

Forum national sur le management

Sommaire, analyses et pistes d'action

par

Jean-Marie Toulouse

Professeur honoraire, HEC Montréal et directeur du forum

et

Jacques Bordeleau

Montréal, 28 février 2010

Mot du directeur du Forum

Au terme d'un événement tel que le Forum national sur le management, il convient de souligner qu'un tel projet a été le fruit de la collaboration efficace et généreuse de plusieurs acteurs, à qui je tiens à offrir mes plus sincères remerciements.

Mes premiers remerciements vont au CRSH et à la FCDEA; depuis l'idée de départ jusqu'à l'événement lui-même, ils ont été des partenaires de toute première importance, sans lesquels le Forum n'aurait jamais pu voir le jour et, surtout, connaître le franc succès dont on a pu être témoins. Merci également à HEC Montréal et à son directeur d'avoir accepté avec empressement d'être l'hôte d'un événement de cette envergure.

Mes remerciements vont aussi au comité consultatif composé des personnes suivantes : Françoise Bertrand, PDG Fédération des Chambres de Commerce du Québec, Ali Dasmalchian, Dean, Faculty of Business, University of Victoria; Gullian Hewitt, RBC Capital Markets, Isabelle Hudon, Présidente Marketel ; Michael Kelly, Dean, Telfer School of Management, University of Ottawa ; Daniel Monroe, Senior research associate, Conference Board of Canada, Michel Patry, Directeur HEC Montréal. C'est dans le cadre du processus de développement de l'idée du Forum et de l'élaboration du programme que leurs suggestions et commentaires se sont avérés d'une importance primordiale.

Dans la réalisation du Forum, nous avons choisi d'inviter des universités à s'y associer, en assumant la responsabilité d'un thème. Au fil d'arrivée, cette décision s'est avérée des plus heureuses, car le programme du Forum a ainsi pu faire place à plusieurs visons du management. Merci aussi à ceux et celles qui ont agi comme responsables de thèmes.

Bien sûr, le succès d'un événement comme le Forum repose d'abord et avant tout sur la qualité des présentations des divers conférenciers et du dynamisme des modérateurs de chacun des ateliers. La personne qui aurait entendu les 76 présentations et les 7 conférences publiques aurait quitté le Forum avec une image d'excellence, de richesse et de diversité; elle aurait été fortement impressionnée par certaines présentations, stimulée par d'autres ou intriguée par certaines. Une chose est sûre, elle aurait l'impression d'avoir beaucoup reçu. Ils méritent nos plus sincères remerciements, comme tous ceux aussi qui ont alimenté les discussions et les réflexions en partageant leur point de vue, de même que les modérateurs pour leur rôle essentiel. Enfin, merci à l'équipe qui a travaillé sans relâche pour mener ce projet à bon port, avec un merci spécial à Philippe de Mestral qui m'a secondé du premier au dernier jour, et à Kathleen Grant, directrice des communications et du recrutement, à HEC Montréal, dont les conseils ont été des plus précieux.

Contenu

Introduction

Section 1

Quelques faits saillants et suggestions

- 1.1 Management et stratégie
- 1.2 Finance
- 1.3 Comptabilité
- 1.4 Entrepreneuriat
- 1.5 Technologies de l'information et des communications
- 1.6 Chaîne de distribution et logistique
- 1.7 Énergie et environnement
- 1.8 Gestion de la santé
- 1.9 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- 1.10 Gouvernance
- 1.11 Éthique
- 1.12 Organismes sans but lucratif
- 1.13 Entreprises innovantes : jeux vidéo et arts

Section 2

Réflexion à l'intention des écoles et des facultés de gestion et du CRSH

- 2.1 Le Forum fournit-il des indications qui permettent de qualifier la recherche en management au Canada et de dire que ce savoir est de « calibre mondial »?
- 2.2 La stratégie fédérale en sciences et en technologie indique qu'il faut développer trois avantages concurrentiels dans les domaines du savoir, du capital humain et de l'entrepreneuriat. Elle identifie également des sujets auxquels le Canada doit accorder une attention spéciale : les TIC, la santé et les sciences de la vie, les sciences et technologies environnementales, et les ressources naturelles et l'énergie.
 - 2.2.1 La recherche en management : un avantage concurrentiel?
 - 2.2.2 La formation en management et le capital humain : un avantage concurrentiel?
 - 2.2.3 L'entrepreneuriat : un avantage concurrentiel?
 - 2.2.4 Quelle est la contribution de la recherche et de l'enseignement en management aux priorités établies dans la stratégie en sciences et en technologie du Canada?
 - 2.2.5 Quel est le rôle du management dans la création d'avantages concurrentiels pour un pays?
- 2.3 Le dialogue entre les chercheurs et le milieu des affaires; les chercheurs et les professionnels du management : un problème, une réalité ou une légende urbaine?
- 2.4 Dans ses politiques, le CRSH invite les chercheurs à s'ouvrir davantage à l'interdisciplinarité.
- 2.5 L'innovation : une chasse-gardée pour les produits ou une réalité plus complexe?

Section 3

Suggestions et pistes d'action à l'intention du CRSH et de la FCDEA

- 3.1 La recherche
 - 3.1.1 La capacité de recherche
 - 3.1.2 L'excellence de calibre international
- 3.2 L'enseignement
- 3.3 Le dialogue entre les chercheurs et les professeurs en management et les gens du milieu.
- 3.4 Le transfert des connaissances en management.
- 3.5 Le management et les politiques nationales.

Conclusion générale

Annexes

Annexe 1 Rapports des doctorants par thèmes

Annexe 2 Liste des conférenciers

Introduction

Organisé sous les auspices du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), de HEC Montréal et de la Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration (FCDEA), un Forum national sur le management¹ a eu lieu à Montréal, du 29 septembre au 2 octobre 2009.

Le contexte

Au cours des dernières années, le gouvernement canadien a manifesté sa volonté de veiller à ce que le Canada améliore la position déjà enviable qu'il occupe au sein d'une économie du savoir de plus en plus globalisée. Cette volonté s'est d'abord exprimée, dès 2006, dans le plan économique Avantage Canada—Bâtir une économie forte pour les Canadiens, dans lequel le gouvernement fédéral reconnaissait l'importance fondamentale des sciences et de la technologie ainsi que de la formation d'une main-d'œuvre hautement scolarisée pour assurer la prospérité du pays et de ses citoyens.

Afin de se doter d'un guide pour orienter son action dans la poursuite de cette priorité, le gouvernement publiait, en 2007, son plan stratégique en sciences et en technologie, Réaliser le potentiel des sciences et de la technologie au profit du Canada. Dans ce plan, le gouvernement affirmait son intention de favoriser trois avantages distincts en sciences et en technologie :

- un avantage entrepreneurial par la traduction des connaissances en applications pratiques;
- un avantage du savoir visant à générer de nouvelles idées et des innovations de calibre mondial;
- un avantage humain grâce à la formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, et par la rétention et l'attraction des personnes dont il a besoin pour assurer sa prospérité.

Enfin, dans la réalisation de son avantage du savoir, le gouvernement entend favoriser l'atteinte d'une excellence de classe internationale dans quatre domaines qu'il définit d'intérêt national dans une perspective sociale et économique :

- sciences et technologie de l'environnement;
- ressources naturelles et énergie;
- sciences et technologies de la santé et sciences de la vie connexes;
- technologies de l'information et des communications.

La réalisation de cette politique et de ce plan stratégique est destinée à améliorer la productivité et la compétitivité de l'économie canadienne et, par conséquent, le niveau de vie des Canadiens.

¹ Dans ce texte, les termes administration, gestion et management sont utilisés de façon interchangeable.

Dans la même veine, en juillet 2007, le gouvernement du Canada créait le Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, avec pour mandat l'examen des politiques portant sur la concurrence et l'investissement étranger. Dans le rapport qu'il publiait l'année suivante – Rapport Wilson, du nom de son président, il identifiait la productivité comme étant le facteur clé de la compétitivité, et il la définissait comme étant une « mesure de l'efficacité avec laquelle les ressources économiques, notamment la main-d'œuvre, les capitaux et les compétences en affaires, sont mises à contribution pour produire des biens et services ». Cette définition met en relief l'importance du rôle du management dans la poursuite de cet objectif d'amélioration de la productivité, dans la mesure où son action a un impact déterminant sur la façon dont ces facteurs de production sont mis à contribution vers l'atteinte d'une efficacité et d'une efficacité optimales. Par ailleurs, le Groupe de travail identifie le manque d'ambition entrepreneuriale comme étant l'une des faiblesses de l'économie canadienne.

Pour sa part, en appui à la stratégie en sciences et en technologie du gouvernement du Canada, le CRSH s'est donné pour objectifs, dans son plan stratégique, d'accroître la qualité de la recherche en sciences humaines, de favoriser la connexion entre les disciplines et d'augmenter l'impact de la recherche et de la formation en recherche au profit de la société. Et en reconnaissance de l'importance du management et de ses disciplines dans la poursuite de ses objectifs, le gouvernement fédéral majorait le budget du CRSH de 11 M\$ annuellement pour soutenir la recherche en gestion, en administration et en finance. Une partie de ces fonds a permis la réalisation de projets de sensibilisation du public visant à renforcer les liens entre les universités et la communauté, afin de favoriser la mobilisation, la vulgarisation et la synthèse des connaissances. C'est dans ce cadre qu'une subvention fut attribuée à HEC Montréal afin qu'y soit organisé un forum national interdisciplinaire et multisectoriel sur la gestion, l'administration et la finance. Il faut voir dans cette initiative un autre moyen pour le CRSH de contribuer à la réalisation du plan stratégique fédéral en sciences et en technologie.

Enfin, on peut dire que le Forum s'inscrit aussi parfaitement dans la foulée du rapport que le Conference Board du Canada a publié, à l'été 2009, sur les programmes de management, d'affaires et de finance du Canada.

Le Forum

Le Forum, dont le thème principal était « Promouvoir l'avantage compétitif du Canada », se voulait une réflexion sur l'impact du management et de ses disciplines sur l'économie canadienne. Plus particulièrement, le Forum visait à établir de quelle façon ces disciplines contribuent au développement et à la mise en valeur des avantages comparatifs du Canada dans les domaines de l'entrepreneuriat, du savoir et du capital humain, fondements de la stratégie fédérale en sciences et en technologie.

Ouvert aux représentants de tous les secteurs d'activité – privé, public, parapublic, universitaire, OSBL, ordres professionnels, etc.– le Forum a attiré quelque 350 participants. La conférence inaugurale prononcée par John Micklethwait, éditeur en chef

de la revue *The Economist*, était ouverte au public et a attiré, quant à elle, quelque 400 personnes.

Le programme de cet évènement multidisciplinaire et multisectoriel était divisé en 13 grands thèmes et en 35 sous-thèmes, chacun de ces derniers donnant lieu à un atelier. Dans le cadre de ces ateliers, les participants ont eu l'occasion d'entendre 76 conférenciers, en plus de 7 conférences données en plénière.

Étant donné le nombre et la variété des sujets abordés, rendre compte de la qualité des présentations et de la richesse des échanges qui ont eu lieu à cette occasion s'avère un défi de taille pour la direction du Forum.

Le rapport

D'entrée de jeu, étant donné le nombre de conférences et le fait que plusieurs conférenciers n'avaient pas de texte, l'idée de publier des actes du Forum a été rapidement écartée, parce qu'irréalisable.

L'option méthodologique retenue a plutôt été de confier à des doctorants dans l'une ou l'autre des disciplines du management la couverture de chacun des grands thèmes et des ateliers de chacun des sous-thèmes s'y rapportant. Donc, autant de rapports que de grands thèmes, soit treize. Ce sont les suivants :

- management et stratégie
- finance
- comptabilité
- entrepreneuriat
- technologie de l'information et des communications
- chaîne de distribution et logistique
- énergie et environnement
- gestion de la santé
- responsabilité sociale des entreprises
- gouvernance
- éthique
- organismes sans but lucratif
- entreprises innovantes : jeux vidéo et arts

Ces rapports se veulent une synthèse la plus fidèle possible des idées maîtresses formulées dans le cadre des ateliers et conférences sur chacun des thèmes du Forum. Ils n'ont pas la prétention d'être exhaustifs, et leur facture varie selon la teneur des ateliers, bien sûr, mais aussi selon le traitement que chacun des doctorants en a fait. Les rapports sont présentés dans la langue de leur auteur, et ont fait l'objet d'un travail d'édition sommaire, en ce qui concerne la forme, par la direction du Forum. Pour ceux qui s'intéressent de façon particulière à l'un ou l'autre des thèmes, il est possible de consulter ces rapports à l'annexe 1.

Cependant, dans la mesure où le Forum souhaitait générer des retombées concrètes pour les participants et leurs institutions, on trouvera dans la première section du présent document, une présentation sommaire des faits saillants et suggestions émanant de l'ensemble des rapports, qui en constituent la source. Ce résumé n'est certes pas un substitut à la lecture des rapports, mais il permet d'avoir un aperçu général de leur contenu.

Pour sa part, la direction du Forum a jugé utile de faire part, dans la section 2, des réflexions que lui ont inspirées les présentations et l'ensemble des discussions qui ont eu lieu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des ateliers. Ces réflexions ont été faites en fonction de l'intérêt qu'elles présentent pour les deux partenaires à l'origine du Forum, soit les écoles et facultés de gestion² et le CRSH.

Quant à la section 3, il renferme, toujours à l'intention de ces partenaires, les suggestions et pistes d'action qui découlent du Forum.

Enfin, plusieurs vidéos et diaporamas des conférences présentées lors du Forum sont disponibles sur le site Internet du Forum, à l'adresse suivante : <http://expertise.hec.ca/forum2009>.

Section 1

Quelques faits saillants et suggestions

Introduction

Dans un contexte économique difficile, marqué par une crise financière exceptionnelle, le Forum national sur le management a constitué une formidable occasion de faire le point sur un ensemble de thèmes sous-jacents à la performance de l'économie canadienne. Réalisé sous l'angle de la contribution du management et de ses disciplines par des acteurs qui sont au cœur de l'action, aussi bien sur les plans de la gestion, de l'enseignement que de la recherche, cet exercice a accordé une attention particulière aux secteurs d'activité identifiés comme étant prioritaires dans le cadre du plan stratégique en sciences et en technologie. Il visait aussi à montrer de quelle façon le management contribue au développement des avantages comparatifs du Canada dans les domaines de l'entrepreneuriat, du savoir et du capital humain.

D'autres thèmes ont aussi été abordés lesquels ont, en apparence, des liens moins directs avec la performance économique canadienne. On pense ici à des thèmes comme l'éthique, la responsabilité sociale des entreprises et les organismes à but non lucratif. Cependant, on ne saurait trop insister sur l'importance qu'ils revêtent dans la création d'un environnement propice à assurer que le développement économique repose sur des valeurs solides,

² Meilleure recherche = Meilleur management, Comité d'experts sur la recherche en management, en gestion des affaires et en finance, Conseil des académies canadiennes, septembre 2009.

respectueuses des individus et de la société, toutes conditions favorables à ce que cet environnement se concrétise.

Dans le cas des organismes à but non lucratif, au-delà de leur apport économique direct (2,6 % du PIB), on a fait ressortir l'importance pour l'avantage compétitif d'un pays de posséder un fort secteur à but non lucratif, car cela permet de mieux gérer la complexité, plus de liens sociaux et une plus grande confiance se répercutant dans le reste de l'économie.

Cela dit, on trouvera, dans cette section, un condensé des faits saillants et idées maîtresses émanant des divers ateliers. Ce condensé vise à donner un aperçu de ce qui s'est dit dans l'ensemble des ateliers. Réalisé à partir des rapports des doctorants, il ne constitue certes pas un substitut à la lecture de ces derniers. Cependant, il faut être conscient des limites de cet exercice, dans la mesure où les doctorants ont eux-mêmes dû faire des choix à l'intérieur de cette matière riche et abondante. Il s'agit donc d'un exercice essentiellement subjectif, mais qui, nous l'espérons, permettra au lecteur d'avoir un aperçu général des idées novatrices, des pistes de recherche et des suggestions émanant de l'ensemble des rapports.

Cette présentation est faite par thème et elle varie selon la facture des rapports. Elle diffère donc sensiblement d'un thème à l'autre. Enfin, comme il n'était pas possible, aux fins d'un tel exercice, d'identifier chaque extrait à un conférencier, une liste des conférenciers par thème est présentée à l'annexe 2. Par ailleurs, les rapports des doctorants permettent, eux, dans certains cas, de le faire.

1.1 Management et stratégie

Les conférenciers qui ont abordé ce thème ont essentiellement traité des écoles de gestion, de leur croissance, de leur pertinence en enseignement et en recherche, et de leur interaction avec les gestionnaires-praticiens.

Le management fait une différence

- alors que le gouvernement a beaucoup investi en R-D afin de favoriser le développement de la technologie, la recherche en management visant à favoriser l'innovation semble plus controversée ;
- par leurs capacités d'amener l'innovation à la production, au marketing et aux consommateurs, les gestionnaires font une différence ;
- la qualité des gestionnaires canadiens est inférieure à celle de leurs vis-à-vis américains et celle des gestionnaires des pays émergents est en forte croissance.

La forte croissance des écoles de gestion

- dans le monde, le nombre d'écoles de gestion est passé de 2 000 dans les années 80, pour atteindre 6 000 il y a deux ans, à plus de 11 000 aujourd'hui;

- les avantages comparatifs en affaires sont liés aux qualités de perception, de créativité et d'efficacité dans les prises de décision des gestionnaires.

La pertinence des écoles de gestion

Selon certains, il y a une déconnexion entre les écoles de gestion et la nature des entreprises canadiennes. Cet écart diffère selon que l'on parle de recherche ou d'enseignement :

- Recherche
 - les idées qui ont le plus d'impact viennent des praticiens et non des universitaires ;
 - les chercheurs universitaires sont bons pour comprendre ce qui se passe mais moins bons lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pratiques ;
 - les sujets et les méthodes sont hors cible :
 - on privilégie le management de haut niveau des compagnies publiques, alors que la plupart des entreprises canadiennes sont petites et privées ou familiales;
 - la recherche est souvent faite à partir de bases de données plutôt qu'avec des données expérimentales provenant de vraies entreprises;
 - les chercheurs accordent plus d'importance à leur propre carrière qu'à la production de nouvelles connaissances pratiques;
 - l'environnement universitaire comporte peu d'incitations à étudier les problématiques d'affaires selon une approche plus holistique;
- présenter le mauvais matériel au mauvais auditoire
 - les programmes contribuent au comportement non éthique. Le modèle dominant, la théorie de l'agence, met l'accent sur l'ambition personnelle ;
 - trop d'accent sur le leadership et pas assez sur le management (Exemple récent des banques) ;
 - autre fausseté : le management d'expérience s'occupe du long terme et le moins expérimenté du court terme ;
 - pourquoi les entreprises européennes ont-elles un bon rendement dans un environnement varié, en contradiction avec le modèle dominant des écoles de gestion américaines?
 - la question non résolue est celle de la complexité du management. La stratégie corporative repose sur la capacité à résoudre les questions d'intégration. Pourquoi alors mesure-t-on la performance sur la base de l'évaluation de chacune des parties ?
 - les écoles de gestion n'ont pas produit d'outils pour faire face aux situations complexes, mais plutôt des théories simples et élégantes. La stratégie est une science qui n'a pas encore développé ses moyens ;

- la stratégie est une question de synthèse et non d'analyse, et les avancées sont plus le fruit de l'observation que du génie ;
 - les écoles ne produisent pas les bons gestionnaires, étant centrées sur les PDG au sommet, alors que la plupart des diplômés vont évoluer au sein du management intermédiaire. Ainsi, les attentes des étudiants sont-elles placées à un niveau trop élevé.
- Comment les écoles de gestion peuvent-elles faire mieux?
- les écoles devraient devenir de bons intermédiaires dans l'intégration de la connaissance entre la science et la culture;
 - les gouvernements devraient élargir la politique d'innovation pour y inclure le management et augmenter le financement de la recherche sur le management ;
 - les écoles devraient se spécialiser dans la formation de gestionnaires ou dans la recherche de pointe ;
 - il faut augmenter le nombre de diplômés et investir plus et plus tôt pour y parvenir ;
 - il faut augmenter les liens avec les grandes firmes de consultants qui sont les vrais laboratoires de la pratique ;
 - la recherche devrait être orientée vers les exemples de bonnes pratiques, tout en maintenant l'élaboration de modèles généraux et scientifiques ;
 - les programmes de MBA devraient avoir davantage recours aux gestionnaires chevronnés ;
 - enfin, comment pourrait-on mesurer l'adéquation des programmes avec les attentes du monde des affaires?

1.2 Finance

Cet atelier a porté sur tout ce qui a entouré la crise financière : causes, produits financiers structurés, gestion du risque, réglementation, rémunération des dirigeants.

Des changements importants dans trois marchés ont provoqué la crise :

- le marché financier : après avoir présenté les joueurs et les niveaux de risque, on explique les incitations pour les rendements à court terme. Les fonds sont présentés comme étant parfois des « *share flippers* »;
- le marché des biens et services : avec la dérèglementation, la concurrence a augmenté, les prix ont diminué et l'environnement est devenu plus concurrentiel. En plus de la pression des actionnaires, la pression provenant de la concurrence a poussé les gestionnaires à rechercher les plus grands profits;
- le marché des talents : ces développements se sont traduits par une augmentation des salaires, de la volatilité et la recherche de performance à court terme.

Phénomènes découlant de ces changements :

- fusions et acquisitions, développement de nouveaux produits financiers, délocalisation dans les pays émergents, et scandales;
- ces changements n'ont pas que des effets négatifs, par exemple la baisse des prix des biens et services, mais l'ensemble des effets doit être considéré;
- le rôle des intermédiaires financiers est de gérer et de diminuer le risque, et non d'amener les gestionnaires à en prendre plus. La difficulté d'évaluer les risques associés aux nouveaux produits financiers a amené les gestionnaires à en prendre de plus en plus, le risque le plus élevé étant associé à un rendement plus élevé, et partant, à une rémunération plus élevée;
- ceci soulève la question du mode de détermination de la rémunération et du rôle des actionnaires dans ce contexte. La notion de dirigeant citoyen soulève l'idée d'accorder le droit de vote seulement après que les actions aient été détenues pendant une certaine période, afin d'éviter les conséquences à long terme résultant de décisions axées sur le court terme;
- le problème d'évaluation des risques par les agences de notation est soulevé dans ce contexte.

