



The Rule of Saint Benedict and Corporate HRD: Employing the Whole Person **La règle de St Benoît et le développement des ressources humaines en entreprise: considérer l'être entier**

Jacques Angot, Birgit Kleymann, Hedley Malloch (IÉSEG)

In recent years, there has been an increase in voices questioning the "classical" capitalist logic of organisations existing as generators of shareholder value, with the human "resources" seen as a means to this end. Kallinikos (2003:595) argues that "modern humans are involved in organisations qua roles, rather than qua persons."

Kallinikos further warns that "an important outcome of the current developments in employment and organisational forms is the gradual undermining of the coherent system once formed by occupational identity, career development and personal identity" (ibid., 600). Linked to this is the idea of modern employees working at a 'cynical distance' (Fleming & Spicer, 2003), where office workers do not identify with their organisation, but still



Jacques Angot (IÉSEG)

partake in corporate rituals which superficially symbolise identification with the organisation. If the HRD function is understood to be not only in the service of the firm, but also in the service of the employees, this fragmentation of the individual - and thus, of society- is a trend with negative long-term implications for the firm. While frequently considered liberating by many, critical remarks, such as that of Kallinikos, are frequently heard. However, there seems to be few suggestions as to feasible alternatives.

While recognising the probable irreversibility of a global social tendency, the present paper is based on the assumption that on a small, local scale, these alternatives do exist, and do so successfully. We investigate a form of HRD that is based on the Rule of Saint Benedict (RB), a medieval rule governing a religious order (Barry, 2003). In recent years, a small number of corporate organisations have started to apply -successfully- the tenets of the RB to their HRD. Monastic organisations have also been called a "premodern organisational form that contains many of the ingredients of the post-modern, post-bureaucratic commitment-based organisation." (McGrath, 2002).

Evidence is still thin on the ground, however, and a question arises as to the general applicability of the RB. Corporate Organisations are not Monasteries, and there are essential differences in the way they recruit, and develop, their "human resources" (e.g. Reiber, 2003).

We critically discuss the feasibility of applying aspects of the RB to modern organisations, and finally point to some requirements for a successful application of the principles outlined in the RB to corporate HRD.

De puis quelques années, des critiques croissantes ont été formulées à l'égard de la vue capitaliste des organisations comme générateur de valeur pour l'actionnaire et les ressources humaines vues comme un moyen pour atteindre cette fin. Kallinikos (2003:595) souligne que les "êtres humains modernes sont envisagés au sein des organisations via des rôles plus qu'en tant que personnes". Kallinikos nous avertit sur le fait que les principaux résultats des travaux sur les formes organisationnelles et des modes de gestion des emplois montrent que le système reposant sur l'identité professionnelle, le développement de carrière et l'identité personnelle se trouve progressivement détérioré (ibid 600). Lié à l'idée que les employés modernes travaillent avec une distance cynique (Fleming & Spicer, 2003), selon laquelle l'employé ne s'identifie pas à son organisation mais prend part plus à des rituels d'entreprise censés symboliser superficiellement son identification. Si l'on considère que la fonction en charge du développement des ressources humaines au sein des entreprises n'est pas simplement au service de l'entreprise mais aussi de l'employé, alors la fragmentation telle qu'elle s'opère entre l'individu et la société tend à devenir une tendance à long terme aux conséquences négatives.



Birgit Kleymann (IÉSEG)

Ces critiques souvent considérées comme importantes sont écoutées mais peu de suggestions concrètes les accompagnent.



Hedley Malloch (IÉSEG)

Le présent papier reconnaît la probable irréversibilité de la tendance sociale globale mais repose sur l'idée que des options à une échelle réduite et locale peuvent exister et réussir l'étude porte sur une forme de gestion des ressources humaines inspirées par la règle de St Benoît (RB), une règle médiévale gouvernant un ordre religieux (Barry 2003). Depuis quelques années, un petit nombre d'entreprises a appliqué avec succès les principes de RB à leur management de

ressources humaines. Les organisations monacales sont souvent désignées sous le nom de "formes organisationnelles prémodernes qui contiennent une grande part des ingrédients des

