

**-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATEGIQUE-**

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**Les pratiques «dites modernes» de gestion peuvent-elles franchir le
cap du 21^{ème} siècle?**

**Faut-il craindre un état de crise semblable au bogue anticipé avec les
ordinateurs au passage de l'an 2000? ***

Marcel Côté
Professeur honoraire de management stratégique
École des HEC-Montréal
3000, chemin de la Côte Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2A7

courriel : marcel.cote@hec.ca

Mars 2000

* résumé de points de vue exprimés par des universitaires et des chercheurs francophones du Canada, qui seront publiés dans un livre collectif sur le management d'aujourd'hui qui paraîtra au printemps 2000 aux Presses de l'Université Laval (Québec) et chez Economica (France).

Introduction

La lecture et la relecture des quelques 116 articles de revues scientifiques et de chapitres de livres, retenus pour parution dans un collectif traitant du «management d'aujourd'hui», nous a permis de mieux nous interroger sur le rôle que les professeurs et les chercheurs des Écoles de gestion doivent jouer afin de l'adapter aux réalités du début du 21^{ème} siècle compte tenu de l'évolution de l'environnement général et spécifique des entreprises depuis dernières décennies, évolution qui remet en cause les principaux concepts du champ disciplinaire de la gestion et de ses principaux sous-champs, concepts véhiculés dans les divers programmes de formation en gestion.

Nous avons décidé de partager avec nos collègues professeurs-chercheurs des Écoles et Facultés de gestion, membres de l'AIMS, quelques-unes des idées, ainsi qu'une portion des résultats de recherche et des points de vue exprimés par nos collaborateurs au présent livre collectif en management. Nous allons donc, dans les pages qui suivent, les associer à l'atteinte des objectifs suivants : 1- mieux connaître les changements qui sont survenus dans l'environnement général et particulier de l'entreprise; 2-évaluer l'impact de ces changements sur l'entreprise et ses ressources; 3-suivre l'évolution du management au cours des dernières décennies; 4-tracer le portrait robot du manager de demain tel que dessiné par plusieurs des auteurs du collectif; 5-compte tenu de tous ces changements, tenter de mieux cerner la contribution future des Écoles et des Facultés de gestion à la formation initiale du manager de demain et au soutien à accorder à la formation continue du manager en place, ainsi qu'à la production et à la diffusion de nouveaux savoirs en management.

I- Évolution de l'environnement général et spécifique de l'entreprise

Voici quelques-uns des changements importants survenus dans l'environnement général (politique, économique, social, technologique, écologique et légal) des organisations de toutes sortes, en ce début de 21^{ème} siècle, tels que rapportés par certains collaborateurs du collectif sur le management d'aujourd'hui. Notre but ici n'est pas de présenter une synthèse détaillée ni même sommaire de l'environnement général et particulier des organisations, mais plutôt de rappeler quelques-uns des changements importants qui sont survenus au cours du dernier siècle afin de dégager les principales tendances lourdes qui pointent à l'horizon (Aktouf; Archibald, Galipeau et Paquet; Bernier, Petit, Bédard et Forget; Cossett et Boubakri; Duguay; Dupré; Hafsi et Nadeau; Hébert et Beamish; Jacob; Kélada; Lacroix; Laflamme; Lapierre; Lapointe; Larouche; Leroux; Miller R.; Niosi; Paquet et Roy; Pasquero; Poulin, Montreuil et D'Amours; Roy; Sletmo; To Minh Chau et Assoé)¹.

Sur le plan politique, nous avons assisté à des prises de position et à la défense de valeurs qui sont passées d'une portée nationale, à une portée continentale et intercontinentale. Malgré l'existence de nombreux organismes mondiaux qui réussissent plus ou moins bien à régir le comportement du moins économique et pacifique des nations, les réactions récentes de plusieurs pays (en particulier ceux du bloc communiste) visent à s'éloigner de l'intercontinental souvent anonyme dans le

but de retrouver une portion de leur identité nationale et même locale perdue au cours des dernières décennies.

Sur le plan économique, le marché régional a vite laissé la voie au marché national et depuis plusieurs années, par l'intermédiaire d'ententes inter-pays, aux marchés mondiaux. La majorité des pays voudraient bien faire partie de la grande famille de marchands réunis dans des marchés plus vastes, mais sans toujours vouloir se soumettre au respect intégral des nombreuses contraintes imposées par les chefs de famille qui dominent ces marchés. De plus le marché des capitaux a vu les investisseurs individuels céder la place aux investisseurs institutionnels qui ne fonctionnent pas avec les mêmes logiques qu'eux et qui se comportent très différemment qu'eux, en particulier face aux conseils d'administration des entreprises où ils investissent.

Sur le plan social, l'accroissement accéléré des inégalités de revenu et de qualité de vie, pour des pans complets de la société (famille monoparentale, jeunes, femmes âgées, chômeurs sans instruction) a démarqué davantage les riches des plus pauvres. De plus, la création des grands blocs économiques et politiques a imposé le choix et l'adoption de quelques grandes valeurs humaines et idéologiques que la majorité des citoyens de ces blocs devaient, sinon épouser et intérioriser totalement, du moins respecter sous peine de se voir rejeter par les pairs ou sanctionner par les leaders politiques. Néanmoins aujourd'hui l'uniformisation de plus en plus poussée de quelques grandes valeurs à l'échelle planétaire, en particulier celles véhiculées par les sociétés de grande consommation, par l'intermédiaire des médias de communication qui ont aboli les frontières entre les peuples et les continents, a de quoi inquiéter plus d'un chef politique, religieux ou nationaliste qui souhaite ouvertement non pas le retour à la case départ mais au moins la reconnaissance de la spécificité des cultures locales et une plus grande préoccupation pour le «village local».

L'environnement technologique est certainement celui où les changements, qui s'y produisent à une fréquence presque exponentielle, sont les plus apparents et mesurables dans le temps. L'ère industrielle, avec ses méthodes d'OST, qui s'est développée d'abord dans les industries manufacturières, a alors contribué à créer beaucoup d'emplois dits «cols bleus». Elle s'est plus ou moins bien transposée par la suite dans les entreprises de services, sans toujours bien réussir son transfert aux emplois dits «cols blancs» et encore moins à ceux dits «de matière grise». Progressivement l'ère industrielle cède le pas à l'ère du savoir, surnommée la révolution du numérique, qui bouleverse totalement le contenu des tâches à haut contenu intellectuel.

Sur le plan écologique, la surconsommation et le gaspillage de plusieurs des ressources naturelles renouvelables et non renouvelables ainsi que le peu de souci de tous, du plus grand dirigeant au plus humble des citoyens, pour la préservation d'un milieu de vie de qualité ont donné naissance à des mouvements de défense de l'environnement physique, mouvements qui se sont même lancés sur l'arène politique pour mieux faire entendre et défendre leurs points de vue et leurs idées. Face à l'épuisement rapide de plusieurs ressources naturelles et face à la détérioration rapide

de l'environnement physique, un nombre croissant de pays et de leaders influents tentent de mettre en place des mécanismes pour mieux orchestrer les efforts collectifs orientés vers une gestion améliorée de ces ressources.