Gérer les risques des produits financiers structurés :

- les innovations financières ont permis aux entreprises financières de partager leur risque sur les marchés financiers, tout en leur amenant des ressources nouvelles. Le risque est ainsi transféré d'un acheteur d'origine ayant une préférence pour un risque bas à des acheteurs ayant des préférences différentes quant au risque;
- cette différenciation du niveau de risque se fait par la répartition en tranches de droits sur des groupes d'actifs présentant des niveaux différents de risque. Ceux-ci sont entièrement liés à la nature des actifs que l'on retrouve à la base;
- en somme, la sous-estimation du niveau de risque des produits financiers structurés, en raison de leur complexité et de la mauvaise gestion du risque, est la cause principale de la crise récente. Il faudra développer d'autres méthodes d'évaluation du risque pour cerner la nature plus complexe de ces produits.

La gestion du risque, les produits dérivés et la crise corroborant ce qui vient d'être dit, deux idées nouvelles méritent d'être mentionnées :

- la notation des produits dérivés ne permet de mesurer que le taux de non-respect des obligations (« default rate »);
- en plus de la mise au point de méthodes plus sophistiquées pour évaluer le risque associé à ces produits, il faudrait aussi, à des fins de prévisions, élaborer des modèles dynamiques de risque.

Règlementation et rémunération

- Deux questions sont abordées : l'efficacité de la réglementation et la rémunération des dirigeants :

- réglementation :
 - on distingue les organismes réglementaires qui établissent des règles visant à éliminer les imperfections du marché, des organismes de supervision qui vérifient si les règles sont appliquées;
 - les règles financières ont deux objets : 1) procurer un environnement propice au fonctionnement libre du marché et une ouverture du marché aux innovations, et 2) assurer la protection de l'investisseur et prévenir les arbitrages du marché dus à la réglementation;
 - réglementer et contrôler le risque requiert de bonnes mesures. La récente crise met ce problème en évidence.
- rémunération :
 - il s'agit là du problème posé par les incitations à prendre des risques et leur lien avec la rémunération, et par les préoccupations du public à l'égard du manque de contrôle de la part des autorités sur le marché. Par exemple, une partie de l'argent des « bailout funds » a servi à payer des bonis. Cela a parfois donné lieu à l'adoption de règlements forçant la consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants, mais sans pouvoir décisionnel. Mais cela permet plus de transparence;
 - au Canada, des votes « *say-on-pay* » sont appliqués volontairement par certaines compagnies. Certaines organisations protègent les droits des actionnaires. Des recherches devraient être faites sur les politiques en vigueur, ici et dans les pays du G-20. Enfin, le fonctionnement du marché des talents dans le secteur financier est un sujet chaud.

1.3 Comptabilité

Cet atelier a porté sur les comités d'audit, sur les liens entre l'information financière frauduleuse et la gouvernance, sur les normes comptables et l'intérêt public, et sur l'harmonisation internationale des normes.

Comité d'audit

Définition et rôle du comité d'audit :

- comité technique opérant au sein des CA des entreprises publiques;
- rôle :
 - superviser l'audit externe,
 - superviser le processus de création de l'information financière,
 - superviser le contrôle interne;
- la proportion d'indépendants améliore la qualité de l'information financière;
- la possession de compétence en gouvernance et comptabilité améliore la performance du comité d'audit;
- le niveau élevé de la rémunération des membres du comité d'audit peut-il parfois influencer leur indépendance;

- lien entre la communication financière frauduleuse et la gouvernance corporative : la fraude concerne surtout le revenu publié au résultat ou la surévaluation ou le détournement de l'actif;
- la gouvernance a un rôle important à jouer dans les fraudes sur l'information financière publiée. L'indépendance des membres du CA est importante;
- préoccupation centrale des investisseurs : que le comité d'audit détecte les fraudes à temps et, idéalement, les prévienne.

Normes de présentation des rapports financiers et l'intérêt public :

- présentation de l'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), qui est une émanation d'intérêts privés;
- l'harmonisation comptable facilite le flux des capitaux et aide les pays en développement dans leur effort de rattrapage;
- les normes comptables aident les analystes dans la communication d'information fiable et pertinente sur l'activité réelle de l'entreprise. La recherche comptable s'intéresse aussi au débat sur la normalisation et sa supervision;
- les normalisateurs ne tiennent pas toujours compte de la recherche comptable. Aucune étude n'a encore démontré l'avantage coûts-bénéfices de la normalisation, qui tiendrait compte de toutes les parties prenantes.

Les défis de l'harmonisation internationale des normes de comptabilité et d'audit :

- la légitimité de l'IAASB de l'*International Federation of Accountants* (IFAC) est fondée sur la représentation politique et l'expertise indépendante des membres;
- les normes internationales sont basées sur des principes, alors que les normes américaines sont basées sur des règles;
- la question de l'autorité responsable de l'application des normes d'audit à travers le monde reste posée.

Au terme de cet atelier, trois suggestions sont proposées :

- le Canada pourrait avoir un avantage comparatif dans le domaine de la gouvernance d'entreprise en améliorant la formation théorique et pratique de ses experts comptables;
- le Canada pourrait exercer un leadership en favorisant les recherches en comptabilité afin d'apporter un éclairage nouveau sur l'avantage économique qu'aurait un pays à adopter les normes internationales d'information financière (IFRS);
- le Canada pourrait prendre le leadership dans la mise en place d'une autorité mondiale d'application des normes internationales d'information financière (IFRS) et des normes internationales d'audit (ISA) ;
- la mondialisation a entraîné l'harmonisation. Le défi : établir un lien entre les chercheurs universitaires et les professionnels de la comptabilité.

1.4 Entrepreneuriat

Dans cet atelier, l'entrepreneuriat a été traité sous plusieurs angles :

- la croissance et la diversification du champ de l'entrepreneuriat;
- un examen du lien entre la productivité, la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation, souligne la nécessité d'attaquer le problème à la base au plan de la formation dans les écoles de gestion et d'un soutien accru aux « spinoffs »;
- une présentation de la Fondation de l'entrepreneurship et de son programme de mentorat;
- un examen de certains déterminants et l'invitation à s'inspirer d'exemples émanant d'autres pays.

Certaines idées qui méritent d'être soulignées :

- le champ de l'entrepreneuriat, jeune et multidisciplinaire, a connu une croissance exponentielle au cours des dernières années, et de nouveaux champs sont apparus, tels l'entrepreneuriat durable et l'entrepreneuriat social;
- cette croissance s'est notamment manifestée par le nombre élevé de nouvelles publications et l'émergence de sous-thèmes, dont l'entrepreneuriat et développement, qui compte pour 26,6 % des publications;
- il n'existe pas de véritable culture de l'entrepreneuriat au Canada, même si les entrepreneurs sont responsables de la création de 50 % des nouveaux emplois, et l'économie canadienne devrait augmenter sa productivité pour améliorer sa position relative.

Certaines suggestions se sont aussi dégagées de ces présentations :

- il importe de développer une culture de l'entrepreneuriat et il faut attaquer le problème à sa racine en offrant des cours en entrepreneuriat dans les écoles de gestion, comme cela se fait depuis longtemps, à HEC Montréal, par exemple;
- on devrait en faire autant pour l'innovation, de préférence en y incorporant des étudiants de plusieurs disciplines, comme cela se fait à McGill, par exemple;
- comme cela existe dans plusieurs pays, les entrepreneurs canadiens devraient pouvoir compter sur des programmes d'aide gouvernementale afin de les aider à passer à travers le processus qui va de l'innovation au marketing, notamment par la mise à leur disposition d'incubateurs;
- le Canada devrait profiter de la diversité offerte par l'immigration et favoriser les connaissances en affaires par le mentorat, dont l'efficacité est démontrée, tel qu'en témoigne la performance de la Fondation de l'entrepreneurship au Québec, par exemple.

1.5 Technologies de l'information et des communications

Dans cet atelier, les conférenciers ont examiné les aspects suivants relatifs aux TIC :

- les tendances récentes de la recherche;
- la recherche sur les interactions des individus avec les systèmes d'information;
- les thèmes actuels de recherche sur l'analyse et le design de système;
- les aspects économiques de l'assimilation et de l'utilisation des TIC dans les organisations et les marchés;
- la gouvernance et l'implantation des TIC dans les organisations, notamment sous l'angle de l'échec et de la réussite;
- le passage de la recherche à la pratique : le cas de la gestion du risque dans les projets de systèmes d'information, et la pertinence de la recherche en lien avec la possibilité d'implanter les projets;
- le lien entre la faible productivité de l'économie canadienne et l'investissement dans les TIC.

Un certain nombre de suggestions ont émergé de cet atelier :

- après avoir reconnu l'excellence de la recherche dans plusieurs domaines des TIC, notamment en ce qui touche le commerce électronique, on suggère aux chercheurs de s'intéresser à des domaines en émergence comme les TIC vertes, par exemple. D'autres questions relatives à la sécurité mériteraient aussi d'être examinées;
- il est aussi suggéré de renforcer la recherche sur les aspects économiques de l'assimilation et de l'utilisation des TIC dans les organisations et dans les marchés, compte tenu de notre retard par rapport aux Américains;
- on doit poursuivre les recherches en cours en vue d'améliorer la synergie entre les milieux d'affaires et les professionnels des TIC, afin d'améliorer les processus des organisations et de développer de meilleurs systèmes susceptibles de leur être utiles. Ceci ne pourra être atteint sans une compréhension et une communication mutuelles entre chercheurs, praticiens et gestionnaires. Des sites Web, comme www.Quick-SAND.org et www.pmperspectives.org, ont été conçus à cette fin, grâce au soutien du programme de subvention de sensibilisation du public du CRSH;
- étant donné les dépenses importantes qui sont engagées dans les projets d'implantation des TIC et le nombre élevé d'échecs, il serait impératif que les chercheurs étudient les approches les plus prometteuses en matière de gestion et d'implantation des TIC. Surtout que les chercheurs canadiens ont une réputation mondiale dans les domaines de l'alignement organisationnel des entreprises, de l'implantation du progiciel de gestion intégrée (ERP) et de gestion de la connaissance. L'initiative stratégique de mobilisation des connaissances du CRSH est saluée dans ce contexte. Il est suggéré que la participation des professeurs à ce type d'activité soit reconnue aux fins de la carrière universitaire;

- lorsque les chercheurs mettent au point de nouvelles méthodes de gestion de projet qui en viennent à être intégrées au Project Management Body of Knowledge (PMBOK), ils devraient devenir des entrepreneurs institutionnels;
- comme la différence dans l’investissement dans les TIC compte pour 50 % dans l’écart de productivité entre le Canada et les États-Unis, les suggestions suivantes sont faites :
 - donner des incitations fiscales à l’investissement dans les TIC dans tous les secteurs, de même que pour favoriser le développement des infrastructures dans ce domaine;
 - une collaboration plus étroite entre les chercheurs du domaine qui oeuvrent au niveau micro et ceux qui oeuvrent dans une perspective macro. La recherche ainsi faite permettrait potentiellement une meilleure compréhension du rôle des TIC dans l’économie canadienne;
 - il faudrait que les professionnels des TIC aient suffisamment de connaissances en affaires pour pouvoir intégrer les deux sur le marché du travail;

1.6 Chaîne de distribution et logistique

Les présentations faites dans le cadre de cet atelier ont traité des thèmes suivants : le rôle des centres de recherche, la création d’entreprises dérivées en transport, les systèmes intelligents de transport de marchandises et logistiques, le transport intelligent : promesses et perspectives futures, l’exploitation des banques de données administratives dans la recherche en sécurité routière, la recherche en sécurité routière : un outil d’aide à la prise de décision.

Certaines idées et suggestions émanant de cet atelier sont énumérées ci-dessus :

- Montréal est un pôle mondial dans la recherche sur le transport, au même titre que le MIT ou Georgia Tech. Ceci est dû au vaste regroupement d’étudiants, de chercheurs, et à la présence de deux grands centres de recherche et de quatre compagnies de classe mondiale;
- les tendances de l’avenir dans la planification des transports vont vers l’élaboration de modèles dynamiques et stochastiques. La recherche actuelle va dans cette direction en visant la mise au point de modèles robustes et flexibles afin de répondre aux problèmes dynamiques d’aujourd’hui;
- INRO est une firme spécialisée dans le développement de logiciels de planification dans les transports : simulation de la circulation, sélection routière et de destination, basée sur des données économiques et ethnographiques. Elle a des clients dans 80 pays, dont 12 des 25 plus grandes villes;
- il existe un hiatus entre la technologie de pointe dont on dispose pour contrôler la circulation – GPS, Internet et senseurs sans fil qui procurent des données en temps réel – et l’utilisation que l’on en fait. Ceci devrait entraîner l’élaboration de nouvelles méthodes pour simuler les réseaux et de nouveaux modèles de prévisions à court terme basés sur des données réelles, afin de mieux contrôler la circulation;

- la recherche relative aux coûts de la congestion et des émissions reliées au transport lourd est à parfaire, notamment sur l'intégration du transport urbain et des autres aspects du transport. Afin de résoudre les problèmes logistiques de la ville, il faudrait coordonner et centraliser la livraison en ville, ce qui serait impossible sans intervention gouvernementale;
- les recherches menées par le CIRRELT, avec la collaboration de la SAAQ, ont permis d'éclairer ses décisions en matière de limite de vitesse, de taux d'alcool dans le sang, de conditions de santé, de ceinture de sécurité, d'utilisation du téléphone cellulaire et des sièges pour enfants.

1.7 Énergie et environnement

On trouvera, ci-après, quelques idées et suggestions qui émanent des présentations de cet atelier :

- afin de mieux servir les gestionnaires, il faudrait que la recherche devienne plus prescriptive, moins descriptive (dites-moi juste quoi faire);
- sur l'état de la recherche dans les domaines liés à l'environnement, la finance verte a été peu étudiée;
- selon une étude réalisée auprès de compagnies ontariennes qui œuvrent dans le domaine de l'énergie renouvelable, les principaux critères qu'elles considèrent dans leur décision d'investir sont : les caractéristiques de l'environnement politique, la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, les conditions naturelles de vent et la politique réglementaire;
- un consensus existe selon lequel lors de la prochaine période de croissance économique, le prix du pétrole devrait atteindre des sommets variant entre 200 \$ et 250 \$;
- quant aux énergies renouvelables, les projections révèlent qu'à long terme, elles ne représenteront pas plus de 20 % de l'énergie utilisée et que les énergies fossiles demeureront la source principale d'énergie pour les prochains 60 – 70 ans;
- comme les coûts de transport des produits lourds sont appelés à augmenter sensiblement, on peut s'attendre à une reprise de l'industrie manufacturière américaine qui deviendra plus sensible au coût de l'énergie. Quelles politiques publiques permettront de faire face à ces défis? Et quelle sera la part de la Chine dans le secteur manufacturier;
- comment faire en sorte que les milieux d'affaires et académiques s'impliquent davantage dans le domaine de la politique publique;
- le grand défi du 21e siècle sera de trouver le moyen d'entreposer l'énergie renouvelable si l'on veut favoriser son développement;
- Énergie atomique du Canada voudrait faire du Canada une superpuissance énergétique. Le défi est d'implanter des systèmes d'énergie nucléaire et à hydrogène, lesquels ne produisent pas d'émissions. Mais nous ne sommes pas prêts économiquement, industriellement et en termes d'acceptation sociale à voir s'implanter de 3 000 à 6 000 réacteurs nucléaires à travers le monde. Il y en a présentement 400;

- dans une perspective d’innovation disruptive, il faut investir dans ce qui est, mais aussi dans ce qui pourrait être. Les interventions gouvernementales peuvent contribuer à l’avènement d’une nouvelle économie, en favorisant l’énergie verte, par exemple;
- il y a cinq domaines où il y a des fossés à combler en matière de recherche :
 - l’économie du changement climatique. Si on comprenait mieux les conséquences des émissions de CO2, on pourrait étudier les impacts de la réponse politique à ces changements, les coûts inhérents, mais aussi les opportunités qui peuvent en découler;
 - favoriser la compréhension du rôle des marchés dans certains enjeux économiques, les marchés du carbone, par exemple;
 - le rôle de la technologie et de l’innovation. Une base de connaissances doit être développée sur la stratégie requise pour obtenir le soutien public et sur le rôle du gouvernement dans la promotion du développement technologique et de l’innovation;
 - le rôle de l’investissement public et privé. Dans le contexte de gros investissements et de soutien important, il y a peu de bases de connaissances pour éclairer les décisions politiques;
 - comprendre comment favoriser le changement de comportement des entreprises et des consommateurs. Quels autres facteurs que le prix du carbone entrent en ligne de compte dans la prise de décision? Les universitaires ont un rôle important à jouer à cet égard.

1.8 Gestion de la santé

On trouvera, ci-après, quelques idées et suggestions qui émanent des présentations de cet atelier :

- l’importance du modèle de leadership distribué dans le domaine de la santé afin d’assurer l’intégration, aussi bien interdisciplinaire qu’inter organisationnelle, des soins de santé. Ceci passe par une reformulation des structures et des rôles des différents acteurs concernés au fur et à mesure que le processus de changement progresse;
- pour mener à bien des projets de transformation organisationnelle dans le secteur de la santé, il est davantage bénéfique d’adopter une approche mixte « top-down » et « bottom-up »; cette dernière permet de définir les problèmes rencontrés sur le terrain et de suggérer des solutions adaptées, tandis que l’approche « top-down » permet de soutenir les différentes initiatives de changement émanant de la base;
- un facteur favorable à l’intégration des soins de santé dans des organisations de services intégrés est la responsabilité des médecins et leur imputabilité collective qui sont appuyées par un mode de rémunération mixte favorisant la valeur des soins offerts en matière de qualité et d’optimisation des coûts et non leur volume (nombre d’actes). Cette approche de rémunération mixte écarte la rémunération à l’acte et se base sur des combinaisons des modes de rémunération suivants : salariat, capitation, paiement à la performance et forfait par épisode de soins;

- les barrières structurelles que l'on retrouve au Québec, en lien avec la profession médicale, qui se dressent devant le processus de transformation des soins de santé : pratique médicale essentiellement à l'acte, médecins pratiquant en solo ou en petits groupes en silos spécialisés, syndicalisation médicale avec relation conflictuelle, manque de responsabilité collective des médecins en ce qui a trait à la qualité et aux coûts, clivage entre omnipraticiens et spécialistes;
- quelques pistes de solutions pour pallier cette situation :
 - création d'un forum québécois d'échange sur l'intégration des services de santé réunissant les parties prenantes clés, les médecins en premier, et instituer un lobby à cet effet;
 - demander au MSSS de tenir compte des facteurs clés de succès de l'intégration dans la négociation avec les fédérations médicales et dans la révision de l'approche budgétaire;
 - mettre sur pied et soutenir un projet pilote ou de démonstration d'intégration d'un CSSS avec processus d'évaluation du projet;
 - inviter les facultés de médecine et autres facultés des sciences de la santé à mieux préparer les futurs professionnels de la santé à évoluer dans des organisations de services intégrés;
 - inviter les facultés d'administration de la santé à mieux préparer les futurs gestionnaires au travail de collaboration avec les leaders cliniques;
- il faut repenser les systèmes d'information pour les adapter aux processus et à l'intégration des flux de production de soins. Les facteurs clés de réussite d'intégration sont le partage de l'information clinique nécessaire au travail en équipe et à l'approche collaborative des soins de santé, la recherche d'innovations organisationnelles et d'outils facilitant le travail des cliniciens et la mise en œuvre de systèmes d'information et de télécommunication pour répondre à ces impératifs. La réussite des projets d'informatisation clinique est tributaire du leadership médical, les leaders de ces projets devant être des médecins respectés de leurs confrères. Il faut aussi souligner l'importance de la communication avec les patients à domicile via l'Internet et les technologies de la télémédecine.

1.9 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Les quelques idées et suggestions suivantes sont extraites de cet atelier :

- il existe un lien entre la responsabilité sociale et la performance des entreprises. Encore faut-il mesurer ce qui dans la RSE apporte de la valeur aux organisations. Pour ce faire, il faut l'apprécier du point de vue des consommateurs et des dirigeants. Le marketing offre trois concepts à cette fin : les valeurs émotionnelles, sociales et fonctionnelles. Il y a un déficit de connaissances en ce qui concerne les valeurs émotionnelles et sociales de la RSE;
- thèmes de recherche suggérés en RSE :
 - la RSE comme nouvelle opportunité de marchés pour les organisations;
 - l'impact des valeurs émotionnelles et sociales sur les valeurs fonctionnelles;

- les impacts environnementaux et sociaux par rapport aux formes d'organisations;
- nouvelles approches pour mesurer la RSE dans la performance des entreprises :
- étudier la valeur apportée par la RSE du point de vue des consommateurs. Il semble que ces derniers n'achètent pas les produits « durables » pour leur valeur fonctionnelle, mais plutôt pour leurs valeurs émotionnelles et sociales;
- se focaliser sur les valeurs émotionnelles et sociales;
- les recherches doivent aussi s'intéresser à ces mêmes valeurs par rapport aux dirigeants d'entreprises;
- les chercheurs doivent élargir et approfondir leurs travaux pour mieux approfondir les connaissances sur la RSE et son lien avec la performance des organisations;
- principales critiques à l'endroit des écoles de gestion en matière de RSE :
 - la formation en management en décalage avec les réalités de la responsabilité sociale;
 - la prédominance des études portant sur les cas d'entreprises;
 - une absence d'humanité;
 - un déficit dans l'état des connaissances en matière de responsabilité sociale;
- suggestions pour y remédier :
 - redéfinir des programmes de recherche;
 - repenser le processus d'apprentissage;
 - former les leaders, les agents de changement qui s'engagent dans le sens de la responsabilité sociale.

Concrètement, trois programmes de recherche pourraient porter sur le triple bilan : le bilan de fin année, la responsabilité sociale des entreprises et le leadership responsable.

1.10 Gouvernance

La gouvernance des compagnies publiques, des gouvernements et du FMI a été abordée dans le cadre de cet atelier. Aux fins de ce condensé, seuls les cas des compagnies publiques et du FMI sont traités.

