

HEC MONTRÉAL

**Enjeux éthiques et responsabilité environnementale : Comment Avatar
devrait-il nous pousser à repenser nos pratiques de gestion ?**

par
Vittorio de Alfaro

**Marine Agogué
HEC Montréal
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

[Août 2023]
© [Vittorio de Alfaro], [2023]

Résumé

La place croissante qu'occupent les entreprises dans notre société en termes d'influence et de puissance financière nous amène à réfléchir à leur rôle en tant qu'acteur social de premier plan et à leur impact à long terme. En axant cette réflexion autour d'un travail de fiction, il est possible d'illustrer clairement les enjeux éthiques et environnementaux de la recherche, tout en amenant des propositions très concrètes à partir d'un ensemble de données bien définies. Ainsi, ce travail de recherche se base sur l'analyse des films *Avatar* (2009) et *Avatar : La voie de l'eau* (2022) de James Cameron. A travers une approche inductive, nous cherchons à voir comment les entreprises peuvent adapter leurs pratiques de gestion pour mieux répondre aux enjeux éthiques et environnementaux contemporains.

Nous revenons tout d'abord sur l'intérêt d'utiliser la fiction et notamment les deux films *Avatar* comme supports de notre recherche, puis après une présentation de la méthodologie et un cadre théorique préliminaire, nous passerons à l'analyse des enjeux de gestion éthiques et environnementaux évoqués dans le film. Cette analyse nous permettra de chercher des pistes de solutions pour chercher à adapter ces pratiques aux exigences de durabilité de notre époque. Nous nous intéresserons aussi bien à la gestion interne et organisationnelle de l'entreprise qu'à la construction de ses stratégies et orientations d'entreprise à long-terme. Nous concluons ce travail en récapitulant les recommandations pratiques issues de notre analyse, et les résultats qui pourraient permettre aux décideurs stratégiques de construire des modèles plus responsables et plus respectueux de l'environnement.

Mots clés: responsabilité, éthique, impact, fiction, durabilité, recherche qualitative.

Méthodes de recherche: Méthodes inductive et qualitative à partir d'une œuvre de fiction.

Abstract

The increasing role that businesses play in our society in terms of influence and financial power leads us to reflect on their prominent social role and long-term impact. By centering this reflection around a work of fiction, it is possible to clearly illustrate the ethical and environmental issues at stake in the research, while at the same time making very concrete proposals based on a well-defined set of data. Therefore, to undertake this reflection, this research work is based on the analysis of James Cameron's films *Avatar* (2009) and *Avatar: The way of water* (2022). Through an inductive approach, we seek to see how companies can adapt their management practices to better respond to contemporary ethical and environmental challenges.

We first discuss the relevance of using fiction, particularly the two *Avatar* films, as the basis for our research. After a presentation of our methodology and a preliminary theoretical framework, we will move on to analyze the ethical and environmental management issues raised in the films. This analysis will enable us to look for possible solutions to adapt these practices to the sustainability requirements of our time. We'll be looking at the company's internal and organizational management, as well as the construction of its long-term corporate strategies and orientations. We conclude this work by summarizing the practical recommendations arising from our analysis, and the results that could enable strategic decision-makers to build more responsible and environmentally friendly models.

Key words: responsibility, ethics, impact, fiction, sustainability, qualitative research.

Research methods: Inductive and qualitative research based on a work of fiction.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract.....	iv
Table des matières	vii
Liste des abréviations	xiii
Avant-propos	xv
Remerciements	xvii
Chapitre 1 : Introduction	1
1.1 Mise en contexte : L’innovation et la modernité bouleversent les contextes de gestion et appellent à une remise en question des pratiques	1
1.2 La fiction comme outil de recherche	7
1.2.1 Pourquoi la fiction ?	7
1.2.2 Pourquoi Avatar ?.....	11
1.3 Objectifs de la recherche et question de recherche.....	14
1.3.1 Les objectifs de la recherche	14
1.3.2 La question de recherche	14
Chapitre 2 : La Revue de la littérature pré-recherche : les bases de notre modèle inductif	17
2.1 Les conséquences du progrès technique	17
2.2 La responsabilité des décisionnaires	19
2.3 L’influence de la fiction sur les pratiques de gestion	21
Chapitre 3: Méthodologie.....	25
3.1 Le choix des données.....	26
3.1 La collecte de données.....	27
3.2 La méthode d’analyse	29

3.3	Quelques considérations d'éthique et de rigueur	31
Chapitre 4 : Présentation des données et Analyse des résultats		33
I) La revue de littérature post-recherche : les thèmes soulevés par l'analyse empirique .		33
II) Gestion interne et organisationnelle		41
4.1	Du management technique au mangement traditionnel : la crise d'identité du management contemporain.....	41
4.1.1	Analyse de la représentation du management traditionnel et technique dans Avatar	41
4.1.2	Propositions pour intégrer le management traditionnel dans les organisations modernes.....	47
4.1.3	Les avantages et les limites de la cohésion des individus en cas de crise ..	50
4.2	Intégration et gestion de la diversité	54
4.2.1	Analyse de la représentation des conflits liés à la gestion de la diversité dans Avatar	54
4.2.2	Propositions pour assurer le succès de la gestion de la diversité, en particulier en termes de gestion de la diversité générationnelle	59
4.3	Communication et Méthode de résolution de conflits	64
4.3.1	Pratiques communicationnelles et résolution des conflits dans Avatar : une exploration critique.....	64
4.3.2	Propositions pour améliorer les pratiques de communication et de résolution de conflits dans les entreprises	68
III) Stratégies et Orientations d'entreprise		72
4.4	Les systèmes de garde-fou	72
4.4.1	Analyse de la représentation d'Avatar des dangers d'une société libérale où les entreprises sont libérées de toute contrainte extérieure.....	72

4.4.2	Propositions de solutions pour mettre en place des garde-fous et pousser les entreprises à adopter une responsabilité éthique et environnementale à la hauteur de leur impact.....	77
4.5	Et si la recherche du profit n'était pas une fin en soi : les apports théoriques de la décroissance.....	82
4.5.1	Analyse de la représentation des méga corporations obsédées par le profit dans Avatar.....	82
4.5.2	Utilité, équilibre et bien-être : les enseignements de la décroissance	85
Conclusion.....		91
Synthèse des résultats et des conclusions.....		91
Implications pour la stratégie d'entreprise		93
Comment les résultats de l'étude peuvent contribuer à l'élaboration de stratégies plus éthiques et plus durables.....		93
L'importance d'intégrer les enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique		97
Contributions et limites de l'étude		98
Les apports du mémoire à la recherche en stratégie et en RSE.....		98
Les limites de l'étude et de l'interprétation des résultats		99
Perspectives pour la recherche future et la pratique managériale		101
Bibliographie		107
Annexes		i

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1 Les logiques managériales dans Avatar	46
Tableau 2 Synthèse des apports du management traditionnel aux organisations modernes	53
Tableau 3 Deux approches opposées de gestion de la diversité.....	58
Tableau 4 Les outils de gestions de la diversité culturelle et générationnelle	63
Tableau 5 Approches de communication et de résolution de conflits dans les films Avatar	67
Tableau 6 Recommandations proposées pour améliorer les pratiques de communication et de résolution de conflits.....	71
Tableau 7 Puissance des Entreprises, Impact Environnemental et Conséquences Sociales	76
Tableau 8 Encadrement des Entreprises pour une Gestion Responsable	81
Figure 1 Exemple d'une page de script codée.....	28

Liste des abréviations

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RDA: Ressources Development Administration

Avatar 1: *Avatar* (2009)

Avatar 2: *Avatar: The Way of Water* (2022)

ONG : Organisation non gouvernementale

VOD : Vidéo à la demande

Avant-propos

L'idée de ce mémoire m'est venue lors du visionnage d'Avatar : The Way of Water en décembre 2022. Je savais déjà que j'avais envie de travailler à partir d'une œuvre de fiction mais je ne savais pas encore laquelle ni quelle problématique aborder. En effet, j'avais déjà commencé à regarder les travaux de recherche de Marine Agogué et j'étais fasciné par la portée d'une recherche basée sur la fiction, par son accessibilité mais aussi sa grande richesse et sa rigueur. Mais ce second volet de la saga Avatar m'est apparu tellement complexe, tellement direct dans ses intentions et tellement moderne, qu'il a immédiatement eu toute mon attention. La richesse de son univers et les nombreux parallèles avec notre société contemporaines m'ont convaincu que cet univers pouvait être un sujet d'études passionnant. Ensuite, j'ai décidé de revoir le premier film pour confirmer mon impression, puis de revoir le second. Et ces visionnages ont fini par me persuader que je voulais travailler sur les enjeux éthiques et environnementaux présentés à travers ces films, en cherchant à faire des liens avec ma spécialisation : la stratégie.

Puis, après des longues semaines de travail, de lecture, de visionnages et d'échanges avec ma directrice de recherche, Marine Agogué, j'ai enfin pu trouver un sujet qui faisait du sens pour moi, qui représentait un véritable défi auquel j'avais hâte de m'attaquer. C'était un long chemin mais surtout une expérience inoubliable et un sacré challenge. Aussi, cher lecteur, je vous souhaite une bonne lecture et j'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire ce mémoire que j'en ai pris à l'écrire !

Remerciements

Mener à bien ce mémoire fut une longue aventure que je ne suis pas près d'oublier. Ce fut une expérience riche en apprentissages, en défis et en surprises. Ayant toujours été attiré par le monde de la recherche, je suis très fier et très heureux d'avoir pu m'en rapprocher avec ce travail. Je suis notamment reconnaissant envers tout le corps professoral d'HEC Montréal que j'ai eu la chance de côtoyer. J'ai eu des enseignants brillants, passionnés et intéressés par le parcours de chacun de leurs élèves. Et cet enseignement multidisciplinaire m'aura servi tout au long de la rédaction et de la préparation de ce mémoire. Alors du fond du cœur, merci infiniment.

Je remercie particulièrement Marine Agogué, ma directrice de recherche, qui m'a tout d'abord inspiré avec ses propres sujets de recherche, puis qui m'a guidé avec beaucoup de bienveillance et de justesse tout au long de mon parcours.

Je remercie par ailleurs Eric Brunelle, mon professeur de théories du leadership, qui m'a initié à la recherche à partir d'œuvres de fiction et qui a joué sans le savoir un grand rôle dans le choix de mon sujet de mémoire. Un grand merci également à mes proches et à mes amis pour la curiosité et l'intérêt qu'ils ont manifesté pour mon mémoire. Cela m'a permis d'avoir de nombreux retours constructifs et des suggestions qui ont profondément modelé mon travail de recherche. Merci donc à Filippo, à Luigi, à Noémie, à Katherine et à Sinziana, vous m'avez aidé beaucoup plus que vous ne le pensez. Merci d'avoir enduré tous mes doutes, mes pics d'hyperactivité et de m'avoir soutenu tout du long !

Chapitre 1 : Introduction

1.1 Mise en contexte : L'innovation et la modernité bouleversent les contextes de gestion et appellent à une remise en question des pratiques

La naissance de l'idée de ce sujet de mémoire repose sur un premier constat qui a eu une importance fondamentale dans mon travail de recherche : l'innovation et la modernité bouleversent les contextes de gestion et appellent à une remise en question des pratiques de gestion au nom de leur impact sociétal et environnemental.

Qu'est-ce que l'on entend par là ?

Aujourd'hui, l'innovation technologique est sur toutes les lèvres. Les consommateurs se demandent quand est-ce que sortira le prochain iPhone et quelles seront ses fonctionnalités, se demandent quand est-ce que les voitures autonomes domineront le marché automobile et se demandent parfois si l'innovation technologique nous permettra de pallier le réchauffement climatique et de nous abstenir ainsi de tout effort écologique. La recherche académique accompagne également ces interrogations, en engageant des réflexions autour des fondements de l'innovation, de ses conséquences, de son encadrement. Récemment, certaines publications ont mis en lumière les interactions complexes entre l'innovation technique, les pratiques sociales et les dynamiques économiques, remettant en question certaines conceptions traditionnelles de l'innovation (Flichy, 2017). En fait, les interrogations autour de l'innovation sont aujourd'hui multiples. La première raison étant que l'avenir et la survie de l'espèce humaine en dépendent aujourd'hui directement pour des raisons d'enjeux écologiques (Schot, et

Geels, 2008). Mais la raison qui nous intéressera dans ce mémoire est toute autre : c'est la question de l'absence de contrôle que nous avons sur l'innovation, c'est la question de son aspect disruptif et transformationnel, c'est la question de la dépossession du savoir qui s'opère, et surtout c'est la question de l'impact de cette innovation sur les pratiques de gestion et les enjeux stratégiques contemporains.

Reprenons progressivement ces points pour mieux les comprendre. Aujourd'hui, si la colonisation d'une autre planète propice à la vie semble difficile à imaginer pour un futur proche, la conquête de l'espace n'est plus un fantasme et plusieurs entreprises privées rivalisent avec les institutions étatiques pour repousser les frontières de l'inconnu (SpaceX, Oneweb, Blue Origin...)¹. L'innovation semble aujourd'hui plus libre et plus rapide que jamais. Les dépenses en R&D ont explosé², les innovations technologiques sont devenues bien trop complexes pour être comprises par un individu lambda et bien souvent trop complexes pour en attribuer le mérite à un seul individu (Shapin, 1995). Au fur et à mesure que les innovations se complexifient, nous devenons de plus en plus dépendants des autres pour les comprendre et cela vaut même pour les ingénieurs, qui sont souvent spécialisés et n'ont pas une compréhension exhaustive de toutes les étapes de création d'un produit technologiquement complexe (David Lane et Robert Maxfield, 2005). Le résultat est sans appel : l'innovation nous échappe, elle poursuit sa course en avant au nom du progrès et elle dépasse la portée de l'individu.

¹ Dessibourg, O. (2012, May 19). Des sociétés privées à la conquête de l'espace. *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/sciences/societes-privées-conquete-lespace>

² *Panorama de l'effort de R&D dans le monde*. (2019, August 11). enseignementsup-recherche.gouv.fr. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/panorama-de-l-effort-de-rd-dans-le-monde-47477>

C'est là le grand paradoxe de l'innovation, elle semble appartenir à tous mais elle nous dépasse tous.

Durant les dernières années, la recherche académique s'est beaucoup penchée sur les effets néfastes que pouvait avoir l'innovation lorsqu'elle nous dépassait et les chercheurs en sont venu à parler du « côté obscur » de l'innovation. Des travaux comme ceux de Coad, Nightingale, Stilgoe et Vezzani, (2021), ont permis de montrer toute l'ambivalence de l'innovation, toute la difficulté à mesurer efficacement ses effets positifs et négatifs. Les auteurs soutiennent que l'innovation ne se limite pas à des aspects positifs tels que la croissance économique et la résolution des problèmes, mais qu'elle peut également avoir des effets indésirables sur la société et l'environnement. Ces conséquences peuvent inclure des inégalités accrues, des externalités négatives, des impacts environnementaux néfastes, des problèmes éthiques et des dilemmes moraux. Nous reviendrons sur cette ambivalence de l'innovation technologique lors de la présentation du cadre théorique préliminaire, mais ce qu'il est important de retenir pour l'instant, c'est qu'il existe des conséquences néfastes à la plupart des innovations technologiques, qui ont tendance à se diluer dans la société. Ces externalités ne font que renforcer l'aspect disruptif de l'innovation technologique et contribuent à bouleverser les contextes de gestion. Cette dualité de l'innovation technologique, incarnation du génie humain et parfois source de son malheur a été illustrée au cours des siècles par notre histoire.

Ainsi, l'histoire de l'humanité nous rappelle les dangers et le pouvoir de destruction que l'innovation débridée peut causer. L'illustration la plus frappante de cette idée est sans doute l'invention puis l'utilisation de la bombe atomique au XXème siècle. Elle offre un exemple frappant de la manière dont l'innovation est le fruit d'une collaboration étroite

entre de nombreux individus, organisations et domaines de recherche. Le développement de cette arme puissante et destructrice a été rendu possible grâce au Projet Manhattan, une initiative secrète menée par les États-Unis en collaboration avec le Royaume-Uni et le Canada. C'est sans doute le projet de recherche scientifique le plus documenté à ce jour et la littérature académique n'a eu de cesse d'interroger le projet, de chercher à comprendre comment notre civilisation en est arrivée à créer une arme capable de détruire notre planète (Iksander, 2022). C'est un projet qui illustre très bien, le côté obscur et disruptif du progrès technique. Pour mieux comprendre le contexte de ce projet, le lecteur pourra lire le livre de Richard Rhodes, *The making of the atomic bomb* (2012) qui donne un bon aperçu des enjeux historiques politiques et scientifiques du projet et en profiter pour visionner le dernier film de Christopher Nolan, *Oppenheimer* (2023). Le Projet Manhattan a mobilisé des milliers de scientifiques, d'ingénieurs et d'ouvriers, qui ont travaillé ensemble dans diverses installations à travers les États-Unis. Ces chercheurs et experts ont combiné leurs connaissances et leurs compétences pour mener à bien les travaux nécessaires à la conception et à la fabrication de l'arme atomique (Lenfle, Le Masson, Weil, 2016). L'innovation derrière l'arme atomique ne peut donc être attribuée à un seul individu ou à un petit groupe de personnes. Au contraire, elle est le résultat d'un effort collectif et interdisciplinaire, impliquant une vaste gamme de compétences et d'expertises provenant de divers horizons géographiques et culturels. Elle est aussi bien l'incarnation ultime du génie de l'être humain que celle de ses limites, de sa folie et de sa difficulté à s'imposer des limites.

Ce projet a mis à rude épreuve les plus grands chercheurs de l'époque, en raison de sa complexité théorique. Ils ont seulement pu le mener à bien grâce à une étroite collaboration

et un partage total des connaissances. Et lorsqu'une innovation technologique dépasse les chercheurs, elle dépasse bien souvent les législateurs par la même occasion. C'est la capacité du progrès technique de transformation des contextes, faite d'inconnues et d'opportunités qui pousse les gestionnaires et les décideurs stratégiques à se réinventer. Ainsi, l'histoire de l'invention de la bombe atomique est aussi un cas très intéressant de vide juridique, un concept qui sera central dans ce travail de recherche. En effet, les concepts de crimes contre l'humanité datent seulement de 1945³ et la Cour pénale internationale date dont l'un des enjeux principaux est de lutter contre les crimes de guerres date seulement de 2002⁴. Et sans un cadre légal clair et strict, il est apparu que les valeurs morales des individus ne suffisaient pas à empêcher l'utilisation de la bombe nucléaire, malgré les dégâts qu'elle pouvait causer et le danger qu'elle faisait peser sur le reste de l'humanité. Il semble donc juste de s'interroger sur cette course perpétuelle entre l'innovation et la régulation juridique. Il n'est bien sûr pas possible d'anticiper la nature des innovations mais peut-on planifier leur implémentation. Beaucoup de travaux se sont penchés sur la question ces dernières années, et certains d'entre eux comme ceux de Butenko et Larouche (2015), ont mis en avant le besoin d'établir des cadres réglementaires stricts qui trouvent un équilibre délicat entre la promotion de l'innovation et la prise en compte des éventuelles conséquences négatives de l'innovation.

Pour en revenir à l'exemple de la bombe atomique, ce besoin d'encadrer cette innovation et de légiférer sur son utilisation a abouti sur la signature du traité sur la non-prolifération

³ *Le dictionnaire de l'Histoire - crime contre l'humanité - Herodote.net.* (n.d.). https://www.herodote.net/crime_contre_l_humanite-mot-554.php

⁴ *Cour pénale internationale (CPI).* (2022, July 11). France ONU. <https://onu.delegfrance.org/cour-penale-internationale-cpi>

des armes nucléaires (TNP) en 1968⁵. Si l'on peut se réjouir de la signature d'un tel traité il est également légitime de chercher à comprendre pourquoi il n'a pas été signé avant, pourquoi une innovation aussi importante et dangereuse que l'arme nucléaire a pu se faire aussi librement. Il est légitime de se demander si des millions de vie n'auraient pas pu être sauvées si l'innovation avait été anticipée ou du moins accompagnée par une législation claire et forte.

On voit bien la tension qu'il peut y avoir lorsqu'une innovation s'impose à un contexte qui n'y est pas préparé. C'est l'une des idées fondamentales qui a motivé ce travail de recherche. Je voulais chercher des moyens, des outils, pour que les gestionnaires puissent anticiper les innovations et adapter leurs pratiques de gestion en conséquence. Car les innovations affectent toutes les sphères de la société, y compris la sphère entrepreneuriale qui est souvent à l'origine de ces innovations ou alors qui cherche à en tirer profit. On peut penser à l'uberisation de la société qui a amorcé une profonde transformation de notre système juridique qui n'y était pas du tout préparé (Zou, 2017). Beaucoup d'entreprises utilisant ce modèle ont ainsi profiter du statut précaire de ces « nouveaux employés » pour gonfler leurs profits en limitant leurs coûts. Un exemple tout aussi récent est celui de la mise sur le marché de voitures autonomes, avec Tesla et Elon Musk en tête de file. La question de la responsabilité lors des accidents avec ces véhicules n'a pas fini de faire parler⁶. Là encore, le cadre légal était flou au départ et des entreprises comme Tesla en ont

⁵ vie-publique.fr. (2022). Qu'est-ce que la non-prolifération? *vie-publique.fr*. <https://www.vie-publique.fr/fiches/274937-quest-ce-que-la-non-proliferation>

⁶ Jordane. (2022). Qui est responsable en cas d'accident avec l'Autopilot de Tesla? *Caroom*. <https://www.caroom.fr/guide/voiture-propre/electrique/neuve/laquelle-choisir/tesla/gamme/equipements/autopilot/responsabilite-accident>

profité pour mettre sur le marché des voitures qui n'auraient pas été aux normes aujourd'hui (Vellinga, 2017). Toutes ces innovations ont des implications stratégiques profondes et il est crucial que les gestionnaires s'adaptent à ce contexte pour repenser des pratiques pertinentes et adaptées à notre société contemporaine et à celle de demain. Ces innovations redéfinissent l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Et bien souvent, l'interaction qui se crée entre l'innovation et la stratégie des entreprises met en avant des enjeux éthiques et environnementaux sans précédent. Nous y reviendrons plus en détail avec l'étude approfondie des deux films Avatar de James Cameron. Intéressons-nous désormais aux concepts centraux utilisés dans le cadre de ce mémoire.

