al., 2002 ; Kelly et Gennard, 2007, 2001 ; Kroon et al., 2013 ; Sheehan, 2005 ; Sheehan et al., 2014).

Pour appréhender les mécanismes cognitifs influençant la prise de décision stratégique des membres du CA en général et, plus précisément, l'orchestration stratégique des RH, nous avons mobilisé plusieurs cadres conceptuels (chapitre I, section 5). Les dimensions de pouvoir de Hardy (1996) et Sheehan et al. (2014), utilisées dans notre premier article, la théorie de l'attention d'Ocasio (1997) et Ocasio et Joseph (2018), ainsi que le sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1989), appliqués dans nos deuxièmes et troisièmes articles, nous permettent d'analyser les leviers d'influence des décideurs clés. Ces leviers d'influence seront brièvement présentés dans les deux prochaines sections (chapitre I, section 5.1 et 5.2) ainsi que les raisons

pour lesquelles nous avons choisi ces concepts et comment ils nous aident à comprendre notre question de recherche.

Les dimensions du pouvoir (chapitre I, section 5.1) nous aide à comprendre quelles *ressources*, quels *processus*, quel *pouvoir symbolique* et quel *pouvoir personnel* les membres du CA utilisent pour favoriser ou entraver l'enracinement stratégique des RH. Il permet de mieux comprendre comment l'utilisation de ces différents *pouvoirs* au niveau du CA peut favoriser des changements et de mieux observer comment l'intention stratégique des membres du CA se transforme en un modèle d'actions pour que le changement stratégique se produise (Hardy, 1996).

Outre les dimensions du pouvoir de Hardy (1996), le biais d'attention (Ocasio, 1997 ; Ocasio et Joseph, 2018) et le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1989, 1977) sont des outils analytiques puissants pour identifier d'autres leviers d'influence (chapitre I, section 5.2). Le biais d'attention (Ocasio, 1997 ; Ocasio et Joseph, 2018) et le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1989, 1977), déjà utilisés par d'autres chercheurs en gouvernance (Knockaert et al., 2015 ; Bessière et Stephany, 2015 ; DeNoble et al., 2007), permettent de bien comprendre les mécanismes cognitifs en jeu.

La section 5 du chapitre I cherche à fournir un bref résumé de la littérature relative aux différents concepts utilisés comme cadres herméneutiques généraux pour comprendre les leviers d'influence et les biais comportementaux des membres du CA. La section 6 du chapitre I présente une synthèse des objectifs de la recherche et de la méthodologie.

En résumé, ce qui se passe derrière le CEO, c'est-à-dire au sein du CA, en rapport avec les questions RH est un sujet de recherche prometteur que nous avons choisi d'étudier par le biais d'une méthodologie de recherche qualitative. Les sections 1 à 5 du chapitre I ont présenté les recherches menées sur les mécanismes cognitifs dans la prise de décision stratégique en général, avant de se concentrer plus spécifiquement sur la perspective de la gouvernance. Les théories de la gouvernance permettent de comprendre le rôle de la cognition dans le travail du CA et offrent des variantes en fonction de l'environnement, des spécificités et différences des entreprises familiales et entrepreneuriales d'une part et de la particularité du contexte suisse d'autre part. Étant donné que les CA sont souvent composés d'anciens CEO, qu'ils ont la responsabilité ultime de déléguer la gestion de l'entreprise à un CEO et qu'ils entretiennent une

relation étroite avec ce dernier, la perspective managériale nous aide à comprendre les croyances et les perceptions des CEO concernant le rôle des ressources humaines dans l'entreprise. Les membres du CA doivent donc tenir compte de la manière dont ces croyances et perceptions limitent ou encouragent le développement d'un rôle plus stratégique pour la fonction RH au sein de l'organisation. Pour avoir une vue d'ensemble, la perspective RH a permis de comprendre les conditions qui influencent l'enracinement stratégique de la fonction RH dans l'organisation et de définir ce qu'est la GRH. Elle décrit également les principales activités RH identifiées dans la littérature comme ayant un impact stratégique sur l'organisation.

La section 6 du chapitre I a pour but de présenter de façon synthétique les trois articles qui constituent cette thèse en expliquant pour chaque article les objectifs de recherche, l'orientation spécifique que nous avons adoptée et les implications qui en découlent pour la recherche.

Résumé des articles de la thèse

Le contexte, les principaux résultats, les contributions, le processus de publication sont décrits pour chaque article. La contribution de chaque auteur est clarifiée pour les articles co-écrits.

Premier article : HR champions emerging from two-tier boardrooms : an exploratory study on board members' power capabilities and influence on HR strategy (Chapitre II)

Le premier article est co-écrit avec Eric Davoine et Peter Wirtz et explore les mécanismes de l'influence des membres du CA sur la stratégie RH et sur l'enracinement stratégique de la fonction RH dans l'organisation. Ce premier article trouve son origine dans un mémoire de Master of Advanced Studies pour lequel l'auteur de cette thèse a reçu une distinction. Cela a donné l'occasion d'étendre le sujet à une thèse. Les données récoltées ont servi d'excellente base pour mener une recherche exploratoire donnant la parole à des membres de conseils d'administration dans divers secteurs d'activité en Suisse afin d'identifier les principaux leviers d'action RH.

Cet article a subi plusieurs itérations pour arriver à cette version finale, grâce aux commentaires des réviseurs dans divers processus de publication. Cet article est en phase finale d'un processus de publication avec l'International Journal of Organizational Analysis (IJOA).