Some references

- Barry, P. 2003. Saint Benedict's Rule - A new Translation for Today. In P. Barry, R. Yeo, K. Norris, & al. (Eds.), *Wisdom from the Monastery - The Rule of St Benedict for everyday life*. Norwich: Canterbury Press.
- Bilgri, A., & Stadler, K. 2006. *Finde das rechte Maß - Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute*. München: Piper.
- Chamberlain, G. 2004. The evolution of business as a Christian calling. *Review of Business*, 25(1): 27-36.
- Clark, D. 1973. The concept of community: A re-examination. *Sociological Review*, 21: 397-416.
- Cusick, T. 2006. Management, Labor, and the Development of the Human Person: Insights from the Compendium of the Social Doctrine of the Church. *Review of Business*, 27(2): 20-26.
- Fleming, P., & Spicer, A. 2003. Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1): 157-179.
- Gaburro, G., & Cressotti, G. 1998. Work as such - The social teaching of the Church on human work. *International Journal of Social Economics*, 25(11/12): 1618-1639.
- Grün, A. 2005. *Menschen führen - Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia*. Münsterschwarzach: Vier Türme Verlag.
- Henry, P. (Ed.). 2001. *Benedict's Dharma - B*.
- Kelly, J. 2004. Solidarity and Subsidiarity: "Organizing Principles" for Corporate Moral Leadership in the New Global Economy. *Journal of Business Ethics*, 52: 283-295.
- Marens, R. 2005. Timing is Everything: Historical Contingency as a Factor in the Impact of Catholic Social Teaching Upon Managerial Practices. *Journal of Business Ethics*, 57(3): 285-301.
- McGrath, P. 2002. Early Medieval Irish Monastic Communities: A Premodern Model with Post-Modern Resonances. *Culture and Organization*, 8(3): 195-298.
- Melé, D. 2005. Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms. *Journal of Business Ethics*, 60: 293-305.

organisations post modernes, post bureaucratiques et basées sur l'engagement" (McGrath, 2002).

Le recueil de données est lié au terrain et l'on peut questionner la généralisation de ces RB. Les entreprises ne sont pas des monastères et de nombreuses différences existent tant dans les processus de recrutement que de développement des ressources (e.g. Reiber 2003).

La faisabilité de l'application des RB est critique dans le contexte des entreprises modernes, et des implications quant à leur utilisation au sein de management des ressources humaines d'entreprises "classiques" sont proposées.

Naughton, M., & Cornwall, J. 2006. The Virtue of Courage in Entrepreneurship: Engaging the Catholic Social Tradition and the Life-Cycle of the Business. *Business Ethics Quarterly*, 16(1): 69-93.

Porth, S., & McCall, J. 2001. Contemporary Management theories and Catholic Social Teaching: Similarities and Differences. *Review of Business*, 22(3): 8-15.

Reiber, K. E. 2003. *Organisationen im Spiegel der Regula Benedicti - eine hermeneutische Interpretation der benediktinischen Regel im Kontext der Lernenden Organisation*. Unpublished PhD Thesis, Eberhard-Karls Universität, Tübingen.

Wishloff, J. 2004. Catholic Social Thought and Business Ethics: The Application of 10 Principles. *Review of Business*, 25(1): 15-26.

Tenth European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis

From Wednesday 27 to Saturday 30, June IESEG School of Management is hosting a major international conference about productive efficiency. This conference has selected presentations of about 200 international researchers, among whom the most eminent specialists of the field. This discipline is one of the economic fields that proved to be most useful to improve the management of private firms, associations and public institutions. The founding scientific paper of efficiency analysis was published 50 years ago, and a particularly useful methodology was set up 30 years ago.

The organisation of this conference at IESEG School of Management is due to the presence of very active researchers in this field, in the School. They are also members of LEM, a cooperative research structure accredited by the National Center for Scientific Research, or CNRS, which is the French public agency promoting scientific research. This structure essentially gathers research teams of the Catholic University of Lille, which includes IESEG School of Management, and of the public University of Lille 1. The conference is also supported by the regional political authorities, or Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, the French Ministry of Research, the public Universities of Lille 1 and Lille 3 and the Catholic University of Lille.



Kris Kerstens (IESEG)

The conference provides the best specialists, economists and practitioners, with the opportunity to share the results of their research. The disciplines focuses on issues related to the transformation of costly resources into measurable outcomes.

www.ewepa.org

Du mercredi 27 juin au samedi 30 juin 2007, l'IESEG School of Management organise en ses murs, à Lille, une conférence scientifique internationale de grande ampleur consacrée à l'analyse empirique de l'efficacité et de la productivité : le Tenth European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis. Au cours de cette conférence seront présentées les contributions de plus de 200 chercheurs venus de tous les continents, avec parmi eux la plupart des spécialistes mondiaux les plus éminents de cette discipline. Celle-ci constitue sans doute une des branches de la science économique qui se sont avérées les plus utiles pour améliorer concrètement la gestion des entreprises privées ou publiques, celle des administrations de l'Etat, et même celle des institutions des secteurs non marchands. La conférence de Lille célèbre par ailleurs le 50^{ème} anniversaire de l'article scientifique fondateur de l'analyse de l'efficacité productive, et le 30^{ème} anniversaire des travaux fondateurs d'une méthode d'analyse particulièrement fructueuse, qui s'est rapidement imposée.