1.2 La fiction comme outil de recherche

1.2.1 Pourquoi la fiction ?

Le choix de l'étude d'une œuvre de fiction pour un travail de recherche en stratégie peut paraître surprenant si l'on n'a jamais vu de travaux de ce genre auparavant. Mais la fiction présente un intérêt réel en tant qu'objet d'étude au service de la recherche en gestion. Tout d'abord, il est à noter que l'utilisation de la fiction à des fins pédagogiques a toujours existé. L'utilisation de la mythologie pendant l'Antiquité présentait déjà un intérêt pédagogique certain avec une réelle volonté d'inculquer un système de valeurs et de croyances à un ensemble de citoyens (Vernant, 1990). Les fables et les contes ont également poursuivi cet objectif d'enseignement à travers le concept de « morale ». D'après la définition du Larousse la morale est « l'enseignement qui se dégage de quelque chose, conduite que l'événement ou le récit invite à tenir »⁷. Ainsi, tout conte ou fable

⁷ Larousse, É. (n.d.). *Définitions : morale - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/morale/52564>

avait un enseignement plus ou moins explicite et ce mode d'enseignement reste encore très populaire aujourd'hui.

Mais l'utilisation de la fiction dans l'éducation supérieure a connu un sursaut récent. En effet, elle avait plus moins disparu des salles de classe, à l'exception des études de cas, bien souvent inspirées de la vie réelle. Mais elle est aujourd'hui très populaire et remise au goût du jour. De plus en plus de chercheurs et de professeurs l'adoptent, et l'intègrent peu à peu dans leur processus d'enseignement. Des études récentes comme celle de Kankal, Patra et Panda (2023) ont montré les bienfaits d'une telle approche. Ainsi, ces dernières années nous avons eu le droit à *Tout savoir sur le marketing avec la série Mad Men* de Émeline Martin Albéric Tellier paru en 2023, à *Comprendre le management avec La casa de papel* de Mathias Szpirglas, Marine Agogué et Albert David, toujours en 2023, et à *Organizational readiness: Culturally mediated learning through Disney animation* paru en 2018. Cette popularité croissante de la fiction comme outil d'enseignement et de recherche n'est pas anodine. En effet, cette approche regroupe à mes yeux deux avantages majeurs.

Le premier avantage que j'ai trouvé à cette approche est **la portée de mon travail de recherche**. Je crois qu'il n'y a rien de plus souhaitable pour un travail de recherche au fait qu'il arrive à sortir de cette sphère de la recherche pour toucher enfin « le grand public ». Et je suis absolument convaincu que la connaissance est faite pour être partagée par le plus grand nombre. C'est à mes yeux un véritable devoir, pour ceux qui ont la chance d'avoir cet accès à la connaissance, que de partager ce savoir avec les autres. Et il est important de partager ces connaissances avec rigueur et humilité, pour pouvoir atteindre le plus grand nombre sans nuire à la qualité de l'information partagée (Lacan et Martin, 2022). Ce n'est

pas simplement mon opinion mais aussi celle de bon nombre de chercheurs qui ont mis en avant l'intérêt de diffuser davantage les connaissances de gestion (Avenier et Schmitt, 2007). Ainsi, je pense qu'elle ne devrait pas rester seulement entre les mains de ceux qui la produisent et ceci aussi en vue d'une plus grande légitimité. L'accroissement des connaissances n'a finalement que peu d'intérêt si ces connaissances sont réservées à un cercle restreint de personnes. C'est donc aussi dans une optique de vulgarisation scientifique, ou plutôt de médiation scientifique, qu'il me semble pertinent de s'appuyer sur un contenu culturel au cœur de notre société moderne : l'industrie du cinéma. En effet, les services de streaming (VOD) et le cinéma à grand spectacle sont très populaires aujourd'hui et c'est une formidable opportunité pour la recherche, y compris en sciences de gestion, que de s'emparer de ces contenus pour atteindre le plus grand nombre. Toutefois, cette démarche n'aurait que peu d'intérêt si elle se faisait au détriment de la qualité de la recherche produite ou de sa pertinence. Mais je suis également convaincu qu'elle présente un intérêt méthodologique certain, auquel s'est intéressé la recherche, que je tâcherai de résumer ici et sur lequel je reviendrai plus tard ([Chapitre 3 : Méthodologie](#)).

Tout d'abord il est crucial pour notre approche de reconnaître une certaine porosité entre le réel et la fiction. En effet, il semble raisonnable d'envisager les œuvres de fiction comme des représentations du réel, des miroirs qui possèdent leurs propres règles, mais qui partent de l'imaginaire de créateurs ancrés dans le réel. Si l'on suit cette logique « une œuvre de fiction peut se révéler plus « vraie » que le réel lui-même, en le rendant, justement, plus lisible » (Julliot, Lenglet et Rouquet, 2022). En effet les œuvres de fiction, tout comme bon nombre de modèles scientifiques n'ont pas vocation, même hors du cadre de la

science-fiction, à reproduire exactement le réel, mais plutôt à le simplifier pour en donner une compréhension efficace mais non exhaustive.

Un autre avantage à étudier la fiction plutôt que le réel, qui s'inscrit lui-aussi dans une optique de clarté et de rigueur, est **l'immuabilité des œuvres de fiction**. En effet, les œuvres de fiction constituent un matériau de base inaltérable et aux limites clairement définies. Et tout comme les études de cas, utilisées depuis des décennies dans les écoles de gestion, leur étude permet donc d'interroger le réel avec un parti-pris assumé (celui de la fiction) et une simplification permettant parfois une meilleure compréhension.

Enfin, nous nous contenterons d'un dernier point plus spécifique à notre travail : **les avantages de l'étude de la science-fiction**. La recherche académique a mis en avant les avantages d'utiliser des œuvres de science-fiction, avec notamment un très bon article de *Entreprises et Histoire* intitulé « L'entreprise vue par la science-fiction : d'aujourd'hui à demain ». En effet, les œuvres de science-fiction occupent une place à part parmi les œuvres de fiction. D'après la définition du Larousse, la science-fiction est un « genre littéraire et cinématographique qui invente des mondes, des sociétés et des êtres situés dans des espace-temps fictifs (souvent futurs), impliquant des sciences, des technologies et des situations radicalement différentes ». On comprend avec cette définition que la science-fiction permet d'ouvrir le champ des horizons, d'imaginer le futur, ou des réalités alternatives. D'après l'article, son utilisation permet une remise en question efficace du présent en « s'émancipant de faits et de contextes précis, elle peut mettre en scène des situations qui bousculent les représentations convenues du monde ainsi que nos pré-supposés ». C'est là le gros point fort de l'utilisation de la science-fiction appliquée à l'entreprise, sa force de remise en question, quasiment illimitée, grâce à la suppression de

certains présupposés ou l'implémentation de contextes radicalement différents. Elle permet aussi d'imaginer différents scénarios pour l'avenir, ce qui peut être particulièrement intéressant pour les décideurs stratégiques pour qui les prévisions constituent un enjeu majeur. En effet, les œuvres de science-fiction peuvent servir de matériau d'expérimentation ou même parfois d'anticipation. Il suffit pour s'en convaincre de penser aux œuvres de Jules Verne, comme *De la Terre à la Lune* (1865) qui préfigure les fusées spatiales modernes ou encore *Vingt mille lieues sous les mers* (1870), dans lequel Jules Verne anticipe les sous-marins modernes et les technologies de propulsion électrique. En fait, la science-fiction permet d'imaginer une réalité alternative, qui peut parfois être compatible avec le monde réel sur des horizons de temps différents. Elle nous permet de lutter contre nos aprioris cognitifs et d'ouvrir notre imagination pour nous confronter à des problèmes ou à des solutions inédites pour stimuler notre réflexion stratégique. La science-fiction peut donc être utilisée pour penser l'avenir mais elle peut également nous aider à mieux comprendre le présent. Elle nous permet d'interroger les fondements de notre société, nos présupposés. Elle est une remise en question perpétuelle qui pousse à la réflexion et à l'amélioration. C'est dans cette optique que j'ai choisi de travailler sur *Avatar*, œuvre de science-fiction majeure de notre époque, riche d'enseignements pour aujourd'hui et pour demain.

1.2.2 Pourquoi Avatar ?

Une fois le parti pris d'utiliser une œuvre de fiction pour appuyer mon travail de recherche, je devais encore choisir une œuvre pertinente pour traiter des enjeux stratégiques qui m'intéressaient. Le choix m'est apparu particulièrement évident après avoir visionné le deuxième volet de la saga *Avatar*. Ce mémoire se basera en effet sur l'étude des deux films

Avatar de James Cameron, à savoir *Avatar* et *Avatar : La voie de l'eau*. Pour les lecteurs qui n'auraient pas vu ces films, je vous invite à vous référer aux annexes pour vous faire une meilleure idée du contexte de l'étude⁸.

Les motivations qui m'ont conduit à choisir cette œuvre sont multiples, aussi je commencerai par la plus importante : la modernité. *Avatar* est une œuvre résolument moderne, par les enjeux traités mais aussi par la portée et la résonance de l'œuvre dans notre société actuelle.

En effet, derrière une trame narrative et un univers complexe, se cache un miroir des enjeux de nos sociétés contemporaines. Ce miroir est davantage construit comme une invitation à la réflexion, pleine de nuances et de suggestions, plutôt que comme une critique. J. Cameron le disait lui-même, sa motivation pour réaliser *Avatar : La voie de l'eau* était de pouvoir transmettre un message écologique fort, non pas idéaliste mais au contraire assez fataliste avec une Terre toujours plus tournée vers l'exploitation des ressources non renouvelables⁹, « *Avatar* is the highest-grossing film, and it's a movie that's asking you to cry for a tree ». Outre cet aspect environnemental, on comprend aussi que le réalisateur a voulu traiter beaucoup d'autres enjeux au cœur de nos sociétés contemporaines : la place de la femme dans la société et le monde du travail, l'intégration des cultures indigènes, la recherche de profit, l'encadrement des organisations. Ces thèmes

⁸ Pour un aperçu synthétique de la trame des deux films, voir les résumés présentés au début de la méthodologie.

⁹ Keegan, R. (2023, April 17). The Hollywood Reporter. *The Hollywood Reporter*. <https://www.hollywoodreporter.com/feature/james-cameron-interview-avatar-the-way-of-water-franchise-future-1235271483/>

transparent dans ses films et s'incarnent concrètement dans la vie du réalisateur¹⁰. L'œuvre est d'une grande richesse et les enjeux traités sont multiples mais dans le cadre de ce mémoire j'ai choisi d'étudier ceux qui faisaient écho à notre réalité organisationnelle et qui devraient nous pousser à repenser nos pratiques de gestion.

L'autre aspect qui m'a poussé vers *Avatar* est évidemment la grande popularité de l'œuvre. Le premier volet a généré plus de 2,92 milliards de dollars de recettes alors que le second en a généré près de 2,32¹¹. Ainsi, les deux films se placent respectivement à la première et à la troisième place des plus gros succès cinématographiques de tous les temps en termes de recettes. Cela donne à la recherche une plus grande portée car davantage de gens pourront lire et comprendre aisément mon travail. De plus, c'est également une belle occasion de faire de la vulgarisation scientifique, ou pour le dire de manière plus positive, de la médiation, en rendant la recherche plus accessible et en donnant envie à des gens de s'intéresser à mon travail ou à la recherche en général alors même qu'ils n'en n'ont pas l'habitude. C'est quelque chose que j'ai pu constater lorsque je partageais mon sujet de mémoire avec mes connaissances. Les gens étaient tout d'abord surpris, puis très curieux et enthousiastes. Si je peux contribuer très modestement à créer un peu d'enthousiasme et de curiosité pour le monde de la recherche scientifique alors je serais un apprenti chercheur heureux. De plus, la grande popularité de l'œuvre signifie aussi qu'il est plus facile pour moi d'avoir des retours constructifs sur mon travail de la part de toutes les personnes qui m'ont entourées pendant la rédaction de ce mémoire. Cela m'a été infiniment utile et je

¹⁰ Ainsi, pour concrétiser son engagement à défendre les populations indigènes il a créé la fondation Avatar dont la raison d'être est de défendre les droits et territoires des populations indigènes.

¹¹ *All Time Worldwide Box Office.. The Numbers.* <https://www.the-numbers.com/box-office-records/worldwide/all-movies/cumulative/all-time>

tiens donc à remercier toutes les personnes qui ont porté sur mon mémoire leur regard bienveillant et constructif.

1.3 Objectifs de la recherche et question de recherche

1.3.1 Les objectifs de la recherche

Ce travail de recherche aura pour objectif premier d'identifier des enjeux éthiques et environnementaux propres aux organisations contemporaines, en se basant notamment sur des exemples tirés des films *Avatar* de James Cameron. Ce mémoire aura pour but d'identifier les pratiques de gestion des stratèges qui ont besoin d'être repensées pour s'adapter aux exigences de notre société et de notre temps. Ces pratiques seront regroupées en deux catégories, celles relevant de la gestion interne et organisationnelle des entreprises et celles relevant des stratégies et orientations d'entreprise. Cette séparation assez simple vise à donner aux gestionnaires, aux stratèges, des pistes concrètes pour améliorer leurs pratiques de gestion, en les adaptant aux exigences de la modernité. Une fois ces enjeux identifiés, nous chercherons à voir comment adapter et transformer ces pratiques de gestion, comment les encadrer afin qu'elles puissent mieux prendre en compte les critères éthiques et environnementaux. Nous étudierons les pistes d'améliorations, suggérés par l'analyse des films *Avatar* ou bien par la recherche scientifique. Le but final est de pouvoir donner des recommandations pratiques aux gestionnaires afin d'adapter leurs méthodes en vue d'une meilleure efficacité et d'une meilleure responsabilité sociale et environnementale.

1.3.2 La question de recherche

Le mémoire sera construit sur l'étude des films *Avatar* de James Cameron et un modèle illustration/inspiration. On identifiera les pratiques de gestion étudiées à l'aide de l'analyse

des films puis l'on étudiera les moyens d'améliorer ces pratiques en se servant là aussi des suggestions des films mais également des pistes avancées par la recherche. Ainsi, la question de ce travail de recherche sera la suivante :

Quelles leçons de gestion en termes d'éthique et de responsabilité sociétale des entreprises peut-on tirer de l'analyse des films d'Avatar selon les théories du management ?

Chapitre 2 : La Revue de la littérature pré-recherche : les bases de notre modèle inductif

Etant donné que ce mémoire sera basé sur un modèle inductif, l'observation jouera un rôle clé et nous permettra d'identifier les thèmes clés de recherche. Avant cette phase de recherche, nous n'avons donc qu'un aperçu limité des enjeux à traiter. Voilà pourquoi j'ai choisi de construire ma revue de littérature en deux parties. La première sera effectuée avant toute recherche, et présentera les bases de notre modèle inductif. Une fois la recherche effectuée et une fois que l'observation nous aura permis de soulever de nouvelles idées et des concepts supplémentaires, nous y reviendrons avec une deuxième revue de littérature tournée vers ces nouvelles idées ([La revue de littérature post-recherche : les thèmes soulevés par l'analyse empirique](#)).

Pour notre revue de littérature pré-recherche, j'ai pu identifier 3 thèmes sur lesquels me pencher avant même de démarrer mon travail de recherche. En effet, je savais que ces 3 thèmes étaient étroitement liés et seraient au cœur de ce mémoire. Cette première revue de littérature n'a pas vocation à être exhaustive mais elle devrait pouvoir aider à se faire une meilleure idée des bases de ce travail de recherche, à cadrer le propos et l'avancée de la littérature concernant ces thèmes.

2.1 Les conséquences du progrès technique

Le premier thème qui nous intéresse pour cette revue de littérature regroupe les conséquences sociales et éthiques du progrès technique. En effet, le progrès technique est l'un des facteurs les plus importants affectant le contexte organisationnel et force les gestionnaires à faire face à de nouveaux défis et à se réinventer en permanence. Les

ouvrages à ce sujet sont très nombreux mais nous en retiendrons 3 qui permettent de ces enjeux à la problématique de ce mémoire. Jacques Ellul, dans son article *Réflexions sur l'ambivalence du progrès technique* (1965), soulève des questions cruciales sur les conséquences éthiques et sociales du progrès technologique. Il met en garde contre les effets néfastes de la technologie sur la société en soulignant la nécessité d'une réflexion critique pour anticiper et atténuer les éventuels impacts négatifs du progrès technique dans les organisations. Il interroge l'impact du progrès technique sur la société, et soutient que cet impact peut parfois être très difficile à mesurer, car ses effets positifs et négatifs se diluent facilement dans l'ensemble de la société. C'est le premier point clé à retenir par rapport au progrès technique, il est ambivalent et ses effets sur le bien-être d'une société peuvent s'avérer particulièrement difficiles à mesurer.

Pour compléter cette réflexion sur le progrès technique et explorer davantage les effets contre-productifs du progrès technique, il est nécessaire de se tourner vers le travail d'Ivan Illich et de son ouvrage *Les deux dimensions de la contre-productivité institutionnelle* (2003). C'est surtout une vraie remise en question à la fois des systèmes institutionnels dominants et d'une dépendance accrue vis-à-vis de la technologie. Il a été l'un des principaux auteurs à mettre en avant la fragmentation du savoir (accélérée par la division du travail) et ses effets négatifs. En effet, avec la division du travail, les employés ont des tâches de plus en plus simples, tout en utilisant souvent des outils technologiques complexes, qu'ils ne comprennent pas dans leur ensemble. Ainsi, en cas de problème, les employés n'ont pas l'autonomie nécessaire pour trouver des solutions par eux-mêmes. Chacun devient de plus en plus dépendant envers la technologie, ce qui menace le savoir-faire individuel et la capacité d'adaptation. C'est un autre défi pour les gestionnaires et les

décideurs stratégiques, qui doivent trouver des solutions pour s'opposer à cette baisse d'autonomie des employés. L'auteur appelle à une réévaluation des paradigmes de gestion avec une recherche de modèles alternatifs plus équilibrés et durables.

Une forme de réponse peut être trouvée dans la conscience que nous avons de la technologie. Ainsi, le dernier texte que j'ai retenu pour ce thème traite des dangers du progrès technique et résonne particulièrement aujourd'hui : il s'agit du texte de Günther Anders intitulé *Nous, fils d'Eichmann* (1964). Dans ce texte, Gunther Anders pointe du doigt la responsabilité individuelle dans l'acceptation de la technologie, de la technique, et de ses effets destructeurs. Il est intéressant d'aborder cette question de la conscience collective de l'innovation, car en tant que citoyen on a tendance à profiter de l'innovation quand elle nous apporte du bien-être mais on se dédouane de toute responsabilité lorsqu'elle entraîne des conséquences néfastes sur la société. Ainsi, dans cet ouvrage, l'auteur invite à une prise de conscience collective et à réfléchir sur le rôle que nous voulons donner à la technique dans notre société contemporaine. Il replace la conscience individuelle au cœur du débat quant à la place que doivent trouver les gestionnaires pour la technologie.

2.2 La responsabilité des décisionnaires

Et c'est là, le deuxième thème de cette revue de littérature : la responsabilité individuelle des décisionnaires. Il me semblait primordial pour un mémoire ayant comme ambition de traiter d'enjeux éthiques et de responsabilité environnementale d'aborder la question de la responsabilité individuelle. En effet, ces enjeux ne sont pas nouveaux mais ils reviennent sur le devant de la scène avec les avancées technologiques. Je savais également que ces enjeux étaient au cœur de mon objet d'étude : *Avatar*. Et alors que les entreprises ont une

place de plus en plus importante dans la société, les enjeux éthiques et sociaux liés aux pratiques de gestion sont de plus en plus préoccupants. Nous avons ainsi évoqué dans l'introduction comment l'uberisation des entreprises avait poussé la société à rouvrir le débat sur la responsabilité individuelle et collective des gestionnaires. Par exemple, lorsque le cadre légal n'avait pas encore prévu de règles quant aux voitures autonomes et que celles-ci ont été à l'origine des premiers accidents, la question de la responsabilité était essentielle. La crise financière de 2008 fut un autre exemple illustrant le désir de la société d'une plus grande responsabilité des cadres dirigeants (Bhagat et Bolton, 2008).

Ainsi, il est aujourd'hui crucial de s'interroger sur ces questions de responsabilité, tant d'un point de vue strictement légal que d'un point de vue moral et éthique, car le pouvoir de nuisance des entreprises sur la société est devenu trop fort pour rester impuni. Tout d'abord, il est important de distinguer la responsabilité collective de la responsabilité individuelle (Cooper, 1968). La responsabilité individuelle des décisionnaires en entreprise peut se définir comme leur obligation personnelle de rendre compte de leurs actions et décisions. En plus d'une responsabilité légale, les décideurs stratégiques mettent également en jeu leur réputation et leur carrière (Maak et Pless, 2009). La recherche a également montré que cela ne suffisait pas toujours à les responsabiliser car les gains potentiels pouvaient dépasser assez largement tous ces désagréments (Berrone, Gelabert et Fosfuri, 2009). Ces articles mettent donc en avant le lien direct entre le sens moral et éthique et la responsabilité individuelle. Selon certains chercheurs, ce sens moral est inné et pour d'autres il se construit via l'interaction avec d'autres individus. On retrouve cette idée dans le texte « The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics » de David Bevan et Hervé Corvellec (2007). Certains articles vont plus

loin et affirment que pour retrouver ce sens moral, il est nécessaire que nous nous éloignons d'une vision de l'entreprise basée sur les rôles, qui nous conduit à compartimenter et à oublier qui nous sommes et ce que nous valorisons (Rozuel, 2011). L'article intitulé « Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm », de Takala, et Pallab (2002), a été l'un des premiers à poser cette distinction essentielle entre la responsabilité morale et légale. J'ai voulu explorer cette distinction au travers de mon mémoire et chercher des moyens de concilier les deux. J'ai voulu chercher des outils à fournir aux décideurs stratégiques afin qu'ils puissent travailler sur le sens des responsabilités de chaque membre de l'entreprise (y compris le leur). Cet article est également fondateur car il réinterroge la responsabilité individuelle de chaque membre d'une entreprise en s'opposant à la vision de l'entreprise comme entité légale unique dominant les individus qui la composent. Il propose, pour améliorer le sens de responsabilité des dirigeants, de s'attaquer d'abord aux pratiques permettant d'améliorer le sens moral et éthique des employés.