L'article consiste en une étude exploratoire qualitative de président.e.s et de membres indépendants de CA (two-tier) (H/F) dont l'objectif est de mieux comprendre ce qui se passe derrière le CEO, c'est-à-dire au sein du CA. Il existe encore des lacunes dans l'étude de la

manière dont les membres du CA exercent leur influence sur la stratégie RH, en particulier si l'on considère les administrateurs non exécutifs.

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous appuyons sur des recherches antérieures concernant l'influence de la direction générale sur la stratégie RH et les mécanismes cognitifs de la gouvernance d'entreprise. Nous avons utilisé les dimensions du pouvoir de Hardy (1996) et de Sheehan et al. (2014) comme cadre herméneutique général pour une analyse systématique de 15 entretiens que nous avons menés avec sept présidents de CA et huit membres indépendants de CA de différentes organisations privées ou publiques en Suisse.

Notre recherche met en lumière l'influence des CA sur la GRH dans l'organisation et sur les mécanismes utilisés pour établir une fonction RH stratégique légitime et pour intégrer les questions liées aux RH dans les discussions sur la stratégie.

L'originalité de notre contribution réside dans l'utilisation de l'approche de la gouvernance cognitive (Charreaux & Wirtz, 2006) pour montrer comment les membres du CA et les présidents peuvent exercer leur influence et soulever des questions relatives aux ressources humaines dans le cadre de la discussion sur la stratégie. Notre étude illustre de manière exhaustive l'impact des ressources cognitives du CA sur l'une des principales dimensions de la stratégie d'entreprise, à savoir le développement et la mise en œuvre de la stratégie de ressources humaines. Suivant le cadre conceptuel de Boada-Cuerva *et al.* (2019), notre étude souligne que, dans les entreprises suisses dotées d'une gouvernance à deux niveaux, les présidents et les membres du CA peuvent : a) être les architectes de la fonction RH ; b) participer au développement et à la mise en œuvre des pratiques RH ; et c) contribuer à la philosophie RH. Une autre contribution de notre étude est de décrire comment les membres du CA interviennent, c'est-à-dire quelles capacités d'influence ils utilisent comme leviers d'action (Hardy, 1996) dans le processus de négociation de la stratégie RH. Afin de saisir la complexité du processus qui conduit à l'inclusion des RH au début de la discussion stratégique, nos résultats nous permettent d'élargir le concept de « champion RH », défini à l'origine par Cassell *et al.* (2002). La présence d'un « champion RH », où qu'il se trouve dans l'organisation, est une condition essentielle pour que les RH soient intégrées dans le débat stratégique au sein de l'organisation. Alors que des études antérieures soulignent que les CEO peuvent jouer le rôle de « champion RH » (Caldwell, 2001 ; Cassell *et al.*, 2002, Kroon *et al.*, 2012), notre étude montre qu'un président, ou un membre du CA, peut également jouer le rôle de « champion RH » dans l'entreprise.

Eric Davoine et Peter Wirtz ont grandement contribué au cadre théorique et à la réécriture de la revue de la littérature et de la discussion. L'auteur de cette thèse a rédigé seule la première

version du document. Elle a joué un rôle clé dans la recherche des personnes interrogées, la conduite des entretiens, la collecte, le codage et l'analyse des données.

Deuxième article : Le processus de mise à l'échelle et le modus operandi du conseil naissant : le rôle de l'attention et de l'auto-efficacité (Chapitre III)

Le second article est co-écrit avec Peter Wirtz et explore plus avant la voie de recherche ouverte par le premier article sur les mécanismes de l'influence des membres du CA sur la stratégie de l'organisation, en se concentrant davantage sur le modus operandi du CA et la dynamique de l'évolution du travail du CA au fil du temps. Cet article examine le CA d'une jeune scale-up, en se concentrant sur l'attention et l'auto-efficacité des membres du conseil. L'objectif de cette seconde recherche est de mieux comprendre les changements dynamiques dans le mode de fonctionnement du conseil (cognitif et/ou disciplinaire) pendant les débuts du processus de développement d'une jeune firme entrepreneuriale.

Cette étude cherche à répondre à la question de savoir comment l'auto-efficacité et la dynamique de l'attention des administrateurs, individuellement et collectivement, influencent l'ordre du jour du CA dans le traitement de diverses questions cognitives et/ou disciplinaires.

L'étude porte sur l'examen approfondi du CA d'une scale-up, en se concentrant sur les raisons pour lesquelles le mode de fonctionnement du conseil penche tantôt vers la discipline, tantôt vers la cognition (ou les deux), indépendamment du cycle de vie de l'entreprise. Elle permet d'identifier l'objet précis des questions traitées par le conseil (conflits d'intérêts éventuels, stratégie de marché, stratégie de ressources humaines, etc.) et de les qualifier en fonction de leur nature cognitive ou disciplinaire, pour tous les administrateurs et le président.

Pour répondre à la question de recherche, les auteurs ont procédé à une étude de cas unique processuelle avec une analyse qualitative des entretiens. L'auteur de cette thèse a identifié le cas d'une entreprise de haute technologie engagée dans un processus de scale-up avec plusieurs cycles de financement sur une période de cinq ans, de 2015 à 2020. Ceci a permis aux co-auteurs de disposer d'une variabilité suffisante des déterminants choisis (attention et auto-efficacité) sur une période de temps (approche processuelle) à différents stades de développement (cycle de vie de l'entreprise) avec une variété d'acteurs (fondateurs, membres du CA, direction générale, managers). Pour des raisons de confidentialité, les auteurs ont anonymisé l'étude de cas, en donnant à l'entreprise le nom de *Bumblebee*.