L'organisation de cette conférence en France par l'IESEG School of Management s'explique par la présence dans cette Ecole de chercheurs actifs dans le domaine de l'efficacité productive, et qui sont membres du LEM, unité mixte de recherche du CNRS regroupant des équipes de l'Université Catholique de Lille, dont l'IESEG School of Management, et de l'Université de Lille 1. Cette manifestation a reçu aussi le soutien du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, du Ministère de la Recherche, du CNRS, de l'IFRESI, des Universités de Lille 1 et Lille 3 et de l'Université Catholique de Lille.

Cette conférence internationale offre l'opportunité aux meilleurs économistes et gestionnaires spécialistes de l'évaluation de la performance de confronter, entre eux et avec les managers praticiens, les résultats de leurs recherches théoriques et appliquées. Ces recherches étudient des processus de production complexes caractérisés par la transformation de ressources coûteuses en résultats quantitativement évaluables.

Multichannel distribution network coordination: the case of retail banking La coordination d'un réseau de distribution multicanal: le cas de la banque de détail

Loïc Plé (IÉSEG)

The development of new distribution channels (call-centres, websites...) in addition to classic branches has raised a lot of questions among retail banks about the ways to coordinate these multichannel networks. These interrogations constitute the origin of my doctoral research. Since the academic literature still is quantitatively limited to answer these questions, I realized an exploratory case study. Among the different results I found, one was most interested, because it was rather unexpected. In fact, it appeared that three interrelated elements dramatically impact the functioning of a multichannel distribution network. First, its structure. Then, the procedures that ensure the interrelations between the channels. And third, the customer, who seems to influence the way employees who work in a particular channel perceive another channel activity.

With this in head, I built a theoretical framework that links, on the one hand, customer participation to service production (or servuction), and on the other hand, coordination mechanisms and process, to try and answer the following research question: **to what extent does customer participation influence boundary-spanner employees coordination in a multichannel distribution network?** Both that question and the conceptual framework that aims at answering it are original, in the sense that they suggest to bond customer participation and coordination mechanisms and process together. To establish this link, I propose that the customer develops and plays, through his interactions with boundary-spanner employees who work in different channels, four roles that enable him to influence intra-organizational coordination of the multichannel network. I call the first one the informational filter role, which enables the customer to generate, consciously or not, an asymmetry of information between the channels he interacts with. The customer may also act as three different kinds of catalyst, which are as many roles he may play. To begin, an interpretational catalyst: in this case, the customer tries to lead the employee he is in contact with to deviate from organizational rules and procedures by interpreting them. Then, the role of an interactional catalyst, meaning that the customer influences the interaction level between employees working in different channels. And finally, a perceptual catalyst role, since the customer seems to be in good position to influence the perception one contact employee has from his colleagues who work in another channel.

I use two other case studies to answer my research question and validate my model. They show that the customer generates interdependencies between the channels, while the literature generally does not consider him as a source of interdependence. Moreover, I also empirically ascertain his four roles as a filter and a catalyst, roles that emerge and are constructed through his interactions with the banks' contact-employees. Thanks to these roles, the customer does influence both mechanisms and process of coordination between channels. This influence takes place in an ex-post and ex-ante logic, both globally (at the multichannel level) and locally (at each channel level). Moreover, it is modulated by the exchange nature and history between the customer and the boundary-spanner employee. Finally, coordination is considered here as a historically located social process that uses coordination mechanisms.

Loïc Plé, Ph.D Thesis, University of Paris Dauphine. Defended November, 23rd, 2007. Passed with distinction.

Cette recherche part du constat de la multiplication de nouveaux canaux de distribution (centres d'appels, Internet, etc.) dans les banques de détail, conduisant ces dernières à s'interroger sur le fonctionnement et la coordination de leurs réseaux de distribution, devenus multicanaux. Or, la littérature offre encore peu de réponses à ces interrogations. Une telle situation nous a mené à réaliser rapidement dans notre processus doctoral une étude de cas exploratoire, dont nous retirons plusieurs enseignements. Notamment, il en ressort que trois éléments interreliés ont un impact majeur sur le fonctionnement du réseau de distribution multicanal étudié : sa structure ; les procédures régissant les interrelations entre les canaux ; et enfin, le client, qui semble influencer la manière dont les employés d'un canal perçoivent l'activité d'un autre canal.

Ce dernier élément retenant particulièrement notre attention, il guide la revue de littérature et la réflexion théorique qui s'ensuivent, et débouchent sur notre problématique : **dans quelle mesure la participation client influence-t-elle la coordination des employés en contact dans un réseau de distribution multicanal ?** Nous construisons pour y répondre un cadre conceptuel dont l'originalité réside dans la proposition de liens entre la participation du client à la servuction, d'un côté, et les mécanismes et les processus de coordination, de l'autre. Plus précisément, nous développons quatre rôles dont nous supposons qu'ils permettent



Loïc Plé (IÉSEG)

au client d'influencer la coordination intra-organisationnelle. En premier lieu, un rôle de filtre informationnel, qui lui permet de générer consciemment ou non une asymétrie d'informations entre les canaux. Il peut également jouer trois rôles de catalyseur : interprétatif, qui lui permet d'amener l'employé avec lequel il est en contact d'interpréter les règles et procédures ; interactionnel, qui

influence le niveau d'interaction entre les employés en contact ; perceptuel, qui influence la perception qu'un employé en contact d'un canal a des autres canaux.