Compagnies publiques

- suggestions pour résoudre les problèmes de gouvernance :
 - changer la structure de propriété des compagnies; changer la structure de rémunération des dirigeants et des directeurs;
 - augmenter la crédibilité et la légitimité des conseils;
 - limiter la latitude d'investissement des caisses de retraite;
 - faire en sorte que les conseils aient à rendre des comptes sur leurs actions et sur leurs inactions;
 - améliorer la protection contre la mainmise (« takeover ») sur l'entreprise;

- informations intéressantes :
 - en 1960, les actionnaires détenaient les actions, 7 ans en moyenne et en 2000, 7 mois. Aujourd'hui, le profit par action (EPS) est le nouveau mantra. Des spéculateurs, comme les fonds de couverture (« hedge funds »), jouent essentiellement sur les rendements à court terme et ne créent pas de valeur, mais ils exercent une influence déterminante sur le marché et sur l'avenir des entreprises;
 - les dirigeants sont essentiellement rémunérés par les options d'achat, à des niveaux qui augmentent sans cesse. Ainsi, en 1970, les CEO gagnaient en moyenne 25 fois plus que les employés de production. En 2000, ce chiffre est passé à 104 fois;
- autres suggestions :
 - pour être compétitives dans un marché difficile, les firmes doivent créer de la valeur et éviter les stratégies à court terme pour assurer leur avenir;
 - ceci est possible avec de bons conseils d'administration qui offrent des garanties de loyauté (aux actionnaires et au public) et de confiance;
 - la rémunération des officiers ne représente pas à elle seule la solution, mais il faut veiller à ce qu'elle soit établie en lien avec les objectifs de la compagnie;
 - les conseils doivent avoir des responsabilités de fiduciaires, incluant une responsabilité morale à l'égard des actionnaires.

Fonds monétaire international (FMI)

- le FMI supervise le système financier mondial et agit comme prêteur de dernier recours;
- plusieurs critiques lui sont adressées, dont celles de ne pas tenir suffisamment compte des intérêts des pays pauvres, d'avoir une piètre performance dans les avis aux pays pauvres et de compter maints échecs dans ses réactions et ses prévisions;
 - son conseil d'administration est dominé par les pays européens et les États-Unis y ont un droit de veto. La structure actuelle, qui donne l'apparence d'un club de riches, est de plus en plus contestée, notamment par les pays émergents;
- le personnel du FMI est généralement exclu des discussions, alors que les membres sont surtout des politiques qui manquent de connaissances techniques;
- ses avis sont taxés d'être technocratiques, à courte vue et impraticables;
- des problèmes aussi à l'égard de son personnel : peu de possibilités de promotion, peu d'incitation à la bonne performance et peu de protection légale pour les erreurs techniques;
- des problèmes d'organisation également : de nature technocratique, avec la production d'avis standardisés qui ne tiennent pas compte des caractéristiques des pays auxquels ils sont adressés; de rigidité qui l'empêche de faire face aux nouvelles situations, alors qu'il dispose de ressources humaines considérables et compétentes que l'on ne gère pas efficacement;
- recommandations :
 - une restructuration « bottom up » est nécessaire;

- besoin d'un personnel ayant une expérience des politiques publiques et une formation en économie politique;
 - moins de nouveaux diplômés et plus de personnel de mi-carrière;
 - redéfinir les instances décisionnelles. En particulier au sommet, où l'on retrouve des politiciens qui ont tendance à tout ramener aux politiques pertinentes à leur propre pays;
- en conclusion, le FMI joue un rôle trop important pour que ces problèmes soient ignorés.

1.11 Éthique

Voici quelques idées qui émanent de cet atelier :

- il y a de la place pour la philosophie morale dans les écoles de gestion. Si faire du management, c'est décider et agir, l'éthique s'applique à guider la prise de décision et à guider l'action;
- la visée de l'éthique est de servir l'intérêt public, tandis que la mission des écoles de gestion est plutôt de servir les intérêts de la classe d'affaires. La généralisation n'est pas une sortie de secours ici : ce qui est bon pour l'entreprise n'est pas nécessairement bon pour la société;
- l'éthique est beaucoup plus englobante que la déontologie et la prévention, elle concerne l'intérêt public. Questionnons-nous sur la conception de l'intérêt public des professeurs de management qui s'intéressent à l'éthique des affaires : épousent-ils une approche assimilable à celle des sciences sociales? Les écoles de gestion ont des responsabilités dans l'enseignement qu'elles offrent;
- la question la plus appropriée serait de questionner comment être éthique tout en étant rentable. Ainsi, l'éthique passe de moyen à fin. Pour une entreprise, il est possible d'être à la fois rentable et éthique;
- l'éthique concerne les individus, mais aussi la société. L'éthique recoupe de même le côté objectif du comportement et le versant subjectif qui explique les motifs de ce comportement. L'éthique est un casse-tête à quatre morceaux qui s'étend sur trois niveaux;
- les cercles de dialogue qui ont été implantés chez Adecco-Québec favorisent les échanges de points de vue entre tous les individus qui sont à l'œuvre dans l'entreprise. Chez Adecco, ces valeurs placent l'humain au cœur de l'action. La philosophie de gestion qui les soutient repose sur le travail d'équipe, l'interdépendance des individus, leur responsabilisation et l'autonomie;
- chez Cascades, l'éthique signifie un triple respect : des individus, des communautés et de l'environnement. Elle se traduit notamment par le fait que tous ses produits sont faits de matières recyclées ainsi que par la politique de la porte ouverte, du partage des profits et du strict respect des normes de santé et sécurité au travail, enfin, par son implication dans les communautés où elle est implantée;
- travailler heureux permet de vivre mieux, et la responsabilité sociale de l'entreprise permet de démontrer que l'éthique engage et mobilise tout le personnel.

1.12 Organismes sans but lucratif

La contribution des organismes à but non lucratif au PIB est de l'ordre de 29,1 milliards de dollars, soit 2,6 % de celui-ci. Si l'on considère les contributions bénévoles, cela équivaut à un ajout de 1,7 % du PIB (estimation de 1997), soit l'équivalent de 1,7 million de personnes travaillant à temps plein. En incluant les fondations, on arrive à 51,2 milliards de dollars.

Les entreprises d'économie sociale représentent une forme efficace et optimale là où les autres acteurs (État et compagnies à but lucratif) échouent. Par exemple, elles peuvent produire :

- des biens publics complémentaires, et en délégation des pouvoirs publics;
- des biens de confiance (par exemple des certifications comme pour le commerce équitable);
- des solutions au pouvoir du marché, afin de servir de contre-pouvoir.

Quelques suggestions :

- il est essentiel de trouver de nouveaux modèles de financement, moins basés sur la charité, mais davantage sur de nouvelles conceptions de l'économie sociale, d'innovation sociale, d'entreprise sociale et de finance sociale. Il s'agit là d'un vrai défi pour le secteur, et cela doit être pris en considération par les gouvernements;
- parce qu'il n'aide pas son secteur des organismes à but non lucratif, à l'exception de certaines provinces, le Canada est en situation de désavantage compétitif pour ce secteur vis-à-vis des autres pays. Il y a un manque de reconnaissance de la part du gouvernement fédéral et un échec dans le développement des stratégies pour investir et soutenir l'innovation sociale, les entreprises sociales, l'économie sociale, contrairement à d'autres pays. Cela est d'autant plus grave que le Canada partait d'une situation plutôt privilégiée;
- éléments à privilégier pour une modification de la loi : tout d'abord, il faut sortir du droit d'exception des compagnies et donner ses lettres de noblesse à l'association en la définissant positivement et non par la négative comme c'est actuellement le cas. Il s'agit (1) d'une personne morale (2) regroupant au moins trois personnes (3) composant une assemblée de membres et d'un conseil d'administration (4) ayant un mode de gestion démocratique (5) possédant une souplesse organisationnelle et fonctionnelle, car l'association peut être un lieu d'innovation qu'il ne faut pas brider par défaut (6) dont les bénéfices éventuels ne doivent pas être distribués entre les membres pendant la vie de l'organisation ou à sa dissolution;
- les autres modifications au statut juridique à apporter seraient : (1) des capacités illimitées (2) des mécanismes permettant une meilleure capitalisation (3) des mécanismes de reddition de comptes adaptés aux actions effectives, c'est-à-dire pouvant varier dans le temps suivant les actions de l'association, afin de garder une certaine souplesse et ne pas alourdir les tâches lorsque cela n'est pas nécessaire;
- enjeux concernant le financement des associations : (1) il est nécessaire d'obtenir un « capital patient » (15 ans avant remboursement) (2) il faut réunir suffisamment

de capitaux pour ne pas limiter la croissance (3) il faut faire attention à la phase de prédémarrage pour que le secteur ou l'idée ne soit pas reprise lors de la phase d'expansion par des entreprises à but lucratif - qui par la suite dénonceraient une concurrence déloyale d'OBNL - (4) prévoir une stratégie de sortie, par exemple un marché secondaire non spéculatif (5) finalement, protéger l'intégrité de la gouvernance collective.

1.13 Entreprises innovantes : jeux vidéo et arts

On trouvera, ci-après, en traduction libre, la conclusion du rapport de cet atelier, qui résume bien l'essentiel des présentations qui ont été faites sur ce thème.

Cet atelier a porté sur les bénéfiques, les problèmes et les pratiques administratives des compagnies œuvrant dans les domaines des arts et des jeux vidéo. Les thèmes ont démontré que le secteur de la création est caractérisé par des innovations constantes et qu'il pourrait constituer une solution à la crise économique et un avantage comparatif pour la ville de Montréal. Le croisement entre les arts, la technologie et le design représente un nouveau marché en croissance dans lequel les compagnies devraient investir. Les produits artistiques peuvent aussi être exploités à titre de marque de commerce, générant possiblement ainsi des profits plus élevés.

Néanmoins, cet atelier a aussi révélé certains problèmes critiques auxquels les compagnies œuvrant dans les domaines des arts et des jeux vidéos doivent faire face. Le rythme rapide de changement crée un problème d'incompatibilité générationnelle, une difficulté à protéger les innovations avec des brevets et, aussi, de la difficulté à obtenir un soutien financier des administrations publiques.

De plus, les processus de création sont en eux-mêmes difficiles à gérer et, souvent, le succès ne dépend pas seulement du talent de l'artiste. C'est pourquoi les organisations se doivent de mettre en place des pratiques administratives qui ne contrôlent ni ne restreignent l'action de l'artiste, mais facilitent plutôt la création d'un environnement propice à l'expression spontanée de la créativité. Elles devraient faciliter la création de réseaux sociaux pour la diffusion de l'innovation et favoriser la participation dans les processus de prise de décision à tous les niveaux. Elles devraient aussi investir massivement dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer les meilleurs talents, de les développer et d'assurer leur satisfaction au travail. Enfin, cet atelier a révélé plusieurs indices qui permettent de comprendre le potentiel de ces compagnies innovantes et les façons d'exploiter ce potentiel au profit de Montréal, du Canada et de la société dans son ensemble.

Section 2

Réflexion à l'intention des écoles et des facultés de gestion et du CRSH

Le Forum ayant été organisé par HEC Montréal, avec la collaboration des écoles et des facultés de gestion et du CRSH, il est normal qu'au terme de cet exercice, l'on veuille mettre en relief les principales constatations qui en ressortent pour ces deux partenaires en fonction de l'objectif qui était d'évaluer l'impact du management et de ses disciplines sur la mise en valeur des avantages comparatifs du Canada dans les domaines de l'entrepreneuriat, du savoir et du capital humain.

Cet exercice a été réalisé par la direction du Forum à partir des rapports des doctorants, mais aussi des discussions qui ont eu lieu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des ateliers. Il a consisté à analyser le contenu des présentations et des délibérations en regard de ce que l'on sait être certaines préoccupations du CRSH et des écoles et facultés de gestion concernant, notamment, la qualité de l'enseignement et de la recherche en management, le dialogue entre chercheurs et gens d'affaires, l'interdisciplinarité et l'innovation. Tout ceci est en lien avec la stratégie fédérale en sciences et en technologie, les avantages comparatifs qu'elle veut et les secteurs d'excellence qu'elle privilégie.

Le Forum a permis d'examiner le management sous trois angles : l'angle de certaines fonctions (finance, comptabilité, TI...), l'angle de certains secteurs industriels (santé, énergie-environnement, transport, OSBL...) et l'angle de certaines questions d'actualité (gouvernance, éthique, industries innovantes, tels les arts et les jeux vidéo). À travers ces différentes perspectives, on perçoit des spécificités, des complémentarités et des divergences de vues, mais on perçoit aussi un champ disciplinaire en évolution, certains univers de connaissances étant bien développés et articulés, alors que d'autres se cherchent une voie, à la fois à l'intérieur du management et aux frontières du management et d'autres disciplines.

2.1 Le Forum fournit-il des indications qui permettent de qualifier la recherche en management au Canada et de dire que ce savoir est de « calibre mondial »?

Même s'ils n'ont pas été formellement invités à répondre à cette question, les chercheurs et les gens d'affaires se sont sentis libres de se prononcer. Par ailleurs, trois études présentées au Forum donnent des réponses directes.

La première étude est le rapport intitulé Meilleure recherche=Meilleur management³, rapport écrit par un groupe consultatif externe créé par le Conseil des académies canadiennes. Ce rapport, qui a été présenté à l'occasion du Forum, énonce que :

- 93 % des articles publiés sur le management sont écrits par des chercheurs universitaires;
- 65 % des articles proviennent d'écoles ou de facultés de gestion;

³ Meilleure recherche = Meilleur management, Comité d'experts sur la recherche en management, en gestion des affaires et en finance, Conseil des académies canadiennes, septembre 2009.

- 60 % des articles publiés proviennent de l’Ontario et du Québec;
- 50 % de cette activité de publication est le fait de chercheurs associés à sept établissements universitaires;
- selon Thomson Reuter, le Canada occupe le troisième rang au monde tant pour le nombre d’articles en gestion/économie, que pour les citations; en ce qui a trait à l’impact de ces articles, le Canada occupe le septième rang;
- le nombre de publications par les chercheurs canadiens est supérieur à la moyenne mondiale dans six domaines du management (TI, informatique, études organisationnelles/ressources humaines, management, tourisme, gestion de la santé) et égal à la moyenne mondiale pour un sous-domaine (gestion des affaires);
- l’impact de ces publications est supérieur à la moyenne mondiale dans sept domaines (TI, informatique, études organisationnelles/ressources humaines, management, tourisme, marketing, finance) et égal à la moyenne pour un domaine (gestion des affaires);
- le nombre des publications des chercheurs canadiens dans les quatre domaines identifiés dans la stratégie en sciences et en technologie (TI, santé/ sciences de la vie, environnement, ressources naturelles et énergie) dépasse la moyenne mondiale et leur impact est supérieur à la moyenne mondiale dans trois domaines sur quatre.

La deuxième étude est celle de Howard Thomas, doyen de la Warwick Business School et président de l’AACSB. Il a abordé cette question en se plaçant dans la perspective des institutions, et il s’est demandé si les écoles et facultés de gestion du Canada étaient de classe mondiale. Avant de répondre à sa question, il rappelle, à juste titre, que les grandes écoles et facultés de gestion à travers le monde en sont au quatrième stade de développement. Au début, les écoles et facultés de gestion étaient des écoles de métiers, ce que l’on appelait des « trade schools ». Le deuxième stade se situe dans la foulée du rapport Carnegie⁴. À la suite à ce rapport, les écoles et facultés de gestion ont lentement, mais clairement et sans retour, commencé à considérer le management comme une discipline scientifique, ce qui a donné lieu à la mise en place de mécanismes visant à développer la recherche en gestion/management. En fait, sous l’impulsion de ce rapport, la gestion/management est peu à peu devenue une discipline de recherche. Selon Thomas, le troisième stade s’est amorcé avec la publication du premier classement des écoles et facultés de gestion par la revue *Business Week*. Ce classement a déclenché des réactions allant de la colère à la satisfaction, mais surtout des interrogations relatives à la réputation, au prestige et au statut de chaque institution : malgré tous les défauts attribués aux classements, les écoles et facultés ont examiné les critères utilisés par les classements pour revoir leurs activités. L’impact le plus évident s’est manifesté au niveau des programmes de MBA : le ou les modèles de MBA des institutions les mieux classées, dont la très grande majorité provenait des États-Unis, sont un devenus les modèles d’inspiration, tant aux États-Unis qu’au Canada et en Europe. La quatrième phase est la phase actuelle, qui se résume en trois mots : agrément, croissance et mondialisation/mondialisation.

En ce qui concerne les agréments, en 1996, l’AACSB avait accordé l’agrément à 300 écoles et facultés de gestion, dont la presque totalité étaient des institutions provenant des

⁴ Carnegie Report on Higher Education, Carnegie Foundation, 1980

États-Unis. En 2009, 568 institutions avaient reçu cet agrément, dont plusieurs provenaient de l'extérieur des États-Unis, notamment du Canada. De plus, en 1997, l'EFMD, qui est l'organisme d'agrément européen, devenait le deuxième organisme d'agrément au monde. En 2009, elle avait accordé l'agrément à 118 institutions européennes, canadiennes, d'Europe de l'Est, et d'Asie. Dans cette même foulée, l'AMBA a commencé à accorder des agréments à des programmes de MBA : en 2009, 161 programmes avaient reçu cet agrément. Pour ce qui est de la croissance, on sait qu'en 1997, la Global Foundation for Management Education (GFME) avait recensé 12 000 écoles et facultés de gestion dans le monde en prenant le soin d'indiquer que ce chiffre était inférieur à la réalité, la GFME n'étant pas arrivée à un recensement complet pour l'Asie et l'Afrique. En ce qui concerne la mondialisation, c'est au plan des programmes d'enseignement et des activités de recherche que l'impact est le plus évident, un nombre considérable de programmes ayant été modifiés pour s'adapter à cette réalité; le nombre de congrès scientifiques et le nombre de projets de recherche, dont l'objet est la mondialisation, ont aussi fait des bonds considérables.

L'évolution décrite par Thomas s'applique parfaitement aux écoles et facultés du Canada, principalement aux institutions de grande taille. En ce qui concerne les plus petites institutions, elles ont poursuivi leur chemin avec l'impression que les modèles utilisés dans les classements internationaux et les critères d'agrément ne correspondaient pas à leur réalité. Elles ont aussi constaté qu'elles ne disposaient pas de ressources suffisantes pour développer une capacité de recherche qui leur permettrait de figurer dans ce palmarès. Ce qui n'exclut pas que certains de ces établissements aient atteint des niveaux élevés d'excellence dans certains domaines, à condition, bien sûr, d'avoir choisi les bons créneaux et d'y avoir concentré leurs ressources.

Dans la suite de sa présentation, il a d'examiné le positionnement des écoles et facultés de gestion en utilisant le classement publié par le *Financial Times*. Selon lui, les écoles et facultés peuvent se regrouper en six sous-groupes. Le sous-groupe 1 comprend les écoles et facultés au sommet (les quinze premières), soit 13 écoles et facultés des États-Unis dont la réputation est mondiale et très bien établie, et deux institutions européennes. Suivent six sous-groupes qui couvrent les 85 autres institutions. Il souligne que les institutions canadiennes font partie des sous-groupes 3 et 4.

Puis, il reprend le même exercice, mais en utilisant uniquement le critère recherche du classement du *Financial Times*. Il constate alors que le sous-groupe 1 reste le même, mais que les sous-groupes 2 et 3 changent : une institution canadienne passe dans le sous-groupe 2, deux se retrouvent dans le sous-groupe 3, alors que plusieurs institutions européennes (sauf celles qui sont dans le sous-groupe 1) glissent vers le sous-groupe 6. Il en conclut qu'il y a, au Canada, des institutions qui performent très bien en matière de recherche, souvent mieux que les institutions européennes, incluant le Royaume-Uni.

Howard Thomas poursuit sa présentation en soulignant que la recherche est essentielle au développement des écoles et facultés de gestion, tant au niveau de leur réputation que de leur légitimité, et qu'elle est nécessaire pour soutenir et alimenter un enseignement de haute qualité. Il invite cependant les chercheurs à porter attention aux problèmes

complexes, multidimensionnels, sans oublier la recherche sur les questions associées à la pratique du management, c'est-à-dire au management comme profession. Les institutions et les chercheurs doivent mettre en place des mécanismes qui permettront de réunir des chercheurs et des praticiens autour de la question suivante : « Where is the voice of practitioners in research, specially in management research? ».

Dans sa conclusion, il partage quelques observations qui ont des incidences sur les politiques publiques : la majorité des activités de recherche et des publications en management est souvent concentrée dans quelques institutions : pour le Royaume-Uni, c'est 10-15 institutions, et pour le Canada 7. Il ajoute qu'à son avis, il y a encore dans plusieurs pays des problèmes de capacité. Il s'interroge sur l'impact des processus d'allocation des fonds des organismes subventionnaires sur de tels résultats.

Dans sa présentation, Michael Bloom, vice-président du Conference Board of Canada, aborde ces questions en attirant l'attention sur la formation des étudiants : sont-ils prêts à participer au développement de l'avantage compétitif du Canada? Leur formation leur permet-elle de soutenir l'innovation dont la société canadienne a besoin? Pour répondre à ces questions, il se base sur les résultats d'une étude⁵ faite auprès de leaders du monde des affaires, du gouvernement et des OSBL. Entendre ces décideurs permet d'enrichir les débats qui ont cours depuis plus de dix ans entre les spécialistes du monde universitaire; c'est y ajouter le point de vue de ceux qui embauchent les diplômés. Les résultats du Conference Board indiquent que :

- la note globale attribuée aux diplômés est un B;#
- les diplômés sont très appréciés par les employeurs, le recrutement est excellent et la demande continue d'augmenter;
- les employeurs accordent un A pour certaines compétences, telles que les capacités analytiques, la maîtrise des questions financières, la capacité à générer des idées, à innover;
- les employeurs indiquent que certaines compétences ne rencontrent pas leurs attentes, en particulier les compétences liées au leadership, à la communication, et au jugement (« wisdom »);
- ils s'interrogent sur les attentes et les valeurs des nouveaux diplômés;
- ils ajoutent qu'une note globale de B n'est pas suffisante, il faut viser un A, c'est essentiel pour développer l'avantage compétitif du Canada;
- ils invitent les dirigeants des écoles et facultés de gestion à réviser, à clarifier l'orientation stratégique des programmes offerts par leurs institutions.

En guise de conclusion, Bloom soulève trois questions et y répond. La première question est : la formation est-elle adéquate pour obtenir les résultats auxquels on s'attend? Réponse : une note globale de B, c'est bien, mais le Canada a besoin d'une note globale de A. La deuxième question est : les programmes produisent-ils suffisamment de diplômés pour contribuer à bâtir des avantages concurrentiels pour le Canada? Réponse : non, car les

⁵ Report card on management, business and finance education in Canada: are graduates ready for business, Conference Board, August 2009

programmes canadiens forment moins de diplômés que ceux des pays les plus innovateurs. La troisième question est : faut-il accélérer le développement de la recherche en management au Canada? Réponse : oui, mais il est préférable de favoriser une concentration des ressources et refuser de « semer à tout vent », pour reprendre une expression populaire.