L'auteur de cette thèse a mené 11 entretiens (neuf en français et deux en anglais) entre le 25 mars et le 1er juillet 2020 avec les principaux acteurs de l'étude de cas. Les résultats de notre

recherche confirment l'intuition de Knockaert et al. (2015) quant à l'importance des biais d'attention et d'auto-efficacité. Cependant, contrairement aux conclusions de ces auteurs, il semble que les objets principaux de l'attention et de l'auto-efficacité changent au fil du temps et en fonction des actions complexes des multiples directeurs.

L'originalité de cette étude réside dans l'analyse processuelle du phénomène permettant d'adopter une approche abductive pour résoudre une contradiction apparente dans la littérature sur la gouvernance entrepreneuriale suggérant que les conseils d'administration des jeunes entreprises entrepreneuriales sont dominés par un mode de fonctionnement essentiellement cognitif (Filatotchev et Wright, 2005 ; Wirtz, 2011). Cette étude révèle qu'il s'agit d'un processus plus complexe. L'apport majeur de notre analyse est donc de montrer que ces deux phénomènes, l'un individuel et l'autre collectif, liés à l'attention et au sentiment d'auto-efficacité, se rejoignent pour expliquer les variations du fonctionnement cognitif et disciplinaire du conseil. Les concepts d'attention et de sentiment d'auto-efficacité permettent de comprendre ce qui incite (ou décourage), d'abord individuellement puis collectivement, les membres du conseil à s'orienter vers un mode de fonctionnement plus disciplinaire ou plus cognitif. Les causes de la variation de l'attention portée à ces questions se situent à différents niveaux, en fonction du contexte temporel et socio-économique (dimension située), de la structure de l'entreprise (dimension organisationnelle) et des traits individuels des membres du conseil.

L'analyse processuelle de cette étude d'un cas concret indique que les deux modes de fonctionnement sont bien présents tout au long du processus mais à des degrés divers selon les différentes étapes du processus. Deuxièmement, l'approche processuelle permet de mieux qualifier la nature concrète des différents enjeux disciplinaires et cognitifs, dont l'objet est variable et changeant, en fonction de la nature changeante de l'attention et de l'auto-efficacité des membres du conseil.

Les co-auteurs ont partagé la charge de travail de cet article comme suit. Peter Wirtz a largement contribué au cadre théorique, à la rédaction de la revue de littérature, à la conception de la recherche et à la discussion. L'auteur de cette thèse a joué un rôle clé dans la recherche du "cas Bumblebee" par le biais de son réseau et a mené tous les entretiens. Elle a joué un rôle déterminant dans la collecte, le codage et l'analyse des données. Elle a rédigé seule la section des résultats et a apporté de précieuses contributions à la discussion.

Les résultats prometteurs de ce deuxième article liés au fait que les variables de l'attention et de l'auto-efficacité influencent effectivement le modus operandi et la dynamique du CA ont ouvert la voie à un troisième article lié à la dynamique du CA et à la stratégie des ressources humaines.

Troisième article : Influence de la composition du CA sur la politique RH : Une étude de cas (Chapitre IV)

Le troisième article approfondit la piste de recherche ouverte par le deuxième article sur la manière dont les dynamiques d'auto-efficacité et d'attention des administrateurs, individuellement et collectivement, influencent l'agenda du CA, mais dans une autre configuration. Cet article vise à mieux comprendre les changements dans la composition des conseils d'administration et comment ces changements peuvent ou non contribuer à expliquer les processus de changement stratégique au sein des entreprises familiales, en particulier ceux affectant les processus RH et les changements liés à leur formalisation, qui ont été identifiés comme une première source de professionnalisation (Michiels et al, 2021 ; Hedberg & Luchak, 2018 ; Dekker et al. 2015 ; Sanchez et al, 2015 ; Chua et al, 2009), permettant aux familles d'éviter les écueils de pratiques managériales néfastes (Michiels et al, 2021, Hiebl et Li, 2020 ; Tabor et al. 2018, Hirigoyen, 2008). Cet article examine une entreprise familiale suisse non cotée, sur trois générations successives, passant d'un conseil de famille avec un président-propriétaire à un CA s'ouvrant à des membres indépendants du conseil et à un CEO extérieur à la famille pour conduire le changement de propriétaire du père au fils. L'objectif de ce troisième article est de mieux comprendre comment les sous-systèmes cognitifs individuels pilotés par l'attention et l'auto-efficacité perçue des décideurs (membres du CA et CEO, membres de la famille ou non) influencent le processus de transformation de l'entreprise en développant une attention structurante (Ocasio, 1997 ; Ocasio & Joseph, 2018) et une contribution cognitive qui se traduisent par des changements concrets dans l'organisation, par exemple liés à la mise en place d'outils de contrôle stratégique, de stratégies de réorganisation, de nouvelles fonctions, de nouvelles catégorisations ou de nouvelles terminologies.

Notre étude cherche à répondre à la question de savoir comment l'auto-efficacité et la dynamique de l'attention des administrateurs, individuellement et collectivement, influencent l'ordre du jour du CA, et plus particulièrement l'introduction de pratiques RH formalisées, identifiées par les chercheurs comme un moyen précieux de légitimer de nouvelles routines de travail, en les transmettant par des procédures et par le développement d'un langage commun (Michiels et al, 2021 ; Pounder, 2015 ; Combs et al, 2006 ; de Kok et al, 2006 ; Huselid, 1995).