Nous aurons l'occasion de le voir dans ce mémoire mais ce qui ressort de la recherche quant au sens de responsabilité individuelle des dirigeants c'est l'importance de leurs valeurs et de leurs croyances personnelles. L'article intitulé « Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship », de Hemingway paru dans le *Journal of Ethics* en 2005 résume très bien cette pensée. Dans cette publication, l'auteur soutient que la politique RSE d'une entreprise ne répond pas seulement à une logique économique et légale mais qu'elle est le résultat du sens moral personnel des employés et des dirigeants.

2.3 L'influence de la fiction sur les pratiques de gestion

Le dernier thème, infiniment utile pour interroger les deux thèmes précédents et pour lequel j'aimerais poser quelques bases théoriques qui seront utiles à la compréhension de ce travail, est l'influence de la science-fiction et plus généralement de la fiction sur les pratiques de gestion. En effet, la fiction apparaît comme l'outil idéal pour questionner le progrès technique et interroger les responsabilités individuelles. Le rapport de la fiction envers la réalité est particulièrement intéressant car il ne cherche pas la vérité mais est davantage tourné vers l'exploration d'alternatives. Nous avons évoqué dans l'introduction les avantages de la fiction au service de la recherche, mais elle a également des applications plus pratiques qui peuvent être directement utilisées par les décideurs. En effet, littérature et la fiction peuvent affecter les pratiques de gestion en introduisant de nouvelles idées, en remettant en question les normes établies et en offrant des perspectives novatrices. Pour le dire de façon caricaturale mais parlante, la science-fiction peut guider les pratiques de gestion vers de nouveaux idéaux avec ses utopies ou l'éloigner de potentiels écueils avec ses dystopies. J'avais pour ambition que mon travail de recherche puisse être mis dans les mains de gestionnaires de manière très pratique et j'étais ravi de voir que de nombreuses références académiques appuyaient cet usage pratique de la fiction au service de la stratégie et de la gestion. Le dossier interdisciplinaire *Ce que la fiction fait aux organisations* (Julliot, 2023) explore en détail cette influence. Il examine notamment comment la fiction peut servir d'illustration mais aussi d'exploration théorique pour les organisations. Il cite notamment *The sciences of the artificial* (Simon, 1991), dans lequel l'auteur disait : « les sciences de gestion ne peuvent se contenter d'être des sciences de ce qui est, mais doivent aussi être des sciences de ce qui n'est pas ». En s'appuyant sur des exemples de littérature et de fiction, il met en évidence la manière dont ces récits peuvent

remettre en question les pratiques traditionnelles et encourager les gestionnaires à repenser leurs stratégies.

Toujours dans une approche très pratique qui m'aura inspiré pour la rédaction de ce mémoire, on peut citer *Tout savoir sur le marketing avec la série Mad Men* (Martin et Tellier, 2022) ou *Comprendre le management avec La casa de papel* (Szpirglas, Agogué et David, 2023). Ces ouvrages, assez explicites au vu de leur titre utilisent l'analyse de la fiction pour s'adresser à des gestionnaires et cadres d'entreprises. Dans le même esprit, l'ouvrage de Marine Agogué et Cyrille Sardais, *Petit traité de management : Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs* (2019), explore les leçons de gestion que l'on peut tirer des mondes imaginaires de la littérature et de la fiction. Cet ouvrage interroge et incarne les logiques managériales à partir de l'exemple de *Game of Thrones*. En plus d'incarner concrètement des concepts auxquels on reproche souvent d'être trop théoriques cette analyse préserve leur complexité et pousse à une véritable réflexion sur les dynamiques de management. Enfin, un autre aspect essentiel de cet ouvrage, et de beaucoup de travaux de recherches basés sur la fiction, est la portée de l'œuvre, qui dépasse le cadre académique et qui s'adresse aussi au grand public, aux gestionnaires et aux décisionnaires.

Pour toutes ces raisons, j'ai trouvé pertinent d'utiliser la fiction et particulièrement la science-fiction, pour interroger nos pratiques de gestion sur le long-terme, la place de la technologie dans l'entreprise et pouvoir fournir des recommandations pratiques à des décideurs stratégiques aux responsabilités toujours plus importantes.

Chapitre 3: Méthodologie

Dans cette recherche, nous adoptons une approche inductive qui met l'accent sur l'étude des données empiriques pour construire notre travail. Nous utilisons un modèle inductif afin de permettre aux thèmes et aux concepts émergents de guider notre analyse et nos conclusions.

Pour mieux comprendre le contexte de l'étude, nous invitons le lecteur à se référer aux annexes qui rappellent le synopsis des deux films étudiés ainsi que les personnages impliqués. Mais voilà une rapide mise en contexte pour les lecteurs qui souhaiteraient se rafraîchir la mémoire.

Avatar est le premier film de la saga de J. Cameron. Dans *Avatar*, les humains cherchent à exploiter les ressources naturelles de Pandora, une exo planète habitée par les Na'vi. Les Na'vi sont une population indigène, technologiquement peu avancés et qui vivent en profonde harmonie avec la nature. Les humains n'ont aucun respect pour les Na'vi et la souveraineté de leurs terres. Ils utilisent pour les infiltrer un programme appelé *Avatar* qui leur permet de transposer la conscience d'humains dans des corps de Na'vi.

Avatar : La voie de l'eau est le second volet de la saga. Dans ce film, les humains reviennent sur Pandora des années après les événements du premier film. Ils souhaitent éliminer Jake Sully, héros du premier film et chef de la résistance Na'vi pour pouvoir coloniser Pandora et en faire le nouvel habitat de l'espèce humaine. Ils traquent la famille de Jake Sully à travers Pandora et utilisent la force brute pour parvenir à leurs fins.

3.1 Le choix des données

Une fois mon sujet de recherche choisi, je me suis très vite tourné vers les données avec lesquelles j'allais travailler. Ce choix était particulièrement important au vu du format et du sujet quelque peu original de mon mémoire.

Lorsque l'on travaille sur des œuvres de fiction aussi vastes qu'*Avatar*, il est difficile de délimiter le matériau d'étude. En effet, il y a en plus des films *Avatar*, des bandes dessinées, des scènes des coulisses, un jeu vidéo en préparation chez Ubisoft, quantité d'articles et de blogs sur le sujet... En bref, il était essentiel de faire le tri dans cet univers étendu et de ne retenir que les données cruciales à la réalisation de mon travail. J'ai donc fait le choix de retenir seulement les données officielles, c'est-à-dire directement validées par James Cameron, le directeur de l'œuvre. J'ai toujours voulu me concentrer sur les films alors c'est là que j'ai commencé. Le script officiel du premier film *Avatar* a été publié depuis longtemps. En revanche, à l'heure où j'ai commencé ce travail de recherche, la sortie du deuxième film, *Avatar : La voie de l'eau* était encore trop récente et j'ai dû me contenter de scripts parus sur des sites de fans. Ces scripts constituent le matériau de base de mon analyse car ils regroupent deux choses très importantes : les dialogues et le contexte. Ainsi en épluchant le script et en visionnant de nombreuses fois les deux films, j'ai pu identifier les passages qui m'intéressaient. De plus, l'immutabilité des données, des scripts et des films en eux-mêmes permet au lecteur de pouvoir consulter lui-même les données à sa guise et de se faire sa propre idée sur celles qui ont été retenues ou non pour effectuer ce travail de recherche. Enfin, dans le cadre d'un travail écrit sans soutenance, comme c'est le cas pour ce mémoire, je trouvais malgré tout très parlant le fait de pouvoir

citer le script, pour pouvoir retranscrire facilement et efficacement les scènes choisies au lecteur.

3.2 La collecte de données

Une fois le cadre de mes données choisi, il fallait encore faire le tri dans mes données pour ne retenir que celles qui pourraient apporter une réelle contribution à mon travail de recherche. Il fallait donc identifier les passages étudiés des deux films *Avatar*, soit près de 6 h de film et plusieurs centaines de pages de script. J'avais déjà mon plan de travail, je savais quels concepts et situations m'intéressaient mais je n'excluais pas que ce travail de relecture me réserve des surprises et me donne de nouvelles pistes de réflexion. J'ai donc procédé à un nouveau visionnage intégral des deux films, avec les scripts imprimés à portée de main, afin de pouvoir souligner les passages qui m'intéressaient en les classant dans les différents thèmes étudiés : gestion de la diversité, méthodes de résolutions de conflits... Je me suis parfois servi d'abord des scripts pour retrouver les passages qui m'intéressaient car il est souvent plus rapide de lire un script que de partir du film. Puis j'ai recommencé l'opération encore et encore, jusqu'à avoir répertorié et classé tous les passages qui m'intéressaient. Pour pouvoir m'y retrouver et organiser ma collecte de données j'ai procédé à un codage du script, à la main, en regroupant les passages d'un même thème par un code commun. Par exemple, pour les passages illustrant le thème de la communication et de la résolution de conflits, le code était « CC », pour l'intégration et la gestion de la diversité, le code était « DIV ». Et à chaque nouveau passage illustrant un même thème je rajoutais un numéro indiquant pour pouvoir différencier différents passages illustrant un même thème. Au fur et à mesure que je codais les passages qui

m'intéressaient, je mettais à jour une sorte de sommaire de ce code avec pour chaque thème, les numéros de pages des passages retenus. J'ai finalement pris soin de sélectionner des passages assez simples à comprendre, même sortis de leur contexte et ce pour permettre au lecteur de comprendre l'idée centrale de l'extrait sans avoir à lire le reste du script. Voici un exemple d'une page codée avec cette technique.

MO'AT
(thick accent)
what are you called?

JAKE
Jake Sully.

She produces a long THORN between her fingertips. With a flourish she strikes his chest.

Jake flinches. RED BLOOD wells up and Mo'at rubs some between her fingertips. She tastes it.

MO'AT
why did you come to us? CC 7

JAKE
I came to learn.

MO'AT
We have tried to teach other Sky People. It is hard to fill a cup which is already full.

JAKE
My cup is empty, trust me. Just ask Doctor Augustine. I'm no scientist.

MO'AT
What are you?

JAKE
I don't know. I was a Marine -- uh, a warrior. Of the Jarhead clan.

TSU'TEY
(subtitled)
A warrior! I could kill him easily!

EYTUKAN
(subtitled)
No! This is the first warrior dreamwalker we have seen. We need to learn more about him.

JAKE
What's going on? What are they saying?

MO'AT
(to Neytiri, subtitled)
Daughter. You will teach him our way, to speak and walk as we do. DIV 4

Figure 1 Exemple d'une page de script codée

A noter que pour la lisibilité de l'exemple j'ai retranscrit une de mes pages de codage par ordinateur mais que mon codage a été effectué à la main à partir des scripts imprimés.

Pendant la durée de ce travail, j'ai fait de mon mieux pour ne pas faire coller mes concepts aux données mais plutôt l'inverse. De sorte que à la suite des multiples visionnages et relectures effectués le plan de ce mémoire a pu être légèrement modifié pour ne pas tomber dans une rigidité qui aurait nuit à la qualité et à la pertinence de ce travail de recherche.

Enfin, je me suis retrouvé confronté à certaines difficultés lorsque je tentais d'associer un thème et un seul avec un extrait. En effet, un extrait pouvait être interprété de différentes manières et donner donc lieu à des répétitions. Afin d'éviter ce désagrément, j'ai fait le choix de n'associer qu'un thème par extrait, ou alors de procéder à un découpage plus précis de l'extrait afin de mettre en valeur ce qui m'intéressait.

3.3 La méthode d'analyse

L'analyse des données recueillies est faite par le biais d'une approche qualitative. Une analyse thématique sera réalisée pour regrouper les informations en fonction des thèmes et des concepts émergents. De plus, comme ce travail de recherche est basé sur la méthode inductive, l'analyse sera itérative, permettant de développer et de raffiner les catégories thématiques au fur et à mesure de notre exploration des données. La méthode inductive est particulièrement intéressante à mes yeux car elle permet de se détacher de potentielles préconceptions qui pourraient fausser l'analyse des données. Il s'agit donc de laisser émerger les thèmes et les concepts à partir des données recueillies. Par exemple, la section sur la décroissance n'avait pas été prévue au départ mais j'ai trouvé pertinent de l'intégrer à ce travail après avoir identifié un certain nombre de données qui s'y rapportaient et après

avoir lu beaucoup de littérature sur le sujet, pour mieux le comprendre et le relier au reste de mon travail. Un ouvrage central qui a permis de mettre en avant les avantages d'utiliser une méthode inductive pour la recherche est *Constructing Grounded Theory* (Charmaz, 2006). Ainsi, l'ouvrage met en avant le fait que la méthode inductive permet de répondre aux questions de recherche qui découlent directement des données elles-mêmes, plutôt que de partir d'hypothèses préconçues. Cela permet aux chercheurs d'explorer de nouvelles perspectives et de découvrir des aspects inattendus des phénomènes étudiés. Elle permet également de se détacher en partie de la simplification de modèles préconçus auxquels on pourrait avoir tendance à faire correspondre nos données.

Toutefois, les modèles inductifs n'échappent pas à certaines règles et doivent même en respecter un grand nombre pour garder leur légitimité et leur efficacité. Ainsi, le livre *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (1998), de Juliet Corbin et Anselm Strauss donne un certain nombre de prérequis pour utiliser la méthode inductive dans le cas d'une recherche qualitative. Je m'en suis donc inspiré pour construire la méthode de ce travail de recherche. Parmi les conseils donnés, j'ai donc retenu la diversité et la complexité des données qui sont des conditions sine qua non pour mener des interprétations crédibles. J'ai aussi construit mon codage sur leurs recommandations en laissant émerger les thèmes de mon codage à partir des données. En général, j'ai essayé de rester ouverts aux données, de les analyser de manière systématique en raffinant et développant constamment la théorie au fur et à mesure du processus de recherche.

Enfin, je me suis retrouvé confronté à certaines difficultés lorsque je tentais d'associer un thème et un seul avec un extrait. En effet, un extrait pouvait être interprété de différentes

manières et donner donc lieu à des répétitions. Afin d'éviter ce désagrément, j'ai fait le choix de n'associer qu'un thème par extrait, ou alors de procéder à un découpage plus précis de l'extrait afin de mettre en valeur ce qui m'intéressait.

3.4 Quelques considérations d'éthique et de rigueur

Il convient de souligner que cette recherche respectera les principes éthiques de la recherche académique en termes de citation des sources et d'utilisation des données. La rigueur méthodologique sera également assurée en suivant une approche systématique dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Pour garantir la validité de mon processus d'analyse, ce travail s'engage aussi à respecter les données utilisées, en partant des données pour construire notre modèle et non l'inverse. C'est un principe de base de cette approche inductive. Il est difficile de retranscrire ce cheminement du mémoire mais toute sa structure a été pensée et ajustée en partant toujours des données, dans une approche itérative.

De plus, la méthode d'analyse utilisée était inspirée d'autres ouvrages académiques utilisant la fiction comme support de recherche, notamment des travaux de ma directrice de mémoire, Marine Agogué, portant sur la série télévisée *Game of Thrones*. Ainsi, en calquant ma méthodologie sur des références académiques, je pouvais espérer me détacher d'une certaine subjectivité et améliorer la fiabilité de mon processus.

Enfin, un autre niveau de validité important à considérer était celui de la validité externe de l'échantillon, pour savoir en quoi les données obtenues reflétaient les phénomènes réels de stratégie et de gestion qui nous intéressaient. Avatar est un exemple emblématique de la façon dont les médias peuvent influencer les attitudes et les comportements des

individus en matière d'environnement et de durabilité. De plus, le premier film a été largement étudié et commenté dans la littérature académique, ce qui a permis de trouver des sources fiables pour étayer l'analyse.

Enfin, étant donné que les données de ce sujet de recherche n'impliquent pas de sujets humains, je n'ai pas eu à obtenir d'approbation de la part du comité d'éthique de la recherche d'HEC Montréal.

Chapitre 4 : Présentation des données et Analyse des résultats

I) La revue de littérature post-recherche : les thèmes soulevés par l'analyse empirique

Ce mémoire étant basé sur une approche inductive, j'ai trouvé nécessaire de faire une revue de littérature en deux parties : une première axée sur des thèmes généraux propres au sujet du mémoire et une seconde, davantage axée sur les thèmes soulevés par l'analyse des données. Passons désormais à cette dernière.

Les thèmes soulevés par l'analyse des films Avatar ont mis au centre de ce travail de recherche les enjeux de durabilité. Les entreprises doivent construire une vision stratégique à long terme et doivent pour cela répondre à des impératifs de soutenabilité de leurs activités. Elles doivent chercher à assainir leurs pratiques de gestion, afin de pouvoir répondre à long-terme aux enjeux éthiques et environnementaux que la modernité exige. Ces enjeux s'inscrivent dans un cadre conceptuel bien défini, constitué des théories de la RSE et de la décroissance. Ce cadre théorique interroge la responsabilité des entreprises, leur impact sur la société, leur encadrement et leurs objectifs à long-terme. Il me semblait donc crucial de revenir sur ces deux thèmes dans le cadre d'un mémoire portant sur les enjeux éthiques et environnementaux. Nous reviendrons sur ces thèmes et sur la littérature mise en avant au cours des parties suivantes.

La RSE est donc le premier thème que j'ai identifié pour cette revue de littérature post-recherche. Si on la mentionne sans cesse aujourd'hui, il est important de revenir sur ses origines conceptuelles, son cadre théorique et ses apports à la stratégie d'entreprise.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est devenue un sujet central dans le domaine des affaires, soulignant l'importance de penser des pratiques éthiques et durables pour les entreprises. Elle est le prolongement logique du développement durable, concept formalisé lors du rapport Brundtland en 1987 mais elle est spécifiquement pensée pour les entreprises. Nous avons parlé de la responsabilité individuelle des décideurs stratégiques lors de la première revue de littérature. La RSE apparaît comme le prolongement de la responsabilité collective de ces décideurs, à l'échelle de l'entreprise. Elle est l'incarnation d'une vision stratégique à long terme, pensée pour répondre aux enjeux éthiques et environnementaux. Ainsi, des travaux comme *The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy* (Lamberti et Noci, 2012), ont mis en avant le fait que la RSE pouvait réellement être une réponse stratégique à l'échelle d'une entreprise, lui permettant de répondre à 4 enjeux majeurs : l'implication et le dialogue avec les parties prenantes; la possibilité de traduire au niveau entrepreneurial les fondements éthiques et moraux des dirigeants; cadrer et faire coexister des initiatives motivées par des aspects économiques et éthiques; et enfin la finalisation des initiatives de RSE en fonction des objectifs de croissance spécifiques de l'entreprise. On voit alors que la RSE peut vraiment être un outil pour les décisionnaires, leur permettant d'atteindre leurs objectifs à long terme tout en traduisant concrètement leurs engagements éthiques et moraux.

Nous évoquerons dans ce mémoire des aspects de la stratégie interne des entreprises et de leurs organisations. Nous verrons que certains enjeux éthiques et environnementaux affectent en effet l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Et à ce titre, la RSE fournit un cadre précieux pour la stratégie d'une entreprise car elle permet de mobiliser

l'ensemble de ces parties prenantes. Ainsi, parmi les fondements majeurs de la RSE, on retrouve la théorie des parties prenantes développée par R. Edward Freeman en 1984 dans son ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Dans cette théorie, il met l'accent sur l'importance de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes dans les décisions de l'entreprise. On voit à travers cet ouvrage toute la diversité des parties prenantes et donc la diversité d'opinion qu'il peut y avoir entre tous les acteurs qui gravitent autour d'une entreprise. La RSE permet de fournir un cadre commun à tous et de poser les premières pierres d'une meilleure communication et collaboration entre toutes les parties prenantes, ce qui à long terme peut améliorer la cohésion et l'esprit d'équipe au sein d'une entreprise.

Un autre aspect fondamental de la RSE qui me semblait crucial dans le cadre de mon mémoire est le développement de la mesure de la performance des entreprises. Nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite mais l'analyse de la performance des entreprises uniquement centrée sur le profit présente de nombreuses lacunes. Des ouvrages comme *Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches* (Galant et Cadez, 2017) ont permis à travers une approche critique de mettre en avant la richesse des indicateurs utilisés par la RSE en termes d'information. Cette performance est désormais mesurée au-delà du strict cadre financier et légal. On cherche désormais à mesurer également son impact sociétal et environnemental. Gray, Owen et Maunders (1988) ont développé le cadre de la comptabilité sociale et environnementale dans leur ouvrage *Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and the Social Contract* pour aider les entreprises à évaluer et à communiquer leur performance en matière de RSE. L'ensemble de ces

indicateurs permet aux entreprises une plus grande transparence quant à leurs activités alors qu'elles doivent désormais rendre des comptes à l'ensemble de la société et plus seulement à leurs investisseurs.

Enfin, nous l'avons évoqué en introduction mais l'adaptabilité des décisionnaires est essentielle alors que l'innovation et la modernité bouleversent les contextes de gestion. Dans ce contexte, où de nouveaux défis apparaissent et où les exigences légales augmentent la RSE est amenée à évoluer. Les décideurs stratégiques et les gestionnaires doivent donc chercher à accompagner ces évolutions, ou mieux encore, à les anticiper. Ainsi, parmi ces défis émergents, on trouve la gestion des risques sociaux et environnementaux, l'impact de la RSE sur la réputation des entreprises et l'émergence de nouvelles formes de reporting et de transparence. Schaltegger et Wagner ont notamment travaillé sur ces nouveaux aspects de la RSE dans leur ouvrage paru en 2011, *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*, et leurs travaux ont souligné la nécessité de développer de nouveaux outils et approches pour répondre à ces enjeux.

Le second thème identifié pour cette revue de littérature post-recherche est constitué des théories de la décroissance. En effet, nous le verrons au cours de l'analyse tirée des films Avatar mais c'est un ensemble de théories qui traite directement de la modernité, de la nécessité d'inclure les enjeux éthiques et environnementaux au premier plan de la stratégie des entreprises. C'est un thème qui a suscité un intérêt croissant ces dernières années en raison de sa relative nouveauté et de son aspect disruptif. L'objectif de cette revue de littérature sera de se pencher sur les remises en question de notre modèle économique induites par ces théories.