En résumé, il observe que la recherche dans certains domaines du management au Canada est de calibre international, alors que d'autres domaines n'ont pas encore atteint ce niveau. Pour ce qui est de la formation des étudiants en management, la réponse des employeurs est que la compétence des diplômés est bonne, mais ils souhaitent la voir passer à excellente.

Au Canada comme dans d'autres pays, la recherche se fait dans les institutions universitaires et elle tend à être concentrée dans un petit nombre d'institutions.

Oui, une meilleure recherche conduit à un meilleur management, à un meilleur enseignement du management. Herbert Simon a dit que « A business school without research is a waste land » et, dans son allocution, Michael Bloom a ajouté « we focused on graduates oriented to the professional stream, the quality of those graduates depends heavily on the strength of research and instruction ».

Dès lors, on doit conclure qu'il faut investir encore plus dans la recherche en management, investir dans les programmes de doctorat, soutenir les jeunes chercheurs et veiller à ce que les professionnels du management participent à la recherche, en particulier pour l'identification des objets de recherche et le partage des résultats de recherche.

2.2 La stratégie fédérale en sciences et en technologie indique qu'il faut développer trois avantages concurrentiels dans les domaines du savoir, du capital humain et de l'entrepreneuriat. Elle définit également des sujets auxquels le Canada doit accorder une attention spéciale : les TIC, la santé et les sciences de la vie, les sciences et technologies environnementales, et les ressources naturelles et l'énergie.

Examiner le management en ayant en tête ces orientations n'est pas une tâche facile, mais le Forum permet néanmoins de dégager quelques constats. Pour ce faire, nous avons choisi de reformuler les orientations en les traduisant en cinq sous-questions. Ces questions sont les suivantes :

- la recherche en management est-elle à l'origine de ce que l'on pourrait appeler un savoir qui mériterait le vocable plus concurrentiel?
- la formation en management permet-elle de dire que nous avons un capital humain que l'on pourrait qualifier d'avantage concurrentiel?
- les écoles et facultés de gestion ont-elles contribué à développer un avantage concurrentiel en entrepreneuriat?

- quelle a été la contribution des écoles et facultés de gestion aux objets mentionnés dans la stratégie en sciences et en technologie, tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement?
- de façon plus générale, quel est le rôle du management dans le développement des avantages concurrentiels d'un pays?

2.2.1 Recherche en management : un avantage concurrentiel?

Dans la section 2.1, cette question a été indirectement abordée; les résultats décrits permettent de donner une réponse préliminaire positive. Cependant, le rapport du Conference Board⁶ relate des critiques sur la recherche en management. On y mentionne l'opinion de Goshal, selon qui les chercheurs en management ont proposé de mauvaises théories, et celle de Bennis, selon qui les écoles et facultés de gestion utilisent un mauvais modèle d'excellence, modèle qui consiste à mesurer le succès principalement sur la base de la qualité des articles plutôt que sur la qualité et la compétence des diplômés et la capacité des professeurs à comprendre les secrets de la performance des entreprises. Le rapport prend soin de souligner que ces critiques sont remises en question par plusieurs chercheurs, dont Moss-Kanter, qui estime au contraire que les recherches sont appréciées par les gestionnaires.

Dans leur présentation, certains chercheurs ont spontanément positionné leur domaine d'étude en regard de l'avantage concurrentiel. Ainsi, le professeur Laporte mentionne que Montréal est un pôle d'excellence mondiale dans le domaine du transport et de la recherche opérationnelle. À son avis, il y a trois foyers de calibre mondial dans ce domaine : les chercheurs de Montréal (ces chercheurs proviennent principalement de HEC Montréal, de l'École Polytechnique, de l'Université de Montréal, de l'Université McGill, de l'UQAM et de l'Université Laval), regroupés dans le CIRRELT (Centre de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport) et le GÉRAD (Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions), le groupe de recherche du MIT et celui de Georgia Tech.

Dans la même veine, le professeur Barki mentionne qu'une analyse récente a démontré que, parmi les 30 meilleurs foyers de recherche au monde en TI, on compte cinq institutions universitaires du Canada : British Columbia University, University of Calgary, Queen's University, HEC Montréal et l'Université McGill. Il ajoute que parmi les 30 meilleurs chercheurs au monde, 6 sont au Canada.

Pour sa part, le professeur Benbassat indique les domaines dans lesquels l'expertise canadienne est mondialement reconnue : le commerce électronique, les processus cognitifs et les systèmes de soutien à la décision, l'adoption, l'implantation et la gestion des TI, et les études sur la cohérence entre la stratégie en matière de TIC et la stratégie globale de l'entreprise.

⁶ Report card on management, business and finance education in Canada: are graduates ready for business, Conference Board, August 2009

2.2.2 La formation en management et le capital humain : un avantage concurrentiel?

Dans sa présentation, Michael Bloom reprend le débat sur la formation en gestion, débat qui anime le monde universitaire depuis plusieurs années. Le rapport du Conference Board passe en revue les principales critiques, dont celles des professeurs Mintzberg et Pfeffer.

Selon Mintzberg, les programmes de MBA devraient être réservés à des étudiants ayant une bonne expérience de la pratique du management. De plus, l'enseignement devrait reposer sur un partage d'expériences entre les étudiants, partage que le professeur faciliterait et éclairerait par ses interventions judicieuses. Il estime que cette approche est la seule capable d'amener les étudiants à découvrir ce qu'il est vraiment nécessaire de savoir pour devenir un excellent gestionnaire. Le rapport du Conference Board souligne que plusieurs ont été tentés de suivre cette piste, mais il invite à la prudence, car malgré toutes ces critiques, le nombre d'étudiants dans les programmes de MBA augmente et les diplômés trouvent des emplois de qualité, bien rémunérés.

La critique du professeur Pfeffer est plus précise. À son avis, les écoles et facultés de gestion ont développé des programmes ayant comme seul objectif de mettre sur le marché le type de diplômés souhaité par les entreprises. Il ajoute qu'elles ont aussi favorisé le développement de projets de recherche suivant cette même orientation. En conséquence, les programmes ont cessé de former des diplômés ayant un bon sens critique, des diplômés capables de présenter une pensée personnelle; les préoccupations de recherche ont commencé à s'éloigner des questions qui ne sont pas populaires, des questions qui risquent de ne pas intéresser les gestionnaires à court terme.

La question de la formation en management a animé les débats de l'atelier sur le management. Le professeur Mintzberg a rappelé ses critiques des programmes de formation au management en ajoutant que les professeurs de management présentent souvent des modèles dépassés et ont tendance à trop insister sur le leadership et pas assez sur le management. À son avis, ce type de message invite les cadres de haut niveau à passer leur temps à essayer d'être un leader au lieu d'essayer d'être un bon gestionnaire, au lieu de chercher à développer, à bâtir un sens de la communauté (« communityship »).

Pour sa part, Marcel Coté insiste sur deux aspects. D'abord, il relève l'écart entre l'enseignement, la recherche et la pratique du management; comme s'il n'y avait aucun lien entre ces trois dimensions. Puis, il partage sa vision des différences entre la gestion des grandes entreprises américaines et celle des grandes entreprises d'Europe de l'Ouest. À son avis, dans leur formation, les gestionnaires européens apprennent à faire face à la diversité des cultures, des communautés et des réglementations, alors que les Américains apprennent à agir dans un vaste marché où l'on retrouve une plus grande standardisation dans les pratiques et les réglementations. À son avis, cette différence avantage les gestionnaires européens.

Dastmalchian ne remet pas en question la qualité de la formation au management, mais il propose de l'enrichir en intégrant dans cette formation plus d'enseignement portant sur

l'éthique, les valeurs, et il s'interroge sur la pertinence de la théorie de l'agence pour enseigner le management.

Dans tout ce débat, Hafsi soutient que la formation au management est bonne, mais qu'elle serait meilleure si on portait plus d'attention à la complexité des problèmes de gestion et à l'intégration des connaissances. À son avis, l'enseignement des diverses composantes du management n'a pas à être remis en question, ce qu'il faut trouver, c'est comment intégrer chacune des composantes dans un tout cohérent, complet.

Dans un effort pour mieux comprendre les différences entre les gestionnaires de divers pays, l'Institute for Competitiveness & Prosperity de Toronto a décidé de reproduire une étude faite par les chercheurs Nick Bloom de l'Université Stanford et John Van Reenen de la London School of Economics, dont l'objet est déterminer les meilleures pratiques des gestionnaires du secteur manufacturier canadien et de comparer leurs résultats à ceux d'autres pays. Les conclusions de cette étude, présentée par James Milway lors du Forum, indiquent que :

- les gestionnaires du secteur manufacturier du Canada se classent parmi les meilleurs au monde;
- les gestionnaires canadiens performant aussi bien que ceux de l'Allemagne, de la Suède, du Japon, mais moins bien que ceux des États-Unis;
- les gestionnaires les mieux formés performant mieux que les autres;
- les gestionnaires canadiens sont excellents à adopter et à mettre en application les processus opérationnels;
- les gestionnaires sont excellents à appliquer certaines pratiques associées au « lean management », mais plus faibles sur d'autres pratiques de gestion;
- les gestionnaires de l'Ontario se classent en tête parmi les gestionnaires du Canada, alors que ceux du Québec se classent en dernier.

Peut-on conclure que les écoles et facultés de gestion forment un capital humain qui confère un avantage concurrentiel au Canada?

Si on se base sur les critiques de certains intervenants au Forum national sur le management, c'est avec certaines réserves que l'on devrait répondre par l'affirmative à cette question. Mais une telle conclusion devrait être nuancée et peut-être même rejetée, car les diplômés trouvent des emplois et ceux du programme MBA sont recherchés par les employeurs que le Conference Board a interrogés dans son étude.

Dans le même sens, les résultats présentés par Milway permettent de dire qu'il y a des indices d'excellence chez certains gestionnaires du secteur manufacturier canadien, et certains signes de faiblesse chez d'autres.

En résumé, les diverses présentations ne permettent pas de donner une réponse claire à cette question. On doit cependant constater que l'étude du Conference Board, celle présentée par Milway, et le fait que les diplômés trouvent facilement un emploi sont des

indications que le capital humain est de bien meilleure qualité que ne le laissent entendre les critiques de la formation en management.

2.2.3 L'entrepreneuriat : un avantage concurrentiel?

À la lecture de la stratégie en sciences et en technologie du Canada, nous comprenons que l'avantage concurrentiel en entrepreneuriat peut provenir de deux sources : la commercialisation des résultats de la recherche et/ou une expertise en entrepreneuriat, comme sous-discipline du management.

En ce qui concerne la commercialisation des résultats de la recherche, les chercheurs de deux sous-disciplines du management ont spontanément mentionné que leurs recherches étaient à l'origine d'entreprises. Dans sa présentation, le professeur Rivard indique que la création de l'entreprise Globelmpact est le fruit des résultats de recherche et que le développement significatif d'une autre entreprise a fortement été influencé par les résultats du projet PMBOK.

Pour sa part, Laporte, affirme que les recherches en transport, en logistique et en recherche opérationnelle du groupe de chercheurs de Montréal ont conduit à « la création de quatre entreprises de classe mondiale : INRO, GIRO, ADOPT et EXPERTIO ».

Dans l'atelier sur les jeux vidéo et les arts, les chercheurs soulignent que les occasions d'affaires sont très nombreuses et qu'elles émergent à l'intersection de la recherche scientifique, de la technologie et de la création artistique : plus forte est la convergence, meilleures sont les occasions d'affaires. Le président de Réalisations.net et le professeur Cohendet soulignent que ces occasions d'affaires sont le fruit de la créativité scientifique, de l'innovation technologique, de la créativité et de l'innovation artistiques; la recherche scientifique à elle seule ne peut pas conduire à ces occasions d'affaires. Pour sa part, le professeur Cohendet ajoute que ce nouveau phénomène est à la base du passage d'une société industrielle à une société de la création, ce qui modifiera profondément la vie économique. Il souligne que ces modifications sont déjà perceptibles. Par exemple, on commence à classer les villes en regard de la créativité et, dans de tels classements, Montréal occupe le cinquième rang au monde.

Ces témoignages ne constituent pas une démonstration que la commercialisation des résultats de recherche en management est à elle seule un avantage concurrentiel, mais ils illustrent que les résultats des recherches en management peuvent conduire à des résultats commercialisables. Le Forum national sur le management n'était peut-être pas le meilleur véhicule pour répondre à cette question. Cependant, tout porte à croire que les exemples mentionnés ne sont que la pointe de l'iceberg, et une recherche plus approfondie serait nécessaire pour aller plus loin. La Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration (FCDEA) devrait se faire le moteur d'une telle recherche, produire un document mettant en valeur ces contributions et diffuser ce document à toutes les parties prenantes (« stakeholders ») : la perception de la recherche en management s'en trouverait bonifiée.

L'identification de l'entrepreneuriat comme avantage concurrentiel conduit nécessairement à examiner l'entrepreneuriat comme discipline du management. Dans sa présentation, le professeur Anderson souligne que l'activité de recherche a augmenté significativement au cours des années 90, que la qualité de la recherche s'est améliorée et que la diversité des sujets abordés a changé. Il mentionne l'émergence de nouveaux thèmes tels que l'entrepreneuriat et le développement, l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat et l'éducation. Pour sa part, le professeur Filion attire l'attention sur le lien entre la culture d'une société et l'activité entrepreneuriale ainsi que sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans certaines écoles et facultés de gestion. À son avis, les cultures québécoise et canadienne sont plutôt ambivalentes quant à l'entrepreneuriat : les messages positifs sont souvent suivis de messages négatifs, c'est comme si, à la fois, on aime et on n'aime pas. Le professeur Honing revient sur la question de culture et entrepreneuriat pour s'interroger sur la pertinence et l'intérêt de changer la culture. Pour sa part, le professeur Gasse indique qu'il préfère se concentrer sur la qualité des projets proposés par les entrepreneurs et sur les politiques économiques susceptibles d'influencer le niveau d'activité entrepreneuriale.

Peut-on dire que l'entrepreneuriat comme domaine scientifique constitue un avantage concurrentiel pour le Canada? Le Forum ne permet pas de répondre à cette question, mais il permet de dire qu'il y a dans ce domaine une communauté active de chercheurs canadiens et que ces chercheurs sont des acteurs importants dans le réseau mondial des chercheurs en entrepreneuriat.

Étant donné que la stratégie en sciences et en technologie détermine l'entrepreneuriat comme avantage concurrentiel pour le Canada, que le Rapport Wilson insiste sur l'importance de l'ambition entrepreneuriale et des stratégies entrepreneuriales et innovatrices, les écoles et facultés de gestion devraient saisir cette ouverture, cette chance qui leur est offerte pour développer et présenter un plan d'action pour atteindre les objectifs définis dans ces deux documents.

2.2.4 Quelle est la contribution de la recherche et de l'enseignement en management aux priorités établies dans la stratégie en sciences et en technologie du Canada?

La seule réponse à cette question est celle contenue dans le rapport du Conseil des académies canadiennes⁷, rapport présenté lors du Forum. Ce rapport indique que :

- le nombre des articles publiés par les chercheurs en management pour chacune des priorités a augmenté du triple ou du quadruple entre 1996 et 2007;
- c'est dans le domaine des TIC que l'augmentation est la plus importante;
- pour chacune des priorités, le nombre d'articles est supérieur à la moyenne mondiale;

⁷ Meilleure recherche = Meilleur management, Comité d'experts sur la recherche en management, en gestion des affaires et en finance, Conseil des académies canadiennes, septembre 2009.

- pour trois des priorités (TIC, environnement, énergie et ressources naturelles), la mesure d'impact est supérieure à la moyenne mondiale; pour la santé, le résultat est 0.9, alors que la moyenne mondiale est 1.0.

L'atelier sur la gestion de la santé n'a pas abordé cette question, sauf que dans plusieurs présentations, on mentionne que la gestion de la santé a besoin des TIC pour changer et se développer.

Le responsable de l'atelier sur l'énergie et l'environnement, le professeur White, insiste dès le départ pour dire qu'il faut poursuivre le dialogue pour bien explorer les divers aspects d'un potentiel avantage concurrentiel du Canada en matière d'énergie et d'environnement. Ce message n'est pas repris dans les travaux de l'atelier.

Dans les ateliers TIC et santé, cette question n'a pas été abordée, sauf que les chercheurs en santé mentionnent la nécessité de réunir TIC et santé si on veut arriver à des percées en santé.

2.2.5 Quel est le rôle du management dans la création d'avantages concurrentiels pour un pays?

Cette question n'est pas abordée directement dans la stratégie en sciences et en technologie du Canada et elle apparaît quelques fois dans le Rapport Wilson. Pour les spécialistes du management, elle est au cœur de leurs réflexions. Par exemple, la commercialisation des résultats de la recherche suit habituellement l'une des trois voies suivantes : vendre les résultats de la recherche à une personne ou une entreprise qui les utiliseront selon leurs priorités; s'associer avec un partenaire qui exploitera les résultats de la recherche; créer sa propre entreprise pour exploiter, seul ou avec des associés et/ou des investisseurs, les résultats de la recherche. Dans tous les cas, les questions majeures seront des questions d'investissement financier et/ou d'estimation de la valeur économique des résultats de recherche, des questions de marketing, d'organisation et de stratégie, de droits de propriété ou de contrat d'association d'une forme ou d'une autre.

Lorsque les auteurs du Rapport Wilson affirment que « les entreprises canadiennes doivent devenir plus concurrentielles et entrepreneuriales pour soutenir une plus forte concurrence étrangère », ils s'adressent directement aux gestionnaires et dirigeants des entreprises. Pour répondre à cette suggestion, les dirigeants doivent examiner, évaluer, modifier ou changer la stratégie qu'ils ont mise en place, revoir les systèmes d'intéressement, revoir les investissements. La qualité de la réponse du management nous permettra d'évaluer si, oui ou non, l'entreprise se dirige dans la voie tracée par ce rapport. Dans ce cas, tout passe par le management.

Lors du Forum, cette question a été abordée par le directeur général de l'Institute for Competitiveness and Prosperity, James Milway. Au terme de sa présentation, il insiste sur les messages contenus dans le rapport :

- un management fort est à la base de la productivité;
- les habiletés de management sont importantes dans tous les systèmes d'innovation;
- il faut s'assurer que nos gestionnaires du secteur manufacturier maintiennent l'avantage concurrentiel que leur confère la qualité de leur management;
- un management efficace est important pour la prospérité du pays et il est essentiel pour maintenir un niveau d'excellence en matière d'innovation;
- un bon management favorise et dirige (« drives ») l'innovation;
- la politique d'innovation du Canada ne reconnaît pas l'innovation en affaires et dans les processus de management

Elle a aussi été abordée directement par le professeur Mintzberg lorsqu'il affirme que les entreprises ont plus besoin de gestionnaires que de leaders, en particulier des gestionnaires de niveau intermédiaire. Pour sa part, le professeur Hafsi ajoute que le management a comme rôle majeur à jouer d'intégrer dans un tout cohérent les diverses facettes de l'entreprise : c'est la seule façon d'arriver à une coopération fructueuse entre tous ceux qui œuvrent dans l'entreprise. Dans sa présentation sur la crise financière de 2008-2009, le professeur Allaire examine en profondeur le contexte, les attentes des divers acteurs du marché par rapport aux gestionnaires et, surtout, comment ces derniers ont réagi face aux pressions qu'ils subissaient. Il pousse l'analyse plus loin en soulignant le rôle crucial des managers durant cette crise : ils ont répondu aux attentes des investisseurs et des détenteurs d'actions en oubliant ce qui avait fait le succès de leurs entreprises pendant plusieurs années.

2.3 Le dialogue entre les chercheurs et le milieu des affaires; les chercheurs et les professionnels du management : un problème, une réalité ou une légende urbaine?

Durant le Forum national sur le management, la question du dialogue ou des relations entre les chercheurs et les managers (les praticiens, les professionnels, les consultants...) a fait surface dans plusieurs ateliers et sous diverses formes. Dans tous les cas, on parlait d'un dialogue difficile ou d'une absence de dialogue. Les commentaires qui apparaissent dans le rapport Meilleure recherche=Meilleur management ont été repris de façon presque identique par plusieurs intervenants. Ces commentaires ont été recueillis auprès de 43 personnes, dont la plupart pourraient être qualifiées d'utilisateurs potentiels des résultats de recherche. Ces commentaires sont les suivants :

- la recherche universitaire est peu accessible [...] et publiée dans des revues [...] dans un langage théorique, jargonnel et difficile...;
- les chercheurs sont peu enclins à faire des recherches sur des points touchant le milieu des affaires;
- les délais de recherche sont tellement longs que les réponses arrivent alors que les questions étaient associées à des besoins à court ou moyen terme;
- les chercheurs et les praticiens ne font pas d'effort pour entrer en communication les uns avec les autres;
- le manque de transfert des savoirs des chercheurs canadiens est perçu comme une faiblesse de la recherche en management au Canada;

- les centres de transfert du Québec constituent cependant des forums où les chercheurs, les professionnels et les gens d'affaires interagissent et échangent leurs idées.

Pour bien comprendre les enjeux soulevés par de tels commentaires, il est utile de les scinder en sous-questions. Une absence de dialogue peut signifier une divergence dans les champs d'intérêt, dans les motivations; cela peut aussi signifier une absence d'efforts pour alimenter le dialogue; cela peut aussi signifier que les partenaires au dialogue perçoivent le dialogue ou les objets du dialogue comme non pertinents.

Commençons par l'aspect des champs d'intérêt : une grande partie des sujets abordés lors du Forum étaient ceux qui ont alimenté les discussions des gens d'affaires, des professionnels du management et de la société en général pendant la dernière partie de l'année 2008 et toute l'année 2009. En l'occurrence, lors du Forum, la crise financière fut sans contredit l'un des sujets les plus discutés, en particulier dans deux présentations majeures et dans trois ateliers.

La conférence publique prononcée par John Micklethwait, éditeur en chef du magazine *The Economist*, dont le titre était « The World Economics and Geopolitics : what we have learned from the crisis? What lies ahead? » traitait directement de cette question. Cette conférence a attiré près de 400 personnes du milieu des affaires et du milieu universitaire et a été suivie d'un échange intéressant entre des gens d'affaires, des chercheurs et le conférencier. La conférence du professeur Allaire a abordé de front cette question. Il a présenté son analyse de cette crise, ses origines, ses éléments moteurs, le rôle de la réglementation. Il a ensuite élevé l'analyse à un autre niveau pour réfléchir aux comportements des dirigeants supérieurs, aux liens entre les systèmes de bonification et la crise. Puis il a passé en revue l'influence des modèles d'organisation sur la crise et discuté de la crise en regard du capitalisme. Il a terminé sa présentation en proposant des recommandations susceptibles d'éviter une autre crise ou de l'éloigner.