L'étude porte sur l'examen approfondi du CA d'une entreprise familiale suisse, en se concentrant sur la façon dont la transformation du conseil a lieu au cours de trois transmissions successives à travers des moments clés situés (Ocasio, 1997), en utilisant l'approche processuelle (Langley, 1999). Pour répondre à notre question de recherche, l'auteur a procédé à une étude de cas unique avec une analyse qualitative des entretiens. Le cas a été identifié par le professeur Eric Davoine et a été converti positivement par l'auteur qui a personnellement rencontré les représentants de la deuxième et de la troisième génération. Pour des raisons de confidentialité, nous avons anonymisé l'étude de cas, en donnant à l'entreprise le nom de *CIVA SA*. L'auteur de cette thèse a réalisé 14 entretiens en français entre le 24 avril et le 26 août 2022 en utilisant un guide d'entretien semi-directif comme outil d'observation avec les principaux acteurs, à savoir les membres de la famille, le CEO externe, les membres du CA indépendant et les responsables des unités d'affaires de CIVA.

Les résultats de notre recherche permettent de montrer les changements apportés par le conseil et d'expliquer le risque si le conseil ne prête pas attention à certains sujets et son impact sur la création de la valeur cognitive de l'entreprise. Cette relecture cognitive et comportementale du conseil contribue à une meilleure compréhension de son rôle central dans l'identification et la protection du répertoire de connaissances et de compétences de l'entreprise, et plus particulièrement en ce qui concerne les compétences RH. Nous montrons ainsi que la perception de l'efficacité personnelle résultant d'expériences passées complémentaires des membres du CA permet d'élargir son champ d'attention et son répertoire de connaissances et de compétences. Cela conduit à un changement d'orientation et donne à l'organisation la possibilité d'absorber ses effets en modifiant ses pratiques, ses procédures et son langage, de sorte que l'entreprise peut se réinventer et faire évoluer son "empreinte" d'origine.

L'apport majeur de notre analyse est de qualifier le risque de biais de non-attention pris par le conseil en utilisant les concepts d'"angle mort", d'"empreinte" et d'"inertie". Ainsi, la surconvergence sur les mêmes sujets d'attention peut conduire le conseil à persister dans des directions inappropriées ou à manquer des éléments décisifs. Notre recherche montre que le conseil devient un cockpit gérant des biais de non-attention qui, s'ils ne sont pas identifiés, peuvent gravement nuire à la création de valeur cognitive.

En outre, notre étude montre que l'enracinement stratégique des RH découle des convictions et des compétences du CA et du CEO. La présence d'un spécialiste RH ayant un sentiment élevé d'auto-efficacité et un intérêt marqué pour les questions RH permet d'intégrer la dimension RH dans les discussions stratégiques « business » et de la diffuser au sein du CA, ce qui débouche sur des décisions et des actions concrètes. En montrant comment le CA peut devenir le "spiritus

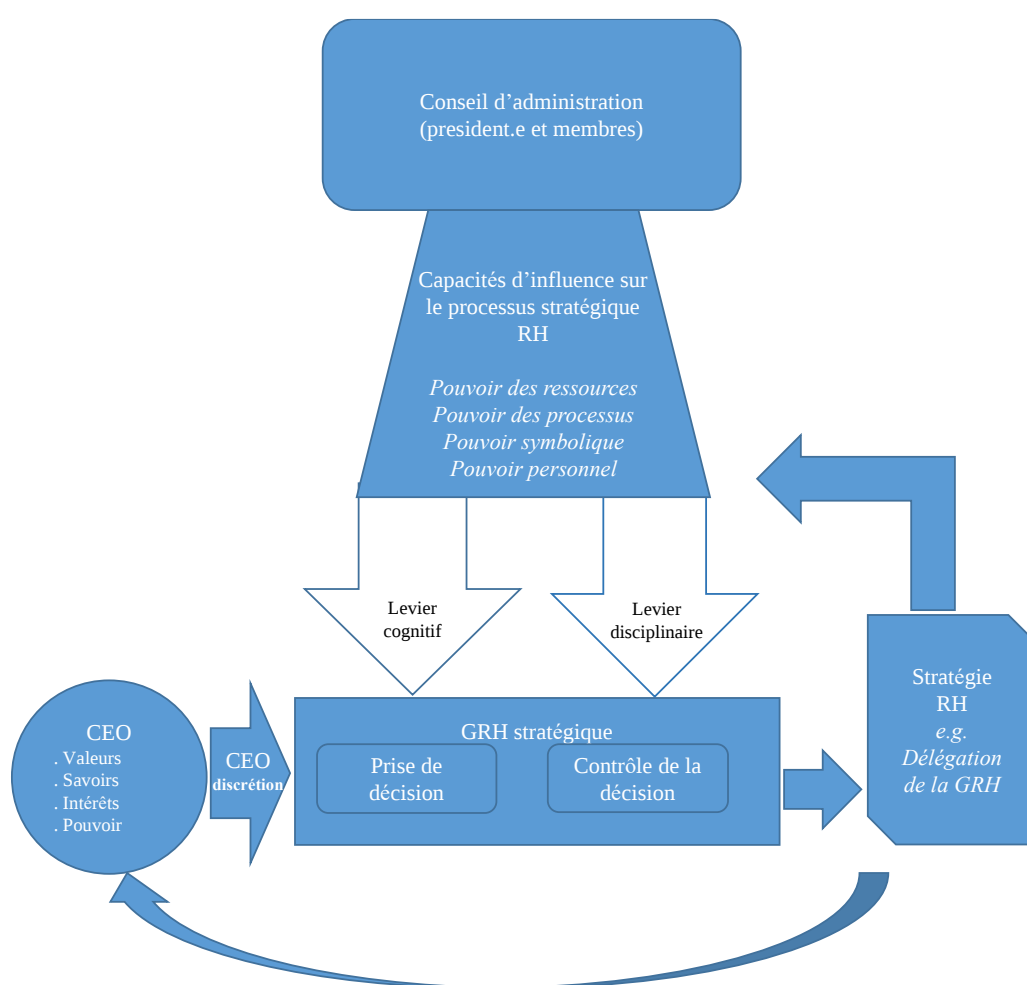
rector" en matière de ressources humaines, notre étude met en évidence la manière dont les membres du CA peuvent participer au développement et à la mise en œuvre des pratiques en matière de ressources humaines, devenir les architectes de la fonction RH et contribuer à la philosophie des ressources humaines.