Le pilier théorique de la décroissance est sans doute le rapport du club de Rome, ou rapport de Meadows, publié en 1972 et qui fait le lien direct entre croissance économique et conséquences écologiques. L'objectif des auteurs du rapport n'est pas tellement une baisse de la richesse mondiale mais plutôt une meilleure répartition de celle-ci. Ce texte présente également certains éléments assez éloignés des théories de la décroissance plus modernes, puisqu'à l'époque les auteurs prônaient une certaine sobriété démographique, ce qui est beaucoup moins le cas aujourd'hui.

Un autres aspect essentiel des théories de la décroissance que nous abordons dans ce mémoire est l'utilité des ressources, de ce que nous produisons et de ce que nous en faisons. Il s'agit encore une fois d'inverser le paradigme capitaliste où la recherche du bonheur se fait par l'accumulation de richesses matérielles et financières. Ces théories de la décroissance placent l'objectif de bien-être de chacun au-dessus de tout, ce qui a des implications profondes sur le fonctionnement souhaité de la société. On parle ici d'utilité des ressources au sens de leur impact sur le bien-être des individus et de la société. Ainsi, un autre ouvrage majeur des théories de la décroissance qui traite de ces questions est *Décroissance ou récession ?* (2010) de Tim Jackson : Cet ouvrage propose une réflexion approfondie sur la relation entre la croissance économique, la durabilité environnementale et le bien-être humain. L'auteur remet en question l'idée selon laquelle la croissance est nécessaire pour améliorer le bien-être, et propose des alternatives basées sur la qualité de vie, l'équité sociale et la préservation des écosystèmes. C'est une approche particulièrement intéressante car elle remet en question les objectifs derrière la recherche de croissance, en se tournant vers l'essentiel : la recherche du bien-être pour le plus grand nombre.

Plus récemment, les chercheurs en décroissance se sont concentrés sur le concept « d'eco-efficiency ». C'est un concept qui s'applique directement à la stratégie d'entreprise car il interroge l'efficacité économique des investissements responsables. Il compare la performance économique à son impact écologique. L'objectif est de faire mieux avec moins. Des études empiriques comme celles de Derwall, Guenster, Bauer et Koedjik (2011) tendent à montrer par exemple qu'en comparant des portefeuilles similaires, les investissements responsables avaient tendance à fournir des meilleurs retours sur investissement. En analysant la relation entre éco efficacité et performance économique entre 1997 et 2004 sur de larges bases de données, leurs conclusions soutiennent l'idée selon laquelle l'éco-efficacité entretient une corrélation positive avec l'efficacité opérationnelle et la performance financière. D'autres études empiriques, appliquées à des secteurs plus spécifiques ont montré que l'éco-efficacité pouvait avoir ses limites en fonction du secteur auquel on cherchait à l'appliquer. C'est ce qu'ont trouvé des chercheurs qui ont publié un papier dans lequel ils cherchaient à évaluer l'efficacité de l'éco-efficacité appliquée au tourisme (Gössling, Peeters, Ceron, Dubois, Patterson et Richardson, 2005). Ce qu'on peut en conclure et qui est particulièrement intéressant pour ce mémoire c'est que l'éco-efficacité, inspirée des théories de la décroissance peut être un puissant outil et incitatif pour les décideurs stratégiques qui hésitent à mettre en place des pratiques plus respectueuses de l'environnement par peur de leur inefficacité économique.

Enfin, dans le cadre de ce mémoire j'ai trouvé particulièrement intéressant l'aspect responsabilisant de la décroissance. J'ai donc retenu un dernier ouvrage qui interroge le rôle des consommateurs et des citoyens. *La simplicité volontaire contre le mythe de*

l'abondance (2010) de Paul Ariès : Cet ouvrage met l'accent sur la simplicité volontaire comme mode de vie alternatif à la surconsommation. L'auteur explore ainsi les aspects psychologiques, sociaux et environnementaux de la simplicité volontaire et propose des stratégies pratiques pour vivre de manière plus durable et épanouissante. Il soutient que les modes de consommation des citoyens peuvent avoir une influence majeure sur le monde des affaires et par conséquent constituent de puissants leviers pour avoir un impact environnemental et sociétal positif à l'échelle individuelle.

Cette revue de littérature sur la RSE et la décroissance a permis d'explorer les fondements théoriques, les défis de mise en œuvre, les impacts et les défis émergents de ces deux thèmes. En se basant sur une sélection d'ouvrages académiques et scientifiques, nous avons souligné l'importance de la RSE en tant qu'outil stratégique de l'éthique, et de la décroissance en tant que remise en question de notre système. Cependant, des lacunes persistent et des questions nécessitent des recherches supplémentaires, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'impact social de la RSE, de l'efficacité à grande échelle des théories et de la décroissance ainsi que les nouveaux enjeux éthiques et environnementaux. Voyons désormais comment ces cadres théoriques s'incarnent dans le monde des organisations à partir de l'analyse des films *Avatar*.

II) Gestion interne et organisationnelle

4.1 Du management technique au management traditionnel : la crise d'identité du management contemporain

4.1.1 *Analyse de la représentation du management traditionnel et technique dans Avatar*

Après avoir examiné en profondeur les concepts de RSE et de décroissance, qui mettent en évidence les enjeux majeurs auxquels les entreprises font face en matière de durabilité, nous souhaitons maintenant nous tourner vers une analyse des logiques managériales qui opèrent au sein des organisations modernes. En effet, face à la complexité croissante des défis économiques, environnementaux et sociaux, les approches de gestion adoptées par les entreprises jouent un rôle essentiel dans leur capacité à relever ces défis.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons à deux formes de logiques managériales : le management technique et le management traditionnel. L'analyse de la représentation du management traditionnel et technique dans le film *Avatar* offre des perspectives intéressantes sur les différentes approches de gestion présentes dans les organisations modernes. Et pour mieux comprendre l'importance d'étudier ces logiques et leur interaction aujourd'hui il convient de rappeler rapidement en quoi elles consistent.

Tout d'abord ces deux logiques sont issues d'une typologie managériale provenant de l'œuvre de Richard Déry et de son ouvrage intitulé *Les perspectives de management* (2010). Mais en réalité ces deux logiques transparaissent depuis longtemps dans d'autres ouvrages de recherche, à commencer par les travaux de Max Weber (qui parlait plutôt de logique rationnelle ou légale que de logique technique) qui évoquaient déjà les concepts

majeurs de bureaucratie et de rationalité, principes fondamentaux du management technique. Voici la définition de la logique technique donnée par Richard Déry : « Fondé sur la raison [elle] met en avant la tâche comme savoir-faire, l'objectivité comme savoir, le contrat comme savoir-être et l'efficacité comme devoir-être ». Le management traditionnel est peut-être et plus explicite et Richard Déry le définit comme ceci : « Fondé sur la tradition, le management traditionnel met en avant le métier comme savoir-faire, l'expérience comme savoir, la communauté comme savoir-être et la pérennité comme devoir être ».

Dans *Avatar*, ces deux logiques managériales sont incarnées très explicitement par deux groupes distincts : les humains incarnent la logique technique et les Na'vis la logique traditionnelle.

Les Na'vi, en tant que peuple autochtone vivant en harmonie avec leur environnement naturel, sont présentés comme des gestionnaires traditionnels. Leur mode de vie est basé sur la compréhension et le respect de la nature, ainsi que sur une connexion profonde avec les autres êtres vivants de leur écosystème. Ils valorisent les liens communautaires, la coopération et le respect des traditions. Le second volet des films *Avatar, La voie de l'eau*, montre très bien les différentes cérémonies qui rythment la vie des Na'vis et qui leur permettent d'avoir une très forte cohésion.

Jake Sully: Each pearl is a story from our life. A gem for the birth of our son. A gem for our adopted daughter, Kiri. [...] A gem for the first meeting with Eywa. The people say we live in Eywa, and Eywa lives in us.

En lien avec ces cérémonies, les Na'vis ont tous un collier de perles, pour lequel chaque perle fait référence à une cérémonie. Ainsi, ils sont toujours connectés à leur histoire, à leur mémoire. Dans cette perspective de management, les individus sont rattachés avant toute chose au groupe, à la communauté. Il ressort de ce mode de gestion une profonde solidarité entre les individus qui dépasse largement les affinités personnelles. Les individus se situent par rapport aux autres en fonction de leur place dans l'organisation. Cette vision dépasse toutes les autres formes de logique, même familiales. Ainsi, dans *Avatar : La voie de l'eau*, les enfants de Jake le voient souvent comme le chef militaire des Na'vis, comme leur chef plutôt que comme leur père :

[scène de guerre où Neteyam et Lo'ak désobéissent à leur père et se retrouvent sur le champ de bataille]

Jake Sully: What are you doing here boy? What the hell were you thinking?

Neteyam: I'm s... I'm sorry. I'm sorry sir.

On voit dans cette scène, qu'alors même que le fils de Jake a couru un grave danger et est en état de choc, il appelle son père « sir », s'adressant à lui en tant que subordonné hiérarchique plutôt que comme son fils. C'est l'un des aspects essentiels du management traditionnel, les positions et les rôles de chacun sont respectés plus que toute autre chose. Cela crée une forme de résilience face à l'épreuve. Tout individu du clan sait que le reste du clan avance dans la même direction et souhaite la même chose. Cette vision commune des Na'vis, à savoir faire primer le collectif sur l'individuel et être en harmonie avec la nature crée un très fort sentiment de cohésion qui leur permet de dépasser les pires

épreuves. Ce sentiment est encore plus fort, au sein même des familles, comme le dit le héros principal :

Jake Sully: Wherever we are, this family is our fortress.

C'est cette force du groupe, des petites structures, cette cohésion et cette résilience qui m'a frappée dans cette représentation de la logique managériale traditionnelle.

L'autre logique managériale représentée dans le film est la logique technique, incarnée par les humains venus exploiter Pandora. Dans cette logique, c'est la recherche d'efficacité qui prime grâce à une approche rationnelle. Toutes les actions doivent être organisées, planifiées et s'inscrivent dans un système de règles logiquement liées les unes aux autres. On retrouve très clairement cette logique dans l'organisation militaire des humains venus sur Pandore. Leur principal objectif est l'exploitation des ressources naturelles de Pandora, en particulier l'unobtanium, sans se préoccuper des conséquences environnementales ou de l'impact sur les populations autochtones. Leur gestion est centrée sur les processus, les protocoles et les indicateurs de performance, mettant l'accent sur la maximisation des résultats financiers. Cependant, elle néglige souvent les conséquences environnementales et sociales de ces actions, ce qui peut entraîner des problèmes à long terme.

INT. LINK ROOM - DUSK

The LINK ROOM contains a dozen PSIONIC LINK UNITS, which look like coffins crossed with MRI scanners.

Cette description de la salle de liaison montre comment les humains utilisent une technologie avancée pour contrôler et manipuler les Na'vi et leur environnement. La tâche est mise en avant, car les humains cherchent à atteindre un objectif spécifique (contrôler les Na'vi). L'objectivité est également mise en avant, car les humains cherchent à

comprendre les Na'vi de manière scientifique et rationnelle. Enfin, l'efficacité est un devoir-être, car les humains cherchent à atteindre leur objectif de manière efficace et rapide.

Maintenant que nous avons à l'esprit ces deux représentations des logiques managériales, il est important de comprendre comment adapter ces logiques aux exigences de notre époque. Il est intéressant d'étudier cette vision « traditionnelle » du management car elle est souvent considérée comme une vision assez rétrograde ou primitive, ne laissant que très peu de places pour le changement, en inhibant les libertés individuelles et l'innovation. Mais en réalité elle présente de nombreux avantages et *Avatar* présente une vision de cette logique résolument moderne, proche du « management 2.0 » imaginé par Richard Déry.

Le tableau 1 résume la représentation des logiques managériales dans les films *Avatar* :

Tableau 1 Les logiques managériales dans Avatar

Caractéristiques du Management Traditionnel (chez les Na'vi)	Exemples dans Avatar	Caractéristiques du Management Technique (chez les humains)	Exemples dans Avatar
Fondé sur la tradition	Les cérémonies rythmant la vie des Na'vi	Fondé sur la raison	L'utilisation de la technologie avancée pour contrôler les Na'vi
Met en avant le métier comme savoir-faire	Les compétences spécifiques des Na'vi dans leur vie quotidienne	Met en avant la tâche comme savoir-faire	L'objectif des humains d'exploiter les ressources naturelles de Pandora
L'expérience comme savoir	Les Na'vi écoutant les anciens pour prendre des décisions	L'objectivité comme savoir	L'approche scientifique et rationnelle pour étudier les Na'vi
La communauté comme savoir-être	La forte cohésion et solidarité entre les membres de la tribu Na'vi	Le contrat comme savoir-être	Le manque de considération pour les conséquences environnementales et sociales
La pérennité comme devoir-être	Le respect de l'environnement et la connexion avec leur écosystème	L'efficacité comme devoir-être	La maximisation des résultats financiers sans se soucier des impacts à long terme

4.1.2 Propositions pour intégrer le management traditionnel dans les organisations modernes

Dans le cadre de l'analyse de la représentation du management traditionnel dans les films *Avatar*, il est possible de dégager certaines propositions visant à intégrer ces principes dans les organisations modernes. Alors que le management traditionnel est souvent considéré comme obsolète à l'ère de l'innovation et de la modernité, *Avatar* met en évidence certains aspects de ce mode de gestion qui pourraient être bénéfiques dans le contexte contemporain.

Tout d'abord, le film souligne l'importance des valeurs communautaires et de la connexion avec la nature dans le management traditionnel des Na'vi. Les Na'vi vivent en harmonie avec leur environnement et considèrent la nature comme une source d'inspiration et de sagesse. On peut le voir avec l'extrait suivant :

JAKE (V.O.)

It's hard to put in words the deep connection the People have to the forest.

[...]

JAKE (V.O.)

They see a network of energy that flows through all living things. They know that all energy is only borrowed—

[...]

JAKE (V.O.)

-- and one day you have to give it back.

Dans cet extrait, le personnage de Jake décrit la vision des Na'vi sur la nature et l'environnement. Il montre que les Na'vi ont une compréhension profonde de

l'interconnexion de toutes les formes de vie, et qu'ils considèrent la nature comme une source d'inspiration et de sagesse dont ils doivent se servir avec équilibre.

Ainsi, un premier aspect intéressant du management traditionnel à intégrer dans les organisations modernes serait de promouvoir une approche plus respectueuse de l'environnement et de favoriser la responsabilité écologique. Cela pourrait se traduire par des politiques de durabilité, des opportunités pour s'engager localement en faveur de l'environnement, des initiatives de conservation des ressources et une sensibilisation accrue à l'impact environnemental des activités organisationnelles.

De plus, les films mettent également en avant la notion de respect et d'écoute dans le management traditionnel des Na'vi. Les Na'vi prennent des décisions collectivement en écoutant les opinions de tous les membres de la tribu. Cette approche participative favorise un sentiment d'appartenance et renforce la confiance mutuelle. Ainsi, une proposition pour intégrer le management traditionnel dans les organisations modernes serait de favoriser la participation des employés dans les processus décisionnels. Cela pourrait se traduire par la mise en place de comités consultatifs, de groupes de travail multidisciplinaires ou encore de séances de brainstorming. En effet, en impliquant les employés dans les prises de décision, les gestionnaires peuvent valoriser leurs connaissances, leurs expériences et leur opinion personnelle. En donnant la possibilité à chaque individu de s'exprimer et de contribuer activement aux décisions, on renforce son sentiment de valeur et d'appartenance à l'organisation. De plus, cette approche participative favorise la diversité des idées et des solutions, en tirant parti des différents points de vue et des compétences variées présentes au sein de l'organisation. C'est ce qu'ont mis en valeur des travaux comme *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress,*

making meaning (Amabile et Pratt, 2016) qui mettent en évidence comment l'inclusion des employés dans les prises de décision peut favoriser l'émergence de nouvelles idées et solutions.

Par ailleurs, le management traditionnel met souvent l'accent sur la transmission des connaissances et des valeurs d'une génération à l'autre. Dans *Avatar*, les Na'vi valorisent le rôle des anciens et leur sagesse accumulée au fil des ans. L'héritage constitue un point central dans leur culture et est respecté par l'ensemble de la communauté. Ainsi, une proposition pour intégrer le management traditionnel dans les organisations modernes serait de développer des programmes de mentorat et de transmission des savoirs. Des travaux comme *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life* (Kram, 1985) ont montré comment ces mesures de mentorat permettaient de favoriser le partage d'expérience, d'encourager le développement professionnel et de préserver les connaissances tacites au sein de l'organisation.

Enfin, le film souligne l'importance de la confiance et de la solidarité dans le management traditionnel des Na'vi. Les membres de la tribu travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs et sont prêts à se soutenir mutuellement dans les moments difficiles. Ainsi, une proposition pour intégrer le management traditionnel dans les organisations modernes serait de travailler pour renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. Des travaux comme *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* (Katzenbach et Smith, 2010), mettent en évidence l'importance de la cohésion d'équipe et du sentiment d'appartenance pour créer des organisations à haute performance. Il est par exemple possible de mener des activités de team-building, des séances de partage d'expérience ou encore des initiatives de

reconnaissance et de valorisation des contributions individuelles. Il est important de souligner que renforcer la confiance et la solidarité ne se limite pas uniquement à des activités ponctuelles. C'est un processus continu qui nécessite un investissement constant dans les relations humaines au sein de l'organisation. C'est également une des raisons pour lesquelles tout marche mieux quand cette cohésion est « sincère », car à la longue la vraie nature des relations tend à ressortir. Il faut encourager ces relations mais ne pas les dénaturer. Les managers et les leaders ont un rôle clé à jouer en instaurant un climat de confiance, en favorisant la communication ouverte et en encourageant les comportements de soutien entre les membres de l'équipe.

4.1.3 Les avantages et les limites de la cohésion des individus en cas de crise

Nous avons vu précédemment qu'en intégrant certains aspects du management traditionnel dans nos organisations modernes on pouvait améliorer la cohésion de groupe. Si cette cohésion présente des avantages assez clairs, elle présente aussi certaines limites comme l'imperméabilité totale d'un groupe aux influences extérieures. La cohésion des individus en cas de crise est un aspect crucial du management traditionnel que l'on peut observer dans les films *Avatar*. Les Na'vi font preuve d'une solidarité et d'un soutien mutuel indéfectibles lorsque leur mode de vie est menacé par l'arrivée des humains. Cette cohésion leur permet de résister aux pressions extérieures et de lutter ensemble pour préserver leur culture et leur environnement.

Un des avantages majeurs de la cohésion des individus en cas de crise est qu'elle renforce la résilience de l'organisation face à l'adversité. Lorsque les membres d'une équipe travaillent main dans la main et partagent un objectif commun, ils sont plus enclins à

surmonter les difficultés et à trouver des solutions créatives aux problèmes. Dans le cas des Na'vi, leur cohésion leur permet de résister avec force à l'intrusion des humains et de préserver leur mode de vie ancestral. On le voit par exemple dans le premier film avec l'organisation de leur armée :

THEY FLY in close formation with TSU'TEY and the young HUNTERS, 5 banshees flashing through scarves of mist.

Lorsque les Na'vi volent ensemble en formation, ils montrent leur cohésion et leur capacité à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. Cette cohésion leur permet de résister à l'intrusion des humains et de protéger leur monde. Ce qui est intéressant avec cette situation c'est aussi le fait que cette cohésion dépasse les différences culturelles puis Jake Sully est un humain dans un corps de Na'vi mais il finira par devenir leur chef en tant que « Toruk Makto ¹²».

De plus, la cohésion des individus en cas de crise favorise également la communication fluide et l'échange d'informations essentielles. Ainsi, lorsque les membres d'une équipe sont solidaires et se font confiance, ils sont plus enclins à partager leurs connaissances, leurs compétences et leurs idées. Cela permet d'optimiser la coordination des actions et de prendre des décisions plus éclairées. Dans le film, la cohésion des Na'vi leur permet de s'organiser efficacement pour défendre leur territoire et élaborer des stratégies de résistance contre les envahisseurs.

Cependant, il convient également de souligner les limites de la cohésion des individus en cas de crise. Tout d'abord, une trop grande cohésion peut entraîner une résistance au

¹² Toruk Makto (signifiant "cavalier de la dernière ombre") est un Na'vi qui a réussi à dompter un Grand Leonopteryx, le plus grand prédateur volant de Pandora Il n'y a eu que 5 Toruk Makto avant que Jake Sully ne le devienne à son tour. Toruk Makto est quelqu'un de respecté et d'influent.

changement et une difficulté à remettre en question les méthodes établies. Lorsqu'une équipe est trop attachée à ses habitudes et à ses traditions, elle peut être réticente à adopter de nouvelles approches ou à s'adapter à des circonstances changeantes. Dans le film, les Na'vi font face à un dilemme lorsqu'ils doivent concilier leur résistance aux humains tout en étant ouverts à des formes de coopération qui pourraient être bénéfiques pour eux. C'est pour cette raison qu'ils mettent autant de temps à faire confiance à Jake Sully, mais lorsqu'ils y parviennent cela leur est très bénéfique.

De plus, la cohésion excessive peut également entraîner un biais de groupe et un manque de diversité de perspectives. Lorsque tous les membres d'une équipe pensent de la même manière et sont réticents à remettre en question les idées prédominantes, cela peut limiter l'innovation et la créativité. Dans les films, les Na'vi font preuve d'une forte cohésion, mais cela peut également les rendre moins ouverts à des idées alternatives et à des solutions différentes. Par exemple, un chef militaire des Na'vi, Tsu'Tey se montre particulièrement hostile à Jake Sully et à ses idées dans le premier film :

TSU'TEY is nearby with the young hunters. He eyes Jake with frustrated hostility.

Cette méfiance pousse le personnage à prendre de mauvaises décisions militaires, alors même qu'il est un chef reconnu. Il se montre ainsi favorable à un affrontement direct avec les humains, confrontation qui mènerait à la destruction des Na'vi face à la puissance militaire des humains.

Voici, ci-dessous, un tableau de synthèse qui résume les moyens d'intégrer certains aspects du management traditionnel dans les organisations modernes, notamment pour renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance des employés.