Sur le plan légal, les grandes règles qui régissent l'activité économique et les rapports entre les individus, les groupes organisés et les nations se sont progressivement formalisées au cours du siècle au fur et à mesure qu'émergeaient les grandes entreprises privées et publiques. Mais les tenants du libéralisme et les promoteurs de l'entrepreneuriat ont constamment continué de veiller au grain pour entretenir la philosophie de la libre entreprise. Ils ont repris pas mal de notoriété au cours des dernières décennies et particulièrement depuis l'émergence des grandes vagues de privatisation lancées partout à travers le monde, autant dans les pays occidentaux, dans les pays de l'Est que dans les pays en développement, sous la coupole des grands organismes financiers mondiaux, pour ne pas dire sous la coupole du dieu Mercure.

II- L'impact des changements de l'environnement sur l'entreprise et ses ressources.

Plusieurs des collaborateurs au collectif sur le management ont traité de l'impact sur l'entreprise de quelques-uns des changements majeurs survenus dans l'environnement spécifique des entreprises au cours des dernières décennies. Voici un résumé sommaire de leurs observations (Aktouf; Blouin; Dufour et Lamothe; Hafsi(1997); Hafsi et Nadeau; Hébert et Beamish; Jacob; Kélada; Labelle et Martel; Lacroix; Laflamme; Lapointe; Larouche; Malo et Lejeune; Morin; Niosi; Paquet et Roy; Patry, Rivard et Aubert; Pinsonnault; Poulin, Montreuil et D'Amours) :

- 1) Le vingtième siècle a connu deux révolutions : la révolution industrielle et la révolution du savoir (Morin,). Les transformations profondes qui ont résulté de cette seconde révolution ont facilité l'émergence de la nouvelle économie de l'information qui a eu un impact énorme sur la structure industrielle, sur l'organisation du travail et sur les formes organisationnelles (Lapointe; Morin).
- 2) Les concentrations d'entreprises dans la plupart des grands secteurs industriels, survenus tout au cours de la révolution industrielle, se sont intensifiées au cours des dernières années, engendrant des secousses difficiles et des luttes de pouvoir entre les capitaux et les moyens de production, ainsi qu'entre les groupes de travailleurs et les groupes de consommateurs (Hafsi et Nadeau; Hébert et Beamish; Labelle et Martel; Morin)
- 3) La Révolution du SAVOIR a ébranlé la structure même de la société et a bouleversé l'environnement des organisations, en remettant en cause nos façons de produire, de consommer et d'aménager nos rapports sociaux. Ces bouleversements ont engendré des coûts humains et sociaux énormes ainsi que des revirements de statut dans les diverses strates de la population (Aktouf; Kélada; Laflamme; Morin)

- 4) Les changements importants dans les données démographiques canadiennes (baisse de la natalité et longévité accrue) vont engendrer de multiples problèmes autant au niveau de la disponibilité de certaines catégories de travailleurs qu'à celui des coûts grandissants des soins de santé(Dufour et Lamothe; Morin)
- 5) Les nouveaux moyens de communication et de transport nous obligent à repenser le concept de frontière territoriale et de concurrence géographique. En effet la rapidité des communications et des déplacements a tellement rapproché les continents que la plupart des grands secteurs industriels font maintenant parti d'un marché mondial et que les entreprises d'un même secteur d'activités sont en concurrence directe même si elles sont distancées par des milliers de kilomètres(Lapointe; Morin; Paquet et Roy; Patry, Rivard et Aubert; Poulin, Montreuil et D'Amours).
- 6) La privatisation d'entreprises publiques pour des raisons pragmatiques; et les regroupements et fusions, dans tous les secteurs d'activités, des très grandes entreprises pour en faire des méga-groupes ainsi que les alliances stratégiques faites entre partenaires de pays différents remettent en cause l'identité nationale de plusieurs de ces géants «plurinationaux». La localisation du bureau chef de tels géants ne suffira probablement plus pour déterminer leur nationalité réelle puisque la grande majorité de leurs affaires se font partout dans le monde sauf dans leur pays d'origine (Bernier, Petit, Bédard et Forget; Hafsi(1985)).
- 7) Les bouleversements techniques et les applications de découvertes scientifiques qui raccourcissent la longévité des processus et des équipements de production, diminuent la main d'œuvre active et font perdre à l'entreprise les quelques traits humains acquis au cours des trente dernières années. La recherche absolue d'une plus grande efficacité et les efforts de rationalisation entrepris au cours des dernières années ont conduit à des réductions massives et même des licenciements collectifs de personnel clé et a engendré un contexte de travail moins créatif (Blouin; Jacob; Niosi; Paquet et Roy).
- 8) Ces nouvelles technologies requièrent de nouvelles compétences au sein de la main d'œuvre, compétences souvent non disponibles sur le marché du travail à cause du retard des écoles à adapter leur enseignement aux nouvelles réalités de leur milieu et aussi à cause du peu de valorisation que l'on accorde à la formation de bons techniciens capables d'opérer ces nouveaux équipements (Blouin; Harvey et al; Lacroix; Larouche; Morin)
- 9) Il faut résoudre le paradoxe qui découle, d'une part des efforts soutenus de démocratisation de l'éducation afin de hausser le taux de scolarisation et afin d'accroître les chances de formation continue de toute la main d'œuvre active et, d'autre part, d'un taux de chômage de plus en plus grand des jeunes plus instruits et des sans-emploi plus âgés (Blouin; Larouche; Morin).

- 10) La pratique de l'anorexie par l'État dans les secteurs les plus névralgiques (santé, éducation) qui s'est traduite par la retraite précipitée et accélérée de dizaines de milliers de salariés de la fonction publique, d'enseignants et d'hôpitaux afin d'alléger la masse salariale, occasionnant, du même coup, la perte d'une portion importante de la mémoire et des compétences collectives de ces institutions (Morin)
- 11) Un changement majeur de cap par les organisations coopératives qui, ayant à affronter des concurrents de plus en plus gros et centralisés, doivent réexaminer les rapports entre administrateurs (bénévoles de la base) et gestionnaires (permanents salariés) (Malo et Lejeune; Morin)
- 12) La négociation collective de gel et même de réductions salariales « tolérables » en échange du maintien d'un certain plancher d'emplois. Apparition de conditions de rémunération et même de conditions de travail différentes pour les «vieux» et les «jeunes» salariés (Blouin; Lacroix; Morin).

III- Évolution du management au cours des dernières décennies.