Deux études de cas valident et enrichissent notre cadre conceptuel et nos propositions de recherche. Elles montrent tout d'abord que le client génère des interdépendances entre les canaux. En d'autres termes, le client mériterait d'être ajouté à la liste des sources d'interdépendances recensées par la littérature. Par ailleurs, nous vérifions empiriquement l'existence de ses quatre rôles de filtre et de catalyseur, qui résultent de ses interactions avec les employés des deux banques étudiées. A travers l'exercice de ces rôles, il influence tant les mécanismes, que le processus de coordination. Cette influence procède d'une double logique, ex-ante et ex-post, et s'exerce à la fois localement (au niveau de chaque canal) et globalement (au niveau de l'ensemble du réseau de distribution multicanal). En outre, il apparaît que cette influence est modulée par la nature et l'historique de l'échange entre le client et l'employé en contact. Enfin, cette recherche appréhende la coordination comme un processus social historiquement situé, qui s'appuie sur des mécanismes de coordination.

What is IESEG RESEARCH ? Qu'est-ce que IESEG RESEARCH ?

IESEG RESEARCH is the research center of the IESEG School of Management, in Lille, France. IESEG School of Management is one of the leading french business schools, as confirmed by the ratings resulting from independent surveys.

At IESEG, teaching of Management is characterized by a strong commitment to analytical thought and scientific rigour.

IESEG RESEARCH gathers the members of the academic staff of IESEG who display a significant research activity.

The mission of IESEG RESEARCH is to contribute to the increase in scientific knowledge in the fields of management and applied economics.

Members of IESEG RESEARCH conduct projects which are designed to lead to significant contributions, in the form of papers in leading academic journals or books edited by major publishing houses.

IESEG RESEARCH est le Centre de Recherche de l'IESEG School of Management à Lille (France).

L'IESEG est membre de la Conférence des Grandes Ecoles de France et de l'Université Catholique de Lille.

IESEG RESEARCH regroupe les membres du corps académique de l'IESEG qui ont une activité significative de recherche.

La vocation d'IESEG RESEARCH est de faire progresser les connaissances dans les différents domaines du management et de l'économie appliquée. Ses membres visent à publier les résultats de leurs recherches dans des revues scientifiques reconnues internationalement, ou des ouvrages publiés par des maisons d'édition de renom.

Une partie des membres d'IESEG RESEARCH est membre du LEM, umr 8179, dont l'IESEG est une institution fondatrice.

Members of IESEG RESEARCH Les membres d'IESEG RESEARCH

Directeur de la recherche Director of research

Dr. Eric Dor

Marketing

Dr. Michael Antioco
M^{lle} Ophélie Boutemy
Dr. Ruben Chumpitaz
Dr. Maria Dolorès De Juan Vigaray
Dr. Nathalie Demoulin
Dr. Monali Hota
Dr. Nicholas Paparoidamis

Microéconomie Appliquée et Economie Industrielle Applied Microeconomics and Industrial Economics

M^{lle} Bouchra Bakhouya
Dr. Jean-Philippe Boussemart
Dr. Kris Kerstens
Dr. Rabiah Nessah
Dr. Ingrid Richard-Bierla

Droit social / Labour Law

Dr. François Taquet

*until may 2007



The building of IESEG.

Management

M. Jacques Angot
Dr. Andrea Carugati
Dr. Antonio Giangreco
Dr. Elias Hadziliadis
Dr. David Kimber
Dr. Birgit Kleymann
Dr. Hedley Malloch
Dr. Anne-Catherine Moursli-Provost
Dr. David Newlands
Dr. Loïc Plé
Dr. Caroline Roussel-Sargis
Dr. John Saeë
Dr. Fran Siemensma

Money & Finance

Dr. Thierry Ané
M. Christophe Cheval
Dr. Eric Dor
Dr. Alain Durré
Dr. Louis Eeckhoudt
Dr. Hind Sami
Dr. Loredana Ureche
Dr. Peijie Wang



La compétence au service de l'entreprise et de la vie économique

IESEG - 3 rue de la Digue - 59000 Lille (France)
Phone 33 (0)3 20 54 58 92 - Fax 33 (0)3 20 57 48 55 - Contact : e.dor@ieseg.fr

www.ieseginternational.com



Université Catholique
de Lille