Tableau 2 Synthèse des apports du management traditionnel aux organisations modernes

Objectifs pour les gestionnaires et décisionnaires	Mise en œuvre	Avantages	Inconvénients
Rattacher l'ensemble de l'entreprise à l'environnement, si possible au niveau local	Programmes de conservation des ressources, sensibilisation à l'impact environnemental, opportunités de s'engager	Equilibre, satisfaction des employés,	Nouvelles contraintes, risque de compétitivité à court-terme
Favoriser la participation des employés dans les processus décisionnels	Comités consultatifs, équipes multidisciplinaires, brainstorming	Cohésion, sentiment d'appartenance, implication, capacité d'innovation	Résistance au changement, complexité décisionnelle
Améliorer la transmission des connaissances	Programmes de mentorat, équipes multigénérationnelles	Développement professionnel, conservation du savoir, y compris des connaissances tacites	Inhibition de l'innovation, reproduction d'erreurs à long terme
Améliorer la cohésion d'équipe, la confiance et la solidarité	Partage d'expérience, team building, communication ouverte, valorisation des contributions individuelles	Meilleure productivité, amélioration du bien-être, collaboration renforcée, résilience des employés	Biais de groupe, manque de diversité des perspectives, résistance au changement

En conclusion, la cohésion des individus permise par certaines pratiques du management traditionnel présente des avantages indéniables en termes de résilience, de communication et de coordination des actions. Cependant, il est important de reconnaître les limites de cette cohésion, notamment en termes de résistance au changement et de manque de diversité d'opinion. En ayant conscience des opportunités et des dangers que le management traditionnel peut induire, les gestionnaires, les stratèges, devraient pouvoir ajuster leur mode managérial pour obtenir de meilleurs résultats.

4.2 Intégration et gestion de la diversité

4.2.1 *Analyse de la représentation des conflits liés à la gestion de la diversité dans Avatar*

Dans les films *Avatar*, la gestion de la diversité constitue un enjeu central et soulève de nombreux conflits entre les différents groupes présents sur la planète Pandora. L'analyse de ces conflits permet de mettre en lumière les défis auxquels sont confrontées les organisations dans la gestion de la diversité, ainsi que les stratégies possibles pour surmonter ces difficultés.

Dès le début du premier film, on observe une tension entre les humains, représentant une culture technologiquement avancée, et les Na'vi, une espèce autochtone vivant en harmonie avec leur environnement naturel. Les humains voient la planète Pandora comme une ressource à exploiter, tandis que les Na'vi considèrent cette planète comme leur foyer sacré. C'est l'un des aspects intéressants des films *Avatar* car ils donnent à voir une situation dans laquelle les humains jouent le rôle d'envahisseurs face aux « aliens », alors

que la science-fiction prend souvent le parti opposé. Cela nous conduit à nous interroger sur nos propres responsabilités et à relativiser les conflits contemporains liés à la gestion de la diversité. Ce conflit de valeurs et d'intérêts entre deux cultures différentes illustre les défis inhérents à la gestion de la diversité dans les organisations. On le sait la mondialisation contribue à accélérer la diversité culturelle au sein des organisations et il est donc crucial que les gestionnaires s'adaptent à ces enjeux et les anticipent. Certains travaux de recherche se sont penchés sur les différents aspects de la diversité à l'international pour pouvoir mieux comprendre comment désormais appréhender la diversité au sein de l'entreprise. Des travaux comme *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Hofstede, 1980) ont ainsi identifié plusieurs dimensions de la diversité qui variaient traditionnellement à l'international et qui varient désormais simplement à l'échelle d'une entreprise. Parmi ces dimensions, on retrouve notamment l'individualisme-collectivisme, la masculinité opposée à la féminité ou la peur de l'incertain par opposition au goût du risque.

L'un des aspects clés des conflits liés à la gestion de la diversité dans *Avatar* réside dans la difficulté à comprendre et à respecter les différences culturelles. Les humains, guidés par leur approche technocratique et utilitariste, ont du mal à saisir l'importance de la spiritualité et de la connexion profonde des Na'vi avec leur environnement. Ce manque de compréhension mutuelle alimente les tensions et les incompréhensions entre les deux groupes.

Un autre élément essentiel dans l'analyse des conflits de gestion de la diversité dans *Avatar* est le rôle de la communication interculturelle. Les humains, par leur présence intrusive et leur utilisation de technologies avancées, cherchent à imposer leurs normes et leurs

méthodes aux Na'vi. Cependant, la communication entre les deux groupes est entravée par des barrières linguistiques et culturelles, ce qui rend difficile la résolution pacifique des conflits. La communication interculturelle efficace est un défi majeur dans la gestion de la diversité, et le film met en évidence les conséquences néfastes d'un manque de compréhension mutuelle et de dialogue ouvert. En effet, les intentions des humains sont plutôt pacifiques au départ et ils cherchent à convaincre les Na'vi de les laisser exploiter leurs ressources, mais leur véritable erreur de communication est la supériorité qu'ils imposent aux Na'vi. Ils ne respectent pas les valeurs et les croyances des Na'vi.

Dans les films, l'approche des humains en matière de communication est caractérisée par une domination du pouvoir et un mépris des valeurs culturelles et des perspectives des Na'vi. Ils donnent la priorité à leurs propres objectifs et ne parviennent pas à engager un dialogue significatif avec les Na'vi, ce qui entraîne une escalade des conflits. À l'inverse, les Na'vi, qui sont profondément ancrés dans leurs traditions et leur spiritualité, ont du mal à comprendre les intentions des humains et à trouver un terrain d'entente pour communiquer.

Cet extrait illustre bien le manque d'honnêteté des démarches menées par la RDA (la compagnie minière à l'origine de l'exploitation de Pandora) :

SELFRIDGE

Look, you're supposed to be winning the hearts and minds of the natives. Isn't that the whole point of your little puppet show? If you look like them, if you talk like them, they'll trust you?

Selfridge crosses to his office, behind a glass wall nearby.

Grace follows.

SELFRIDGE

But after -- how many years? - relations with the indigenous are only getting worse.

GRACE

That tends to happen when you use machine guns on them.

Dans cet extrait, le personnage de Parker Selfridge exprime son mépris pour les valeurs culturelles et les perspectives des Na'vi. Il montre que les humains ne cherchent pas à comprendre les Na'vi, mais plutôt à les manipuler pour atteindre leurs propres objectifs. Cette approche de domination du pouvoir est caractéristique de la communication des humains avec les Na'vi.

Les films mettent également en lumière les résultats positifs potentiels d'une communication interculturelle réussie, une dynamique qui trouve des échos dans les travaux de Hofstede (1980) sur les différences culturelles. Lorsque le héros Jake Sully s'immerge dans la culture des Na'vi grâce au programme *Avatar*, il illustre l'idée d'adaptation culturelle et d'apprentissage mutuel que Hofstede a explorée. La compréhension approfondie des valeurs collectives des Na'vi, telles que leur connexion avec la nature et leur engagement envers la communauté, correspond à la dimension du collectivisme. Cette évolution de Jake montre comment l'individualisme de l'approche technocratique peut céder la place à une approche plus collective, favorisant ainsi une communication interculturelle réussie. Ainsi, au fur et à mesure que les personnages du film s'efforcent de comprendre et d'entrer en relation avec les cultures des autres, des ponts d'empathie et de respect mutuel commencent à se former. Cela ouvre la voie à la collaboration, à l'apprentissage partagé et, en fin de compte, à la possibilité de résoudre les conflits de manière constructive. C'est bien-sûr le cas pour Jake Sully qui est pleinement immergé dans la culture des Na'vi grâce au programme *Avatar* mais c'est aussi

le cas pour bon nombre de scientifiques ayant pris le temps de vivre au contact des Na'vi pour mieux les comprendre. Ainsi, à la fin du premier film, alors que la plupart des humains quittent Pandora, certains d'entre eux, pour beaucoup des scientifiques, choisissent de rester et de vivre en harmonie avec les Na'vi et Pandora.

Enfin, un autre aspect de gestion de la diversité mis en avant dans *Avatar* chez les Na'vi et encore trop peu traité par la recherche est la gestion de la diversité générationnelle. Si toutes les générations sont impliquées dans la vie de la communauté il apparaît également qu'elles sont en profonde harmonie. C'est un aspect qui tient sans doute en partie du management traditionnel, de la culture de l'héritage et du respect des anciens.

Voici un tableau qui résume la représentation de la gestion de la diversité dans *Avatar* :

Tableau 3 Deux approches opposées de gestion de la diversité

Deux approches opposées de gestion de la diversité dans les films <i>Avatar</i>	Description	Exemples dans <i>Avatar</i>
La gestion traditionnelle des Na'vi	Valorisation de l'équilibre de la communauté, de l'écoute et du respect	Préservation de l'harmonie avec l'environnement naturel, Coopération entre les Na'vi et certains humains
La gestion technocratique des humains	Approche utilitariste et imposition de normes et de méthodes	Tensions et incompréhensions avec les Na'vi alimentées par l'hypocrisie des humains

Dans l'ensemble, la représentation de la communication interculturelle dans *Avatar* rappelle le rôle crucial qu'elle joue dans la gestion de la diversité. En favorisant la compréhension, le dialogue et le respect au-delà des frontières culturelles, les organisations peuvent créer un environnement inclusif où les perspectives diverses sont valorisées et où les conflits peuvent être efficacement abordés et résolus.

4.2.2 Propositions pour assurer le succès de la gestion de la diversité, en particulier en termes de gestion de la diversité générationnelle

Pour assurer le succès de la gestion de la diversité, en particulier en ce qui concerne la diversité générationnelle, il est essentiel de mettre en place des stratégies et des pratiques spécifiques qui favorisent l'inclusion et la collaboration dans une organisation. L'analyse des films *Avatar* permet d'illustrer ces enjeux et présente également des pistes pour apporter des réponses nouvelles, applicables aux organisations contemporaines.

Pour ce qui est de la diversité générationnelle, il est important de partir des travaux réalisés jusqu'à aujourd'hui. Les publications récentes soutiennent qu'il y a de grandes différences entre les nombreuses générations se retrouvant sur le marché du travail et que les gestionnaires doivent s'adapter pour maximiser le bien-être et l'efficacité des employés (Anderson, Baur, Griffith et Buckley, 2017). Les employés appartenant à des générations telles que les baby-boomers, la génération X, les milléniaux ou la génération Z ont des modes de fonctionnement distincts (Dalmas et Lima, 2017). A partir de ce constat, il existe deux pistes de solutions : trouver un style de gestion universel qui conviendrait pour toutes les générations, ou alors d'adapter son style de gestion aux différentes générations.

La première piste de solution consiste à trouver un style de gestion universel qui conviendrait à toutes les générations. Cette approche vise à identifier les points communs entre les différentes générations et à adopter des pratiques de gestion qui répondent aux besoins fondamentaux de tous les employés, indépendamment de leur génération. Cela peut inclure des éléments tels que la communication ouverte et transparente, la reconnaissance et la récompense basées sur la performance, le développement professionnel continu et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En adoptant une approche universelle, les gestionnaires peuvent favoriser une culture inclusive qui valorise la diversité générationnelle tout en créant un environnement de travail harmonieux.

La deuxième piste de solution consisterait à adapter son style de gestion aux différentes générations. En effet, une telle approche reconnaîtrait les différences uniques entre les générations et chercheraient à adapter les pratiques de gestion en fonction de ces spécificités. Par exemple, les baby-boomers, qui sont souvent plus expérimentés et valorisent la stabilité, peuvent bénéficier d'un mentorat et d'opportunités de développement professionnel axées sur la transmission des connaissances. Les milléniaux, en revanche, qui sont souvent plus enclins à la collaboration et à l'autonomie, peuvent apprécier des défis stimulants, des possibilités de rotation de postes et des environnements de travail flexibles. Il est essentiel pour les gestionnaires de comprendre les valeurs, les aspirations et les motivations de chaque génération afin de personnaliser leur approche de gestion en conséquence. Toutefois cette approche peut être difficile à appliquer car elle implique que les gestionnaires devraient connaître les spécificités de chaque génération et s'y adapter en permanence.

Il convient de noter que ces deux pistes de solution ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent être combinées en fonction des besoins et de la culture organisationnelle. Parfois, un style de gestion universel peut être approprié pour certaines pratiques fondamentales, telles que l'éthique du travail et la communication. Cependant, des adaptations spécifiques peuvent être nécessaires pour répondre aux préférences et aux attentes des différentes générations.

Dans les organisations contemporaines la diversité explose sous toutes ses formes. Pour limiter les biais et favoriser l'inclusion, il existe plusieurs pistes de solutions. Premièrement, lorsqu'il existe une grande diversité culturelle entre deux groupes, l'acculturation devient souhaitable et il existe différentes méthodes pour y parvenir (Berry, 2005). L'acculturation peut être définie comme la « modification des modèles culturels de base de deux ou plusieurs groupes d'individus, de deux ou plusieurs ethnies distinctes, résultant du contact direct et continu de leurs cultures différentes¹³ ». Dans son ouvrage *Acculturation : Living Successfully in Two Cultures*, Berry va plus loin en détaillant deux formes d'acculturation qui doivent coexister pour assurer le succès de la diversité culturelle. Il y a tout d'abord l'acculturation à la culture d'accueil, c'est-à-dire l'adaptation à l'autre ; et puis il y a l'acculturation à la culture d'origine, ou autrement dit, le maintien de sa culture d'origine.

Une piste de solution plus moderne pourrait être d'inclure davantage de technologie, d'intelligence artificielle dans les processus de recrutement (Upadhyay et Khandelwal,

¹³ Larousse, É. *Définitions : acculturation - Dictionnaire de français Larousse.* <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/acculturation/577>

2018). Cela permettrait de limiter les biais inconscients en évaluant objectivement les candidats, sans prendre en compte des critères discriminatoires tels que l'âge, le genre ou l'origine ethnique.

Enfin, une approche déjà existante mais très efficace consiste à la création de groupes de travail multidisciplinaires et multiculturels : Au lieu de se concentrer uniquement sur la diversité visible, comme l'âge, le genre ou l'origine ethnique, les organisations peuvent former des équipes multidisciplinaires composées de personnes ayant des compétences, des expériences et des perspectives variées. Les études empiriques menées par la recherche semblent montrer que cette multidisciplinarité a des effets positifs sur la productivité de l'entreprise (Sujin Horwitz et Irwin Horwitz, 2007). Cela favorise l'innovation, la créativité et l'échange de connaissances, en tirant parti de la diversité cognitive. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans *Avatar : La voie de l'eau*, lorsque les scientifiques et les Na'vi coopèrent et échangent.

Voici un tableau de synthèse qui résume les pistes de solution évoquées pour améliorer la gestion de la diversité culturelle et générationnelle :

Tableau 4 Les outils de gestions de la diversité culturelle et générationnelle

Pistes de solutions pour améliorer la gestion de la diversité culturelle et générationnelle	Description
Style de Gestion Universel	Identifier les points communs entre les générations et adopter des pratiques de gestion répondant aux besoins fondamentaux de tous les employés. Inclure la communication ouverte, la reconnaissance basée sur la performance et l'équilibre travail-vie.
Adaptation aux Générations	Reconnaître les différences uniques entre les générations et ajuster les pratiques de gestion en fonction de ces spécificités. Personnaliser les approches pour répondre aux valeurs et aspirations de chaque génération.
Acculturation	Encourager l'acculturation, qui implique l'adaptation à la culture d'accueil tout en maintenant sa propre culture d'origine. Favoriser une coexistence réussie de modèles culturels dans un environnement diversifié.
Technologie et IA	Intégrer davantage de technologie et d'intelligence artificielle dans les processus de recrutement pour évaluer objectivement les candidats, réduisant ainsi les biais inconscients liés à l'âge, au genre ou à l'origine ethnique.
Groupes Multidisciplinaires	Former des équipes multidisciplinaires et multiculturelles pour favoriser l'innovation, la créativité et l'échange de connaissances. Exploiter la diversité cognitive pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise.

Ces solutions innovantes peuvent contribuer à une meilleure gestion de la diversité en créant des environnements inclusifs où les différentes voix sont entendues, valorisées et exploitées pour le succès de l'organisation. En combinant les enseignements tirés des films *Avatar* et les avancées de la recherche académique, les décideurs stratégiques peuvent prendre des mesures concrètes pour promouvoir une culture diversifiée et inclusive.

4.3 Communication et Méthode de résolution de conflits

4.3.1 Pratiques communicationnelles et résolution des conflits dans Avatar : une exploration critique

Dans les films *Avatar*, la communication et la résolution des conflits jouent un rôle central dans l'intrigue et dans les interactions entre les différents groupes présents sur la planète Pandora. La variété des groupes et les divergences d'intérêt expliquent ces enjeux de communication. L'analyse de ces pratiques permet de mettre en lumière les approches vertueuses et moins vertueuses utilisées par les personnages pour parvenir à des résolutions pacifiques ou aggraver les tensions existantes.

D'un côté, les pratiques vertueuses de communication et de résolution des conflits se manifestent à travers le dialogue ouvert, la recherche de compréhension mutuelle et la quête de solutions équitables. C'est l'application pratique des théories du « gagnant-gagnant » dans lesquelles prime la recherche d'accords mutuellement bénéfiques (Fisher et Ury, 1981). Les Na'vi, en tant que représentants du management traditionnel, mettent l'accent sur l'écoute active, le respect et la recherche de consensus. Ils accordent une grande importance à la préservation de l'harmonie et de l'équilibre avec leur

environnement naturel. Chez eux, c'est l'équilibre et la stabilité qui sont les objectifs à long terme, contrairement aux ambitions expansionnistes des humains. Ces pratiques vertueuses favorisent la construction de relations positives et durables, en encourageant la coopération et en évitant les confrontations directes et violentes.

Ainsi, les Na'vi utilisent souvent au cours des deux films la phrase « *I see you* ». Cette phrase est utilisée par les Na'vi pour exprimer leur respect et leur compréhension mutuelle. C'est une marque d'attention à travers laquelle ils expriment leur volonté de comprendre l'autre personne dans sa totalité, y compris ses émotions, ses pensées et ses expériences. Elle montre que les Na'vi accordent une grande importance à l'écoute active et à la recherche de compréhension mutuelle. Ces éléments couplés à une communication ouverte, permettent une résolution des conflits potentiellement efficace (Folger, Poole et Stutman, 1984). Simplement, comme on le verra par la suite, les humains n'emploient pas les mêmes méthodes dans les films, ce qui rend la tâche compliquée. Cette pratique vertueuse favorise la construction de relations positives et durables, en encourageant la coopération et en évitant les confrontations directes et violentes.

D'un autre côté, le film met également en évidence des pratiques de communication moins vertueuses. Les humains, guidés par leur approche technocratique et utilitariste, ont du mal à comprendre l'importance de la spiritualité et de la connexion profonde des Na'vi avec leur environnement. Leur communication est souvent unilatérale, imposant leurs normes et leurs méthodes sans prendre en compte les perspectives et les besoins des autres groupes. Ce sont des ensembles de pratique que la recherche a déjà identifié comme étant à éviter dans la communication et la résolution de conflits (Deutsch, 1973). Cette absence

de compréhension mutuelle et de dialogue ouvert conduit à des tensions et des incompréhensions, alimentant ainsi les conflits.

MO'AT

Why did you come to us?

JAKE

I came to learn.

MO'AT

We have tried to teach other Sky People. It is hard to fill a cup which is already full.

JAKE

My cup is empty, trust me. Just ask Doctor Augustine. I'm no scientist.

MO'AT

What are you?

JAKE

I don't know. I was a Marine -- uh, a warrior. Of the Jarhead clan.

TSU'TEY

(subtitled)

A warrior! I could kill him easily!

EYTUKAN

(subtitled)

No! This is the first warrior dreamwalker we have seen. We need to learn more about him.

Cet extrait montre bien la dynamique des communications à l'échelle de Pandora. - Dans cet extrait, le personnage de Mo'at exprime sa frustration face à l'incapacité des humains à comprendre les valeurs culturelles et les perspectives des Na'vi. Elle montre que les humains ne sont pas disposés à apprendre des Na'vi, mais plutôt à imposer leur propre vision du monde. Cette approche unilatérale est caractéristique de la communication des humains avec les Na'vi. Cette attitude tranche avec celle des Na'vi, méfiants à juste titre

envers les humains après le début des hostilités mais ouverts à l'apprentissage. Ils entretiennent d'ailleurs de très bons rapports avec ceux qui cherchent à les comprendre, comme les scientifiques de la RDA avec le docteur Grace Augustine en tête de file. Ce tableau résume les approches de communication et de résolution de conflits dans les films Avatar :

Tableau 5 Approches de communication et de résolution de conflits dans les films Avatar

Approches de communication et de résolution de conflit	Caractéristiques	Exemples dans Avatar
Pratiques Vertueuses incarnées par les Na'vi et les scientifiques	<p>Dialogue ouvert</p> <p>Recherche de compréhension mutuelle</p> <p>Quête de solutions équitables : Approche "gagnant-gagnant"</p> <p>Écoute active et respect</p>	<p>Les Na'vi valorisent l'harmonie et l'équilibre avec leur environnement, utilisant la phrase "I see you" pour exprimer le respect et la compréhension mutuelle. Ils coopèrent avec les scientifiques qui cherchent à les comprendre.</p>
Pratiques Déléteres incarnées par la RDA	<p>Communication unilatérale</p> <p>Imposition des normes</p> <p>Absence de compréhension mutuelle</p>	<p>Les humains imposent leur vision du monde aux Na'vi, entraînant des tensions. Le chef des Na'vi, Mo'at ressent l'approche unilatérale humaine. La RDA n'ouvre jamais la porte aux négociations.</p>

En explorant ces pratiques communicationnelles et de résolution des conflits dans *Avatar*, il est possible de tirer des enseignements précieux pour la gestion des conflits dans les contextes réels. En évaluant les forces et les faiblesses de ces différentes approches, nous sommes en mesure de développer des stratégies plus efficaces pour promouvoir une communication constructive, faciliter la compréhension mutuelle et favoriser la résolution pacifique des conflits dans les organisations et les sociétés diversifiées. En tirant parti des leçons présentées par les films, nous pouvons proposer des recommandations et des stratégies innovantes pour améliorer la communication et la résolution des conflits dans les organisations contemporaines.