Plusieurs aspects de la crise ont fait l'objet de présentations particulières. L'atelier finance a consacré beaucoup d'attention à des sous-questions au cœur de la crise. Le professeur Dionne a abordé la question des risques associés aux produits financiers structurés. Il a terminé sa présentation en soulignant le fait que la mauvaise évaluation des risques, due en partie à la complexité des nouveaux produits financiers, est une des causes majeures de la crise financière de 2008–2009. Dans leurs présentations respectives sur les produits dérivés, les professeurs Erickson et Christoffersen ont renforcé le message de Dionne en démontrant que les problèmes attribués aux produits dérivés ne proviennent pas de la validité des mesures utilisées pour mesurer les risques, mais d'un abus de confiance envers ce type de produit. Pour leur part, le professeur Rousseau et le juriste Amyot ont accepté de présenter leur point de vue sur les réglementations à mettre en place pour éviter une telle crise dans le futur et attiré l'attention sur les impacts de la rémunération des dirigeants sur leur comportement avant, pendant et après la crise.

Dans l'atelier de comptabilité, les chercheurs ont aussi ajouté un autre éclairage à la crise en discutant du rôle des comités de vérification et des principes de gouvernance dans les

situations de fraude financière. Dans ces discussions, ils ont cherché à démontrer l'importance de la qualité des informations financières comme moyen de prévenir les fraudes et l'importance de bien informer, ce qui devrait avoir comme résultat d'augmenter la vigilance. Même si la crise ne peut pas être réduite à une situation de fraude, il reste que cette thématique a alimenté les discussions de plusieurs experts et, surtout, de plusieurs citoyens.

Les intervenants de l'atelier sur la gouvernance se sont demandé à plusieurs reprises si la crise financière était le résultat d'une mauvaise gouvernance. Par exemple, le professeur Allaire a souligné que plusieurs experts estiment que la crise a été causée par les excès de certains dirigeants et par une gouvernance négligente de certains conseils d'administration. Il a ensuite examiné plusieurs pratiques de gouvernance problématiques pour terminer son exposé en proposant six mesures visant à améliorer la gouvernance et ainsi éviter des crises comme celle de 2008–2009. Ce à quoi le professeur Paquet ajoute que la transparence ne résout pas les problèmes de gouvernance, mais elle amène les entreprises et les gouvernements à se donner une gouvernance de meilleure qualité. Soulignons que les discussions dans l'atelier sur la gouvernance et celles dans l'atelier sur la comptabilité ont convergé en particulier sur la question de la crise financière et de la gouvernance.

En conclusion, on doit admettre que, dans leurs présentations faites au Forum national sur le management, plusieurs chercheurs ont démontré qu'ils s'intéressaient de façon importante à la crise financière de 2008–2009 et que leur intérêt était assez proche de celui des gens d'affaires et des spécialistes du management. De plus, les présentations démontraient que les chercheurs sont capables d'apporter des réponses à plusieurs questions que les citoyens se sont posées et se posent encore sur la crise financière. Il est donc délicat de dire que les problèmes rencontrés dans le dialogue chercheurs-gens d'affaires sont le reflet d'intérêts divergents.

Le dialogue difficile entre les chercheurs et les gens d'affaires pourrait-il être dû à l'absence de mécanisme pour faciliter ce dialogue ou à l'absence d'effort pour entretenir ce dialogue? Le Forum national sur le management constituait, en soi, une occasion en or de permettre ce dialogue. Le discours d'ouverture prononcé par John Micklethwait a attiré près de 400 personnes, en majorité des gens d'affaires. De plus, cet événement a été organisé en partenariat avec le Conseil des relations internationales de Montréal. La présentation du professeur Allaire sur la crise de 2008–2009 a aussi attiré des gens d'affaires, des gestionnaires publics, des chercheurs, et les questions soulevées lors de la discussion en faisaient foi.

Sur les 76 présentations et les 7 conférences en plénières qui ont été faites à l'occasion du Forum national sur le management, 31 l'ont été par des gens d'affaires, des professionnels, des gestionnaires publics ou des responsables d'OSBL. Sur les 35 ateliers, 10 ont été animés par des personnes du milieu socio-économique : gens d'affaires, journalistes, professionnels, administrateurs.

Rappelons que le rapport du Conseil des académies⁸ souligne la présence au Québec de centres de transfert, dont le CIRANO, qui ont pour rôle de faire le pont entre les chercheurs et les décideurs ou les usagers potentiels des résultats de la recherche, ce qui inclut, bien sûr, le rôle de transfert des résultats de recherche.

Certains chercheurs ont souligné la disponibilité d'outils pour faciliter les interactions avec le milieu : le professeur Florian a mentionné le développement du logiciel EMME toolkit, qui permet aux spécialistes du transport de simuler une grande gamme de situations de trafic et les impacts de ce trafic sur l'environnement, comme estimer le volume de CO2. Le professeur Bellavance a fait état d'une collaboration de recherche fructueuse avec la Société d'assurance automobile du Québec en matière de sécurité dans le transport. Ce message a été repris par Lyne Vézina, lorsqu'elle a parlé de la recherche sur la réduction des accidents de la route. Le professeur Parsons a mentionné le développement d'un outil pour faciliter le dialogue entre les chercheurs et les gens d'affaires : il s'agit du Quick-SAND.org, développé grâce à une subvention de sensibilisation du public du CRSH. Dans la même veine, le professeur Reich a souligné le développement de pmperspectives.org, un outil qui vise à faciliter les échanges entre les gestionnaires de projets et les chercheurs, toujours grâce au CRSH et à son initiative de subvention de sensibilisation du public.

Dans tous les ateliers, il y a eu des discussions entre des chercheurs, des gens d'affaires et des gestionnaires du secteur public. Il faut noter en particulier les échanges fructueux qui ont eu lieu dans les ateliers santé, énergie-environnement, OSBL, responsabilité sociale des entreprises et entreprises innovantes jeux vidéos/arts.

À la lumière de ce que l'on a pu constater dans le cadre du Forum, force est de reconnaître que non seulement le dialogue est possible entre ces partenaires, mais qu'il existe bel et bien, et qu'il est bien vivant. Aussi, si le Forum national sur le management est une bonne représentation de la réalité, on peut affirmer que les problèmes de dialogue entre ces parties relèvent de la légende urbaine : on la croit sans la vérifier.

Resterait alors un problème de perception : perception relative à la pertinence des recherches ou perception d'absence de dialogue ou perception que le dialogue est inutile. Voilà une question à laquelle devraient s'attaquer le CRSH et la FCDEA.

2.4 Dans ses politiques, le CRSH invite les chercheurs à s'ouvrir davantage à l'interdisciplinarité

Tous sont pour les vertus de l'interdisciplinarité, mais sa pratique représente toujours un défi. En préparant le Forum, nous n'avons pas demandé aux chercheurs ou aux autres intervenants de faire montre d'interdisciplinarité. Cependant, nous avons choisi quelques thèmes qui font appel aux recherches dans plusieurs disciplines. Par exemple, l'éthique intéresse les chercheurs en management, mais aussi en philosophie, en théologie, en droit et en sociologie; la santé intéresse les chercheurs en management, en médecine, en psychologie, en sociologie, en administration publique, en TIC; la gouvernance intéresse

⁸ Meilleure recherche = Meilleur management, Comité d'experts sur la recherche en management, en gestion des affaires et en finance, Conseil des académies canadiennes, septembre 2009.

pratiquement toutes les disciplines que l'on trouve dans les sciences humaines, mais aussi des disciplines de la santé, les sciences de l'énergie et de l'environnement; la logistique et le transport intéressent les chercheurs en management, en recherche opérationnelle, en mathématique, en santé, en administration publique.

Au-delà du programme et en nous basant sur le déroulement du Forum national sur le management, nous arrivons à deux conclusions relatives à l'interdisciplinarité : les thèmes les plus porteurs en termes d'interdisciplinarité sont ceux qui émergent lorsque des chercheurs étudient un secteur d'activité; l'interdisciplinarité ne s'impose pas de l'extérieur.

L'atelier sur la santé a été structuré autour de trois questions : l'intégration des services de santé, les percées en termes de qualité, d'accessibilité et de coûts et le changement et l'innovation. Les présentations ont été faites par des chercheurs en gestion et en administration de la santé, des gestionnaires publics spécialisés en santé et un médecin directeur d'un hôpital.

L'atelier sur la logistique et le transport a permis la présentation et la discussion de résultats de recherches effectuées par des professeurs de management, des mathématiciens, des spécialistes de la santé et des chercheurs en recherche opérationnelle.

L'atelier sur l'énergie et l'environnement a mis en présence des chercheurs en management, des gestionnaires d'entreprises, des spécialistes en politiques publiques.

L'atelier sur les industries innovantes a réuni des contributions provenant de chercheurs du management, des dirigeants d'entreprises, des gestionnaires publics. Toutes les discussions ont été dominées par une conviction voulant que ce secteur repose sur l'innovation technologique, la créativité, le management et les politiques publiques.

Dans l'atelier sur les OSBL, on a discuté de management au sens large, mais aussi de la spécificité du management des OSBL, du droit, des politiques publiques relativement aux OSBL (en particulier les politiques de financement), des entreprises privées qui créent des OSBL pour recevoir des subventions de l'État, de la gouvernance, du cadre juridique des OSBL et de la nécessaire révision des lois qui régissent les OSBL.

Les observations précédentes permettent de constater que l'interdisciplinarité s'impose d'elle-même, selon les objets de recherche qui amènent les chercheurs à collaborer. On ne fait pas d'interdisciplinarité pour pratiquer la vertu, on en fait parce qu'elle est nécessaire pour améliorer la qualité de la recherche et pour trouver des solutions aux problèmes de plus en plus complexes auxquels la société fait face.

En conclusion, on peut penser que le CRSH verra apparaître plus de recherches interdisciplinaires dans les projets qui ont une très grande proximité avec les secteurs d'activité. De plus, les disciplines susceptibles de collaborer auront tendance à se choisir entre elles plutôt que de répondre à des pressions externes. En contrepartie, prôner l'interdisciplinarité pour les recherches de nature disciplinaire, c'est perdre son temps. Un

bon chercheur veut d'abord établir et maintenir sa réputation dans sa discipline avant d'aller vers d'autres disciplines; donc l'interdisciplinarité se bâtit sur une excellence disciplinaire.

2.5 L'innovation : une chasse-gardée pour les produits ou une réalité plus complexe?

Le thème de l'innovation n'a pas été retenu comme tel pour le Forum national sur le management, mais cela n'a pas empêché certains chercheurs, certains intervenants de l'aborder. Un examen des interventions permet de faire les constats suivants :

- l'innovation est l'œuvre de personnes humaines (Gaffield);
- il est trompeur d'établir un lien direct de causalité entre innovation et croissance économique; la croissance économique est obtenue lorsqu'une société accapare une innovation pour poursuivre son développement (Gaffield);
- au Canada, les universités occupent une place centrale en matière d'innovation (Gaffield);
- une association entre personnes peut être un lieu d'innovation (Jolin);
- au Canada, les personnes ne sont pas préparées à devenir des innovateurs (Filion);
- un cours sur l'innovation devrait faire partie des cours de base dans toutes les disciplines universitaires (Filion);
- on devrait enseigner l'histoire des innovations (Filion).

Non seulement l'innovation est-elle le résultat de l'activité de personnes, mais elle est aussi une préoccupation majeure pour plusieurs spécialistes du management.

Dans l'atelier TIC, nombreuses sont les références aux innovations de processus. Par exemple, le professeur Parsons souligne l'importance de l'innovation dans le développement et la mise en place de nouveaux systèmes, alors que le professeur Reich aborde la question de l'impact des nouvelles technologies utilisées dans les projets TIC sur les personnes et les organisations. Dans la dernière présentation de cet atelier, le professeur Waverman affirme que de 40 à 50 % des gains de croissance de la productivité sont attribuables aux investissements en TIC, et que 50 % de l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis s'explique par la différence dans les investissements dans les TIC. Cette affirmation va exactement dans le même sens que les résultats obtenus par les chercheurs du CEFRIO au Québec.

Dans l'atelier sur les entreprises innovantes, le professeur Cohendet souligne que, dans les cas des jeux et des entreprises artistiques, la créativité scientifique habituellement associée à l'innovation technologique et la créativité artistique observée dans les innovations artistiques se combinent pour nourrir l'innovation. Plus tard dans la discussion, il ajoute que l'innovation se nourrit de la combinaison des arts, des affaires et de la technologie.

Pour sa part, le professeur Colbert souligne que, dans plusieurs entreprises, l'innovation est le fruit d'investissements en recherche et développement, en production et en

commercialisation, alors que dans le secteur des arts, c'est l'innovation continue : les produits nouveaux doivent remplacer les anciens, la vie d'un produit est de courte durée.

Le professeur Cohendet mentionne également que, durant les années 90, le secteur manufacturier a diminué en faveur du secteur des services, mais le secteur qui a connu la plus forte croissance est celui de la création : l'émergence d'une économie créative engendre de nouveaux processus d'innovation, la création de produits comme les jeux vidéo et des productions artistiques hautement innovantes.

Le professeur Simon poursuit la réflexion en ajoutant que le management des entreprises innovantes engendre des innovations dans le management lui-même : des apprentissages continus, des échanges des pratiques, le plaisir de travailler et de découvrir, le remplacement du contrôle par la mise en place d'environnements qui facilitent la responsabilité, l'autonomie et une saine compétition.

Dans les ateliers TIC et transport et logistique, les chercheurs font état des innovations dans les structures des organisations et dans les rapports entre les diverses organisations : on parle d'entreprises qui fonctionnent en réseau et on étudie l'émergence de réseaux entre plusieurs entreprises.

Bref, considérer l'innovation sous l'angle de la seule production d'objets et de produits physiques, c'est ignorer plusieurs facettes de l'innovation, en particulier l'innovation dans les services, les processus, le management, la production artistique et l'industrie du jeu vidéo. C'est aussi oublier que l'innovation est souvent l'œuvre de personnes humaines qui ont le talent, la curiosité et la créativité qui les amènent à chercher et à trouver quelque chose de nouveau, de différent.

Section 3

Suggestions et pistes d'action à l'intention du CRSH et de la FCDEA

Témoin privilégié des présentations et des échanges qui ont eu lieu tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des ateliers, la direction du Forum a souhaité, au terme de cet exercice, tenter de dégager certaines suggestions et pistes d'action qui en découlent dans divers domaines et qui intéressent particulièrement deux des partenaires à l'organisation du Forum, soit le CRSH et la FCDEA

3.1 La recherche

À la lecture des sections précédentes, on en arrive à la conclusion que plusieurs messages pointent dans deux directions. D'une part, peut-on affirmer que les programmes doctoraux en management forment suffisamment de diplômés pour pourvoir les postes disponibles au Canada? En d'autres mots, a-t-on les moyens de produire la main-d'œuvre nécessaire pour répondre à la demande de professeurs d'université et de chercheurs de haut niveau que certaines grandes entreprises recherchent? D'autre part, comment parvenir à renforcer et à

stimuler une infrastructure de recherche qui a déjà atteint un niveau d'excellence en matière de publication qui la situe sur ou en haut de la moyenne internationale?

3.1.1 La capacité de recherche

Avant d'agir sur la capacité de recherche, il faut d'abord reconnaître qu'une carrière de chercheur ou de professeur d'université se bâtit sur une solide formation doctorale, que les programmes de doctorat canadiens diplôment peu de candidats et que nombre de postes ouverts ne sont pas pourvus.

Agir sur la capacité de recherche, c'est mettre la lumière sur les programmes de doctorat en se fixant comme premier objectif d'augmenter le nombre de diplômés afin de combler la demande des universités et des grandes entreprises qui recrutent de tels diplômés. Le deuxième objectif est d'alimenter le marché international pour ce type de main-d'œuvre, et ainsi d'augmenter la réputation des écoles et facultés de gestion du Canada.

Pour atteindre ces objectifs, nous invitons le CRSH à augmenter le nombre de bourses de doctorat attribuées aux étudiants en management et à revoir à la hausse le montant de ces bourses.

D'autres avenues sont aussi à considérer si l'on veut que la recherche canadienne en management atteigne un niveau d'excellence de calibre international. Pour y arriver, il faut notamment trouver les moyens de garder au pays les diplômés qui présentent un excellent potentiel de chercheur et aussi d'attirer au Canada des diplômés formés dans d'autres pays, mais qui souhaitent grossir les rangs des chercheurs canadiens. Une mesure à considérer à cette fin serait de créer des postes de chercheurs postdoctoraux en management. Ces postes seraient intégrés aux subventions majeures ou aux chaires de recherche du Canada. D'une durée de trois ans, ces postes seraient réservés à des candidats choisis à la suite d'un concours et seraient ouverts tant aux diplômés canadiens qu'étrangers. Il serait entendu que les candidats ne pourraient occuper un tel poste dans l'université qui leur a décerné leur diplôme de doctorat. Durant leurs études postdoctorales, les candidats auraient la chance de publier quelques articles émanant de leur thèse de doctorat, de participer aux travaux du groupe d'accueil, de publier avec quelques chercheurs du groupe et de bâtir les assises de projets de recherche dont ils assumeraient la direction. Au sortir de cette expérience, les candidats seraient munis de tout ce qu'il faut pour commencer une carrière de professeur et pour publier quelques articles démontrant qu'ils possèdent une base solide pour continuer leurs activités de recherche et participer à un réseau de chercheurs avec qui ils pourraient développer de nouveaux projets. Ces candidats seraient intéressants pour tous les établissements ayant des activités de recherche.

On pourrait aussi penser à la mise sur pied d'un consortium pancanadien de chercheurs en management en s'inspirant de l'expérience britannique appelée AIM (Advance Institute of Management research). Ce dernier réunit 250 chercheurs britanniques reconnus dans leur spécialité, qui acceptent de collaborer à des projets d'envergure. Il accueille aussi des chercheurs internationaux autour de l'objectif suivant : trouver des moyens d'améliorer la compétitivité de l'économie britannique grâce à la recherche sur le management et la performance des organisations publiques et privées. Fait à noter, cet institut publie ses

travaux dans les grandes revues internationales, mais il publie également des textes à l'intention des praticiens du management.

3.1.2 L'excellence de calibre international

Atteindre un niveau d'excellence de calibre international en matière de recherche est le défi de taille auquel la stratégie en sciences et en technologie convie les experts du management lorsqu'elle suggère que le savoir doit devenir un avantage compétitif du Canada. Cette suggestion s'adresse à toutes les disciplines, y compris le management. On peut dire que plusieurs moyens sont déjà disponibles à cette fin : chaires de recherche du Canada, initiatives sur la gestion, l'administration et la finance dans le budget fédéral 2008 et 2009 (11 M\$), et plusieurs programmes du CRSH. D'entrée de jeu, s'il importe de souligner cet effort du gouvernement fédéral, il faut cependant reconnaître que ce montant ne permettra pas d'atteindre l'excellence dans tous les domaines du management, y compris ceux dont le niveau de publication se situe déjà dans la moyenne internationale ou au-dessus de celle-ci.

Le rapport du Conseil des académies identifie 7 disciplines dont l'activité de publication se situe dans la moyenne ou au-dessus de la moyenne mondiale, et 8 disciplines dont l'impact des publications est égal à la moyenne internationale ou en-dessous de celle-ci. Si l'on accepte de considérer les disciplines qui sont dans la moyenne et au-dessus pour les deux critères de nombre et d'impact, et celles qui sont en haut de la moyenne pour l'un ou l'autre, et très près (0.9) de la moyenne pour l'autre, on en arrive à 9 sous-disciplines sur 16. On voit bien que les investissements pour permettre à un nombre raisonnable de disciplines d'atteindre un niveau international ou de s'y maintenir nécessitera des investissements supplémentaires importants. Il est bien sûr utopique de penser que toutes les disciplines du management puissent atteindre ce niveau d'excellence. Cependant, il faut pouvoir dire que toutes ont été sensibilisées aux attentes exprimées dans la stratégie en sciences et en technologie du Canada et que chacune d'elles s'est positionnée, directement ou indirectement, quant à ces attentes.

D'un point de vue universitaire, on pourrait argumenter que tous les établissements n'ont pas les mêmes possibilités d'atteindre ce niveau. Cette argumentation se comprend si l'on postule qu'un établissement doit atteindre le niveau d'excellence de calibre international dans toutes ou plusieurs disciplines du management.

Pourquoi ne pas plutôt adopter une approche plus réaliste et considérer comme satisfaisant, en choisissant le bon créneau, le fait d'exceller au niveau international dans une seule discipline, par exemple, l'entrepreneuriat, la comptabilité, la logistique, la gestion de projets, la gestion des ressources humaines, la finance, ou le marketing?

Ou encore, pourquoi ne pas considérer des façons différentes d'exceller? Par exemple, exceller en ciblant un secteur industriel (gestion des services aux personnes, gestion de l'énergie, gestion de l'environnement...) ou une forme d'entreprise (gestion des OSBL, des PME).

Il s'agit là d'un choix qui relève d'abord de l'établissement et non pas d'un organisme subventionnaire, mais il doit viser à répondre aux attentes exprimées dans la stratégie en sciences et en technologie, qui est d'atteindre un niveau d'excellence reconnu internationalement.

Exceller dans un ou deux domaines soulève cependant la question de la différenciation ou du positionnement de chaque établissement. Or, la culture dominante semble valoriser le choix qui consiste à viser l'excellence dans toutes les disciplines du management. Entretenir cette culture, c'est condamner certains établissements à se sentir hors de la course. En fait, même les grands établissements ne peuvent prétendre exceller en tout. Nous pensons que l'avenir se situe plutôt du côté d'une diversité de modèles, y compris des modèles dans lesquels on excelle dans un seul domaine. La Suisse a ouvert la porte à ce type de modèle en mettant de l'avant une approche nationale qui vise l'excellence en finance, et les résultats sont encourageants.

Pour changer cette culture, il importe que la FCDEA pose des gestes en faveur de la différenciation, en faveur de choix plus pointus, mais en insistant pour favoriser la réalisation des attentes de la stratégie en sciences et en technologie, soit exceller au niveau international. Exceller en matière de PME ou exceller en finance, qui peut dire quel choix est le plus noble? La noblesse vient de l'excellence, de la démonstration que l'on a réussi à créer un avantage concurrentiel au niveau du savoir dans le domaine choisi.