Aperçu des principales contributions de la thèse (Chapitre V, section 1 à 5)

Question de recherche		
Comment les dimensions du pouvoir et les représentations cognitives des membres du CA encouragent (ou découragent) l'enracinement stratégique des ressources humaines ?		
Papier 1 Les champions RH issus des conseils d'administration : une étude exploratoire sur les capacités d'influence des membres du CA sur la stratégie RH.	Papier 2 Le processus de <i>scale-up</i> et le fonctionnement du CA naissant : le rôle de l'attention et de l'auto-efficacité.	Papier 3 Influence de la composition du CA sur les ressources humaines : une étude de cas
Première contribution : Découvrir les leviers d'influence des conseils d'administration sur la stratégie (RH)		
Capacités d'influence des membres du CA sur l'enracinement stratégique des RH		
Pouvoir des ressources	- Nomination d'un directeur général qui perçoit l'importance des questions de ressources humaines - Délégation des RH à des experts RH internes ou externes - Nomination d'un expert RH en tant que membre du CA - Délégation à l'équipe RH - Recours à des experts externes en RH - Utilisation des compétences et de l'expérience des membres du CA pour pallier le manque de compétences du dirigeant en matière RH.	
Pouvoir des processus	Processus formels - Contrôle d'un volet RH dans le plan stratégique - Intégration d'indicateurs RH dans le système de reporting - Création d'un comité RH ad hoc au sein du CA - Consultation formelle de la ou du DRH - Inscription de points à l'ordre du jour de la session du CA - Questionner le directeur général Processus informels - Observations ad hoc ou conversations avec les employés - Poser des questions percutantes	

Pouvoir symbolique et pouvoir personnel	• Légitimité symbolique accordée aux RH par le biais de processus formels, d'indicateurs RH, de comités et d'audiences • Schémas cognitifs (représentations, perceptions et croyances) des membres du CA sur les questions stratégiques en matière RH • Rôle du président en tant que discutant du CA et créateur de schémas cognitifs • Pouvoir personnel des membres du CA par leur charisme ou leurs compétences interpersonnelles
---	--

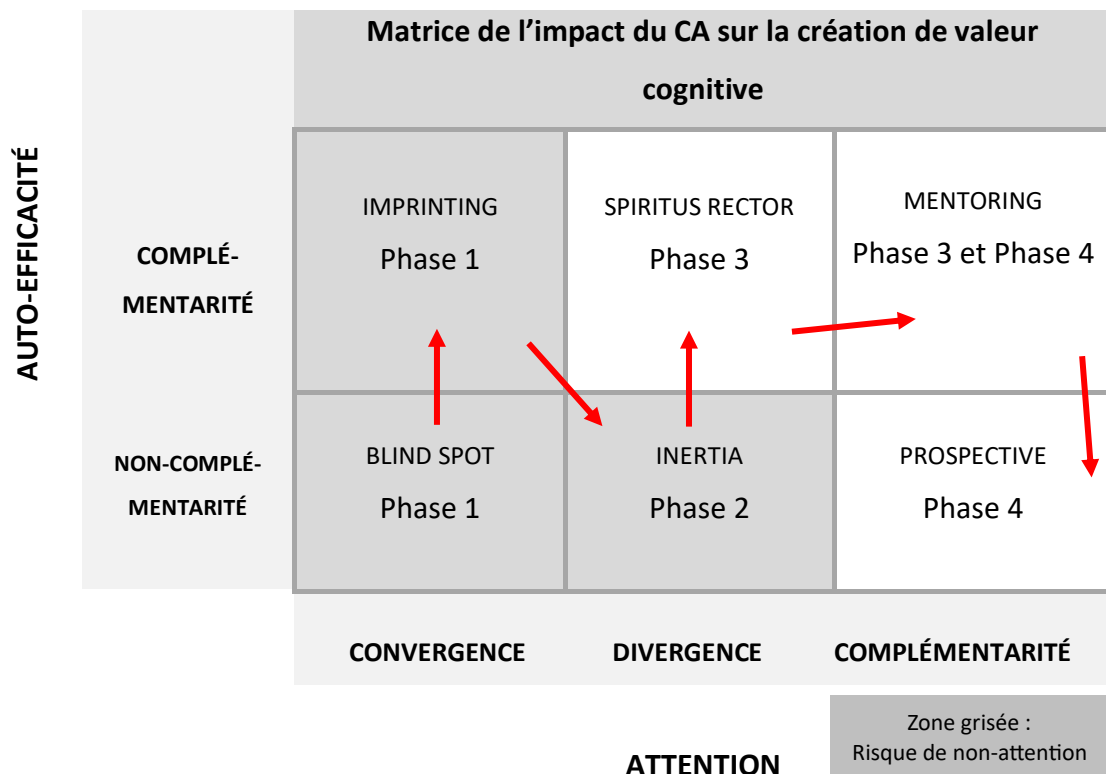
• Modèle d'influence du CA sur la stratégie RH



Montrer que deux phénomènes, l'un individuel et l'autre collectif, liés à l'attention et au sentiment d'auto-efficacité, se conjuguent pour expliquer les variations de la contribution du CA : le mode de fonctionnement cognitif et disciplinaire des conseils d'administration (article 2) et l'influence sur la stratégie RH (article 3).