La vague continue de changements profonds qui déferle sur l'environnement général et spécifique des entreprises, changements qui génèrent plusieurs nouveaux conflits, a affecté le contenu des «sciences de la gestion» transmis par les Écoles de gestion ainsi que les méthodes de gestion en vigueur au sein des entreprises de toutes catégories. Voici quelques-unes des transformations profondes, soulignées par nos collaborateurs au collectif sur le management, que le champ disciplinaire du management a subies au cours du dernier siècle

- 1) Le volet «science» de la gestion s'est beaucoup développé grâce aux milliers de livres, d'articles et de cas traitant de problèmes de gestion de toutes sortes publiés par des professeurs-chercheurs multidisciplinaires, appartenant à des Écoles et Facultés de gestion de plus en plus nombreuses, localisées aux quatre coins du monde. Un peu comme la médecine l'avait fait plus tôt, l'enseignement de la gestion a ainsi acquis ses lettres de noblesse particulièrement au cours de la seconde moitié du 20^{ème} siècle. Ainsi les concepts enseignés au cours des années 50 ont évolué beaucoup, en particulier, ceux traitant des formes d'organisation, des méthodes de travail, de la structure organisationnelle, de l'importance de la vision que l'on se fait d'une entreprise, de la planification au sein des grandes entreprises, du choix et de la hiérarchisation des diverses stratégies, de la gestion d'organisations de divers types (privées-PME et grandes entreprises, entreprises publiques, entreprises de services, entreprise culturelle, les habiletés requises du dirigeant au sommet ainsi que celles de ses collaborateurs, le rôle et la contribution des principales fonctions évoluant au sein d'une entreprise (marketing, distribution, finance, production, ressources humaines) (Audet; Audet et Déry; Béchar; Bégin; Chanlat,J.F.; Côté(1998); Déry; Hafsi(1997); Filion(1997); Fortin; Hugron; Joubert et Turgeon; Lanoie; LeLouarn; Noel; Pasquero; Séguin et Rouleau; Toulouse).

- 2) Modifications du travail et du statut des acteurs. Les années qui viennent verront l'exclusion systématique du marché du travail d'un % de plus en plus grand de membres de la société, soit à cause d'une retraite anticipée, soit à cause d'un manque de qualifications, soit à cause de discrimination subtile, du non-emploi structurel pour les jeunes, les femmes et les travailleurs plus âgés. On assistera ainsi à une plus mauvaise redistribution des richesses au sein d'un même pays ainsi qu'entre les pays. Les méthodes de travail traditionnelles devront être réformées afin d'offrir à une main d'œuvre mieux préparée un contenu de travail amélioré, des conditions et des heures de travail qui répondent mieux à leurs aspirations. Le travail se réorganise et se déplace : emploi à temps partiel, travail à domicile, travail en équipe interdisciplinaire, travail en réseau, déplacement de la production vers des pays à main d'œuvre bon marché. Dans cette foulée de renouveau de nouveaux rôles devront être assumés par les syndicats et les associations patronales(Aktouf; Kélada; Laflamme; Lacroix; Lemelin, Rondeau et Lauzon; Morin; Poulin, Oral et Kettani).

- 3) Apparition de nouveaux conflits d'intérêts provenant de plusieurs sources différentes : chocs de cultures engendrés par l'internationalisation des activités des grandes entreprises qui nécessite une certaine uniformisation des politiques et des pratiques de personnel; déséquilibres et reculs des valeurs humaines présentes au sein des diverses entreprises achetées ou presque totalement intégrées par des alliances stratégiques; émergence de la nouvelle économie d'information qui amène une ouverture des marchés, un allègement du contexte réglementaire; changements technologiques rapides; place croissante à l'information et au savoir; modification de la structure industrielle, qui voit la domination des entreprises de services, en particulier des services de santé et de services sociaux suite au vieillissement de la population; problèmes sociaux sans précédent suite à l'éclatement de la famille, problèmes de délinquance, de drogue et du taux de suicide chez les jeunes; remise « en liberté » de nombreuses personnes gardées jusque là en institutions et non préparées pour se prendre en charge; accroissement des entreprises de loisirs suite à la mise à la retraite anticipée de milliers de travailleurs; gestion de la double carrière dans le couple et des liens travail-famille (Blouin; Dufour et Lamothe; Guérin-St-Onge; Lapointe; Morin; Poulin, Montreuil et D'Amours)

- 4) Naissance de nouvelles formes organisationnelles (équipe multidisciplinaire, organisation virtuelle, gestion de projet, création de PME, création de méga-entreprises suite aux fusions et acquisitions, privatisation de grandes entreprises de services publics accompagnée de vagues de rationalisation des coûts engendrant de nombreuses mises à pied, travail en réseau(Carrier; Cossett et Boubraki; Dussault; Filiatrault, Perrien et Lapierre; Julien; Paquet et Roy; Patry, Rivard et Aubert; Poulin, Montreuil et D'Amours)

- 5) Domination des investisseurs institutionnels (les ZINZIN) sur le marché boursier, ces derniers étant mu par une logique économique différente de celle de l'investisseur particulier(Hafsi et Nadeau).

- 6) Nouveaux conflits de valeurs et besoins particuliers de clients qui proviennent de différentes sources : l'importance croissante de la clientèle pluri-ethnique qui a des besoins propres et différents de ceux de la masse des consommateurs nationaux (Berneman; Colbert; Laroche et Caron; Paquin et Turgeon)
- 7) Besoins différents d'une main d'œuvre de plus en plus hétérogène, domination du marché du travail par des travailleurs « baby boomers » dont il faut gérer les attentes non satisfaites et les plateaux de carrière; problèmes de la gestion de la double carrière au sein du couple de droit ou de fait; la gestion des horaires de travail pour accommoder les travailleurs en charge de famille monoparentale; la gestion des programmes d'équité salariale et d'égalité des chances pour permettre aux femmes de rattraper les retards encourus au niveau des salaires, des emplois réservés aux hommes, pour leur permettre de gravir davantage les échelons hiérarchiques;(Blouin; Bouteiller; David-McNeil et Tardy; Guérin et St-Onge; Guérin, Wils et Lemire; Lacroix; Lamoureux et Cardinal; Morin; Saba, Wils et Guérin)

IV- Profil et portrait robot de l'entrepreneur et du manager de demain

Si l'on se fie aux suggestions des collègues qui ont collaboré au présent collectif, les Écoles de gestion ont tout un défi à relever si elles veulent former des futurs entrepreneurs et des managers qui répondent au profil qu'ils suggèrent. Beaucoup seront admis mais peu sortiront diplômés !. Sans vouloir dégager un portrait robot suite aux diverses recommandations des collègues voici les principales qualités, habiletés et talents que le manager efficace et compétent devrait posséder :

- Savoir adopter des systèmes de gestion propre aux caractéristiques de son entreprise et réviser ces systèmes pour les adapter à l'évolution de l'entreprise (Filion,1996).
- Capable de découvrir et d'utiliser ses ressources de créativité et les développer dans son entourage (Carrier).
- Découvrir ses principaux traits de caractère (type artiste, artisan, technocrate) et reconnaître leur impact sur son entreprise et sur l'ambiance qui y règne (Pitcher).
- Capable de bien gérer les nombreux changements qui surviennent régulièrement dans son entreprise (Demers).
- Apprendre à bien connaître ses talents de leader et assumer ses obligations de leader transformationnel (Fabi et Hafsi).
- Habile à choisir ses partenaires et ses collaborateurs, à les motiver, à les encadrer et à les retenir dans son entreprise (Côté,1997).