3.2 L'enseignement

À la lecture des sections précédentes, on a été à même de constater que l'enseignement du management est critiqué par des chercheurs et des gens d'affaires, dont certains consultants. À entendre ces critiques, on est porté à se demander alors pourquoi le nombre d'étudiants en management à travers le monde augmente autant, et en particulier dans les programmes de MBA. On peut également se demander pourquoi les décideurs que le Conference Board a consultés disent qu'ils ont recruté avec satisfaction des diplômés de management et du MBA, et qu'ils entendent continuer à le faire.

Malgré toutes ces critiques, les écoles et facultés de gestion du Canada et de tous les autres pays du monde tiennent compte des demandes de leur marché de référence et des exigences des organismes d'agrément dans le développement et la révision de leurs programmes. Ces comportements devraient continuer, car le marché accorde plus d'importance aux agréments qu'aux critiques de tel professeur ou de tel président d'entreprise. Cette réalité est celle des écoles et facultés de gestion depuis les deux dernières décennies. Comme elle est aussi celle des facultés de médecine, des facultés et écoles de génie, et des facultés de médecine vétérinaire. Nous croyons que les organismes d'agrément dans ces disciplines sont là pour de bon, et il ne faudrait pas s'étonner de voir apparaître de tels mécanismes dans d'autres disciplines au cours des prochaines années.

Cela dit, si l'on voulait remettre en question les normes d'agrément, il faudrait utiliser les voies appropriées. En effet, il se pourrait que des écoles et facultés de gestion veuillent remettre en question une ou plusieurs des normes d'agrément. Le cas échéant, il serait souhaitable que la FCDEA prenne le leadership d'une telle démarche, afin de s'assurer qu'elle se fasse selon les traditions et les critères propres au secteur du management.

Il ne faudrait pas cependant laisser le champ libre à des critiques qui, souvent, ne sont pas documentées ni fondées sur des données solides. Il est impossible que la formation en management soit aussi mauvaise que le laissent entendre certains critiques, alors que les entreprises continuent à embaucher les diplômés. Le test du marché du travail est encore le plus fiable.

La critique voulant que les diplômés ne soient pas adéquatement préparés pour leur entrée sur le marché du travail vise surtout les diplômés de premier cycle et ceux de la M. Sc. Dans les deux cas, il s'agit de jeunes qui n'ont pas d'expérience de travail. Plusieurs écoles et facultés de management d'Europe ont choisi de répondre à cette critique en modifiant leurs programmes pour y ajouter une expérience de travail en entreprise et une expérience de l'international. Ils ont fait ces choix en reconnaissant qu'ils avaient des effets sur la durée des études, et que la possibilité d'offrir la réalisation d'une expérience internationale pourrait être difficile à gérer. Les modèles varient, mais c'est toujours de l'expérience de travail et une expérience internationale que l'on veut ajouter.

Au Canada, certaines expériences vont dans ce sens, mais il convient de voir comment les mettre en valeur et, surtout, comment développer des expériences semblables à ce que l'on observe en Europe. Par exemple, serait-il possible d'intégrer dans les cursus le travail d'été et le travail à temps partiel fait pendant l'année scolaire? Ou encore, pourrait-on faire un plus grand usage des stages en entreprise? Comment aussi revaloriser l'enseignement en utilisant la méthode des cas comme approche qui présente aux étudiants des situations réelles auxquelles se heurtent les gens du milieu de l'entreprise, sous la forme d'un cas à étudier, à discuter en classe, discussion à laquelle participent souvent des personnes de l'entreprise sur laquelle porte le cas? Pour l'école ou la faculté qui utilise cette approche, il faut continuellement renouveler la banque de cas, donc se tourner vers le milieu. Il s'agit d'une façon efficace de rapprocher l'enseignement de la réalité du milieu de travail.

Mais une fois cette étape franchie, il faut aussi s'assurer de bien informer les employeurs potentiels que ces programmes forment des jeunes diplômés qui ont acquis une certaine expérience de travail durant leurs études, et que cette expérience les prépare mieux à intégrer le marché du travail.

3.3 Le dialogue entre les chercheurs et les professeurs en management et les gens du milieu

Dans ce titre, l'expression « gens du milieu » se réfère aussi bien aux gens d'affaires, qu'aux personnes qui œuvrent dans les secteurs public et parapublic, les OSBL, voire dans la politique. Durant le Forum, ceux qui parlaient d'une absence de dialogue provenaient de l'un ou l'autre de ces groupes. À écouter les échanges, on pouvait penser qu'il n'y avait aucun dialogue. Or, dans la section 2, nous avons démontré qu'il s'agissait plutôt d'une légende urbaine, et donc qu'il fallait aborder cette question en se disant que nous étions plutôt face à un problème de perception plus ou moins fondé, mais d'une perception qui dure : c'est un peu comme si l'image de l'université tour d'ivoire durait encore, et ce, même si les universités sont plus ouvertes, plus accessibles et plus présentes que jamais dans leur milieu. Pour les écoles et facultés de management du Canada, la question devient donc la suivante : comment changer cette perception d'absence de dialogue?

Il y a plusieurs pistes à explorer, mais la très grande majorité d'entre elles nécessitent une concertation des écoles et facultés de management pour mettre en place une stratégie et des actions qui viseraient à modifier cette perception d'absence de dialogue.

Une première piste serait d'élaborer un message simple, de le diffuser dans les réseaux appropriés et de le faire porter par des porte-paroles crédibles. Il appartient à la FCDEA de relever ce défi et de développer le plan d'action approprié. Il importe de souligner que, dans le choix des porte-paroles, il faudrait privilégier des personnes qui ne sont pas là pour faire la promotion de leur école ou faculté, l'objectif à atteindre étant de montrer que, contrairement aux perceptions, il y a un dialogue réel, fréquent, régulier avec les gens du milieu.

Le plan d'action pourrait aussi inclure une invitation à faire connaître des expériences telles que la présence de gens du milieu au sein de comités consultatifs, la pratique de réunir des gens du milieu autour de centres ou de chaires de recherche, le fait que des gens du milieu agissent comme superviseurs de stage dans les cas où le stage en entreprise fait partie intégrale de la formation, et le dialogue avec les professions qui accueillent les diplômés, soit les comptables, les professionnels en ressources humaines, etc.

On pourrait se demander quel pourrait être le rôle des diplômés et des organismes subventionnaires, comme le CRSH, dans ce vaste chantier de changement des perceptions. Serait-il possible de penser que des diplômés puissent être porteurs du message de la FCDEA? Il s'agit d'une avenue qui mérite d'être considérée.

Le CRSH a mis en place certains programmes, comme la subvention de sensibilisation du public. Ce genre de programme et les résultats qui en ont découlé sont de nature à montrer que les chercheurs ont pris le leadership dans la communication des fruits de leur travail. Les centres de transfert du Québec pourraient aussi participer à cet effort visant à changer la perception d'absence de dialogue, car leur création et leur action s'appuient sur l'axe recherche-milieu-recherche.

Toutes ces pistes d'action partent du chercheur, du professeur pour aller vers les gens du milieu; un vrai dialogue est alimenté par des initiatives qui viennent de plus d'une direction. Si l'on interpelle les chercheurs et les professeurs sur le dialogue qu'ils entretiennent avec les gens du milieu, on doit aussi interpellier les gens du milieu sur le dialogue qu'ils initient et entretiennent avec les chercheurs et les professeurs de management du Canada. Lors du Forum, le professeur Laporte a affirmé que, si les gens du milieu utilisaient 1 % des résultats de recherche du CIRRELT, on améliorerait significativement la performance du Canada en matière de distribution, de logistique et de transport. Les systèmes de veille des entreprises de ces domaines ont-ils dans leur radar l'identification de ces résultats de recherche? Cette même question peut être soulevée pour plusieurs autres sujets de recherche en management.

3.4 Le transfert des connaissances en management

Invités à présenter leurs positions sur les relations qu'ils entretiennent avec les écoles et facultés de management, leurs chercheurs et leurs professeurs, certains ont mis en cause la

pertinence et l'intérêt du travail de ceux-ci pour eux. Pour paraphraser le titre d'un monologue d'Yvon Deschamps, on pourrait dire la recherche en management, le développement de nouvelles connaissances en management, « quosse ça donne? ». Cette question présente plusieurs facettes, dont certaines ont été abordées précédemment, mais il en reste deux qui méritent qu'on s'y attarde : le transfert des connaissances et leur commercialisation.

Au départ, on doit reconnaître que, pour une institution universitaire, le transfert des connaissances se fait d'abord vers les étudiants. Les résultats de recherche influencent les contenus des matières à enseigner et le contenu de chacun de cours, c'est pourquoi les institutions ont développé des pratiques de révisions régulières des contenus des cours. Au niveau des études graduées, les étudiants apprennent les démarches de la recherche et participent aux projets de recherche de certains professeurs. Au cours de ces expériences, il y a un transfert direct du professeur-chercheur vers l'étudiant.

À leur entrée sur le marché du travail, les diplômés arrivent avec un bagage de nouvelles connaissances, bagage important pour un diplômé de premier cycle mais beaucoup plus important pour un diplômé de maîtrise ou de doctorat. Ces nouvelles connaissances sont alors au service de l'entreprise par le biais des nouveaux diplômés que l'entreprise a recruté.

Depuis 30 ans, les écoles et facultés de gestion se demandent comment s'assurer que les connaissances qu'elles produisent soient transférées à des usagers potentiels. Pour répondre à cette question, le gouvernement du Québec a créé et subventionné des centres de transfert, dont certains entretiennent des liens étroits avec les écoles et facultés de gestion : le CIRANO et le CEFRIO, par exemple. Le gouvernement du Canada s'est aussi engagé dans cette direction avec les IRSC (Instituts de recherche en santé du Canada). La proposition du Conseil des académies canadiennes va dans le même sens.

Pour aller plus loin, il serait intéressant, dans un premier temps, d'inviter quelques provinces à créer des centres de transfert, mais de choisir des domaines du management différents de ceux que l'on retrouve au Québec et dans les IRSC. Dans un deuxième temps, on pourrait tenter une expérience de collaboration entre les provinces : les centres de transfert deviendraient ainsi un réseau pancanadien de centres de transfert, ouverts et financés par les provinces, qui décideraient de participer au réseau.

Ce genre de projet ne devrait pas conduire chacune des écoles et facultés de gestion à dire qu'elle n'a plus à se préoccuper du transfert, puisqu'il existerait des centres de transfert. Ceci nous amène à nous interroger sur le rôle de chacune des écoles et facultés en matière de transfert. La réponse doit venir évidemment de chacune, mais nous suggérons de considérer la réalisation d'un projet pilote, de cinq ans, qui reposerait sur l'idée suivante : favoriser le transfert vers ses propres diplômés. Retenir cette idée signifierait que chaque école et faculté de gestion du Canada développerait une approche visant à transférer à ses propres diplômés les fruits de ses recherches, à mesure que les résultats seraient disponibles. Au terme des cinq ans, la FCDEA procéderait à une analyse des résultats, afin de mesurer les gains et d'évaluer la pertinence de continuer dans cette veine. Il est important de suggérer que la méthode de transfert retenue dépasse les courtes mentions que l'on peut observer dans le journal ou la revue publiés par certaines universités.

L'expérience ARPENT dans le domaine de l'entrepreneuriat, mais en version électronique pourrait, à cet égard, inspirer certaines écoles et facultés de gestion.

En ce qui concerne la commercialisation, l'action semble moins évidente, car on ne peut dire combien d'entreprises ont été créées en utilisant des résultats de recherche de professeurs/chercheurs d'écoles et facultés de gestion du Canada. En l'absence d'une telle information, le secrétariat de la FCDEA devrait procéder à un sondage, en concertation avec le président du Comité de recherche. Une stratégie de communication devrait par la suite être élaborée sur la base des résultats d'un tel sondage.

3.5 Le management et les politiques nationales

À la lecture du plan stratégique en sciences et en technologie et du Rapport Wilson, on peut se demander quelle place on y a fait au management, et la réponse est loin d'être évidente, et ce, même si ces questions intéressent le management au plus haut point.

On en vient alors à s'interroger sur le comportement des écoles et facultés de management quant à ces grands débats sur des questions vitales pour l'avenir du pays. On peut simplifier en disant que ces documents ont trois vies : la vie durant laquelle se structurent, se discutent les réponses aux questions posées, la première année de vie du rapport, et la vie des suivis et des moyens (incluant l'allocation des ressources) pour atteindre les objectifs. On peut alors se demander quelles ont été les contributions de ceux qui s'intéressent au management dans ces débats et, en premier lieu, celles des directeurs et doyens des écoles et facultés de gestion, à chacune de ces étapes.

Il n'est pas facile de répondre à ces questions, mais il serait important que la FCDEA définisse quel rôle elle entend jouer à chacune des étapes de ces grands débats. Veut-elle affirmer la présence du management dès la première étape? Veut-elle surtout agir au moment où le rapport est rendu public? Veut-elle tenter de trouver une place pour le management seulement lors du partage des ressources? Ainsi se pose la question de la place que devrait prendre le management dans les grands débats de société que l'État décide de lancer périodiquement.

À cet égard, le Forum a posé des jalons importants par la reconnaissance indéniable de la fonction intégratrice du management dans la réalisation de tout projet ou de toute entreprise, et par l'affirmation qu'un management fort conduit à plus de prospérité. C'est pourquoi tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin à l'enseignement et à la recherche en management au Canada, et en particulier la FCDEA, devraient s'assurer d'être présents à toutes les étapes des grands débats de société. Ceci permettrait non seulement de défendre les intérêts du management à tous les stades du processus, mais aussi de démontrer toute l'importance qu'ils accordent aux enjeux auxquels le Canada doit faire face.

En guise de conclusion à cette section, il importe de rappeler que ces suggestions de pistes d'action visant à faire du Canada un leader mondial dans les disciplines du management, tant en enseignement qu'en recherche, s'adressent autant aux écoles et facultés de gestion qu'au CRSH, qui, par ses politiques, exerce une influence considérable sur le positionnement du Canada dans ce domaine.

Quant aux écoles et facultés de gestion, nul doute qu'elles représentent le fer de lance de cette entreprise qui a déjà produit des résultats impressionnants, mais dont le potentiel est tel que de très grands espoirs sont encore permis. À condition, bien sûr, que tous les partenaires concernés, professeurs et chercheurs, d'une part, et administrateurs à tous les niveaux, d'autre part, fassent les bons choix et y mettent les efforts nécessaires pour les uns, et la volonté politique pour les autres.

Conclusion générale

En terminant, on nous permettra de dire que le Forum s'est avéré un succès dans la mesure où il a réuni de nombreux intervenants de toutes provenances qui, en plus d'entendre 76 conférences thématiques et 7 conférences générales, ont participé à des échanges sur 13 grands thèmes et quelque 35 sous-thèmes reliés, de près ou de loin, à la performance de l'économie canadienne et à la contribution de l'enseignement et de la recherche en management à cette performance.

Il en ressort un portrait à la fois rassurant, mais aussi perfectible. Rassurant lorsque l'on regarde le chemin parcouru en regard, par exemple, du niveau de performance atteint dans certains secteurs d'activité économique, et de la qualité et de la réputation de nos écoles et facultés de gestion. Mais perfectible aussi dans la mesure où il nous faut à coup sûr augmenter le nombre de diplômés dans toutes les disciplines du management, de même que le niveau du financement de la recherche en management si l'on veut poursuivre notre quête d'excellence de calibre international en management et en recherche, et maximiser la contribution du management à la performance de l'économie canadienne.

De plus, en lien direct avec l'évolution de la science et de la société, il faut constamment revoir les programmes existants et en créer de nouveaux, de même qu'investir les nouveaux champs de recherche en émergence, tout ceci dans le but de former, en quantité et en qualité, la main-d'œuvre hautement qualifiée dont le Canada a besoin pour assurer sa prospérité, mais aussi pour assumer la responsabilité première des écoles et facultés de gestion qui est d'offrir la meilleure formation possible à leurs étudiants.

Par ailleurs, il faut promouvoir l'innovation et le développement d'une culture de l'entrepreneuriat au Canada, et ajouter aux moyens déjà existants visant à permettre aux innovateurs et aux entrepreneurs de franchir toutes les étapes nécessaires à l'aboutissement de leurs projets.

C'est à ce prix que l'on pourra espérer régler, un jour, le problème plus général de la faiblesse relative de la productivité de l'économie canadienne, notamment par rapport à notre voisin américain. Et dans le monde de plus en plus globalisé dans lequel nous sommes appelés à évoluer, il s'agit là d'un défi incontournable si l'on veut que le Canada occupe la place qui lui revient au sein de l'économie mondiale.

On ne saurait conclure un tel bilan sans adresser un message pressant et non équivoque aux gouvernements provinciaux qui, comme tels, n'étaient pas partenaires dans l'organisation du Forum, mais dont le rôle en matière de financement des universités a un impact déterminant sur la capacité de ces dernières de rivaliser avec les universités étrangères pour

attirer et retenir les meilleurs professeurs/chercheurs dans le contexte de vive concurrence internationale que l'on connaît. On ne saurait trop insister sur l'importance de cet enjeu.

Enfin, on nous permettra de reprendre ce que nous disions au début de ce rapport à partir de la définition de la productivité qui était proposée dans le Rapport Wilson, comme étant « une mesure de l'efficacité avec laquelle les ressources économiques, notamment la main-d'œuvre, les capitaux et les compétences en affaires, sont mises à contribution pour produire des biens et services ». Nous réitérons ce que nous disions alors, à savoir que cette définition met en relief l'importance du rôle du management dans la poursuite de cet objectif d'amélioration de la productivité, dans la mesure où son action a un impact déterminant sur la façon dont ces facteurs de production sont mis à contribution vers l'atteinte d'une efficacité et d'une efficacité optimales.

Annexe 1. 1

Workshops on management & strategy

By Russell Fralich, PhD candidate, HEC Montréal

Speakers:

- **Marcel Coté**, associé fondateur, SECOR Conseil
- **Ali Dasmalchian**, Dean, Faculty of Business, University of Victoria and President Canadian Federation of Business School Deans
- **James Milway**, Executive Director, Institute for Competitiveness and productivity
- **Taiëb Hafsi**, professeur titulaire, Chaire de management stratégique international Walter-J. Sommers, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
- **Henry Mintzberg**, professeur titulaire, Chaire Cleghorn, Faculté de gestion Desautels, Université McGill

Modérateur :

- **Robert Poupart**, universitaire retraité, administrateur de sociétés et consultant

The main debate of the five presentations in the “Management & Strategy” track centred on the nature of the interaction between business schools and practicing managers. While business schools continue to grow exponentially, questions remain about the relevance of the instruction they provide, producing graduates poorly equipped to handle the realities of their future business careers. Many solutions were offered, including perhaps not surprisingly, an increase in management research funding.

Management Makes A Difference

Canada's future rests on its ability to innovate. While investing in new technology development through R&D has been government policy for many years, innovation through management research remains more controversial. Managers do make a difference in innovation, says James Milway, CEO of the Institute of Competitiveness & Prosperity, an independent think-tank sponsored by the Ontario Government. Beyond technical innovation is the ability to take the innovation to production, marketing, supply and the myriad other aspects that furnish a new idea to the customer. And these skills lie at the heart of a manager's job. The quality of managers makes a difference in companies, and we can now measure the effect, allowing us to compare our managers with those in other countries, said Milway. The think-tank surveyed top managers in 424 Canadian companies and compared the results with similar surveys conducted around the world based on a method developed by Nick Bloom of Stanford University. Unfortunately, when compared to US managers, Canadian executives fared as poor second cousins, similar to their fellow managers in the UK, Germany, Sweden and Japan.

The think-tank used a “management index” to rate three management abilities: operations, performance, and people. Armed with this international data, Milway noted some interesting conclusions.

- Public firms tend to have better managers than private or family-owned firms
- Manager quality tended to be worse in regions with more rigid labour markets
- Better managed firms have more highly-educated managers
- Across Canada, Ontario scored the highest in manager quality, while Quebec was the lowest. In all categories, Quebec stood out as the remedial student in terms of management practices.

Milway warned that the situation is dynamic and we can’t rest on our laurels. He noted that the top fifth of Chinese and Indian managers already scored higher than the bottom half of Canadian managers. And clearly we can expect the quality of Chinese and Indian managers to only increase in the future.

The Booming Business of Business Schools

Perhaps in response to the need to improve management quality, the business of business schools is booming according to Ali Dastmalchian, Dean of the Faculty of Business at University of Victoria. As evidence, he noted the exponential rise in the number of business schools around the world: from 2,000 in the 1980s, to 6,000 two years ago, to over 11,000 today.

He ties the popularity to fundamental changes in the sources of competitive advantages. Where once one could compete based on hard work and perseverance alone, today’s business advantages rest more on key management skills of perception, creativity and effective decision-making. Although sanity may be Canada’s true competitive advantage, Professor Henry Mintzberg of McGill University quipped, after witnessing the gridlock between policy makers and government about health care policy in the US.

The Relevance of Business Schools

Yet in spite of the explosive rise of business schools, numerous questions remain about the relevance of the education business school graduates receive. Dr. Dastmalchian quotes the eminent researcher Jay Lorsch when he questioned whether we’ve lost touch with the reasons business schools exist. To some executives, business schools exist only as a sorting facility for classifying business talent. To some academics, they exist to further personal research careers.

Several speakers noted disconnects between business schools’ focus and the nature of Canadian business today. The discussions distinguished between concerns about research and teaching.

Research Off-Target?

Business research has existed for several decades, yet the most influential ideas come from practitioners like Jack Welch, Alfred Sloan, or from consulting firms like the SWOT analysis method from Boston Consulting Group and not from academics. Marcel Côté, of SECOR Consulting and a former academic himself, asked why has **business research had so little impact in the real business world**. While he believes that university researchers may be adept at understanding what is going on, they don't help business leaders with practical tools to solve real-time problems.

Research topics and methods seems off-target according to Côté. Topics of strategic research tend to suffer from a huge selection bias, focusing on top managers of publicly held companies, while most Canadian firms are small, private or family-controlled. Research tends to be based on database mining, with only limited experimental data from real businesses. Professor Dastmalchian said that the goal of management research has shifted paradigms. Where once academics focused on the production of new knowledge for practice, many newer researchers appear more concerned with their own career prospects. Theories have drifted from merging divergent broad-based views, into attempts at more generalized, scientific theories that may lack real-world relevance. Today's academic environment provides little incentive to study more holistic views of business problems according to Professor Mintzberg. As a result, many formal business theories appear to be stuck, unable to account for what is currently happening in business according to Mintzberg.