Qualifier les risques de non-attention pris par le CA en utilisant les concepts d'"angle mort", d'"empreinte" et d'"inertie".

Les CA en tant que *spiritus rector* sur les questions liées aux ressources humaines : une structure d'attention qui sensibilise aux questions RH et distribue l'attention sur les sujets RH au sein de l'organisation et sur les mécanismes utilisés pour intégrer les questions liées aux ressources humaines dans les discussions stratégiques.



Rôle des membres indépendants du CA -> élargir le champ d'attention et susciter une prise de conscience.

Deuxième contribution : Montrer que les « champions RH » peuvent également "se tenir derrière" le CEO

Impliquer les membres indépendants des CA et plus particulièrement les président.e.s en tant que parties prenantes manquantes dans la littérature sur la GRH.

Élargissement du concept de « champion RH », défini à l'origine par Cassell et al. (2002), aux membres du CA présentant de nouvelles conditions (capacités de pouvoir, sentiment élevé d'auto-efficacité et attention portée aux questions RH), permettant l'intégration de la dimension RH dans les discussions "business" au sein du CA et l'élargissement du focus aux biais d'attention, aux connaissances et aux compétences .

➔ Le CA en tant que HR *spiritus rector*

Les présidents et les membres du CA peuvent : a) être les architectes de la fonction RH ; b) participer au développement et à la mise en œuvre des pratiques RH ; et c) contribuer à la philosophie RH.

Troisième contribution : La gouvernance entrepreneuriale
Surmonter une contradiction apparente dans la littérature concernant le rôle cognitif ou disciplinaire du CA naissant.
Contribuer à la genèse du CA dans les jeunes entreprises.
L'évolution atypique de l'intensité disciplinaire des discussions du CA, en particulier au cours du cycle de vie de la gouvernance, peut potentiellement être expliquée par la théorie de l'attention.
Affiner le modèle des Charreaux (2008) et l'adapter au cas d'une jeune scale-up
Quatrième contribution : La gouvernance familiale
La recherche sur le "comment" avec une micro-analyse.
L'attention et l'auto-efficacité pour mettre en évidence les risques auxquels les entreprises familiales sont confrontées lorsque leurs CA s'enferment dans les particularités de leur <i>caractère familial</i>, de leur <i>empreinte</i> originelle et de leurs <i>mauvaises habitudes</i> en raison de biais de non-attention.
L'attention et l'auto-efficacité pour expliquer comment l'apport de compétences externes à la famille rend plus simple la gestion des actionnaires et de l'organisation

Limites (Chapitre V, section 2)

Certaines limites de cette thèse peuvent être formulées. L'une d'entre elles peut être la sélection de nos domaines de recherche. Dans l'article 1, le panel de personnes interrogées a été constitué par le biais d'un réseau sans qu'il soit possible de choisir délibérément les personnes interrogées pour leur rôle au sein du CA ou pour l'organisation qu'elles représentent. Les réponses fournies par les personnes interrogées qui ont assumé des responsabilités de CEO ont parfois rendu difficile l'isolement de la voix de l'administrateur (-trice) de celle du CEO. En outre, nos données ne nous ont pas permis d'identifier les contingences ou les facteurs contextuels tels que les spécificités des secteurs d'activité sur la dimension stratégique des RH. Dans les articles 2 et 3, l'accent est mis sur une étude de cas unique dans un contexte spécifique, une scale-up (article 2) et une entreprise familiale (article 3). Le cas Bumblebee (article 2) a vécu une grande réussite au cours de la période étudiée et n'a pas subi de revers majeurs, ce qui pourrait être considéré comme une limitation par rapport aux cas présentant des transitions difficiles. Le cas CIVA (article 3) est un cas extrême, révélateur de l'ouverture du CA à des membres indépendants extérieurs à la famille, mais dont la troisième génération est représentée par un enfant unique. Cela facilite grandement la transition vers la troisième génération. Cependant, il ne permet pas de comprendre la complexité de ce passage lorsqu'il y a plusieurs enfants. Elle ne permet pas non plus d'observer l'impact de cette transition plus complexe sur l'ancrage stratégique des RH.

Une deuxième limite est que nous avons concentré notre recherche sur le cadre de gouvernance cognitive, la théorie de l'attention (domaine de recherche en stratégie comportementale) et le sentiment d'auto-efficacité des membres du CA (domaine de recherche en psychologie) pour saisir l'impact des cognitions des décideurs sur l'enracinement stratégique des RH. Les synergies potentielles avec d'autres cadres théoriques sur les cognitions des managers et les modèles de carrière n'ont pas été explorées (David et al., 2012 ; Davoine, 2005 ; Davoine et al., 2015, Davoine et Schmid, 2022). Les futures recherches sur le lien entre la gouvernance d'entreprise et le management pourraient bénéficier de l'intégration de ces perspectives.