- Habile à motiver et à former ses collaborateurs.
 - Capable d'identifier les principales sources de pouvoir autour de lui et savoir utiliser ses habiletés politiques (Harel-Giasson).
 - Habile à bien contrôler et à utiliser ses émotions et à prendre conscience de leur impact sur sa prise de décision (Desrosiers; Kisfalvi).
 - Savoir ménager et se ménager, savoir gérer économiquement ses ressources matérielles et accorder un soin plus attentif aux personnes (Lapierre).
 - Habile à négocier vers le haut, vers le bas et latéralement (Gauthier et Thibault).
 - Savoir conserver un équilibre entre émotion et rationalité (Langley).
 - Habile à communiquer et à bien saisir l'importance de la parole et à comprendre les fondements de la communication humaine (Chanlat et Bédard).
 - Habile à reconnaître les situations de crise et savoir les gérer efficacement (Pauchant et Roux-Dufort).
 - Avoir le courage de questionner des résultats gagnant afin d'éviter l'immobilisme et les excès qui peuvent causer la perte de son entreprise même si elle réussit très bien aujourd'hui si le manager ne peut capter les signaux indicateurs de changement (Miller,D-).
 - Apprendre à utiliser les moteurs ou leviers de création de valeur économique qui vont influencer les paramètres de la performance économique de l'entreprise (Allaire et Firsirotu).
 - Savoir adapter son discours stratégique à la réalité du moment afin de donner du sens à l'activité des membres de son entreprise (Giroux et Cooren).
 - Être le gardien des valeurs qui vont guider son action et celle de ses collaborateurs et s'assurer que ces valeurs soient diffusées et adoptées par les membres de l'entreprise (Provost et Girard).
- V- La contribution des Écoles et des Facultés de gestion à la formation primaire des futurs managers, à la formation continue des managers en action, à la production et à la diffusion de nouveaux savoirs en management.

Quel rôle sera assumé par les Écoles et les Facultés de gestion dans le «volet science de la gestion» (développement et transmission des savoirs), dans le «volet de l'application des savoirs» (savoir-faire et savoir-être) et dans le «volet art de la gestion» au cours des prochaines années ? Quelle place devront-elles faire, dans leurs programmes de préparation à la gestion, à l'identification et au développement du

flair et de l'intuition présents chez chacun des dirigeants en action et des dirigeants potentiels ? Quel rapprochement faudra-t-il faire entre le milieu académique et le monde des affaires, entre *l'homo academicus* et *l'homo administrativus* décrit par Déry) pour rétrécir le fossé important qui existe entre ces deux mondes : celui de la pratique et de l'enseignement-recherche?

- 1) Est-ce réaliste de vouloir former au métier de manager des jeunes de vingt ans sans expérience et sans connaissance du milieu du management? Au mieux faut-il limiter leur formation initiale à l'acquisition des principaux savoirs du management? Ne devrait-on pas, au contraire, les encourager à acquérir une formation générale dans l'une ou l'autre des disciplines de base avant de les accepter dans un programme d'études de second cycle en gestion. Il serait également souhaitable de leur trouver un parrain ou un bon mentor qui les accompagnera pendant toute la durée de leurs études?
- 2) Nos jeunes et brillants professeurs enseignant dans les Écoles de gestion sont-ils capables de former les managers de demain à faire face à des décisions de plus en plus complexes, alors qu'eux-mêmes ignorent à peu près tout de la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui pour n'y avoir à peu près jamais mis les pieds. Ne faudrait-il pas plutôt, après leurs études de doctorat, leur proposer des stages pratiques de quelques mois au sein d'une entreprise de leur choix afin de constater ce qui se passe concrètement de bien et de moins bien dans le milieu de la gestion et de voir comment y sont utilisés les concepts et les outils qu'ils enseigneront à leurs étudiants.
- 3) Quelles approches pédagogiques et quel contenu de programmes d'études faut-il privilégier ? Sur quoi faut-il mettre l'accent davantage sur les savoirs ou sur les habiletés et les intuitions ? La réponse à ces questions va influencer fortement le choix des professeurs à recruter ainsi que le contenu de leur charge de travail.

I- Celui de la science qui	ou	II- Celui de l'art qui
Privilégie l'apprentissage et l'utilisation des modèles scientifiques de gestion		Privilégie surtout la découverte de l'art, du flair et de l'intuition
III- Celui du technocrate qui	ou	IV- Celui de l'artisan instruit qui
S'entraîne à maîtriser des modèles de plus en plus sophistiqués souvent peu pertinents		Se prépare à l'exercice d'un métier qui nécessite patience, goût du bien fait, respect des valeurs du groupe

- 4) Quelles pistes de recherche faut-il encourager.

Le leitmotiv américain du «publish or perish», qui a maintenant pignon sur rue dans toutes les Écoles et facultés de gestion d'un certain standing universitaire quelque soit sa localisation géographique à travers le monde, a contribué à la création de douzaines de nouvelles revues et de centaines de publication d'articles dans le champ principal et

les sous-champs de la gestion au cours des dernières années. Cette prolifération de «points de distribution» et d'articles publiés ont certainement encouragé le développement champ du management général et de chacun de ses sous-champs. Mais tous les problèmes de gestion engendrés par les nombreux changements survenus et se produisant encore à une vitesse accélérée dans l'environnement des entreprises n'ont pas encore trouvé une réponse satisfaisante. Voici une courte liste de thèmes et de questions que nos collaborateurs au collectif sur la management d'aujourd'hui proposent d'approfondir :

- 1) Aider le dirigeant au sommet des grandes entreprises à mieux comprendre ce qui se passe dans son entreprise. Le dirigeant au sommet ne possède plus les métiers des activités qu'il dirige. Il ressemble à un aveugle à la recherche de son bâton. (Hafsi(1985); Mintzberg; Paquet et Roy; Pitcher)
- 2) Améliorer les systèmes de gestion actuels et en développer de nouveaux. Les organisations de diverses taille ont besoin de systèmes de gestion (intégration des nouveaux dirigeants, planification, contrôle, information, gestion de l'éthique, récompenses / punitions, structures organisationnelles) qui vont permettre aux dirigeants qui possèdent le métier de mieux gérer les activités de leur groupe en impliquant davantage leurs collaborateurs.(Allaire et Firsirotu; Barki, Rivard et Talbot; Bégin, Joubert et Turgeon; Boisvert H; Burke; Denis, Langley et Pineault; Duguay; Fillion (1996); Gagnon et Létourneau; Gagnon et St-Pierre; Gamache, Soumis, Villeneuve et Gélinas; Harvey et al; Joubert et Turgeon; Giroux et Cooren; Miller D(1996); Miller, R.; Pauchant et Roux-Dufort; Racette, Raynauld et Sigouin; Raymond et Blili).
- 3) Mieux utiliser l'expertise, la compétence, l'expérience et la connaissance des spécialistes fonctionnels dans divers sous-champs du management (tels : les approvisionnements, les assurances, la comptabilité par activité, le contrôle financier, la finance, la gestion de portefeuille, la gestion des émotions, la gestion des opérations, la gestion de la rémunération, la gestion de la recherche et des processus d'innovation, la gestion des ressources humaines, la gestion du service, la publicité, le marketing appliqué à divers milieux) qui connaissent mieux que les experts du siège social les règles du jeu et les facteurs-clés locaux de réussite.(Boisvert; Bouteiller; Chebat; Colbert; Dionne; Doutriaux; Grégoire et Nantel; Filiatrault; Gosselin et Murphy; Khoury, Yourougou et Vigneau; Landry et Nollet; Magnan, St-Onge et Thorne; Martel, Khoury et M'Zali; Nolet et Leenders; Paquin et Turgeon; Petit et Haines; Larouche; Tremblay).
- 4) Réduire l'écart entre le monde de l'entreprise et de l'enseignement : actions à entreprendre par l'École de gestion.