Teaching The Wrong Material To The Wrong Audience?

What business schools teach may not be addressing the needs of the business community. And they may also be targeting the wrong kind of managers.

Business school curricula seems to contribute to **unethical behaviour, perpetuate obsolete models**, and focus on topics considered of **secondary importance to practicing managers**.

Business schools bear some responsibility for the greed and unethical behaviour of the executives who precipitated the recent economic crisis, according to Dastmalchian. One dominant academic model, Agency Theory, has been thrown into an uncomfortable spotlight as a result of the recent economic crisis. The model's emphasis on personal ambition and lack of trust has now been questioned. Yet this theory continues to be prominently taught in business schools today.

There is too much focus on leadership and not enough on management, says Mintzberg. The recent economic crisis results from this lack of managing ability in banks. How could blue chip banks accept overly complex, non-understandable and extremely risky subprime mortgage contracts that ultimately became the trigger for the global economic crisis? Mintzberg's answer: too many executives were attempting to "lead", and not enough executives were just "managing." Active managing would involve what he calls

communityship, where leaders are involved in, care about and understand their business. This was clearly lacking.

In another example of a fallacy perpetuated in business school curricula: everybody agrees that senior managers focus on long-term, while more junior managers handle only short-term details, but Mintzberg gave an example of the exact opposite. He remarked that on the day he observed Norman Inkster, then Commissioner of the RCMP, Inkster spent most of his time filtering news summaries to provide warnings of potential embarrassment to his political boss, the Solicitor-General. On the other hand, a more junior officer attended a workshop designed to plan a long-term policy.

There may also be a cultural myopia in what business schools teach according to Côté. Why do top European companies perform just as well as American companies in spite of ignoring or contradicting most of the business model developed through the top US-based business schools? He noted what he called a “*galapagosization*” effect: the ability to deal effectively with widely varying local standards. With multiple cultures and technical standards spread across the 27 EU members, European firms have to manage with a wide variety of local differences. On the other hand, the US represents a very large, but largely standardized market, so perhaps US firms are less able to deal with variation when they attempt to export. Japan, with its unique standards, proved poor at exporting their version of wireless telephony. Is this difference emphasized in classes today?

The problem not yet resolved in business schools is the complexity of the management topic. Corporate strategy rests on the ability to solve the integration question, according to Professor Taïeb Hafsi of HEC Montreal. To illustrate, Hafsi and Mintzberg asked how could a small firm like Gildan successfully drive out larger US conglomerates such as Hanes and Fruit of the Loom in a commodity business like t-shirts? They said it is because Gildan did a better job at integrating their various company functions to work together. We can now measure such well-managed companies can now be measured in more scientific surveys in terms of Milway’s higher management index values.

Hafsi and Mintzberg used the idea of a cow to explain what they meant. Many companies think that they are cows, an organic whole entity in which each constituent part works seamlessly with the others. But in fact, companies can be represented only a cow chart, a *map* of disconnected parts that are examined separately and assumed by management to be integrated. This is the basis for most business tools such as modelling competitors using Porter’s industry analysis techniques, new product development using SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats), or supply-chain metrics. Each part is optimized in relative isolation. Mintzberg summarized the conundrum thus: Why do executives only measure the performance of the individual parts – heart, lungs, kidneys – and not the performance of the whole cow? If cows can do it, why can’t companies?

So why don’t business schools produce more useful “walking stick” tools for practicing managers? Because it is difficult to simplify a complex and dynamic situation. Hafsi notes the “*loi de l’instrument*” where simple theories are elegant but limit their relevance and transferability across different scenarios. He also says that roughly half of the research

done in a given area tends to contradict the other half. When betting, a 50/50 outcome is considered random. Maybe this is a sign that the science of strategy remains at an early evolutionary stage, “une science qui n’a pas encore développé ses moyens” as Hafsi put it.

While business expects genius to emerge from business schools, Mintzberg reiterated his long-held stance that strategy is synthesis not analysis, and that advances in strategy tend to come not from genius but from good observations. He cites fellow McGill professor Meg Graham’s assertion that the St. Lawrence Valley today acts as a northern “Silicon Valley” of art and technology integration. From Quebec City to Montreal to Ottawa, this is where the Cirque du Soleil was born, and where numerous Hollywood special effects and video game studios produce cutting edge technology.

The second major question raised in the conference was: are business schools even training the **right kind of manager**? Not according to Côté. A majority of research focus is tied to the CEO and other top executives, but the vast majority of managers linger only in the middle ranks. Student expectations are set unrealistically high, with little skill development on how to have a prosperous career as a middle manager. What is the 30-40 year career of a good middle manager who is not destined for the C-suite office?

How can business schools do better?

Business schools should become excellent brokers in the integration of knowledge between science and culture according to Dastmalchian.

Milway wants government to expand innovation policy to include management and increase funding in management research.

Côté and Dastmalchian agree that business schools should specialize, with some prioritizing teaching the next generations of managers, and others focusing on cutting-edge research.

Increase the number of business graduates. Milway calculated that Canada just invests less than the US does, and we’re falling behind in all the measures he used to determine his management index. Currently with Canada producing only 59 graduates to every 100 US graduates, we need more, he says.

And we should invest more sooner, since the measurable effect of having improved managers is only evident about five years after they enter the workforce, added Milway.

Develop better connections with the major consulting firms, which Milway believed are the true real-time laboratories at the leading edge of business practice.

Dastmalchian wants incentives that encourage a “middle path” for academics to pursue research that spans practical relevance while maintaining an effort to produce generalized and scientific models. Academics should be encouraged to do their research not with

trolling databases, but with small sample practitioners, and to disseminate their findings in alternative ways.

Mintzberg says that MBA programs should tap into the vast experience pool of more seasoned managers to enable them to develop themselves in small teams through idea sharing and some guidance from academics.

But how will business schools know that they have achieved the expectations of business? That was the unanswered question from Dr. Rick Hackett, Dean of the DeGroote School of Business at McMaster University.

Annexe 1.2

Ateliers sur la finance

Par Babak Lotfaliei, PhD candidate, McGill University

Conférenciers :

- **Yvan Allaire**, professeur émérite de stratégie UQAM; titulaire fondateur de la Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales; professeur associé, HEC Montréal; président de l’Institut de Gouvernance d’organisations privées et publiques
- **Georges Dionne**, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada en gestion des risques, Service de l’enseignement de la finance
- **Jan Ericsson**, Professeur, faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Petre Christoffersen**, professeur agrégé, Faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Stephane Rousseau**, professeur titulaire, Chaire en droit des affaires et du commerce international, Faculté de droit, Université de Montréal
- **Bernard Amyot**, avocat émérite Heenan Blaikie

Modérateur:

- **Richard Guay**, conseil stratégique au président et chef de la direction en matière de politique de placement et de répartition d’actifs, Caisse de dépôt et placement du Québec

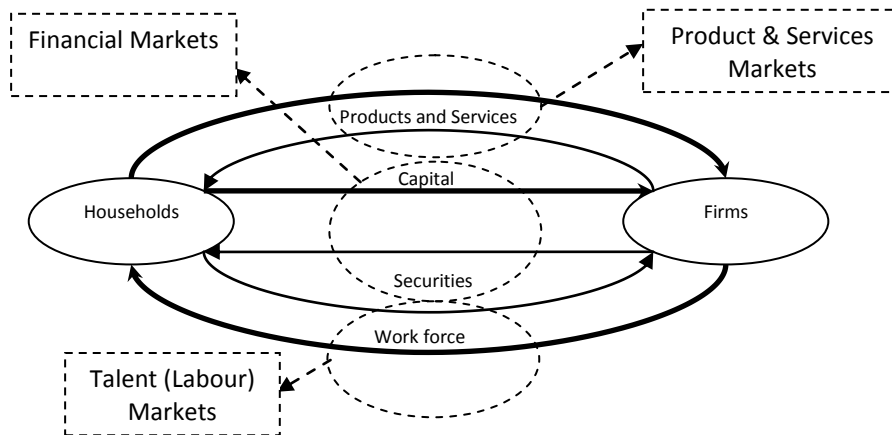
Abstract:

Recent financial crisis raised some deficiencies on the surface of financial markets. Speakers addressed these imperfections to be listed. Two of the debates were on the spot light: risk measurement and failure over newly developed financial instruments, and regulatory concerns and managerial compensation. In the risk measurement case, need for new risk measures and validity and proper use of current risk measures were highlighted. Market -regulation lectures focused on challenges faced by regulators and current trends in controlling managerial compensation. Some ideas such as VIX for risk measurement and “corporate citizenship” for shareholder rights were among proposed research topics and solutions.

1. Prof. Yvan Allaire: A Crisis Unlike Any Other... And What to do About it?

Financial markets are places where funds move from investors, those with savings, to companies, those in need of funds. Figure 1 simply demonstrates the way many economists

see and model the economy. In this model, households simply divide their income into two parts. First part goes to pay for consumption, and the second part is invested, as differed consumption. Financial firms are supposed to provide suitable environment in markets to help investors⁹.



From Prof. Allaire point of view, there have been three dramatic changes in the financial markets, product and services market and talent markets which resulted in recent crisis. However, it can be explained using the former framework:

Financial Markets: Financial institutions in financial markets accomplish two main tasks to motivate people investing. First, they professionally explore markets discovering investment opportunities, and reduce exploration costs for investors. They offer economy of scale to investors by collecting investments more efficiently and reducing investment costs. Furthermore, they lower investment risks for households and manage the risk of their investments. While some financial firms entirely concentrate on risk management, such as insurance companies, others engage in risk management beside other activities¹⁰. The leverage buyouts or simply buying big companies by issuing debt, let financial institutions takeover firms. It resulted in short-term institutional stockholder interest in firm stock-prices rather than economic performance of the firms. Therefore, firms managers tried to increase Earnings-Per-Share (EPS) of firms in the short period that they take charge of the firm, rather than fixing long-term goals. Obviously fund managers who

⁹ David K. H. Begg, Stanley Fischer, and Rudiger Dornbusch, "Economics," in Economics, 6th ed. (McGraw-Hill, 2000), 273-384.

¹⁰ M. M. Cornett and A. Saunders, "Fundamentals of financial institutions management," in (Irwin/McGraw-Hill, 1999), 5-20.

begin to own companies over time look for higher profits. But the time they hold stocks are shorter as well. They are mostly share flippers.

Products & Services Markets: With more deregulation in services and products markets, competition for firms increased. Higher competition means lower prices and tougher business environment. Beside the pressure from shareholders, the pressure on managers increased by competition over making higher profits.

Talent (Labour) Markets: In the talent market, it resulted in huge compensations for managers who would reach institutional-stockholder goals. It changed the standards in the job market. Managers would be chosen from outside with different backgrounds trying to meet the EPS increase goals. It also made managers more mobile compared to the time they were chosen from inside of the company. They gave higher weight to short-term EPS-smoothing goals rather than long-term profitable projects.

Then, all the changes above led to some phenomenons: mergers and acquisitions, development of new financial instruments and financial innovations, outsourcing of labour to lower-cost countries, and also to some scandals. For example, Enron was the case of managers trying to realize long-run future income in the short-term by financial engineering. The same pressure led the Lehman Brothers CEO to expose the company to high risk of debt and bankruptcy in order to increase EPS. The scandals are the surface of the iceberg of some defects caused by new changes; the same imperfections which led to financial crisis. It does not mean all changes were bad and markets should be controlled tightly. Reduced consumer prices in the products and services markets is an example. But it means we need to determine the side-effects to be tracked and resolved.

Back to imperfections, we still should remember the money for institutional stockholders mostly comes from pensions and savings of households. It means that the way managers operate the companies will affect stockholders and then, it will be transferred to the original investors. For example, taking too much risk will expose households as original investors to risk as well. However, the financial intermediaries are developed to manage and reduce the risk, not forcing managers to take too much risk. Not being able to capture the risk taken by firm managers and the risk of financial papers are shortcomings of the new system after changes happened. For example, in the subprime mortgage crisis, managers of financial firms (shares held by funds) were adding to the amount of mortgages and exposing companies to higher risks. It was because they would be compensated for higher profits due to higher risks, but in case of bankruptcy they only would lose their job. Lack of proper risk models to capture the actual risk taken by managers added to the previous problem.

The preceding discussions raise one of the first topics for debate. “How managers are supposed to be compensated for their performance?” During the last couple of decades, there has been an increasing ratio of CEO compensation to average worker in companies. On the other hand, there has been dramatic price decrease and higher capacity utilization. It means managers are having harder time to help on the survival of the company. It can explain the increase, but not all of it, since the same resulted in the crisis and excess risk

taking by managers. Part of it also returns to the shareholder construction based on new business environment. The ownership of firms plays part in manager compensation by votes. Analysing current method of voting and coming up with innovative ideas such as “corporate citizenship” for voting systems will be helpful. Corporate citizenship denotes the idea of giving voting rights to shareholders after some shareholding period (rather than instantly) to prevent any short-term effect on companies’ long-term economical benefits.

Previous question introduces another debate topic: “how properly one can measure the actual risk taken by managers?” Overconfidence in the risk measures has been listed as one of the causes in the recent crisis. If a manager can deliver higher return over other managers having the same risk, does not necessarily imply better performance. It actually might signal taking higher risk not captured with the current measures. It includes the ratings done by rating agencies. There are some problems with the rating process which demands for better rating procedures. Two financial papers with the same rating but different returns might be exposed to different risks. Another application is in for regulation of markets and supervision on financial firms.

[This talk was followed by three talks in the Finance area which addressed the previous two debates. George Dionne showed the nature of the new financial instruments and mentioned they are not the problem. Peter Christoffersen and Jan Ericsson provided evidence that current risk measures are valid but they are used overconfidently. Stéphane Rousseau and Bernard Amyot discussed the challenges faced by regulators to prevent crisis in the future.]

2. Prof. George Dionne: “Managing the Risks of Structured Financial Products”

Financial innovations have provided financial firms with opportunity of sharing their risk in financial markets. Securitization of illiquid assets in the form of financial papers helps firms to liquidate long-term financial claims and provide them with new resources. In this process, the credit risk of these claims is transferred from originator with preference for lower risk to buyers with different risk preferences.

Different risk preferences of investors in structured financial products are met by tranching process. Tranching is the process of defining different classes of claims over pool of assets with different risk levels to attract investors with different risk preferences. The idea here is to define returns for new securities based on different possible returns on assets. Figure 2 provides a simple example.

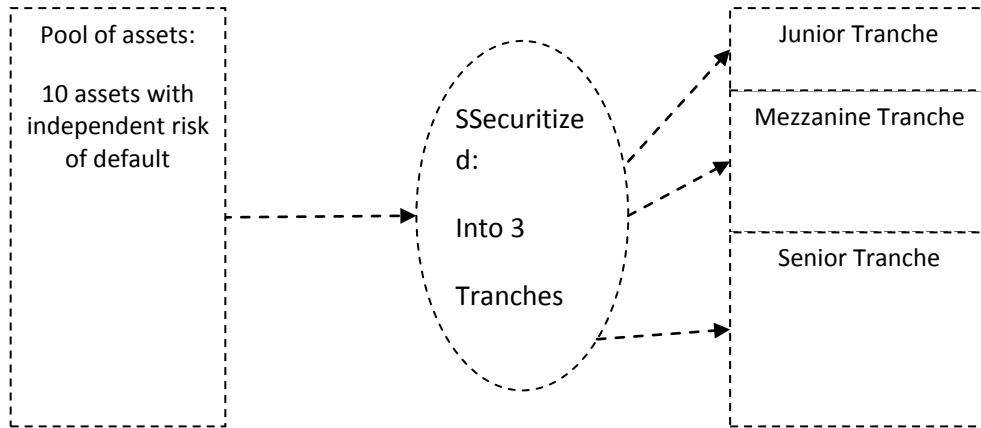


Figure 2- scheme of securitization into tranches

Junior tranche is set of securities with the highest risk (i.e. default risk). In the case of default over the claims, they are the first class that would lose their value. Senior tranche includes securities with lower risk exposure. They will lose value in case of high failure rate. The process above shows the complicated nature of new securities and their risk. Measurement of their risk highly relies on the risk of underlying assets. For example, if underlying assets are highly correlated in risk, it means a slight risk difference between junior and senior tranches. But without such information available, one might assume senior tranches have lower risk which is wrong due to lack of information.

It simply implies the delicate task of measuring risk of new securities rather than considering them to be harmful to market. For example, they cannot be rated in the same way as bonds are rated. There are substantial differences between new structured products, old assets-backed securities, and bonds and they demand for more advanced rating methods. In addition, more information about the pool of assets is needed for rating purposes to resolve information cavities, i.e. true risk of each asset and their correlations. These two cause mispricing of the structured finance products by market traders. They mostly rely on rating of these papers which demands more information for valuation rather than sole rating information.

If we summarize all mentioned, the underestimation of risk for structured financial products due to their complicated nature and mismanagement of risk are among major causes of recent crisis. It opens doors for new risk measures to capture more advanced nature of these products by overcoming these problems. [The same results were supported by later presentation of Prof. Christoffersen and Prof. Ericsson in more technical details. In addition, they show that the problem is not the validity of current risk measures but of overconfidence in them.]

3. Prof. Peter Christoffersen: "Risk Management After the Crisis", Prof. Jan Ericsson: "Derivatives and the Crisis"

Many risk measures are designed for normal conditions and they cannot be relied on for extraordinary cases. Measures which are called "Bad" risk measures are actually limited to normal conditions and "Good" measures are more reliable in these conditions.

An example of Good measures is the VIX which can capture some extraordinary conditions in the market. VIX is a volatility index defined by the Chicago Board of Options Exchange on S&P market index. VIX is stronger in capturing more of the complex dynamics of market fluctuations. It belongs to group of dynamic market volatility measures which itself belongs to dynamic higher-moment measures of market-return distribution. Without more delving into complexity of these measures, they try to capture higher complexity of current market data. This property makes these indicators more reliable than their predecessors.

The same idea of not capturing complexity lies for credit derivatives. For example, rating of tranches and other credit products is aimed to measure their default rate only. These are same methods used for bond rating. Take two bonds with similar rating but different spreads. Different spread implies they have exposure to different type of risks but they have the same default risk. Rating only informs investors on default risk and not other risks. But overconfidence on rating may tempt managers to buy the bond with the higher spread as it has higher return. If the return relative to the grade of their investments (i.e. certain level of rating) determines compensation for managers, they may take risks in the shadow of their monitoring gauges.

However, back to the general debate, previous discussions provide two answers for risk measure concerns. First, there is need for more advanced risk measures for capturing higher complexity of market returns, (particularly if the higher complexity determines price for recently developed complicated financial instruments). For prediction purposes, markets need dynamic models of risk. Currently, there are several indicators already working based on these properties. Second, previous risk measures are informative and valid but they provide limited information on risk. It does not mean they are totally useless.

4. Prof. Stéphane Rousseau: "After the Financial Crisis: Promises and Limitations of Reforms in Regulation", Bernard Amyot: "Regulation: Beyond the Rules, Practice"

These talks aimed to address some of the challenges for the regulatory bodies. Two subjects were addressed: regulation effectiveness, and managerial compensation. On the spectrum of ideologies on open or regulated markets, many believe that markets need to be regulated to work properly and prevent market failures.

- There is a difference between regulation and supervision in the markets. Regulatory bodies set proper regulations and rules targeting market imperfections and supervisory bodies control proper application of rules. Financial regulations have

two sides to balance. One side is to provide the environment for market mechanism to work freely and openness of market for innovations. The other side is to ensure investor protection and prevent any arbitrage in market due to regulations. Self-adjustments in the market for risk taking might not work and regulation targets such imperfections.

Regulating and controlling risk need proper measurement. But the same challenge as before emerges: "how we can measure risk?" For example, targeting liquidity and counter-party risk by rules and feedback on their performance highly depends on measuring them. Another challenge is information dissemination in markets for filling the information cavities. Recent financial crisis showed the effect of unawareness of investor about level of risk taken due to information in the shadow.

- Managerial incentives rose big concerns in the public opinion and regulatory body. Part of the reactions is due to inequality of income or wealth. But another part of it [which addressed here] is about public expectations from the market's governing body and its performance over market control. For example, recent bailout plans and bailout fund allocation were subjects of enormous debates. A portion of these funds was used to compensate managers. It happened while many criticized them for extra risk taking and not being accountable for the downside of their risky decisions. It resulted in some laws and regulations passed in the US (i.e. HR 3269).

Referring to previous discussions, passing such acts might end in imbalance of regulation purposes. They simply might not be effective. For example, HR 3269 regulation asks for shareholders opinion on compensation but do not provide power for shareholders to press board of directors. However, some believe it provides more transparency over compensation packages.

For Canada, there are some mechanisms which provide shareholders power for say-on pay. Say-on-pay votes are voluntarily applied by some companies. There also exist some organizations to protect shareholder rights. Analysing their effectiveness and comparison of their performance with other countries can be subject of further research. There are currently other methods used in G20 countries which need to be analysed before putting into practice. Different aspects such as not preventing self-adjustments in the talent market are hot topics. Brain drain from tightly regulated financial sectors to other sectors may generate problems for these sectors.

Annexe 1.3

Ateliers sur la comptabilité

Par Michel Sayumwe, candidat au doctorat, HEC Montréal

Conférenciers :

- **Joseph Carcello**, professeur de comptabilité Ernst & Young, College of Business Administration, University of Tennessee ; directeur de recherche, Corporate Governance Center
- **Jean Bédard**, professeur titulaire, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
- **Patricia C.O'Brien**, professeure de comptabilité, Ernst & Young, School of accounting and finance, University of Waterloo
- **Paul Cherry**, expert-comptable, président du Standards Advisory Council pour le bureau des standards comptables internationaux
- **Tom Scott**, vice-doyen et professeur, School of business, University of Alberta
- **William R.Kenney Jr**, professeur, Charles & Elisabeth Prothro Regents Chair in Business and Price Waterhouse Fellow in Auditing, McCombs School of Business, University of Texas at Austin, membre du Conseil international des normes internationales d'audit et d'assurance

Modérateur:

- **Michel Magnan**, professeur titulaire, Lawrence Bloomberg Endowed Chair in Accountancy, John Molson School of Business, Concordia university

Dans le volet comptabilité, le Forum national sur le management a organisé trois ateliers portant sur les thèmes suivants:

1. La comptabilité et la gouvernance: le rôle des comités d'audit
2. Les normes d'information financière et l'intérêt public
3. Les défis de l'harmonisation des normes de comptabilité et d'audit

Organisés dans la journée du 30 septembre 2009, les trois ateliers avaient pour point commun de replacer la comptabilité, entendue dans son sens large pour inclure notamment l'audit, dans la perspective de l'intérêt public.