4.3.2 Propositions pour améliorer les pratiques de communication et de résolution de conflits dans les entreprises

Le monde de la recherche en organisation a depuis longtemps identifié les enjeux de communication et de résolution de conflits comme critiques pour les entreprises. En nous inspirant des enseignements tirés de l'exploration critique des pratiques de communication et de résolution des conflits dans les films *Avatar*, nous sommes à même de formuler des recommandations concrètes aux gestionnaires et aux décideurs stratégiques pour promouvoir une communication constructive et une gestion efficace des conflits au sein des organisations.

En premier lieu, il est nécessaire d'engager des efforts afin de favoriser une culture de communication ouverte et transparente au sein de l'organisation (Detert et Burris, 2007). Il existe différentes méthodes pour y parvenir. Le plus simple étant de commencer par

encourager la liberté d'expression, en laissant de l'espace aux employés pour s'exprimer et en mettant en place des mesures pour protéger les conséquences de leur parole, bien que potentiellement négative vis-à-vis de l'entreprise ou des supérieurs. Il est par exemple possible de mettre en place des canaux de communication plus ou moins formels, tels que des réunions régulières de brainstorming et des plateformes en ligne, afin de faciliter les échanges d'informations et de favoriser l'émergence de nouvelles idées. Une communication ouverte et transparente peut jouer un rôle décisif pour renforcer la confiance entre les membres de l'organisation et favoriser un meilleur partage des connaissances.

Pour en revenir à l'exemple d'*Avatar*, il faut toujours une certaine volonté de toutes les parties pour arriver à une bonne communication. Il faut être capable de manifester de l'intérêt et du respect pour l'opinion de son interlocuteur. La recherche de compréhension mutuelle est ainsi au cœur des pratiques vertueuses des Na'vi. Ils cherchent activement à comprendre les motivations, les valeurs et les croyances des autres, même lorsque celles-ci diffèrent des leurs. Ils reconnaissent que la diversité des perspectives est une richesse et peut même, sous certaines conditions devenir source de croissance, et ils font preuve d'empathie envers les points de vue des autres. Cette quête de compréhension mutuelle a créé une grande cohésion et amélioré la qualité des relations entre les individus, permettant de dépasser le cadre strictement professionnel.

De plus, il est crucial de renforcer les compétences en communication interpersonnelle et interculturelle des employés. Dans un environnement de travail de plus en plus diversifié, il est important de reconnaître et de valoriser les différences culturelles et de promouvoir la compréhension mutuelle. Les gestionnaires peuvent pour cela s'inspirer des travaux sur

la communication interculturelle de Kim et Gudykunst, *Theories in Intercultural Communication* (1988), notamment en termes de sensibilisation des employés. Ces travaux mettent notamment l'accent sur des programmes de formation pour aider les employés à développer des compétences en communication interculturelle, telles que la flexibilité, l'empathie et l'écoute active. On sait désormais que ces compétences sont cruciales au sein d'une entreprise car permettent de prévenir les malentendus et les conflits liés à des différences culturelles, et favorisent une collaboration harmonieuse entre les membres de l'organisation.

Par ailleurs, la promotion de l'intelligence émotionnelle peut également contribuer à améliorer les pratiques de communication et de résolution des conflits (Schlaerth, Ensari, et Julie Christian, 2013). L'intelligence émotionnelle englobe la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. En développant cette compétence, les employés peuvent mieux gérer les situations de conflit, en évitant les réactions impulsives et en favorisant des discussions constructives. Les programmes de développement de l'intelligence émotionnelle, tels que des ateliers et des séances de coaching, peuvent être proposés aux employés afin de les aider à acquérir ces compétences essentielles.

Ainsi, il est possible de fournir des recommandations concrètes aux gestionnaires pour améliorer les pratiques de communication et de résolution des conflits dans les entreprises. Pour cela il faut impérativement promouvoir une culture de communication ouverte et transparente, afin de renforcer les compétences en communication interpersonnelle et interculturelle, et de développer l'intelligence émotionnelle des employés. Les programmes de formation jouent pour cela un rôle déterminant. Ces propositions, inspirées

de l'analyse critique des pratiques dans les films *Avatar*, peuvent aider à créer un environnement de travail plus harmonieux, favorisant la collaboration, la créativité et la résolution efficace des conflits. En adoptant ces recommandations, les décideurs stratégiques disposent d'outils simples pour promouvoir une communication plus efficace, améliorer la satisfaction des employés et favoriser la réalisation des objectifs organisationnels. Voici un tableau de synthèse des recommandations proposées pour améliorer les pratiques de communication et de résolution de conflits :

Tableau 6 Recommandations proposées pour améliorer les pratiques de communication et de résolution de conflits

Recommandations	Caractéristiques	Exemples dans Avatar
Culture de Communication Ouverte et Transparente	Encourager la liberté d'expression Utilisation de canaux de communication informels et formels	Les Na'vi favorisent l'écoute active et la recherche de compréhension mutuelle, tels que l'utilisation de la phrase "I see you".
Compétences en Communication Interpersonnelle et Interculturelle	Sensibilisation à la diversité culturelle Formation en communication interculturelle	Les Na'vi cherchent à comprendre les perspectives des autres malgré leurs différences, favorisant ainsi la compréhension mutuelle et la cohésion.
Intelligence Émotionnelle	Reconnaissance et gestion des émotions	Les Na'vi gèrent les conflits avec empathie et compréhension,

	Formation en intelligence émotionnelle	promouvant des discussions constructives. Les employés peuvent développer ces compétences pour mieux gérer les conflits.
--	--	--

III) Stratégies et Orientations d'entreprise

4.4 Les systèmes de garde-fou

4.4.1 *Analyse de la représentation d'Avatar des dangers d'une société libérale où les entreprises sont libérées de toute contrainte extérieure*

Les deux films *Avatar* donnent à voir une situation très intéressante à étudier pour des chercheurs en gestion et en stratégie. En effet, les humains intervenant dans Pandora, la RDA, le font sans aucune contrainte étatique ou institutionnelle apparente. Leur motivation est très claire, c'est le profit avant tout. Cet objectif est incarné par le personnage de Parker Selfridge dans le premier film et par le Général Frances Ardmore dans *Avatar : La voie de l'eau*. C'est un exemple assez fascinant car dans notre société capitaliste il existe déjà, malgré tous nos efforts de régulation et de prévention des monopoles, des entreprises avec une puissance comparable ou supérieure à celle de certains états.¹⁴ On pense à des mastodontes comme Apple ou Microsoft dont la puissance

¹⁴ Vittori, J. (2017, November 7). Comment les grandes entreprises bousculent les économies nationales. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2017/11/comment-les-grandes-entreprises-bousculent-les-economies-nationales-187194>

va au-delà du simple aspect financier (plusieurs milliers de milliards de dollars de valorisation à l'heure où j'écris ce travail¹⁵) mais se mesure également en termes d'influence.

Aussi, il apparaît légitime de s'interroger sur cette puissance croissante, cette quasi-rivalité avec les états et sur la question de son encadrement et des limites qui pourraient lui être imposées (Stiglitz, 2019). En effet, cette représentation dans les films *Avatar* met en avant les dangers d'un tel système, en pointant notamment du doigt les conséquences environnementales et sociales de ces méga-entreprises. Des ouvrages comme *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (Crane et Matten, 2016), ont mis en avant la capacité des multinationales à exercer une influence importante sur les politiques et la gouvernance à l'échelle mondiale, et donc la nécessité d'encadrer ces entreprises. C'est un thème central qui apparaît en filigrane dans les films *Avatar*.

Au cœur de cette représentation se trouve la RDA, une puissante société multinationale qui exploite les ressources naturelles de la planète Pandora sans aucune considération pour les conséquences à long terme. La RDA incarne parfaitement le paradigme capitaliste où le profit est la motivation principale, et où les préoccupations environnementales et sociales sont mises de côté au profit de gains immédiats. En choisissant de montrer la RDA de cette manière, James Cameron critique les dérives d'un modèle économique qui privilégie le court terme au détriment du bien-être à long terme de la planète et de ses

¹⁵ Beky, A. (2023, July 4). Apple dynamise le top 10 des capitalisations boursières. *Silicon*. <https://www.silicon.fr/apple-top-10-capitalisations-boursieres-469107.html>

habitants. Il met en lumière les conséquences dévastatrices de l'exploitation non réglementée des ressources naturelles et souligne la nécessité de repenser les pratiques commerciales pour les rendre plus durables et responsables :

On Selfridge's desk is a magnetic base, and hovering in midair, in the invisible field, is a lump of METALLIC ROCK. Pure UNOBTANIUM. He grabs it and holds it up between thumb and forefinger, in front of Grace's eyes.

SELFRIDGE

This is why we're here. Unobtanium. Because this little gray rock sells for twenty million a kilo. No other reason. This is what pays for the party. And it's what pays for your science. Comprendo? He places it back in the magnetic field.

SELFRIDGE

Those savages are threatening our whole operation. We're on the brink of war and you're supposed to be finding a diplomatic solution. So use what you've got and get me some results.

Dans cet extrait, le personnage de Parker Selfridge explique que la RDA est motivée par le profit, et que l'exploitation des ressources naturelles de Pandora est justifiée uniquement par la valeur commerciale de l'unobtanium. Ce sont le profit et les « résultats », qui priment sur tout le reste, y compris les conséquences désastreuses des actions de l'entreprise. La manière douce et la diplomatie ne sont envisageables que si elles apportent des résultats immédiats pour la RDA. Et puisque la RDA est laissée libre de ses actions, elle est prête à piétiner tout principe éthique pour parvenir à ses fins.

De plus, la RDA incarne également une forme de néocolonialisme, car elle cherche à s'appropriier les terres et les ressources des Na'vi, le peuple autochtone de Pandora. Elle montre un mépris flagrant pour leur culture, leur spiritualité et leur mode de vie

traditionnel. La société considère les Na'vi comme des obstacles à surmonter dans sa quête de profit, utilisant la violence et l'oppression pour parvenir à ses fins. Cette représentation souligne les inégalités de pouvoir qui peuvent exister entre les grandes entreprises et les communautés locales, en particulier les populations autochtones. Là encore l'œuvre de Cameron est pertinente car même si l'humanité n'est plus dans une phase de colonisation majeure, il demeure des populations indigènes menacées par une volonté d'expansion capitaliste. Il suffit de penser à la politique très agressive envers les autochtones de l'Amazonie de l'ancien président du Brésil, Jair Bolsonaro¹⁶. En somme cette représentation semble presque caricaturale mais constitue malheureusement un miroir de notre société à bien des égards. Et pour compléter cette vision, James Cameron nous propose aussi un pendant plus idéalisé mais plein d'espoir avec sa représentation des Na'vi.

Voici un tableau résumant la représentation du pouvoir débridé des entreprises dans Avatar et les enjeux d'encadrement de ces entreprises au niveau social et environnemental :

¹⁶ De Almeida Et Paulo Sérgio Pinheiro, E. M. (2021, December 28). « La politique du gouvernement Bolsonaro entraîne la mort de peuples autochtones ». *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Debats/politique-gouvernement-Bolsonaro-entraîne-mort-peuples-autochtones-2021-12-28-1201192134>

Tableau 7 Puissance des Entreprises, Impact Environnemental et Conséquences Sociales

Enjeux et Caractéristiques	Exemples dans Avatar
Impact Environnemental	<p>Les entreprises puissantes peuvent privilégier le profit immédiat au détriment de l'environnement.</p> <p>L'exploitation non réglementée des ressources naturelles peut avoir des conséquences néfastes sur l'écosystème.</p>
Nécessité de Réglementation Environnementale	<p>Il est impératif d'établir des réglementations pour encadrer les activités des entreprises et prévenir les atteintes à l'environnement.</p> <p>Les entreprises doivent être responsables de leurs actions.</p>
Conséquences Sociales	<p>Les entreprises puissantes peuvent négliger les préoccupations sociales et les droits des populations locales.</p> <p>Les populations autochtones peuvent être marginalisées et opprimées au profit du profit.</p>
Besoin de Responsabilité Sociale	<p>Les entreprises doivent être socialement responsables et respecter les droits et les besoins des communautés locales.</p> <p>La RSE peut être un moyen de promouvoir des pratiques éthiques et durables.</p>

En résumé, le réalisateur nous montre bien les dangers qu'une entreprise comme la RDA peut faire peser sur la société mais ce qui est plus implicite dans les films c'est que la RDA

est laissée complètement libre de ses actes. En effet, il n'y a aucun état, aucune autre organisation concurrente sur Pandora, il n'y a aucun garde-fou. Les membres de l'organisation manifestent pour certains leurs préoccupations quant à l'impact environnemental et social de la RDA mais c'est très loin d'être suffisant pour empêcher la RDA d'agir à sa guise. La nécessité d'encadrement est flagrante et la RSE est un premier pas dans la bonne direction. Nous verrons maintenant quelles pistes de solutions explorer pour responsabiliser davantage les entreprises.

4.4.2 Propositions de solutions pour mettre en place des garde-fous et pousser les entreprises à adopter une responsabilité éthique et environnementale à la hauteur de leur impact

A travers l'univers d'*Avatar*, James Cameron met en évidence les dangers d'une société libérale où les entreprises sont libérées de toute contrainte extérieure, mettant en péril l'environnement et les communautés. Pour contrer ces risques, il est essentiel de proposer des solutions qui incitent les entreprises à adopter une responsabilité éthique et environnementale à la hauteur de leur impact.

Si le thème de la liberté a longtemps été débattu en philosophie, il est aussi devenu un enjeu central en économie, notamment depuis les premières pierres du libéralisme, posées au début du XIX^{ème} siècle. Et ce sont justement les mêmes personnes qui promouvaient cette liberté qui se sont rendues compte de l'absolue nécessité de l'encadrer pour protéger celle des autres. On retrouve cette idée dans l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « *La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits.* »

Autrement dit, la liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres. Il est crucial d'avoir ces éléments en tête car c'est sans doute la justification la plus simple et la plus évidente de la nécessité d'encadrer davantage les entreprises. En effet, nous l'avons évoqué auparavant, les entreprises ont acquis un pouvoir croissant, de sorte que leurs actions peuvent affecter très fortement la vie de millions de citoyens et leur liberté. Il suffit pour s'en convaincre de s'imaginer un cadre légal dans lequel il n'existerait pas de lois sur la déforestation. Dans ces conditions, l'Amazonie pourrait par exemple disparaître très rapidement et l'écosystème mondial s'en retrouverait affecté. Vous aurez noté par ailleurs que ce n'est pas la première fois que l'on prend l'exploitation de l'Amazonie en exemple et cela parce que c'est une situation très similaire à celle présentée dans *Avatar* : un espace immense avec des ressources naturelles très précieuses et des populations indigènes attachées à la nature qui se dressent entre les grandes entreprises et leurs rêves d'exploitation de ces ressources.

Après s'être penché sur les raisons qui devaient nous pousser à encadrer les actions des entreprises, intéressons-nous aux différents outils qui pourraient nous permettre de mieux y parvenir.

Tout d'abord, l'instauration de réglementations et de normes environnementales strictes s'avère cruciale. Ces réglementations devraient être mises en place par les gouvernements pour encadrer l'exploitation des ressources naturelles et garantir la protection des écosystèmes fragiles. Elles devraient exiger des évaluations d'impact environnemental approfondies, des mesures de conservation et des mécanismes de suivi pour pouvoir assurer la conformité des entreprises. Les bases théoriques et pratiques de ces mesures de suivi ont été particulièrement détaillées dans *Environmental Assessment in a Changing*

World: Evaluating Practice to Improve Performance (Sandler, 1996). Mais ces mesures doivent être adaptées en continu par les gestionnaires pour être efficaces. En effet, ces évaluations permettent d'identifier les risques, d'évaluer les impacts sur les écosystèmes, la biodiversité et les ressources naturelles, ainsi que sur les communautés locales. Elles fournissent une base solide pour prendre des décisions éclairées et pour mettre en place des mesures d'atténuation et de gestion des impacts. C'est un premier pas majeur pour pouvoir avancer dans la bonne direction. C'est sur la base de ces informations qu'il est possible de construire des plans d'impact avec une certaine proportionnalité des actions à mener en fonction justement de l'impact social et environnemental des entreprises.

Parallèlement, la RSE joue un rôle clé dans la promotion de pratiques commerciales responsables. Les entreprises doivent être encouragées à intégrer la RSE dans leur stratégie et à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Cela implique d'adopter des pratiques durables, de respecter les droits des travailleurs et des communautés, et de contribuer positivement au développement local. Des incitations fiscales et des mécanismes de certification de durabilité peuvent stimuler cette transition vers une approche responsable. En effet, on constate bien aujourd'hui que les entreprises ont besoin d'incitatifs, voire d'impératifs, pour passer à l'action et assumer leur impact social et environnemental. La RSE apparaît comme une forme de réponse logique à l'évolution du rôle des entreprises dans la société et à l'augmentation de leur impact social et environnemental dans toutes les sphères. Ceci étant dit, pour une meilleure efficacité de la RSE il est absolument crucial qu'elle soit déployée de manière uniforme à grande échelle. En effet, elle fait peser des contraintes nouvelles sur les entreprises et certaines d'entre elles pourraient être tentées d'y échapper en délocalisant une part de leurs activités.

Ainsi, au sein de UE les déclarations de performances extra-financières sont rendues obligatoires depuis 2014. Mais pour une meilleure efficacité, il serait souhaitable d'envisager la pratique de la RSE à plus grande échelle, en visant en priorité les pays développés qui ont les capacités pour faire cette transformation de leur économie et responsabiliser les entreprises à hauteur de leur impact. Des organismes internationaux, tels que le Global Reporting Initiative (GRI) et l'ISO 26000, ont développé des normes reconnues mondialement pour aider les entreprises à structurer leurs rapports RSE.

En outre, la transparence et la responsabilisation sont des éléments essentiels pour pousser les entreprises à adopter une conduite éthique. Les entreprises devraient être tenues de rendre des comptes de manière transparente en fournissant des rapports réguliers sur leurs actions, leurs impacts environnementaux et sociaux, ainsi que sur les mesures prises pour les atténuer. La mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation indépendants peut renforcer la crédibilité de ces rapports et garantir une responsabilité réelle. Dans cet optique l'Assemblée Nationale du Québec a validé le 8 juin 2021 le projet de loi n°78 intitulé *Loi visant principalement à améliorer la transparence des entreprises*. Cette loi est entrée en vigueur le 31 mars 2023 et comme son nom l'indique elle vise à améliorer la transparence des entreprises, notamment en ce qui concerne ses aspects financiers et humains.

Enfin, le meilleur moyen pour responsabiliser et encadrer les entreprises est peut-être de travailler sur l'engagement des parties prenantes. Les entreprises devraient favoriser la participation des employés, des clients, des fournisseurs, des communautés locales et des ONG dans la formulation des politiques et des pratiques. Cela permettrait de mieux

prendre en compte les intérêts et les préoccupations de chaque acteur pour assurer une approche plus équilibrée et responsable.

Voici un tableau de synthèse sur les propositions pour responsabiliser les entreprises et mettre en place des systèmes de garde-fou :

Tableau 8 Encadrement des Entreprises pour une Gestion Responsable

Solutions et Mesures	Exemples et Justifications dans Avatar
Réglementations Environnementales et Normes Strictes	<p>Les gouvernements devraient instaurer des réglementations pour encadrer l'exploitation des ressources naturelles et garantir la protection de l'écosystème.</p> <p>Les entreprises doivent respecter des normes environnementales strictes et effectuer des évaluations d'impact approfondies.</p>
Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	<p>Les entreprises doivent intégrer la RSE dans leur stratégie pour prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.</p> <p>Des incitations fiscales et des mécanismes de certification de durabilité peuvent encourager une conduite responsable.</p>
Transparence et Responsabilisation	<p>Les entreprises doivent fournir des rapports réguliers sur leurs actions, impacts environnementaux et sociaux.</p> <p>Des mécanismes indépendants de suivi et d'évaluation renforcent la crédibilité des rapports.</p>

	Des lois de transparence peuvent être adoptées au niveau gouvernemental.
Engagement des Parties Prenantes	<p>Les entreprises doivent impliquer les employés, clients, fournisseurs, communautés locales et ONG dans la formulation des politiques et pratiques.</p> <p>La participation des parties prenantes favorise une approche équilibrée et responsable.</p>

L'exemple d'*Avatar* met en évidence l'importance de développer ces réglementations et souligne les conséquences néfastes d'une société libérale dans laquelle les entreprises sont libérées de toute contrainte extérieure. Heureusement, en analysant ces dangers, nous pouvons tirer des leçons pour guider la mise en place de réglementations et de normes environnementales plus rigoureuses, favorisant ainsi une gestion responsable de l'environnement dans les entreprises.

4.5 Et si la recherche du profit n'était pas une fin en soi : les apports théoriques de la décroissance

4.5.1 Analyse de la représentation des méga corporations obsédées par le profit dans Avatar

Dans les films *Avatar*, on retrouve ce scénario bien connu en science-fiction et quelque peu dystopique dans lequel La Terre est dominée par d'énormes entreprises, dont le seul objectif est la recherche de profit. Cette recherche de profit se traduit aussi par une vision à court-terme, avec une volonté de résultats rapides, en omettant souvent les conséquences

de certains choix à plus long terme. Ainsi, dans le premier film *Avatar*, l'exploitation d'un minéral précieux, l'unobtanium, motive la venue de la RDA sur Pandora. Mais dans le deuxième film, les objectifs sont multiples. En effet, entre-temps la RDA a découvert d'autres ressources naturelles à exploiter, provenant notamment de la faune de Pandora. Mais l'objectif principal de l'entreprise est de transformer Pandora pour la rendre habitable pour les humains. En effet, dans l'univers d'*Avatar*, La Terre est en plein désastre écologique, très polluée et pratiquement plus habitable, ce qui pousse la RDA à chercher une « nouvelle Terre ».

Mais si l'objectif est compréhensible en cas de dernier recours, la manière peut étonner. En effet, après avoir détruit la Terre et les nombreuses ressources qu'elle avait à offrir, la RDA semble reproduire tout de suite les mêmes erreurs sur Pandora. C'est particulièrement frappant dans *Avatar : La voie de l'eau*, puisque les humains mettent directement le feu à la forêt en arrivant, sans doute pour libérer de l'espace pour leurs constructions mais aussi pour faire fuir Jake Sully. De manière générale, ils ne montrent aucun respect et aucune volonté de préservation envers les ressources naturelles de Pandora. Et cette vision interroge même d'un point de vue économique car la situation de la Terre dans *Avatar* montre bien que leur modèle n'est pas soutenable et qu'à long terme il ne reste plus rien à exploiter mais cela n'empêche pas la RDA de se ruer vers les ressources précieuses en détruisant tout sur son passage.