Recherche future (Chapitre V, section 3)

La dynamique entre le CEO et le CA dans la prise de décisions stratégiques et leur relation avec la performance de l'entreprise ont fait l'objet de différentes études dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 2008 ; Forbes et Milliken, 1999 ; Wirtz, 2011). Comme indiqué dans le chapitre introductif, ce qui se passe derrière le CEO, c'est-à-dire au sein du CA,

est un domaine prometteur qu'il convient de continuer à étudier. Dans le cadre de futures recherches sur le lien manquant entre la gouvernance d'entreprise et la GRH, il serait utile de mieux comprendre les perceptions du CA et les influences cognitives sur la conception de la GRH en adoptant un point de vue processuel. Les modèles de recherche processuelle aident à saisir la complexité de la nature multi-niveaux et multi-acteurs du phénomène avec une dimension temporelle par le biais d'études de cas qualitatives dans divers contextes d'entreprises spécifiques. Pour poursuivre la contribution à l'établissement d'un lien entre la gouvernance familiale et la GRH, des pistes de recherche fructueuses pour l'avenir consisteraient à mieux comprendre la dynamique de l'attention des membres du CA dans les entreprises familiales impliquant plusieurs enfants. L'étude de la dynamique de l'attention et de l'efficacité personnelle des membres de conseils d'administration d'entreprises non familiales serait également une piste prometteuse. Enfin, les futures pistes de recherche dans le domaine des ressources humaines permettraient d'approfondir la "boîte noire" de la prise de décision du CA sur les questions de ressources humaines dans les cas spécifiques où le CEO n'est pas un champion des ressources humaines.

Les synergies possibles entre la gouvernance cognitive et les modèles de formation et de carrière des cadres supérieurs (suisses) restent à explorer. Comprendre comment les représentations et les ressources des membres du CA et des top managers sont construites à travers des événements ou des expériences spécifiques et identifier les caractéristiques de socialisation qui pourraient être pertinentes pour la gouvernance et les décisions stratégiques est une direction de recherche future à étudier. (Davoine, 2005 ; David et al., 2012).

En ce qui concerne le domaine de la gouvernance entrepreneuriale, une contribution intéressante serait de comparer la dynamique de l'attention des membres du CA dans de jeunes entreprises entrepreneuriales ayant des taux de croissance et des trajectoires différents. L'attention située, en particulier, dépend de contingences spécifiques, y compris celles liées à la performance économique et financière. Le cas de Bumblebee (article 2) a été une réussite au cours de la période étudiée et n'a pas connu d'échec majeur. Un défi particulier serait d'étudier des cas avec des transitions difficiles. Par conséquent, des études futures portant sur plusieurs cas présentant des caractéristiques différentes en termes de dimensions de l'attention pourraient apporter une contribution précieuse.

Des recommandations pratiques (Chapitre V, section 4) peuvent être tirées des résultats de nos recherches et appliquées dans un contexte managérial réel. En résumé, l'orchestration

stratégique des RH est un phénomène comportemental et organisationnel complexe impliquant de multiples acteurs qui permettent aux questions de RH d'être traitées par les organes décisionnels les plus élevés (CA et comité exécutif). Les biais attitudeaux et de perception des décideurs influenceront sa présence ou son inexistence dans une organisation.

Conclusion

En résumé, cette thèse par article fournit des réponses sur le lien entre le CA et la stratégie RH : a) en enquêtant dans une variété d'environnements (CA à un ou deux niveaux, firme entrepreneuriale, entreprise familiale) ; b) en révélant les capacités d'influence dont disposent les membres du CA pour établir une fonction RH stratégique légitime et introduire les questions liées aux RH dans les discussions stratégiques ; c) en montrant, de manière dynamique, que les biais d'attention et le sentiment d'auto-efficacité influencent effectivement le mode de fonctionnement du CA en tant que résultat des actions complexes des multiples administrateurs ; et d) en montrant comment les changements dans la composition des conseils d'administration influencent les processus de changement stratégique au sein des entreprises familiales, en particulier ces changements affectant les processus RH, à travers une analyse "micro" des sous-systèmes d'attention et d'auto-efficacité des différents acteurs.