Pour diminuer l'écart qui sépare le monde de la pratique de celui de l'éducation, pour permettre à l'École de gestion d'augmenter sinon de conserver le peu de pertinence et de légitimité que le milieu lui reconnaît encore aujourd'hui, pour l'aider également à mieux réussir sa double mission de former des managers compétents et de faire avancer les frontières des connaissances dans le champ du management et dans chacun

de ses sous-champs, nous proposons à ses gestionnaires académiques et à ses professeurs d'entreprendre les actions suivantes :

- collaborer avec les associations professionnelles afin d'établir les profils d'emploi (en termes de savoir, savoir-faire, être et savoir-être) des spécialistes et des experts des sous-champs du management afin de les former adéquatement et de contribuer à leur développement continu.
- consulter les représentants des corps intermédiaires et des principaux employeurs sur les contenus des programmes de formation générale en management et de spécialisation dans les sous-champs du management à offrir aux étudiants, ainsi que sur les contenus des programmes de perfectionnement à offrir aux gestionnaires en poste.
- encourager et soutenir les efforts des chercheurs de divers milieux (université, associations professionnelles, groupes de recherche des grandes entreprises) à contribuer séparément et en équipe à des recherches pures et appliquées qui aideront au développement des connaissances dans les divers champs disciplinaires du management.
- prendre conscience des préjugés, des clichés, des mythes, des demi-vérités qui circulent au sein de chacun des groupes d'intéressés de même qu'au sein de la communauté. Une telle prise de conscience permettra de mieux mesurer la distance qui sépare les deux monde de la pratique et de la recherche.
- identifier les intérêts communs et propres à chaque groupe de partenaires afin de trouver des points communs permettant de rapprocher ces solitudes.
- dresser le bilan des ressources disponibles au sein de chaque groupe et de la communauté.
- élaborer et mettre en place des plans d'action réalistes et pertinents pour chacun des partenaires.
- identifier la contribution attendue de chacun des partenaires à la réalisation de ces plans d'action en décrivant les rôles que chacun d'eux devra jouer pour que les plans d'action se réalisent
- adapter régulièrement (et non à des intervalles assez éloignés) les programmes d'études, la pondération relative des sous-champs disciplinaires et les contenus de cours afin de tenir compte des nombreux changements qui surviennent dans l'environnement, dans les entreprises, dans le métier de manager, dans le champ disciplinaire du management.

Le mot de la fin

Mais pour que le manager ou *l'homo administrativus* et son double l'universitaire ou *l'homo academicus* soient moins isolés et tentent de se rapprocher, il faudra, sans doute, une bonne dose de patience, d'humilité, de dépassement et certainement de courage de la part de tous les partenaires afin de créer un climat propice à leur collaboration, afin d'éviter les affrontements inutiles et même les collisions frontales néfastes et même fatales aux deux. Ce n'est sûrement pas en voulant supplanter l'université comme semblent vouloir le faire quelques grandes entreprises (qui mettent sur pied leur propre institut de formation) que l'isolement va prendre fin. Ce n'est pas non plus en «forçant» les jeunes professeurs, sans aucune expérience et avec une faible connaissance du monde de la pratique, à s'isoler davantage dans leur tour d'ivoire académique dès le début de leur carrière parce que toute leur attention est focalisée sur le critère de promotion académique du «publish or perish». Il faut certes encourager la recherche mais pas au prix de négliger les autres tâches du métier d'enseignant (en particulier celle de la disponibilité à ses étudiants et à son milieu. Cependant comme cette question mérite une longue réflexion et beaucoup d'échanges, nous arrêtons ici ce mot de la fin, en rappelant toutefois et au manager et au professeur-chercheur de tenter d'unir leurs efforts pour mieux gérer l'impact des nombreux changements qui vont continuer à se produire à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises. Nous souhaitons aux deux de conserver une grande ouverture d'esprit afin de minimiser les conflits, un sens du réalisme et de la pondération pour ne changer que ce qui doit l'être et pour accepter de prendre des risques calculés lorsque c'est nécessaire.

Quel que soit le comportement des gestionnaires en place et celui des principaux intéressés ou ayants droits (stakeholders) de l'entreprise, il est bon de se rappeler que les changements décrits dans les pages précédentes ne surviendront sûrement pas tous avec la même intensité ni de la manière décrite, cependant ce qui est sûr c'est que le futur ne sera pas une extrapolation du passé et que les changements seront de plus en plus fréquents. En terminant nous aimerions laisser la courte pensée suivante autant aux «*homos academicus et administrativus*» qui ont la certitude d'être en contrôle total de leurs décisions et de leur orientation stratégique, qu'à ceux qui ont laissé tomber les bras face à un environnement aussi turbulent :

À vous, dirigeants d'organisations (ou professeurs d'Écoles de gestion....)

Qui vous croyez en contrôle total de vos décisions et de votre orientation....

Ou à vous qui continuez à affirmer....

Qu'il est impossible de faire quelque chose,

Il est recommandé de céder votre place à ceux des vôtres qui ont encore des doutes sur le futur de leurs actions....

Ou à ceux des vôtres qui ont le goût ou qui sont en train....

De faire seul ou de réaliser en équipe, quelque part dans le monde, ce que vous croyiez irréalisable!!!

Bibliographie

- Aktouf, O. «Management et théories des organisations dans les années 90 : vers un radical-humanisme critique?», Document pédagogique HÉC, 1990, 37 pages.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu, «Gérer la diversité : acquisitions, stratégie et formes d'organisation». *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 12, n° 3, septembre 1987, p. 75-85.
- Archibald, C., C. Galipeau et G. Paquet, «Entreprises, gouvernements et société civile : une approche coévolutive», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 15, n° 4, novembre 1990, p. 56-61.
- Audet, M., «Le procès des connaissances de l'administration», version allégée d'une communication présentée dans le cadre d'un séminaire public tenu à l'Université Laval, en mars 1982 in M. Audet et J.-L. Malouin *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Presses de l'Université Laval, 1986, p. 23-56.
- Audet, M. et R. Déry, «La science réfléchie : quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration», *Anthropologie et société*, Vol. 20, n° 1, 1996, p. 103-123.
- Barki, H., S. Rivard et J. Talbot, «Risque, mode de gestion et succès d'un projet d'informatisation», *Technologies de l'information et société*, Éditions Dunod, Vol. 5, n° 2, 1993, p. 121-146.
- Béchar, J.-P., «L'enseignement en entrepreneurship à travers le monde : validation d'une typologie», *Management International*, Vol. 3, n° 1, automne 1998, p. 25-34.
- Bégin, C., P. Joubert et J. Turgeon, «L'évaluation dans le domaine de la santé : conceptions, courants de pensée et mise en œuvre», *Le système de santé québécois : un modèle en transformation*, Les Presses de l'Université de Montréal, Collection « Politique et économie », 1999.
- Berneman, C., «L'intégration des communautés culturelles et la télévision francophone au Québec», version abrégée d'un Cahier de recherche, Centre d'étude sur les médias, Université Laval/HÉC, mai 1997.
- Bernier, L., P. Petit, M.G. Bédard, et A. Forget, «La performance financière des sociétés d'État au Québec», in Guay, M.-M. (dir.) *Performance et Secteur public : réalités, enjeux et paradoxes*, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 107-124.