Comme souvent dans *Avatar*, cette idée est construite comme un diptyque avec l'obsession du profit de la RDA d'un côté et la stabilité des Na'vi de l'autre, qui n'est pas sans rappeler les théories de la décroissance.

Tout d'abord, l'importance accordée par les Na'vi à la préservation de leur environnement est en lien direct avec décroissance. Ils reconnaissent les limites des ressources naturelles et cherchent à vivre en harmonie avec elles plutôt que de les exploiter de manière excessive. Leur approche holistique de la vie, qui intègre des valeurs culturelles, spirituelles et environnementales, reflète les principes fondamentaux de la décroissance.

TIGHT ON MONITOR -- VIDEO-LOG IMAGE of Jake, looking haggard and borderline deranged, rambling in a late-night monologue.

JAKE (RECORDED)

They're not going to give up their home -- they're not gonna make a deal. For what? Lite beer and shopping channel? There's nothing we have that they want. We're a horror to them. We're the monsters from space.

Dans cet extrait, le personnage de Jake exprime sa frustration face à l'incapacité des humains à comprendre les valeurs culturelles et les perspectives des Na'vi. Il montre que les Na'vi accordent une grande importance à la préservation de leur environnement et de leur mode de vie, et qu'ils ne sont pas disposés à sacrifier ces valeurs pour des gains matériels. On retrouve l'un des principes fondamentaux de la décroissance selon lequel le bien-être ne réside pas dans l'accumulation matérielle mais davantage dans l'équilibre (Jackson, 2009). On retrouve aussi l'idée de « simplicité volontaire » (Ariès, 2010) dans le mode de vie des Na'vi, qui se contentent du nécessaire, ont tous des fonctions relativement simples et disposent ainsi de beaucoup de temps libre, qu'ils passent souvent en harmonie avec la nature ou avec leurs proches.

Alors bien-sûr cette représentation de la décroissance est délibérément idéalisée, ne serait-ce que pour servir l'histoire des films, mais elle n'en reste pas moins intéressante car elle

est une forme de réponse relativement nouvelle et particulièrement disruptive face à un modèle basé sur l'exploitation des ressources, naturelles et humaines, qui a déjà été poussé à outrance depuis trop longtemps.

Le modèle de la décroissance apparaît davantage comme une remise en cause du capitalisme qu'un modèle alternatif. C'est un modèle qui est conscient de ses limites, à savoir que le capitalisme perdure depuis sa création et que bon nombre d'alternatives se sont révélées être des catastrophes humaines et financières. Mais c'est un modèle qui interroge les fondements de notre société, qui interroge certains biais inconscients. Il remet en perspective les objectifs de notre société avec la recherche de croissance mais aussi les objectifs individuels avec la recherche du bonheur. C'est un modèle qu'il est important de prendre en considération, non pas nécessairement pour tout changer mais davantage pour interroger notre mode de vie actuel et remettre en question nos présupposés.

4.5.2 Utilité, équilibre et bien-être : les enseignements de la décroissance

La représentation des entreprises dans *Avatar*, dépeint un capitalisme débridé, obsédé par la notion de profit. Mais elle montre aussi un modèle alternatif avec les Na'vi, qui prône un certain équilibre, une profonde harmonie avec la nature et une utilisation des ressources basée sur l'utilité que ces dernières procurent. Cette vision, basée sur la recherche du bien-être plutôt que du profit, regroupe de nombreux éléments des théories de la décroissance dont les gestionnaires d'aujourd'hui pourraient s'inspirer pour rendre leur modèle économique plus durable.

Un premier enseignement de la décroissance à partir de l'étude d'*Avatar* est la recherche de l'essentiel. Cette pratique leur confère un certain équilibre en plus de leur libérer beaucoup de temps.

En effet, les Na'vi semblent vivre par tribus, être relativement auto-suffisants et ils ne semblent pas pratiquer le commerce. Ils pourraient le faire, ils pourraient demander toutes sortes de choses aux humains en échange des ressources de Pandora, mais ils ne le font pas. La raison à cela est assez simple, ils ne veulent rien qui pourrait bouleverser l'équilibre de la communauté et de la nature. Ainsi, ils chassent pour manger et non pour vendre. Ils se contentent d'une vie simple mais où les plaisirs ne manquent pas. En effet, ils disposent d'un temps libre conséquent qu'ils utilisent généralement en passant du temps ensemble et en profitant de la nature.

Et c'est un aspect qui résonne particulièrement aujourd'hui alors que nous vivons dans une société où la productivité s'accroît toujours davantage avec également des mesures de réduction du temps de travail partout dans le monde, comme la loi Aubry en France avec les 35h¹⁷. En effet, dans ce cadre-là, on pourrait s'attendre à ce que les individus disposent de plus de temps à utiliser comme bon leur semble, c'est ce qu'avait prédit Keynes en 1930 dans son texte *Perspectives économiques pour nos petits-enfants*. Il prédisait qu'avant la fin du siècle, l'on travaillerait 15 heures par semaine soit 3 heures par jour et cela grâce au progrès technique. Il estimait qu'il ne serait plus nécessaire de travailler autant pour être productif puisque les avancées technologiques et la robotisation nous permettraient de travailler nettement moins sans pour autant diminuer notre productivité.

¹⁷ Le passage au 35 heures. (n.d.). Retrieved from <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/le-passage-au-35-heures>

De plus, le raccourcissement des heures de travail agirait favorablement tant sur la motivation des salariés que sur leur enthousiasme, avec évidemment des retombées positives sur leur productivité. Mais rien de tout cela ne s'est passé car la recherche du profit pousse une entreprise qui doublerait sa productivité à produire deux fois plus, plutôt qu'à travailler deux fois moins.

Certains économistes considèrent que nous aurions tout à fait les moyens technologiquement de travailler 3 heures par jour dans les pays développés comme les États-Unis, la France, le Royaume-Uni... Cependant, plutôt que de réduire massivement le temps de travail, ce qui aurait permis à la population d'avoir plus de temps pour ses loisirs ou ses projets personnels, les avancées technologiques ont elles-mêmes générées de nouveaux besoins qui n'ont pas nécessairement pu être traduits par une amélioration telle de la productivité qu'elle amène aux réductions du temps de travail imaginées par Keynes. Ainsi, pour revenir à un mode de production basé sur la recherche du bien-être, il est nécessaire d'interroger les besoins des consommateurs que les entreprises souhaitent satisfaire ou parfois même créer. L'utilité des entreprises, au sens de ce qu'elles apportent à la communauté doit être interrogée au regard de ces enseignements.

Et c'est là un autre enjeu majeur : la mesure de la performance des entreprises. On a trop longtemps pensé que le profit était la meilleure mesure de performance des entreprises, mais si l'on s'intéresse à l'impact des entreprises sur la société alors il devient nécessaire de changer de paradigme. Tout d'abord, il est essentiel de revoir les objectifs de croissance économique des entreprises. Ainsi, plutôt que de se concentrer uniquement sur la maximisation des profits à court terme, les entreprises peuvent adopter des objectifs plus larges, tels que la création de valeur sociale et environnementale. Cela peut se traduire par

une refonte des indicateurs de performance et des systèmes de récompense pour prendre en compte les dimensions sociales et environnementales, au-delà de la simple rentabilité financière. C'est une transformation qui est déjà amorcée avec par exemple de nombreuses banques qui ajustent leurs taux d'intérêt en fonction de l'impact social et environnemental lorsqu'elles financent des prêts pour les grandes entreprises.¹⁸ De plus, toujours sur cette idée de performance, les théories de l'éco-efficience qui découlent des théories de la décroissance appuient le fait que la diminution de l'impact écologique ne se fait pas forcément au détriment de la performance économique de l'entreprise mais qu'il y a même souvent des corrélations positives entre les deux variables (Derwall, Guenster, Bauer et Koedjik, 2011).

Ainsi en revoyant leur notion de performance, les entreprises peuvent encourager une gestion plus responsable et durable, tout en favorisant l'innovation et la création de valeur à long terme.

En fin de compte, la théorie de la décroissance appelle à repenser notre système, à l'interroger au moins pour en redéfinir les objectifs à long terme. Les gestionnaires peuvent s'en inspirer pour interroger leur stratégie à long terme et profiter des opportunités de transformation que la décroissance peut offrir. De plus, la décroissance est avant tout une forme de responsabilisation des individus et des organisations pour ne pas produire plus que ce nous pouvons, pour ne pas détruire ce que nous ne pouvons reconstruire. Enfin, les gestionnaires peuvent tirer profit des théories de la décroissance pour stimuler le bien-

¹⁸ Capital.fr. (2019, May 29). Quelles solutions bancaires pour financer les approches RSE des entreprises ? Capital.fr. <https://www.capital.fr/votre-argent/quelles-solutions-bancaires-pour-financer-les-approches-rse-des-entreprises-1339719>

être dans leur entreprise. En encourageant la vie en communauté, un respect de la nature et une certaine responsabilisation des individus, les gestionnaires disposent de leviers efficaces pour améliorer l'impact social et environnemental de leur entreprise.

Conclusion

Synthèse des résultats et des conclusions

A travers l'analyse des films *Avatar* de James Cameron, nous avons pu voir l'obsolescence de certaines pratiques de gestion et la nécessité de les repenser afin qu'elles puissent répondre aux enjeux environnementaux et éthiques majeurs d'aujourd'hui et de demain. Ces enjeux concernent aussi bien l'organisation interne de l'entreprise que ses stratégies et sa vision à long terme.

L'analyse des films *Avatar* a permis de donner corps aux concepts étudiés, de les faire émerger, et de les illustrer à travers des exemples qui parleront au plus grand nombre. Les deux films sont construits comme un diptyque, avec une représentation de deux visions opposées qui reste assez manichéenne mais qui n'en est pas moins riche d'enseignements. Ainsi, le cinéaste traite de nombreux thèmes de gestion comme les méthodes de communication et de résolution de conflits, en mettant en avant les failles des pratiques existantes avec sa représentation des humains et de la RDA. Et à travers une trame narrative complexe, il suggère également des pistes de solutions et de transformations pour ces pratiques, grâce à sa représentation des Na'vi et de leur mode de vie.

L'analyse approfondie de la représentation du management, de la gestion de la diversité, de la communication et de la résolution des conflits dans le film *Avatar* a révélé des éléments clés. Tout d'abord, il est apparu que la mise en place d'une approche de management combinant à la fois des aspects techniques et traditionnels pouvait favoriser la résilience organisationnelle et la cohésion des individus en période de crise. Les

propositions formulées dans ce mémoire visent à intégrer les meilleures pratiques du management traditionnel dans les organisations modernes, tout en tenant compte des avantages et des limites de la cohésion des individus.

En ce qui concerne la gestion de la diversité, l'analyse a mis en lumière les défis auxquels sont confrontées les entreprises dans la gestion des conflits liés à la diversité. Les propositions formulées suggèrent des mesures spécifiques pour assurer le succès de la gestion de la diversité, en particulier en termes de gestion de la diversité générationnelle puisque c'est un enjeu de diversité qui sera amené à prendre beaucoup plus de place à l'avenir. Ces mesures incluent notamment la promotion d'une culture d'inclusion, la sensibilisation et la formation des employés, ainsi que l'adoption de politiques et de pratiques adaptées aux différentes générations présentes sur le lieu de travail.

Dans le domaine de la communication et de la résolution des conflits, l'analyse critique des pratiques présentées dans les deux films a permis d'identifier les pratiques plus ou moins vertueuses et les pistes d'amélioration existant. Les propositions formulées visent donc à améliorer les pratiques de communication et de résolution des conflits dans les entreprises, en mettant l'accent sur l'écoute active, la recherche de solutions mutuellement bénéfiques et la médiation.

La section suivante du mémoire examine les stratégies et orientations d'entreprise, en mettant l'accent sur les systèmes de garde-fou et la nécessité de réinterroger le modèle des entreprises pour penser à plus long terme, notamment en termes d'impact et de soutenabilité de l'entreprise. Ainsi, les analyses ont révélé les dangers d'une société libérale où les entreprises sont dépourvues de contraintes extérieures, ainsi que l'obsession

du profit qui peut entraîner des conséquences néfastes sur l'environnement et la société. Les propositions formulées proposent des solutions pour mettre en place des garde-fous et pousser les entreprises à adopter une responsabilité éthique et environnementale à la hauteur de leur impact. De plus, des propositions tirées des théories de la décroissance sont avancées pour mettre l'accent sur la durabilité et le bien-être collectif.

En conclusion, ce mémoire met en évidence l'importance de repenser les pratiques de gestion et de stratégie des entreprises à la lumière des enjeux éthiques, environnementaux et sociaux actuels. Les résultats de cette étude soulignent la nécessité d'intégrer ces enjeux dans la planification stratégique des entreprises et de favoriser une approche globale axée sur la durabilité et le bien-être collectif. Les propositions formulées dans ce mémoire fournissent des pistes concrètes pour mettre en œuvre ces changements et encourager une gestion responsable au sein des organisations.

Implications pour la stratégie d'entreprise

Comment les résultats de l'étude peuvent contribuer à l'élaboration de stratégies plus éthiques et plus durables

Les résultats de cette étude offrent des perspectives précieuses pour l'élaboration de stratégies plus éthiques et durables au sein des entreprises. En intégrant les enseignements tirés de l'analyse approfondie de phénomènes de gestion dans les films *Avatar*, les entreprises peuvent mettre en place des pratiques et des orientations plus responsables.

Tout d'abord, en intégrant certains aspects du management traditionnel dans les organisations modernes, les entreprises devraient pouvoir améliorer la cohésion des employés, la transmission du savoir et ainsi augmenter la capacité de résilience de

l'entreprise en cas de crise. Intégrer les meilleures pratiques du management traditionnel, telles que l'importance de la communication interpersonnelle, la valorisation des compétences relationnelles et la reconnaissance de la diversité des talents, peut favoriser une gestion plus éthique et humaine. Toutefois, cette étude a également permis de mettre en valeur les limites de la cohésion des individus en cas de crise. En effet, cette cohésion peut entraîner une certaine résistance au changement, une volonté de ne pas changer ses habitudes qui peut être délétère et un manque de diversité d'opinion qui peut s'avérer très dommageable.

En ce qui concerne la gestion de la diversité, les résultats de cette étude soulignent l'importance d'adopter une approche proactive pour faire face aux conflits et aux défis liés à la diversité. Les travaux de Schaltegger et Wagner (2011) sur la gestion de la durabilité et de la performance économique, ainsi que ceux de Freeman (1984) sur l'approche des parties prenantes, plaident en faveur d'une prise en compte effective des différentes voix au sein de l'organisation.

De plus, pour lutter contre les biais lors des recrutements, les gestionnaires peuvent faire appel à des mécanismes d'évaluation extérieurs, utiliser l'IA pour certains critères de recrutement (Upadhyay et Khandelwal, 2018). Enfin, concernant la diversité générationnelle, cette étude a mis en valeur le besoin pour les gestionnaires de trouver des éléments universels et rassembleurs pour souder les générations, tout en cherchant à incorporer progressivement dans leur leadership des éléments propres à chaque génération.

Par ailleurs, les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance d'améliorer les pratiques de communication et de résolution des conflits au sein des organisations. Cette étude a mis en avant deux types d'outils pour travailler sur ces enjeux. Le premier outil est la recherche de la transparence et de la liberté d'expression, à travers des mécanismes de protection de la parole des employés mais aussi des canaux d'expression accessibles à tous. Le deuxième outil dont disposent les gestionnaires pour améliorer ces pratiques est l'instauration de programmes de formation. Ces programmes peuvent être tournés notamment vers la communication interculturelle et l'intelligence émotionnelle. En favorisant l'écoute active, la communication transparente et la recherche de solutions mutuellement bénéfiques, les entreprises peuvent mettre toutes les chances de leur côté pour éviter les conflits néfastes et promouvoir des relations harmonieuses entre les membres de l'organisation. La mise en place de mécanismes de médiation interne peut également contribuer à la résolution efficace des conflits, favorisant ainsi un climat de confiance et de coopération au sein de l'entreprise.

Ce travail de recherche a également mis en avant la nécessité de mettre en place des garde-fous et des mesures d'encadrement des entreprises pour les pousser à se responsabiliser et à améliorer leur impact sociétal et environnemental. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux sur la gouvernance d'entreprise (Berry, 2005) et la responsabilité sociale des entreprises (Galant & Cadez, 2017). Pour cet enjeu-là, les administrations publiques et les Etats semblent avoir la main, mais en réalité les entreprises ont également un rôle majeur à jouer. En effet, puisque les mesures gouvernementales deviennent de plus en plus exigeantes en termes de transparence, de mesures de suivi et de réglementations environnementales, les entreprises doivent chercher à anticiper ces mesures avec un

comportement proactif. Pour aller dans cette direction, les entreprises peuvent par exemple choisir de travailler avec des organismes d'évaluation d'impact extérieurs, chercher à développer les politiques environnementales et sociales avant que cela devienne une obligation légale. En se plaçant dans une démarche proactive, les gestionnaires disposent d'une meilleure marge de manœuvre pour diminuer les risques liés à l'incertitude réglementaire et aux nouvelles contraintes légales qui pourraient affecter leurs actions. De plus, cette diminution des risques, associée à une grande transparence peut également être favorablement perçue par les investisseurs.

Enfin, ce travail de recherche a également souligné les apports de la théorie de la décroissance dans la construction d'un modèle durable, ayant un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, la stratégie d'entreprise doit chercher à remettre en question ses indicateurs de performance en cherchant à évaluer plus précisément son impact sociétal et environnemental et en interrogeant la recherche de profit à tout prix (Jackson, 2009). La théorie de la décroissance permet aux gestionnaires d'interroger leur modèle économique dans une perspective davantage tournée vers le long terme et l'équilibre.

En conclusion, les résultats de cette étude offrent des orientations précieuses pour élaborer des stratégies plus éthiques et durables. Les entreprises sont encouragées à intégrer les principes de gestion responsable, tels que la combinaison du management technique et traditionnel, la promotion de la diversité et de l'inclusion, e l'amélioration des pratiques de communication et de résolution des conflits, des systèmes de garde fous et des remises en question des modèles économiques issues des théories de la décroissance. En adoptant ces approches, les entreprises peuvent renforcer leur réputation, gagner la confiance des

parties prenantes et contribuer de manière positive aux enjeux sociaux et environnementaux actuels tout en cherchant à anticiper les évolutions futures.

L'importance d'intégrer les enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique

L'intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique revêt une importance capitale pour les entreprises souhaitant évoluer vers des pratiques plus responsables et durables. Les résultats de cette étude soulignent plusieurs raisons pour lesquelles cette intégration est essentielle.

Tout d'abord, il est de plus en plus reconnu que les entreprises ont un rôle clé à jouer dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux auxquels notre société est confrontée. La planification stratégique offre une opportunité pour les entreprises d'identifier et de prioriser les enjeux éthiques et environnementaux pertinents, en alignant leurs objectifs avec les besoins de la société et de l'environnement. En intégrant ces enjeux dès le processus de planification, les entreprises peuvent orienter leurs actions et leurs décisions de manière à générer des impacts positifs sur la société tout en assurant leur pérennité à long terme.

De plus, l'intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique permet aux entreprises de se positionner favorablement sur le marché. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux questions éthiques et environnementales et privilégient les entreprises qui agissent de manière responsable. En anticipant ces tendances et en intégrant des objectifs de durabilité dans leur planification stratégique, les

entreprises peuvent gagner la confiance des consommateurs, améliorer leur image de marque et obtenir un avantage concurrentiel significatif.

En outre, l'intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique permet aux entreprises de se prémunir contre les risques potentiels liés à une mauvaise gestion de ces enjeux. Les scandales éthiques et environnementaux peuvent avoir des conséquences dévastatrices sur la réputation et la viabilité financière des entreprises. En prenant en compte ces enjeux dès le stade de la planification stratégique, les entreprises peuvent mettre en place des mécanismes de contrôle et de gestion appropriés pour minimiser les risques, assurer la conformité réglementaire et prévenir d'éventuelles crises.

En conclusion, l'intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique est essentielle pour les entreprises désireuses de se positionner en tant qu'acteurs responsables et durables. Cela leur permet d'agir en cohérence avec les attentes de la société, de gagner la confiance des parties prenantes, de se démarquer sur le marché et de prévenir les risques potentiels. En adoptant cette approche, les entreprises peuvent contribuer activement à la création d'un monde meilleur tout en assurant leur succès à long terme.

Contributions et limites de l'étude

Les apports du mémoire à la recherche en stratégie et en RSE

L'objectif de ce travail de recherche a toujours été d'apporter une contribution réelle à la recherche en stratégie, en approchant la stratégie de manière différente à partir de l'étude de la fiction et en formulant des recommandations pratiques aux gestionnaires afin de mieux répondre aux enjeux éthiques et environnementaux. Ce travail s'adresse tout d'abord au plus grand nombre et pourra permettre à des gens qui n'ont pas l'habitude de lire de la recherche académique de se familiariser avec ces travaux grâce à l'aspect de vulgarisation scientifique ou pour le dire de manière moins péjorative, de médiation scientifique. Ensuite ce travail s'adresse aux gestionnaires, aux décideurs stratégiques, et dans une moindre mesure aux gouvernements. Il vise à leur donner des outils concrets et applicables pour pouvoir construire des modèles plus durables et interroger l'impact de ces entreprises sur la société d'un point de vue environnemental et durable. Ce travail a également formulé une proposition originale sur les enjeux de diversité générationnelle en proposant une approche qui intégrerait à la fois des aspects du leadership adaptatif, tout en créant un socle universel et intégrateur qui pourrait convenir pour toutes les générations.

En conclusion, ce mémoire apporte des contributions significatives à la recherche en stratégie, en élargissant notre compréhension des pratiques éthiques et durables dans les entreprises. Les résultats mettent en évidence l'importance des systèmes de garde-fou, de l'engagement des parties prenantes, de travailler sur les pratiques de communication et de résolution des conflits, de se servir des apports théoriques de la décroissance pour favoriser une conduite responsable. Ces apports offrent des perspectives précieuses pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs souhaitant promouvoir des stratégies plus éthiques et durables au sein des organisations.