Contents

LIST OF TABLES	15
LIST OF FIGURES.....	16
I. INTRODUCTORY CHAPTER.....	17
1. COGNITIVE MECHANISMS IN STRATEGIC DECISION-MAKING	19
2. GOVERNANCE PERSPECTIVES.....	20
2.1. GOVERNANCE THEORIES AND BOARD COGNITION	20
2.2. ENTREPRENEURIAL GOVERNANCE.....	23
2.3. FAMILY GOVERNANCE	24
2.4. SWISS GOVERNANCE CONTEXT.....	26
3. MANAGEMENT PERSPECTIVES.....	30
3.1. CEO IMPACT ON HR STRATEGIC EMBEDDING.....	30
3.2. TMT IMPACT ON HR STRATEGIC EMBEDDING	32
4. HR PERSPECTIVES.....	33
4.1. SHRM, HRM AND KEY STRATEGIC HR ACTIVITIES	33
4.2. HR DEVOLUTION ISSUES	35
4.3. PRESENCE OF AN HR SPECIALIST IN THE CHIEF EXECUTIVE OFFICE GROUP AND BOARD ARENA	36
4.4. SUPPORTIVE AND ALIGNED HR PRINCIPLES	37
4.5. THE IMPACT OF THE HR SPECIALIST	37
5. LEVERS OF INFLUENCE.....	40
5.1. POWER DIMENSIONS.....	40
5.2. ATTENTION-BASED VIEW AND PERCEIVED SELF-EFFICACY	41
6. RESEARCH OBJECTIVES AND METHODS	44
6.1. RESEARCH OBJECTIVES	44
6.2. METHODS.....	47
7. REFERENCES	53
II. PAPER 1.....	65
1. THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	66
1.1. CEO COGNITION AND HR STRATEGY	66
1.2. COGNITIVE GOVERNANCE AND BOARD COGNITION.....	68
1.3. POWER DIMENSIONS AS INFLUENTIAL MECHANISMS	69
2. METHODOLOGY	70
2.1. CONTEXT OF THE STUDY.....	70
2.2. DATA ANALYSIS	72
3. RESULTS.....	75
3.1. STRATEGIC HR ACTIVITIES PERCEIVED BY BOARD MEMBERS.....	75
3.2. PERCEPTION OF HOW BOARD MEMBERS INFLUENCE HR STRATEGY	78
3.2.1. POWER OF RESOURCES	78
3.2.2. POWER OF PROCESSES.....	79
3.2.3. POWER OF MEANING AND PERSONAL POWER	82
4. DISCUSSION	84
5. CONCLUSION	88
6. REFERENCES	89
III. PAPER 2.....	93
1. INTRODUCTION	94
2. LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	97
2.1. LITERATURE REVIEW	97
2.2. CONCEPTUAL FRAMEWORK.....	98
3. PROCESSUAL METHODOLOGY	104
3.1. EPISTEMOLOGICAL POSITIONING	104
3.2. CASE SELECTION AND CHRONOLOGICAL DESCRIPTION.....	105
3.3. DATA ANALYSIS	108
4. RESULTS.....	109
4.1. THE ENTREPRENEURIAL PHASE	112

4.2.	<i>THE COLLECTIVE PHASE</i>	115
4.3.	<i>THE FORMALIZATION AND CONTROL PHASE</i>	121
4.4.	<i>THE STRUCTURE DEVELOPMENT PHASE</i>	126
5.	DISCUSSION AND CONCLUSION	131
6.	REFERENCES	135
IV.	PAPER 3.....	139
1.	INTRODUCTION	140
2.	REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	144
2.1.	<i>REVUE DE LITTÉRATURE</i>	144
2.2.	<i>CADRE CONCEPTUEL</i>	147
3.	METHODOLOGIE	151
3.1.	<i>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE</i>	151
3.2.	<i>PRÉSENTATION CHRONOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE CIVA</i>	153
3.3.	<i>L'ANALYSE DES DONNÉES</i>	159
4.	RESULTATS	164
4.1.	<i>LA PHASE DE FONDATION ET DE DÉVELOPPEMENT</i>	164
4.2.	<i>LA PHASE DE COMPLEXIFICATION</i>	168
4.3.	<i>LA PHASE DE SIMPLIFICATION</i>	172
4.4.	<i>LA PHASE DE STABILISATION</i>	178
4.5.	<i>VUE GÉNÉRALE</i>	183
5.	DISCUSSION ET CONCLUSION	186
6.	REFERENCES	190
V.	CONCLUSION.....	197
1.	CONTRIBUTIONS	197
1.1	FIRST CONTRIBUTION: UNCOVERING BOARDS' LEVERS OF INFLUENCE ON (HR) STRATEGY	197
1.2.	SECOND CONTRIBUTION: HR CHAMPIONS CAN ALSO "STAND BEHIND" THE CEO	203
1.3.	THIRD CONTRIBUTION: ENTREPRENEURIAL GOVERNANCE	204
1.4.	FOURTH CONTRIBUTION: FAMILY GOVERNANCE	206
1.5.	OVERVIEW OF THE THESIS'S MAIN CONTRIBUTIONS	207
2.	LIMITATIONS	211
3.	FUTURE RESEARCH	212
4.	MANAGERIAL IMPLICATIONS	213
5.	REFERENCES	216
VI.	APPENDIX.....	221
1.	APPENDIX A : METHODOLOGICAL APPENDIX	221
1.1.	PAPER 1	221
1.1.1.	<i>QUESTIONS USED TO STRUCTURE THE INTERVIEW GUIDE</i>	221
1.2.	PAPER 2	222
1.2.1.	<i>QUESTIONS USED TO STRUCTURE THE INTERVIEW GUIDE</i>	222
1.2.2.	<i>DOUBLE CODING GRID</i>	223
1.2.3.	<i>INTERNAL DOCUMENTS USED TO COMPLEMENT THE INTERVIEWS</i>	223
1.3.	PAPER 3	223
1.3.1.	<i>QUESTIONS UTILISÉE POUR STRUCTURER LE GUIDE D'ENTRETIEN</i>	223
1.3.2.	<i>DOCUMENTS INTERNES MIS À DISPOSITION POUR COMPLÉTER LES INTERVIEWS</i>	223
1.3.3.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF DES BIAIS D'ATTENTION ET DU SENTIMENT D'AUTO-EFFICACITÉ</i>	224
1.3.3.1.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF – PHASE 1</i>	224
1.3.3.2.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF – PHASE 2</i>	225
1.3.3.3.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF – PHASE 3</i>	226
1.3.3.4.	<i>TABLEAU RÉCAPITULATIF – PHASE 4</i>	228
2.	APPENDIX B: FRENCH SUMMARY DISSERTATION	229