- Blouin, R., «Démocratiser les lieux de travail», in Blouin, R., J. Boivin, E. Déom et J. Sexton (éd.) *Les relations industrielles au Québec : 50 ans d'évolution*, Département des Relations industrielles : Presses de l'Université Laval, 1994, (Partie 3) p. 355-383.
- Boisvert, H., «Une ère nouvelle en comptabilité de gestion : la comptabilité par activités», mai 1993, *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 18, n° 2, p. 39-48.
- Boubakri, N. et J.-C. Cosset, J.-C., «La privatisation tient-elle ses promesses? Le cas des pays en développement», *L'Actualité Économique*, Vol. 74, n° 3, septembre 1998, p. 363-380.
- Bouteiller, D., «Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1997, Vol. 22, n° 3, p. 14-25.
- Burke, R. J., «Les femmes au conseil d'administration des sociétés canadiennes : il y a loin de la coupe aux lèvres», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 121-126.
- Carrier, C., «L'intrapreneurship dans la PME : une étude exploratoire du phénomène», Version française d'un article en anglais dans *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Baylor University, Vol. 21, n° 1, automne 1996, p. 5-20.
- Chanlat, A. et R. Bédard «L'importance de l'éthique de la parole dans le métier de dirigeant», *Les deux Bourque : côté cour, côté jardin*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1998, p. 150-179, (Texte remanié publié originalement dans Chanlat, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1990).
- Chanlat, J.-F., «L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine, 1950-1990», *Cahier de recherche HÉC n 91-09*, 1991, 35 pages.
- Charih, M. «Mondialisation et stratégies de réforme au gouvernement du Canada», *Management International*, Printemps 1997, Vol. 1, n° 2, p. 61-71.
- Chebat, J.-C., «Effets combinés de la cognition et des émotions dans la mise en place des stratégies de rétention des clients de services», Document pédagogique, Chaire de Commerce Omer deSerres HÉC, novembre 1998, 60 pages.
- Colbert, F., «L'entreprise culturelle et le marketing», in Colbert, F. en collaboration avec J. Nantel et S. Bilodeau, *Le marketing des arts et de la culture*, Gaétan Morin Éditeur, 1996, (Chapitre 1) p. 2-30.
- Cormier, D. et M. Mignan, «L'attitude des investisseurs boursiers face au bilan environnemental de l'entreprise : une étude canadienne», *Comptabilité Contrôle Audit*, Éditions Vuibert, Tome 2, Vol. 2, septembre 1996, p. 25-49

- Côté, M., «Enseignement de la politique générale d'administration (PGA) et de la stratégie de 1908 à 1998», *Management international*, Printemps 1998, Vol. 2, n° 2, p. 72-92.
- Côté, M., «Passer à l'action en démarrant son projet», in Filion, L.J. *Réaliser son projet d'entreprise*, Les Éditions Transcontinental inc. et la Fondation de l'Entrepreneurship, 1997, (Chapitre 10) p. 241-259.
- David-McNeil, J. et É. Tardy., «Les femmes : une longue marche vers l'égalité», in Daigle, G. (dir.) *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis*, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992, (Chapitre 7) p. 189-224.
- Demers, C., «La diffusion d'un changement radical : Un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation», *Communication et organisation : le changement organisationnel, une perspective communicationnelle*, n°3, mai 1993, p. 95-127.
- Denis, J.É., S. Czellar, «Les nouvelles directions de recherche en marketing : une étude comparative France/États-Unis (1989-1994)», *Revue Française du Marketing*, 162, 1997/2, p. 7-29.
- Denis, J.-L.; A. Langley, et M. Pineault, «Devenir leader dans une organisation complexe», *Gestion, revue internationale de gestion*, décembre 1996, Vol. 21, n° 4, p. 15-24.
- DesRosiers, M., «Les émotions dans la gestion stratégique», in Rowe, G. (ed.) *Actes du Congrès annuel de l'ASAC 1997, section Stratégie et politiques*, Vol. 18, n° 6, p.1-11.
- Dionne, G., «Offre d'assurances non vie : une revue de la littérature», *Cahier de recherche HÉC n° 98-01*, janvier 1998, 31 pages.
- Doutriaux, J., «Parcs scientifiques, universités et développement régional au Canada», traduction améliorée de l'article «Canadian Science Parks, Universities and Regional Development in J. de la Mothe et G. Paquet *Local and Regional Systems of Innovation*, Cluwer Academic Publishers, 1998, p. 303-324.
- Dufour, Y., «Pourquoi autant de définitions?», in Côté, M. (éd.) *La gestion stratégique d'entreprise – Aspects théoriques*, Gaétan Morin Éditeur, 2^e édition 1995, p. 24-31.
- Dufour, Y. et L. Lamothe, «Les approches au changement dans les systèmes de santé », in Bégin, C., P. Bergeron, P. Forest, Pierre-Gerlier et V. Lemieux, (éd.) *Le système de santé québécois : un modèle en transformation*, Presses de l'Université de Montréal, 1999, p. 313-339.

- Duguay, C. R., «Fabrication de classe mondiale, qualité totale et productivité», *Revue canadienne des sciences de l'administration (ASAC)*, Vol. 12, n° 2, juin 1995, p. 144-160.
- Dupré, R., «L'impact de la grande dépression sur la mise en marché du lait de consommation au Québec», *L'entreprise privée en période de crise économique. Tactiques et stratégies*, LEGAS, 1997, p. 219-233.
- Dussault, G., «Impact de la pratique interdisciplinaire sur la gestion», *Actes du IV^e Congrès international francophone de gérontologie, (Interdisciplinarité en gérontologie sous la direction de R. Hébert)*, 1990, 6 pages.
- Dupuis, J.-P., «Le rôle des acteurs locaux et régionaux dans la construction du modèle québécois de développement économique», in Proulx, M.U. (dir.) *Territoires et développement économique*, Édition l'Harmattan, 1998, p. 129-153.
- Fabi, B. et T. Hafsi, «Les caractéristiques psychologiques des dirigeants : nature et effet sur la capacité de changement stratégique», in Hafsi, T. et C. Demers, *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Les Éditions Transcontinental inc., 1997, (Chapitre 5) p. 143-173.
- Filiatrault, P., «La gestion des ressources humaines», in Chebat, J.-C., P. Filiatrault et J. Harvey *.La gestion des services*, La Chenelière / McGraw-Hill, 1999, (Chapitre 7) p. 167-196.
- Filiatrault, P., J. Perrien et J. Lapierre, «Les pratiques de management de la qualité des services : perceptions des dirigeants», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 14, n° 1, p. 28-40.
- Filion, L.J., «Différences dans les systèmes de gestion de propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME», *Revue canadienne des sciences de l'administration, (ASAC)*, Vol. 13, n° 4, 1996, p. 306-320.
- Filion, L.-J., «Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances», *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, n° 2, 1997, p. 129-172.
- Fortin, J., «Normalisation comptable : des règles discrètes qui mènent le jeu», *Gestion, revue internationale de gestion*, mai 1988, Vol. 13, n° 2, p. 20-27.
- Gagnon, J.-M. et J. St-Pierre, «Composition du conseil des sociétés canadiennes et taux de profit», *Finéco*, Vol. 5, n^{os} 1 et 2, 1995, p. 169-188
- Gagnon, Y-C. et F. Létourneau, «Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 22, n° 4, hiver 1997, p. 37-43.