Les limites de l'étude et de l'interprétation des résultats

Malgré les contributions et les apports significatifs apportés par ce travail de recherche, il convient de reconnaître certaines limites qui pourraient influencer l'interprétation des résultats.

Tout d'abord, il est important de souligner que cette recherche s'appuie sur une méthodologie basée sur l'analyse de la fiction, en particulier des films *Avatar*. Bien que l'utilisation de la fiction puisse offrir des perspectives intéressantes et stimulantes, il est important de noter que les situations et les personnages présentés dans le film sont imaginaires. Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence lors de l'application directe des résultats de cette étude à des contextes réels. Des recherches complémentaires, y compris des études empiriques, sont nécessaires pour valider et approfondir les conclusions tirées de cette analyse.

De plus, cette étude repose sur une analyse qualitative, ce qui limite la généralisation des résultats. Les perceptions et les interprétations peuvent varier d'un individu à l'autre, et il est donc essentiel de prendre en compte cette subjectivité lors de l'interprétation des conclusions. Des recherches quantitatives supplémentaires pourraient fournir des données plus objectives et permettre une analyse plus approfondie des relations entre les variables étudiées.

Enfin, il convient de noter que cette recherche se concentre sur certains aspects spécifiques de la gestion responsable des entreprises, en se basant sur les thèmes abordés dans les deux films *Avatar*. Il existe d'autres dimensions et enjeux importants de la RSE qui n'ont pas été abordés dans cette étude et qui méritent une attention particulière. Des recherches

futures pourraient explorer ces domaines complémentaires pour obtenir une vision plus holistique et approfondie de la gestion responsable des entreprises.

Malgré ces limites, cette étude fournit des bases solides pour des recherches futures et offre des perspectives intéressantes pour les praticiens et les décideurs qui souhaitent intégrer des pratiques éthiques et durables dans leurs stratégies d'entreprise. Il est important de prendre en compte ces limites et de les utiliser comme point de départ pour de nouvelles investigations afin de continuer à faire progresser notre compréhension de la responsabilité sociale des entreprises.

Perspectives pour la recherche future et la pratique managériale

La présente étude ouvre la voie à de nombreuses perspectives pour la recherche future, notamment en matière d'utilisation de la fiction au service de la recherche. Elle offre également des implications significatives pour la pratique managériale en matière de stratégie et de RSE.

Tout d'abord, il est à mon sens important de poursuivre les recherches sur l'utilisation de la fiction comme outil de recherche dans le domaine de la stratégie. Les résultats de cette étude démontrent le potentiel de la fiction pour stimuler la réflexion et susciter des débats sur des enjeux éthiques et environnementaux. L'immuabilité des données utilisées constitue une base solide pour les chercheurs. De plus, la grande popularité des œuvres de fiction a traversé les époques, de sorte qu'elles constituent aujourd'hui un matériau de choix pour atteindre un vaste lectorat. L'évolution de leur support de diffusion et l'explosion de la popularité des plateformes de VOD ouvrent la voie à de nouvelles études.

Pour décloisonner le monde de la recherche avec le reste de la société l'utilisation de la fiction à des fins de recherche présente un potentiel très intéressant. Des travaux complémentaires pourraient aussi explorer d'autres œuvres de fiction, telles que des romans, des séries télévisées ou des jeux vidéo, pour approfondir notre compréhension des pratiques responsables en entreprise.

De plus, il est nécessaire d'approfondir les recherches sur l'intégration des enjeux éthiques et environnementaux dans la planification stratégique des entreprises. Les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance de repenser les objectifs et les indicateurs de performance des entreprises pour inclure des dimensions sociales et environnementales. Des recherches futures pourraient se concentrer sur l'élaboration de modèles et de méthodologies permettant aux entreprises d'intégrer de manière proactive la RSE dans leur stratégie et leur prise de décision.

Par ailleurs, il convient d'explorer davantage le rôle des parties prenantes dans la promotion de la gestion responsable des entreprises. Les résultats de cette étude soulignent l'importance de la collaboration entre les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les communautés locales et les consommateurs pour encourager les pratiques durables. Des recherches futures pourraient se pencher sur les mécanismes de participation des parties prenantes, les meilleures pratiques de dialogue et de collaboration, ainsi que les incitations appropriées pour favoriser l'engagement des différentes parties prenantes.

Enfin, il est crucial de continuer à explorer les dimensions émergentes de la RSE et à anticiper les défis futurs auxquels les entreprises seront confrontées. En effet, ce travail de

recherche a cherché à anticiper les enjeux futurs ou à recommander des pratiques qui pourraient s'appliquer facilement à l'avenir mais en réalité personne ne sait de quoi l'avenir sera fait. Les avancées technologiques rapides, les changements climatiques, l'évolution des attentes des consommateurs et les pressions réglementaires sont autant de facteurs qui influenceront la manière dont les entreprises devront aborder la RSE à l'avenir. Les recherches futures devraient se concentrer sur l'identification des tendances émergentes, l'évaluation des meilleures pratiques et l'élaboration de cadres conceptuels pour guider les entreprises dans leur démarche de gestion responsable.

En conclusion, cette étude souligne l'importance de poursuivre les recherches dans le domaine de la stratégie pour pouvoir construire des modèles plus durables et offrir des pistes plus responsables pour la pratique managériale. Les perspectives mentionnées ci-dessus constituent un point de départ pour de nouvelles investigations et offrent des opportunités d'approfondir notre compréhension de la responsabilité sociale des entreprises et de son intégration dans les stratégies d'entreprise.

Bibliographie

Dans l'ordre d'apparition :

Flichy, P. (2017). L'innovation technique: Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation. *La découverte*.

Schot, J., & et Geels, F. (2008). Strategic *niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy*.

Shapin, S. (1995). *Here and Everywhere: Sociology of Scientific Knowledge*.

Lane, D., & et Maxfield, R. (2005). *Ontological uncertainty and innovation*.

Coad, A., Nightingale, P., Stilgoe, J., & Vezzani, A. (2021). The dark side of innovation. *Industry and Innovation*, 28(1), 102-112.

Iskander, G. (2022). The Manhattan Project Shows Scientists' Moral and Ethical Responsibilities. *Scientific American*.

Rhodes, R. (2012). *The making of the atomic bomb*.

Lenfle, S., Le Masson, P., & Weil, B. (2016). When project management meets design theory: revisiting the Manhattan and Polaris projects to characterize 'radical innovation' and its managerial implications. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 378-395.

Butenko, A., & Larouche, P. (2015). Regulation for innovativeness or regulation of innovation?. *Law, Innovation and Technology*, 7(1), 52-82.

Zou, M. (2017). The Regulatory Challenges of Uberization in China: Classifying Ride-hailing Drivers. *Social Science Research Network*.

Vellinga, N. (2017). From the testing to the deployment of self-driving cars: Legal challenges to policymakers on the road ahead. *Computer Law & Security Review*, 33(6), 847–863.

Vernant, J-P. (1990). *Myth and society in ancient Greece*.

Kankal, B., Patra, S. K., & Panda, R. (2023). Pedagogy innovation and integration of films in management education: Review and research paradigms. *The International Journal of Management Education*, 21(2), 100804.

Martin, E., & Tellier, A. (2022). *Tout savoir sur le marketing avec la série Mad Men*. Éditions EMS.

Szpirglas, M., Agogué, M., & David, A. (2023). *Comprendre le management avec la casa de papel*.

Griffin, M. (2018). *Organizational Readiness: Culturally Mediated Learning Through Disney Animation* / *Academy of Management Learning & Education*.

Lacan, A. & Martin, V. (2022). Pour une parole audible des chercheurs en sciences de gestion dans l'espace médiatique: Pistes de solutions. *Revue française de gestion*, 307, 85-97.

Avenier, M. & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, 174, 25-42.

Julliot, C., Lenglet, M. & Rouquet, A. (2022). Peut-on appliquer les œuvres de fiction aux sciences de gestion? *Revue française de gestion*, 303, 71-83.

Gendron, C. & Pierssens, M. (2019). L'entreprise vue par la science-fiction : d'aujourd'hui à demain. *Entreprises et histoire*, 96, 8-13.

Ellul, J. (1965). « Réflexions sur l'ambivalence du progrès technique », *La revue administrative*, p. 380-391.

Illich, I. (2003). « Les deux dimensions de la contre-productivité institutionnelle », dans Œuvres complètes, Volume 1, Paris, Fayard, p. 659-676.

Anders, G. (1964). *Nous, fils d'Eichmann*.

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, issue 3, 257-273

Cooper, D. (1968). Collective Responsibility. *Philosophy*, 43(165), 258-268.

Maak, T., Pless, N.M. Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *J Bus Ethics* **88**, 537–550 (2009).

Berrone, P., Gelabert, L., & Fosfuri, A. (2009). The Impact of Symbolic and Substantive Actions on Environmental Legitimacy. *Social Science Research Network*.

Bevan, D., & Corvellec, H. (2007). The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics. *Business Ethics: A European Review*, 16(3), 208–219.

Rozuel, C. (2011). The Moral Threat of Compartmentalization: Self, Roles and Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 685–697.

Takala, T., & Pallab, P. (2000). Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm. *Business Ethics: A European Review*, 9(2), 109–118.

Hemingway, C. A. (2005). Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233–249.

Julliot, C. (2023). Ce que la fiction fait aux organisations. *Fabula*.

Agogué, M., & Sardais, C. (2019). *Petit traité de management : Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*, Éditions JFD.

Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. Dans *Sage eBooks*.

Cornin, J., & Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*.

Lamberti, L., & Noci, G. (2012). The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 402–416.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*.

Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Ekonomiska Istrazivanja-economic Research*, 30(1), 676–693.

Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. T. (1988). Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and the Social Contract. *Accounting, Auditing & Accountability*, 1(1), 6–20.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*.

Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth*.

Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J., & Koedijk, K. (2010). The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency. *European Financial Management*, 17(4), 679–704.

Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J. P., Dubois, G., Patterson, T., & Richardson, R. B. (2005). The eco-efficiency of tourism. *Ecological Economics*, 54(4), 417–434.

Ariès, P. (2010). *La simplicité volontaire contre le mythe de l'abondance*.

Déry, R. (2010). *Les perspectives de Management*, Éditions JFD.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.

Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 454.

Smith, D. K., & Katzenbach, J. R. (2010). The Wisdom of Teams. *Harvard Business review*.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: international differences in Work-Related Values. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 625.

Anderson, H., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.

Dalmas, M., & De Lima, M. (2017). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, N° 90(8), 151-174.

Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697–712.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic Hr Review*, 17(5), 255–258.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: negotiating agreement without giving in*.

Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*.

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. *American Behavioral Scientist*, 17(2), 248-248.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Kim, Y. Y., & Gudykunst, W. B. (1988). *Theories in intercultural communication* (Vol. 12). Sage Publications

Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group processes & intergroup relations*, 16(1), 126-136.

Stiglitz, J. (2019). *People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent*. Penguin UK.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA.

Sadler, B. (1996). *Environmental Assessment in a Changing World. Evaluating practice to improve performance-final report*.

Annexes

Annexe 1 : Résumé Avatar

Avatar se déroule dans un futur lointain sur la planète Pandora, une lune habitable peuplée de créatures étonnantes et d'une flore luxuriante. L'histoire se concentre sur Jake Sully, un ancien marine paraplégique qui se voit offrir l'opportunité de participer au programme *Avatar*. Ce programme permet aux humains de transférer leur conscience dans un *Avatar*, un corps hybride créé génétiquement qui ressemble aux autochtones de Pandora, les Na'vi.

Jake, utilisant son *Avatar*, se joint à une équipe de chercheurs et de soldats dirigée par le colonel Quaritch. L'objectif de cette mission est de récupérer du minerai précieux appelé unobtainium, qui se trouve sous la maison des Na'vi. Les humains espèrent ainsi exploiter ces ressources naturelles sans se soucier des conséquences environnementales.

Alors que Jake commence à explorer la vie des Na'vi, il rencontre Neytiri, une jeune femme Na'vi. Sous sa tutelle, Jake apprend à connaître leur culture, leur relation étroite avec la nature et leur spiritualité profonde. Au fil du temps, Jake se lie de plus en plus aux Na'vi et à leur cause, remettant en question les motivations des humains et la brutalité de leur approche.

Finalement, Jake se retrouve confronté à un dilemme moral : rester du côté des humains et aider à leur exploitation des ressources, ou rejoindre les Na'vi dans leur lutte pour protéger leur terre sacrée. Il décide de se ranger du côté des Na'vi et s'engage dans une bataille épique pour défendre Pandora contre les forces militaires des humains.

Parmi les thèmes centraux d'*Avatar*, on retrouve la relation entre l'homme et la nature, la lutte pour la préservation de l'environnement et les conséquences de l'exploitation des ressources naturelles. Le film explore également des questions d'identité, de moralité et de choix personnel face à des enjeux éthiques complexes.

Il est important de noter que ce résumé ne couvre qu'une partie des multiples intrigues et subtilités présentes dans le film *Avatar*. Cependant, il offre une vision générale de l'histoire

et des thèmes abordés, ce qui permettra aux lecteurs de mieux comprendre l'analyse ultérieure réalisée dans le mémoire.

Annexe 2 : Résumé *Avatar : La voie de l'eau*

Seize ans après que les Na'vi aient repoussé l'invasion de Pandora par la RDA, Jake Sully vit en tant que chef du clan Omatikaya et fonde une famille avec Neytiri, comprenant leurs fils Neteyam et Lo'ak, leur fille Tuk, ainsi que les enfants adoptés Kiri (née de l'*Avatar* inerte de Grace Augustine) et Spider, le fils humain né sur Pandora du feu Colonel Miles Quaritch. Au grand désarroi des Na'vi, la RDA, dirigée par leur nouveau chef Frances Ardmore, revient pour coloniser Pandora alors que la Terre est en train de mourir. Parmi les nouveaux arrivants se trouvent les Recombinants - des *Avatars* Na'vi implantés avec les souvenirs de soldats humains décédés - avec le recombinaut de Quaritch comme chef.

Un an plus tard, Jake dirige une campagne de guérilla contre la RDA. Lors d'une mission de contre-insurrection, Quaritch et ses subordonnés capturent les enfants de Jake. Jake et Neytiri arrivent et les libèrent, tuant plusieurs soldats de Quaritch, mais Spider reste capturé par Quaritch, qui le reconnaît comme son fils. Après que la RDA n'ait pas réussi à obtenir des informations de Spider, Quaritch décide de passer du temps avec son fils pour le rallier à sa cause. En retour, Spider apprend à Quaritch la culture et la langue des Na'vi. Conscients du danger que représente la connaissance de Spider sur leur emplacement, Jake et sa famille s'exilent du clan Omatikaya et se retirent sur la côte est de Pandora, où le clan Metkayina leur offre refuge. Là-bas, la famille apprend les coutumes du peuple du récif, Kiri développe un lien spirituel avec la mer et Lo'ak se lie d'amitié avec Tsireya, la fille du chef Tonowari et de sa femme Ronal.

Avec Spider à ses côtés, Quaritch se joint aux opérations marines de la RDA, dirigées par le capitaine Mick Scoresby, et s'empare d'un baleinier qui chasse les Tulkuns, les plus grands mammifères marins de Pandora pour extraire un sérum anti-âge. L'escadron de Quaritch attaque l'archipel, interrogeant les tribus sur la localisation de Jake sans succès. Quaritch ordonne ensuite aux chasseurs de tuer des Tulkuns près des villages pour attirer Jake.

Quaritch capture Lo'ak, Tsireya et Tuk. Jake, Neytiri et les Metkayina partent pour affronter les humains et sauver les enfants.

Ce deuxième film étend l'univers de Pandora, en mettant l'accent sur la connexion des Na'vi avec la nature et la volonté de destruction des humains. Il explore davantage les relations interpersonnelles et dépeint des personnages plus complexes qui se battent pour leurs convictions. Le film explore des dilemmes moraux, des questions d'intégration et de diversité et derrière une trame narrative complexe il traite de nombreux thèmes qui rappellent des problématiques de gestion et de stratégie.

Annexe 3 : Présentation des personnages principaux ¹⁹

Du côté des Na'vi :

Jake Sully est le personnage principal des deux films *Avatar*. Il peut être décrit de nombreuses façons : ancien marine, soldat, guerrier, Na'vi, Toruk Makto, Olo'eyktan et maintenant père. Premier humain à avoir sa conscience définitivement implantée dans le corps d'un Na'vi, il ferait tout pour assurer la sécurité de son clan, de sa femme Neytiri et de ses enfants.

Neytiri est l'une des guerrières les plus féroces que Pandora ait jamais connues, et elle est toujours prête à se lancer dans le combat pour protéger son mari, ses enfants et son foyer. C'est la première Na'vi avec qui interagit Jake Sully dans le premier film dont elle devient l'épouse avant de fonder une famille à ses côtés.

Neteyam, l'aîné des enfants de Neytiri et Jake Sully, est un athlète naturel. Noble comme son père, il est apprécié par le clan pour sa détermination et sa confiance en lui. Il se soucie énormément de ses frères et sœurs, et on lui demande souvent de veiller sur eux en l'absence de ses parents. Bien qu'il soutienne et souhaite que tous ses frères et sœurs réussissent et brillent, il est en compétition avec son frère cadet, Lo'ak. Comme beaucoup

¹⁹ A partir du site officiel Pandorapedia - Avatar.com. (n.d.). Avatar.com. <https://www.avatar.com/pandorapedia>

d'aînés, Neteyam se fixe des normes extrêmement élevées et essaie toujours de prouver sa valeur à son père et de faire reconnaître ses accomplissements.

Lo'ak, le deuxième enfant biologique de Jake et Neytiri, se sent souvent exclu par rapport à son frère aîné "parfait", Neteyam. Ce qui n'aide pas, c'est que Lo'ak présente des caractéristiques similaires à l'*Avatar* de son père, comme ses cinq doigts aux mains et aux pieds et ses sourcils, qui rappellent physiquement ses différences avec le reste de sa famille et avec le clan Omatikaya en général. Lo'ak est plus impulsif et audacieux que Neteyam, ce qui lui cause souvent des ennuis. Il est proche de sa sœur adoptive, Kiri, et de leur ami humain, Spider.

Kiri est la fille adoptive de Jake Sully et Neytiri. Peu de temps après la mort de Grace Augustine, il a été découvert que son *Avatar* inerte était enceinte, et Jake et Neytiri ont adopté l'enfant à sa naissance. Kiri a une connexion exceptionnellement forte avec Eywa, et se démarque par sa grande curiosité et son intelligence. Lorsqu'elle se trouve dans la forêt tropicale, Kiri se perd parfois dans ses pensées et se livre à des méditations silencieuses, les yeux clos, ressentant les battements de cœur d'Eywa en elle, et ses frères et sœurs la retrouvent ainsi.

Tuk est la plus jeune des enfants de Jake et Neytiri, et la plus précoce. Elle a les yeux grands ouverts sur les merveilles de Pandora, tout en étant élevée pour affronter ses défis. Lorsqu'elle joue, "Tuk" est ouverte à l'amitié avec n'importe qui, que ce soit les humains du campement scientifique ou les membres du clan Metkayina de la barrière de corail.

Le **Dr Grace Augustine** était la responsable franche du programme AVTR de la RDA et l'une des xénobotanistes les plus respectées et éminentes au monde. Elle est arrivée sur Pandora près de trois décennies avant l'éclatement du conflit massif entre les Na'vi et la RDA, et a passé la majeure partie de ce temps à essayer non seulement de percer les secrets de Pandora, mais aussi à forger des liens entre les humains et les autochtones Na'vi. Lorsque le conflit entre les Na'vi et la RDA a atteint son point culminant inévitable, Grace a suivi son cœur et s'est rangée du côté des Na'vi contre la RDA.

Eywa est l'âme dirigeante, la divinité de Pandora et du peuple Na'vi. Ces derniers pensent qu'Eywa agit pour garder l'écosystème de Pandora dans un équilibre parfait. La théorie a été émise par des scientifiques terriens que tous les êtres vivants présents sur Pandora peuvent se connecter à Eywa par le biais d'un système de neuro-antennes conductrice.

Du côté de la RDA :

Parker Selfridge est le représentant de et chef des opérations de la RDA sur Pandora dans le premier film. Il incarne une approche technocratique, centrée sur les résultats. Sa principale préoccupation : obtenir l'unobtainium, un métal précieux en abondance sur Pandora qui est extrêmement précieux pour les voyages spatiaux, la supraconductivité et d'autres applications. Les objections éthiques et morales ne pèsent que rarement sur Selfridge, seule la rentabilité compte pour lui.

Le colonel Quaritch est l'antagoniste principal des deux films. C'est un ancien Marine qui dirigeait auparavant les opérations de sécurité de la RDA sur Pandora. Attaqué par un animal dès son premier jour sur Pandora, Quaritch développa une haine tenace envers la faune sauvage de Pandora, ainsi qu'envers ses habitants autochtones. Après avoir détruit l'Arbre-Maison des Omatikaya (la tribu de Neyteri) lors de la bataille des Montagnes de l'Alléluia, Quaritch trouve une fin prématurée lors de sa confrontation finale contre Jake Sully et Neytiri. Quinze ans plus tard, dans le deuxième film, le colonel Quaritch revient sur Pandora, renaissant en tant qu'*Avatar* recombinant - un *Avatar* entièrement autonome. Son identité et sa mémoire ont été transférées dans son nouveau corps à partir d'un dispositif d'encodage et il se voit confier comme mission principale de traquer et éliminer le chef rebelle des Omatikaya, Jake Sully.

Le général Frances Ardmore est la nouvelle commandante de la Force Expéditionnaire de la RDA. Ardmore est une personne bien éduquée, intelligente et une stratège politique expérimentée, ce qui en fait la commandante idéale sur le terrain et la responsable de la sécurité pour la RDA. Avec la nouvelle priorité absolue de la RDA : reprendre Pandora pour en faire le nouveau foyer de l'humanité.

Spider, de son vrai nom Mike Soccoro, est un humain né à Pandora, qui a grandi avec les Na'vi et les scientifiques restés sur Pandora après le premier film. Très proche des Sully, il découvre au cours du second opus qu'il est le fils du colonel Quaritch, ce qui va entraîner bon nombre de dilemmes moraux pour lui.