- Gamache, M., F. Soumis, D.Villeneuve, J. Desrosiers et E.Gélinas, «Le système d'horaires mensuels personnalisés d'Air Canada», traduction de «The Preferential Bidding System at Air Canada, Transportation Sciences, Vol. 32, n° 3, août 1998, p. 246-255.
- Gasse, Y. et G. d'Amboise, «La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régie», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 23, n° 3, automne 1998, p. 41-47.
- Gauthier, G. et M. Thibault, «La négociation chez les gestionnaires», (texte paru comme préface à l'édition française de *The Manager as Negotiator* de D.A. Lax et J.K. Sebenius), *Les gestionnaires et la négociation*, Gaétan Morin Éditeur, 1995, p. XV-XXVI.
- Girard, D. et Provost, M., «La gestion des risques éthiques dans les entreprises au Québec : le rôle du conseil d'administration», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, vol. 23, n 3, p. 93-98.
- Giroux, N. et F. Cooren, «Le changement du discours stratégique», *Actes de la Quatrième Conférence de l'AIMS*, 2-4 mai 1995, 23 pages.
- Grégoire, Y et Nantel, J., «Une segmentation de la clientèle des centres commerciaux», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 23, n° 2, été 1998, p. 45-54.
- Guérin, G., S. St-Onge, V. Haines, R. Trottier et M. Simard , «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec», *Relations industrielles*, Vol. 52, n° 2, 1997, p. 273-302.
- Hafsi, T., «Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle», *Management international*, automne 1997, Vol. 2, n° 1, p. 19-26.
- Hafsi, T., «Du management au métamanagement : les subtilités du concept de stratégie», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 10, n° 1, février 1985, p. 6-14.
- Hafsi, T. et B. Nadeau, (en collaboration avec C. Perreault), «Les investisseurs institutionnels : le nouveau gouvernement pour l'entreprise», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 146-155.
- Harel-Giasson, F., «Les habiletés politiques : sans elles, point de salut!», *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1993, Vol. 18, n° 4, p. 46-50.
- Harvey, J., «Les interfaces dans la chaîne des fournisseurs», in Chebat, J.-C., P. Filiatrault et J. Harvey .*La gestion des services*, La Chenelière / McGraw-Hill, 1999, (Chapitre 6) p. 141-163 et 165-166.

- Hébert, L. et P.W. Beamish, «Division du contrôle et performance des co-entreprises», Document pédagogique, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 25 pages.
- Hugron, P., «La régie d'entreprises familiales», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 37-40.
- Jacob, R., «Le changement technologique : les paradigmes technocentrique et anthropocentrique», in Ducharme, J. et R. Jacob (dir.) *Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques*, Gaétan Morin Éditeur, 1995, (Chapitre 5) p. 103-121.
- Julien, P.-A., «Stratégie et contrôle de l'information dans les PME», *Management International*, Vol. 2, n° 2, 1998, p. 51-61.
- Kélada, J., «La qualité totale en trois dimensions», *Comprendre et réaliser la qualité totale*, Éditions Quafec, 2^e édition, 1997, (Chapitre 2) p. 15-38.
- Kisfalvi, V., «Laisser nos émotions à la porte?», *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1995, Vol. 20, n° 3, p. 110-113.
- Khoury, N., P. Yourougou et G. Vigneau, «Les déterminants du coût de la liquidité immédiate sur le marché canadien des options», *L'Actualité économique, Revue d'analyse économique*, Vol. 67, n° 4, décembre 1991, p. 499-516.
- Labelle, R. et L. Martel, «Exigences et pratiques canadiennes en matière de gouvernement d'entreprise», *Gestion, revue internationale de gestion*, hiver 1997, Vol. 22, n° 4, p. 30-36.
- Lacroix, R., «Mondialisation, emploi et chômage», *L'actualité économique, Revue d'analyse économique*, Vol. 73, n° 4, décembre 1997, p. 629-641
- Laflamme, M., «La qualité totale : un nouveau paradigme en matière d'organisation», *Revue Organisation*, automne 1994, p. 13-25.
- Lamoureux, C. et L. Cardinal, «Répercussions psychologiques associées au plafonnement de carrière subjectif», *Revue canadienne des sciences de l'administration (ASAC)*, Vol. 13, n° 1, 1996, p. 22-32.
- Landry, S. et J. Nollet, «La rapidité dans le secteur des services : là où la perception devient réalité», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 22, n° 1, mars 1997, p. 31-39.
- Langley, A., «Entre la "paralysie par l'analyse" et "l'extinction par l'instinct"», *Gestion, revue internationale de gestion*, février 1992, Vol. 17, n° 1, p. 6-17.

- Lanoie, P., «Les aspects économiques de la santé et de la sécurité du travail : réglementation, indemnisation et relations avec l'assurance-chômage», *Relations Industrielles*, Vol. 49, n° 1, 1994, p. 61-85.
- Lapierre, L., «Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager», *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1992, Vol. 17, n° 4, p. 59-67.
- Lapointe, A., «Nouvelle économie et gestion», *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1995, Vol. 20, n° 3, p. 52-56.
- Laroche, M. et N. Caron, «Test d'un modèle d'intention à effets multiples incluant la confiance et la concurrence : une application aux maisons de courtage», *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. X, n° 1, 1995, p. 23-37.
- Larouche, V., «Tendances lourdes et nouveaux contenus en formation et développement des ressources humaines», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1997, Vol. 22, n° 3, p. 26-33.
- Le Louarn, J.-Y., «Si la GRH n'existe pas, faut-il l'inventer?», *Leçon inaugurale, HEC*, septembre 1998, 23 pages.
- Leroux, F., «Décodage des changements sur les marchés internationaux des capitaux à la lumière de l'évolution des conventions», *Management International*, Vol. 3, n° 1, automne 1998, p. 35-49.
- Lévesque, R., «Factoïdes et parlementeries», *Vous avez dit éthique? Essais sur la vie civile*, Léméac Éditeur, 1997, (Chapitre 2) p. 25-30.
- Lévesque, R., «Pourquoi j'ai menti à M. Axworthy?», *Vous avez dit éthique? Essais sur la vie civile*, Léméac Éditeur, 1997, (Chapitre 6) p. 53-60.
- Librowicz, M., «Les vrais tigres sont-ils ailleurs?», *Décision*, juin 1998, p. 47-53.
- Magnan, M., S. St-Onge et L. Thorne, «Performance organisationnelle et rémunération des dirigeants : une comparaison Canada/États-Unis», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 13, n° 2, p. 102-118.
- Malo, M.C. et A. Lejeune, «Un siècle de gouvernance et de gestion dans le Mouvement des Caisses Desjardins», *Gestion, revue internationale de gestion*, automne 1998, Vol. 23, n° 3, p. 65-73.
- Martel, J.M., N. T. Khoury et B. M'Zali, «Comparaison performance-taille des fonds mutuels par une analyse multicritère», *L'Actualité Économique*, Vol. 67, n° 3, 1991, p. 306-324.
- Miller, D., «Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse», *Gestion, revue internationale de gestion*, mars 1996, Vol. 21, n° 1, p. 43-54.

- Miller, D., «Le paradoxe d'Icare», *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1991, vol. 16, n° 3, p. 33-41.
- Miller, R., «Évolution de l'industrie et stratégies des firmes», *Direction des entreprises*, La Chenelière/Mc Graw-Hill, 1998, p. 218-263.
- Mintzberg, H., «Pièges et illusions de la planification stratégique», *Gestion, revue internationale de gestion*, février 1994, p. 66-74.
- Morin, F., «De quelques méprises sur l'état de la crise !», *La crise de l'emploi : de nouveaux partages s'imposent !*, Actes du VLII^e Congrès des relations industrielles, (publié sous la direction de Laflamme, G., P.-A. Lapointe, A. Larocque, J. Mercier, S. Morel et F. Morin), Les Presses de l'Université Laval, 5 et 6 mai 1997, Université Laval, (Chapitre 1) p. 9-20.
- Niosi, J., «La diffusion des innovations organisationnelles : une perspective évolutionniste», Congrès annuel de l'Association européenne d'économie évolutionniste et publié comme note de recherche dans *Management International*, Vol. 3, n° 1, automne 1998, p. 65-71.
- Noël, A., «À la recherche de la stratégie perdue», *Leçon inaugurale, HÉC*, 9 octobre 1996, 32 pages.
- Nollet, J. et M. R. Leenders, «Gestion des approvisionnements : horizon à court ou à long terme?», *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1991, p. 1-9.
- Oral, M., D. Poulin et O.Kettani, «Mondialisation, compétition, réseautage et décision collective», adaptation française de l'article « Globalization, Competition and Collective Decision », *Human System Management*, Vol. 17, n° 3, 1998, p. 169-182.
- Paquet, G. et J. Roy , «Vers des mésos-systèmes d'innovation et de gouvernance en Europe et en Amérique du Nord», *Innovation, technologie et qualification*, Presses de l'Université du Québec, 1996, p. 37-59.
- Pasquero, J., «Éthique et entreprises : le point de vue américain», in Chanlat, J.-F. (dir.) *Actes du Colloque « Entreprises et sociétés »*, HÉC, août 1995, 30 pages.
- Patry, M., B. Aubert, S. Rivard, «L'organisation virtuelle», in Poitevin, M. (dir.) *Impartition : Fondements et analyses*, Presses de l'Université Laval, 1999, (Chapitre 3.5) pages 243-264.
- Pauchant, T. et Roux-Duford, N. C., «La gestion des crises et de la "contre-production" au Canada : votre entreprise est-elle "apprenante"?», *Gestion, revue internationale de gestion*, décembre 1994, vol. 19, n° 4, p. 35-47.

- Petit, A. et Haines, V., «Trois instruments d'évaluation du rendement», *Gestion, revue internationale de gestion*, septembre 1994, Vol. 19, n° 3, p. 59-68.
- Pinsonneault, A. et M. Boisvert, «Le télétravail : l'organisation de demain?», *Gestion, revue internationale de gestion*, juin 1996, Vol. 21, n° 2, p. 66-67.
- Pinsonneault, A., «Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition?», *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1992, Vol. 17, n° 4, p. 15-21.
- Pitcher, P., «L'artiste, l'artisan et le technocrate», *Gestion, revue internationale de gestion*, mai 1993, Vol. 18, n° 2, p. 23-29.
- Poulin, D., B. Montreuil et S. d'Amours, «L'organisation virtuelle en réseau», in Martel, A. et M. Oral (dir.) *Les défis de la compétitivité. Vision et stratégies*, tome 2, Publi-Relais, Montréal, 1995, p. 59-83.
- Racette, D., J. Raynauld et C. Sigouin, «Mécanisme de transmission de la politique monétaire, intermédiation financière et différentiels de taux d'intérêt : un survol de la littérature avec une perspective canadienne», *Actes d'un colloque tenu à la Banque du Canada*, novembre 1994, p. 1-35.
- Raymond, L. et S. Blili, «Les systèmes d'information» in Julien, P.-A., *GREPME, Les PME : Bilan et perspectives*, 2^e édition, : Les Presses Inter Universitaires, Economica, 1994, (Chapitre 9) p. 271-295
- Rivard, S. et J. Talbot, «Une nouvelle arme stratégique : la technologie informatique», *Gestion, revue internationale de gestion*, avril 1987, Vol. 12, n° 2, p. 6-11.
- Rondeau, A., M. Lemelin, et N. Lauzon, «Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel», *Actes du congrès de l'Association des Sciences administratives du Canada*, juillet 1993, 11 pages.
- Rouleau, L. et F. Séguin, «Stratégie et théories des organisations : des formes discursives communes», traduction de «Strategy and Organization Theories : Common Forms of Discourse», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n° 1, janvier 1995, p. 101-117. (Version française initialement publiée dans *Rapport de recherche HÉC 91-03*, avril 1991, 41 pages)
- Roy, J., «La réglementation du secteur financier : pour une évolution dynamique et prudente», *Revue Assurances*, avril 1998, n° 1, p. 69-95.
- Saba, T., G. Guérin et T. Wils, «Gérer l'étape de fin de carrière», *Revue Actualités perfectionnements, Gestion 2000*, janvier/février 1997, p. 165-180.

- Sletmo, G. K. , «Le soleil se lève à l'est : la fin de la mondialisation?», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 20, n° 1, mars 1995, p. 6-7.
- To, M. C. et K.G. Assoé, «Dynamique des relations entre les marchés boursiers nord-américains et les marchés en émergence», *Revue canadienne des sciences de l'administration (ASAC)*, Vol. 13, n° 2, 1996, p. 132-145.
- Toulouse, J.-M., «Définition de l'entrepreneurship», *L'entrepreneurship au Québec*, Les Presses HÉC et Fides, 1979, (Chapitre 1) p. 1-18.
- Toulouse, J.-M., «Entrepreneurship et gestion d'entreprise», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 13, n° 3, septembre 1988, p. 12-18.
- Tremblay, M., «Payer pour les compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines», *Gestion, revue internationale de gestion*, Vol. 21, n° 2, juin 1996, p. 32-44.
- Turgeon, N. «Retour à la case marketing», in Paquin, B. et N. Turgeon, *Les entreprises de services – Une approche client gagnante*, Les Éditions Transcontinentales inc., 2^e édition, 1988, (Chapitre 4) p. 103-135.

ⁱ Afin de ne pas surcharger et allonger ce texte, nous ne citerons que le nom des collaborateurs, sans mentionner l'année de publication de leur texte, à moins qu'ils comptent plus d'un texte dans le présent livre collectif, auquel cas nous indiquerons la date du document cité. La référence complète à chaque auteur est contenue dans la bibliographie présentée à la fin du texte.