Premier atelier: *Accounting, a Question of Governance: The Role of Audit Committees and Interfacing Between Governance and Financial Fraud.*

Le premier atelier a été présenté par deux orateurs, à savoir les professeurs **Jean Bédard** de l'Université Laval et **Joseph Carcello** de la *University of Tennessee*.

Le professeur Jean Bédard a centré son intervention sur le rôle du comité d'audit, un comité technique opérant au sein du conseil d'administration dans les entreprises publiques. D'entrée de jeu, l'orateur a fait remarquer que les comités d'audit ont fait l'objet de beaucoup de réglementations, surtout aux États-Unis. Il se dégage de toute cette réglementation que le but primordial de la mise en place obligatoire des comités d'audit au sein des entreprises publiques est d'améliorer la qualité de l'information financière publiée. De ce but se dégagent trois rôles attribués au comité d'audit:

- superviser l'audit externe
- superviser le processus de création de l'information financière
- superviser le contrôle interne

En se basant sur une revue de littérature effectuée par Bédard et Gendron (2009), on remarque que 57 % des études concluent que la proportion des indépendants siégeant au comité d'audit améliore la qualité de l'information financière.

En ce qui concerne les compétences des personnes devant siéger à ce comité, 51% des études disent que la possession des compétences en gouvernance et en comptabilité par les membres améliore la performance du comité d'audit. Sur ce dernier, au moins un membre doit avoir le qualificatif d'expert financier. Cette notion d'expert financier avancée par les autorités de réglementation comme la SEC américaine est toutefois extensive et inclut aussi bien les comptables professionnels que d'autres personnes comme celles ayant de l'expérience dans la supervision de la production de l'information financière (ex. CEO). Les études suggèrent que les membres du comité d'audit détenteurs d'un titre comptable sont plus compétents que les autres membres.

Une des questions soulevées à juste titre est de savoir si les membres des comités d'audit qui sont suffisamment bien rémunérés (par exemple 300 000 \$/année) ont l'indépendance nécessaire pour donner des avis qui seraient contradictoires à l'orientation générale de la direction ou du reste du conseil d'administration.

La deuxième intervention a été faite par le professeur Joseph Carcello. Cet exposé a fait un lien entre la communication financière frauduleuse et la gouvernance corporative. En général, la fraude concerne principalement le revenu publié à l'état du résultat global qui se présente essentiellement sous forme de constatation d'un revenu non existant ou d'un revenu anticipé. Les autres types de fraude concernent la surévaluation de l'actif au bilan ou son détournement à des fins personnelles.

La fraude financière a des conséquences désastreuses pour l'entreprise concernée et pour le PDG « pris la main dans le sac ». En effet, 93 % des dirigeants concernés perdent leur emploi alors que le prix de l'action affiche un rendement moyen de -20% sur la fenêtre de 2 jours de l'annonce du retraitement consécutif à la fraude par rapport à un rendement de -6% pour les entreprises non frauduleuses.

De l'avis du conférencier, la gouvernance a un grand rôle à jouer dans la lutte contre les fraudes dans l'information financière publiée. La recherche suggère en effet que les conseils d'administration dont les membres sont peu indépendants de la direction détectent difficilement les fraudes. De même, lorsque le fondateur de l'entreprise siège au conseil d'administration, la probabilité de rencontrer la fraude est très grande.

De cette conférence, il ressort que la préoccupation principale des investisseurs est que les membres du comité d'audit soient en mesure de détecter à temps les fraudes commises par les dirigeants, et idéalement les prévenir.

Compte tenu du rôle joué par le comité d'audit dans le mécanisme de gouvernance, **le Canada pourrait avoir un avantage compétitif dans le domaine de la gouvernance corporative en améliorant la formation théorique et pratique de ses experts-comptables.**

Deuxième atelier: *Financial Reporting Standards and the Public Interest.*

La première conférence de cet atelier a été animée par **Paul Cherry**, président du *Standards Advisory Council* (SAC) de l'International Accounting Standards Board (IASB). Le conférencier a insisté sur la notion de l'intérêt public qui n'est pas du tout évidente malgré que la constitution du normalisateur mondial fasse implicitement référence à lui pour justifier sa légitimité. On sait que cet organisme est une émanation d'initiatives privées de grands cabinets comptables et d'associations professionnelles, et non de gouvernements. En effet, la même constitution de l'IASB énonce que les normes comptables (IFRS) doivent aider les participants aux marchés de capitaux et autres utilisateurs à prendre les meilleures décisions économiques. Ces dernières années, l'IASB a amélioré son système de gouvernance notamment au niveau de la nomination des *trustees* qui doit respecter certains critères

Le conférencier a soulevé quelques préoccupations de l'IASB, comme le financement qui repose sur un système de dons et les limites de l'information financière. En ce qui concerne les améliorations éventuelles, une analyse coûts-bénéfices devrait être faite au niveau du processus même de la normalisation.

La deuxième conférence de cet atelier a porté sur l'harmonisation comptable internationale et été animée par la professeure **Patricia O'Brien** de la *University of Waterloo*. D'emblée, la conférencière a relevé les principaux arguments pour l'harmonisation comptable qui sont notamment le fait que les flux des capitaux exigent une certaine cohérence et que de bonnes normes comptables aident dans le rattrapage économique des pays en voie de développement. Il ne faut cependant pas oublier que les différences entre les comptables, au niveau de chaque pays, reflètent les différences institutionnelles nationales.

En nous référant à la littérature comptable, il ressort que sur les marchés financiers, les analystes s'intéressent principalement au chiffre du résultat comptable (Breton et Taffler, 2001 ; Asquith, Michael et Au, 2005). Les investisseurs, quant à eux, évaluent

principalement les activités récurrentes des entreprises plutôt que celles qui sont occasionnelles (Lipe, 1986 ; Barth, Beaver et Wolfson, 1990).

Dans ce contexte, les normes comptables aident les analystes dans la communication de l'information fiable et pertinente sur l'activité réelle de l'entreprise. De plus, la recherche comptable s'intéresse au débat sur la normalisation comptable et sa supervision, notamment en rejetant de fausses présomptions.

Le professeur **Thomas Scott** de la *University of Alberta*, troisième intervenant, a enchaîné la présentation avec le fait que le chiffre du résultat comptable est, pour les investisseurs, la plus importante information financière. Le conférencier a insisté sur le fait que les normalisateurs ne tiennent pas toujours compte des résultats de la recherche comptable. Par exemple, les chercheurs ont suggéré depuis trois décennies déjà (Watts et Zimmerman, 1978) que la comptabilité joue un rôle central dans la rédaction de contrats de dettes et de rémunération des dirigeants, mais les normalisateurs semblent ignorer cette réalité puisqu'ils orientent leurs normes vers les besoins exclusifs des investisseurs dans la prise de leurs décisions économiques.

De ce deuxième atelier, il ressort que la normalisation comptable obligatoire présente plus d'avantages que d'inconvénients. Cependant, aucune étude scientifique n'a encore démontré l'avantage coûts-bénéfices d'un processus de normalisation comptable qui tiendrait compte de toutes les parties prenantes: les entreprises, les investisseurs, les créanciers et les analystes financiers. La difficulté principale d'une telle étude se situe dans la mesure d'une telle variable.

Ici, le Canada pourrait jouer un rôle de leadership en incitant les chercheurs en comptabilité à proposer des études basées sur un échantillon suffisamment représentatif afin d'apporter un éclairage nouveau sur l'avantage économique qu'aurait un pays à adopter les IFRS.

Troisième atelier: *The Challenges of International Harmonization in Accounting and Auditing Standards.*

Le dernier atelier a été animé par le professeur **William R. Kinney** de la *University of Texas at Austin* qui a mis en parallèle les défis de l'harmonisation des normes de comptabilité et celles d'audit au niveau international.

En tant que membre de l'*International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB) de l'*International Federation of Accountants* (IFAC), le conférencier a abordé la question de la légitimité de son organisation. Cette légitimité peut être abordée de deux façons: la légitimité par la représentation politique au sein de l'IAASB et la légitimité par l'expertise indépendante des membres. Au niveau mondial, c'est l'IAASB qui est chargé de l'élaboration des normes internationales d'audit (ISA).

Comme l'IASB, l'IFAC a pour mission principale de servir l'intérêt public. Par rapport au normalisateur américain de l'audit, le PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*), l'IAASB a mis en place un processus de normalisation plus transparent de l'audit.

En comptabilité, la comparaison des normes internationales d'information financière (IFRS) avec les normes comptables américaines (USGAAP) amène à la conclusion que la principale différence se situe dans le fait que les premières sont basées sur des principes alors que les secondes sont basées sur des règles. Il est intéressant de noter que dans l'application des normes comptables basées sur des principes, le comptable doit faire intervenir son jugement professionnel alors que l'auditeur fera intervenir « son jugement professionnel sur un autre jugement ». Enfin, la question de l'autorité d'application des normes d'audit à travers le monde reste posée. À l'heure actuelle, on se demande quelle serait la solution idéale pour l'application des ISA. On pourrait penser à un réseau d'autorités boursières nationales, à un réseau d'organisations internationales qui pourraient inclure le FMI et la Banque Mondiale, à des traités internationaux, etc.

De ce troisième atelier, il se dégage que le Canada pourrait faire passer ses idées en prenant le leadership dans **la mise en place d'une autorité mondiale d'application des normes internationales d'information financière (IFRS) et des normes internationales d'audit (ISA)**.

Conclusion des ateliers de comptabilité.

Le mouvement de mondialisation de l'économie depuis les dernières décennies a entraîné dans son sillage l'harmonisation internationale des normes de comptabilité et d'audit. Le plus grand défi reste que les deux sphères de la comptabilité, à savoir la pratique et la recherche comptables, ne semblent pas suffisamment communiquer entre elles. En effet, très peu de professionnels comptables lisent ou commentent les articles publiés dans les revues scientifiques en comptabilité. De même, très peu de chercheurs universitaires s'intéressent aux sujets touchant directement la pratique comptable.

À notre avis, les deux milieux, professionnel et académique, devraient trouver un terrain d'entente, et ce, au bénéfice de l'intérêt public.

Annexe.1.4

Ateliers sur l'entrepreneuriat

par : Kerstin KUYKEN, candidate au doctorat, UQAM

Conférenciers :

- **Louis Jacques Filion**, professeur titulaire, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
- **Robert Anderson**, professeur, Faculty of Business Administration, University of Regina ; directeur de rédaction, Journal of Small Business and Entrepreneurship
- **Lawrence Veilleux**, directeur adjoint au mentorat, Fondation de l'entrepreneurship
- **Benson Honig**, professeur titulaire, Theresa Casoli Chair in entrepreneurial leadership; président, Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, De Groote School of business, McMaster University
- **Yvon Gasse**, professeur titulaire, Chaire en entrepreneuriat et innovation, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Modérateur :

- **Robert W. Mantha**, doyen et professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Ce document retrace les grandes lignes des ateliers sur le thème « Entrepreneuriat ». Après une introduction, les conférences seront présentées par ordre chronologique, ceci étant suivi par une conclusion sur la journée. Durant les conférences de la matinée, deux thèmes ont dominé. D'abord, on a abordé la question des tendances en recherche en entrepreneuriat. Ceci a été suivi d'un questionnaire plus fondamental sur l'entrepreneuriat, l'élément prédominant étant l'éducation. La première conférence de l'après-midi a fourni une impression de la pratique. Monsieur Lawrence Veilleux, directeur adjoint au mentorat d'affaires de la « Fondation de l'entrepreneurship »¹¹, a présenté le rôle et le fonctionnement de cette organisation. La suite de l'après-midi a porté sur le développement de l'entrepreneuriat, sur les problèmes actuels et sur les pistes à exploiter.

Conférence 1 : État de la recherche en entrepreneuriat (Robert Anderson)

En général, on observe une croissance exponentielle du champ de l'entrepreneuriat au cours des dernières années. Ceci est le résultat d'une recherche qui a été faite en termes de nombre de publications dans ce champ. Il s'agit d'une exploitation plutôt non scientifique

¹¹ Site web: <http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/default.asp>

d'une base de données, la question d'intérêt étant : « D'où viennent les connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat? » En fait, on constate un accroissement important du nombre des articles en entrepreneuriat. De plus, il y a aussi un certain développement au niveau des champs; on voit apparaître de nouveaux champs comme l'entrepreneuriat durable ou l'entrepreneuriat social.

En termes de tendances, tant pour le Canada qu'au niveau mondial, on constate un fort développement du champ et l'émergence des nouveaux sous-thèmes. On ne parle pas uniquement d'une croissance au niveau du nombre d'articles soumis pour la publication (17993 articles publiés), mais aussi d'une augmentation du nombre de journaux spécialisés en entrepreneuriat (de 2 journaux en 1985 à 12 journaux en 2005). De plus, des publications dans ce champ paraissent également dans des revues majeures, comme « Academic Management Journal ». L'émergence des sous-thèmes a un impact sur le champ en général. Le sous-thème dominant est clairement celui de l'« Entrepreneuriat et développement » (26,6 % du total), ce qui donne l'idée d'une tendance majeure. Il est suivi par l'« Entrepreneuriat social » (5,5 %) et « Entrepreneuriat et Finance » (5,3 %). D'autres thèmes sont « New ventures » et l'« Entrepreneuriat international ». De plus, il est intéressant de remarquer l'apparition du thème « Entrepreneuriat et éducation ». La totalité des articles de ce sous-champ ont été publiés entre 2000 et 2009. La croissance se manifeste donc en termes de qualité et de quantité et les nouveaux thèmes démontrent les tendances que ce champ prendra dans un proche avenir.

Discussion dans la salle :

Les résultats de cette recherche sont confirmés par ceux d'autres recherches. La recherche présentée ici regroupe dix sous-thèmes du champ de l'entrepreneuriat. Cependant, la croissance est encore plus rapide. À l'heure actuelle, on parlerait plutôt de dix-sept sous-thèmes. La question qui se pose maintenant est celle de savoir si la densité du champ laisse encore de la place dans le monde académique pour d'autres journaux en Entrepreneuriat. Selon M. Anderson, il y a sûrement de la place pour plus de publications, moins pour un autre journal. Une possibilité serait d'ouvrir la porte aux publications en ligne. Cependant, cette possibilité est souvent vue avec un œil critique. Un participant fait remarquer que la plupart des revues en entrepreneuriat ne sont pas des journaux classés « A », c'est-à-dire des revues académiques de très haute réputation. Il n'y a pas lieu de s'en surprendre, l'entrepreneuriat est un champ jeune, multidisciplinaire et en forte croissance. Il y a donc encore la possibilité d'une évolution au cours des prochaines années.

Conférence 2 : M. Filion – Chaire Bombardier HEC, professeur HEC Montréal

Un autre point de départ pour discuter de l'entrepreneuriat est lié au fait qu'il existe des problèmes de productivité au Canada. Les facteurs à analyser seraient la culture en entrepreneuriat et la culture de l'innovation, c'est-à-dire la façon dont notre société est éduquée par rapport à la pensée innovatrice.

Comparée à d'autres pays, la productivité au Canada est plutôt faible. Un rapport publié par Desjardins arrive à la conclusion que la productivité est plus élevée aux É.U. qu'au

Canada. M. Filion reste critique par rapport à ces indicateurs économiques et souhaite apporter une autre perspective que la perspective économique. Au Canada, par exemple, il faut aussi tenir compte des coûts de distribution, des grandes concentrations urbaines, de la proportion croissante des PME. Il y a donc moins de possibilités de faire des économies d'échelle. De plus, au Canada on se concentre plus sur l'éducation traditionnelle que sur le développement d'une culture d'innovation (les personnes ne sont pas préparées à devenir des innovateurs). Il est donc important de s'interroger sur la culture entrepreneuriale. Les institutions ont développé l'entrepreneuriat, mais la population n'est pas préparée au niveau de l'éducation. Il faudrait donc traiter le problème de la productivité à la racine, c'est-à-dire par l'éducation.

Au Canada, on constate certains problèmes liés au vieillissement de la population et à la diminution éventuelle de la population active. Dans le contexte actuel, une meilleure culture entrepreneuriale serait un atout indéniable.

Un moteur de proactivité se trouve au niveau de l'éducation. HEC Montréal a commencé à former les étudiants à l'entrepreneuriat dès 1925 au niveau du baccalauréat. En 1975, Jean-Marie Toulouse a développé le « MBA Création d'entreprises ». Aujourd'hui, on enseigne l'innovation, l'entrepreneuriat, la création d'entreprises, l'entrepreneuriat et la gestion des PME dans le programme de baccalauréat : 1000 étudiants sur 1400 optent pour un de ces cours, ce qui signifie que 75 % des étudiants du programme de baccalauréat sont sensibilisés à l'une de ces matières à chaque année. M. Filion présente une vision historique de la formation à l'entrepreneuriat. Entre 1970 et 1990, on mettait l'accent sur la création des « ventures ». Par contre, entre 1990 et 2010, l'attention s'est portée à la fois sur le développement des pratiques de soutien à l'entrepreneuriat (mentorat, centre d'entrepreneuriat/clubs). Entre 2010 et 2020, on parlera beaucoup plus de modèles multicomposites et des coopératives et des OSBL dans la perspective de l'entrepreneuriat. Ces tendances auront pour effet d'amener une spécialisation des chercheurs, des professeurs, alors qu'auparavant les professeurs, les chercheurs abordaient toutes les questions. À l'heure actuelle, on essaie également de développer des formations interuniversitaires, comme celle sur les entreprises familiales que HEC Montréal et l'Université McGill offrent conjointement.

Le conférencier constate l'existence d'une faiblesse au Canada, à savoir un manque de soutien aux « spin-offs ». Pour le moment, des programmes de soutien existent uniquement en Ontario. L'éducation entrepreneuriale serait à redéfinir, une possibilité étant de s'inspirer des modèles de référence comme ceux du Brésil ou des États-Unis. Monsieur Filion ajoute que dans les médias, la notion d'entrepreneuriat est souvent banalisée, ce qui nuit au développement d'une culture de l'entrepreneuriat. On y attache souvent des connotations négatives, tandis que l'entrepreneuriat doit surtout être vu de façon positive, comme moteur de l'économie. Pour conclure, le conférencier présente trois recommandations. Premièrement, un cours sur l'innovation devrait faire partie des cours de base dans toutes les disciplines. Deuxièmement, il devrait y avoir un meilleur soutien notamment de la part du CRSH, au niveau des innovations et de ses applications. Troisièmement, il recommande l'ajout de conférences sur l'histoire des affaires et sur l'innovation dans chaque domaine universitaire, celles-ci devant être données par des

experts. La conférence se termine par une citation de Paul-Arthur Fortin, auteur et fondateur de la « Fondation de l'entrepreneurship », qui disait : « L'avenir est à l'innovation! (...) tout ce qui existe est déjà dans le passé ».

Discussion dans la salle :

L'existence de formations interuniversitaires dans ce domaine est effectivement très utile. À McGill, par exemple, on regroupe des étudiants en droit et des étudiants en ingénierie pour leur enseigner les principes de l'innovation. Aussi, le « Centre d'entrepreneuriat, HEC Montréal, Polytechnique et Université de Montréal » réunit des étudiants provenant des trois institutions. On devrait augmenter les efforts pour réunir les étudiants de diverses disciplines, car cela fait en sorte que l'apport des diverses disciplines devrait susciter des projets différents, plus audacieux, et probablement plus innovateurs.

La discussion s'engage sur le lien entre la productivité et l'augmentation du nombre de PME. Certains croient qu'il y a une contradiction entre l'augmentation du nombre des PME au Québec et la productivité. Monsieur Filion mentionne qu'il faut aller au-delà de cette contradiction et indique que les pays les plus innovateurs sont ceux qui ont profité de la vague de l'entrepreneuriat. Selon lui, ce n'est pas le cas du Canada; voilà pourquoi on constate le besoin de développer un esprit d'innovation plus poussé. Monsieur Anderson rajoute qu'il faut poser la question du financement. Si l'on utilisait les fonds du CRSH, on les utiliserait pour faire quoi? Il faudrait s'interroger sur ce dont notre pays aura besoin pour les prochains 50 ans.

En réfléchissant sur l'innovation, on peut aussi parler de diversité au Canada. Il s'agit d'une richesse pour le Canada; le développement de programmes pour inciter les immigrants à choisir la voie de l'entrepreneuriat serait une piste à exploiter. Une autre piste serait le développement des structures. Le Royaume-Uni et l'Australie fournissent de bons exemples dont le Canada pourrait s'inspirer. La discussion se termine sur la question suivante : quel message envoyer aux responsables politiques et aux institutions gouvernementales concernant l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les institutions scolaires?

Conférence 3 « Fondation de l'entrepreneurship »

La « Fondation de l'entrepreneurship » existe depuis 30 ans et la présentation porte surtout sur le programme de mentorat qui existe aussi depuis 30 ans. Le directeur étant un entrepreneur de la haute technologie, la Fondation a surtout comme but renforcer les communautés entrepreneuriales, de renforcer système général pour stimuler l'entrepreneuriat. Pour ce faire, elle travaille avec une équipe riche et des nombreux partenaires comme Hydro Québec et Cascades. Sa mission se résume dans les mots « *informer – intéresser – former* ». Le Québec démontre une faible intention d'entreprendre. Le taux pour le Québec est plutôt bas (13,6 % versus, par exemple, 42 % en Thaïlande). Aussi, en termes d'entreprises en redémarrage, il reste du travail à faire (9,4 % Québec, 11,4 % dans l'Ouest canadien). Il est donc urgent d'augmenter le nombre

d'entrepreneurs au Québec. Il faudrait notamment renforcer les publications, les centres de recherches, et la culture de l'entrepreneuriat.

Le réseau de mentorat de la Fondation comprend 1100 mentors, dont 600 nouveaux membres par année. Un objectif de ce réseau est d'uniformiser la prestation de service (dans différentes régions, la pratique devrait être la même). On vise également un transfert d'expertise vers d'autres pays. Un exemple pertinent est le Pérou, où l'équipe effectue actuellement la formation de mentors et développe une certaine sensibilité. Au Pérou, par exemple, il existe différents moteurs à l'entrepreneuriat : l'entrepreneuriat par opportunisme, mais aussi par besoin de survivre.

Le succès du mentorat se montre par les chiffres qui révèlent qu'au niveau des entrepreneurs mentorés, le taux de survie a augmenté de 73 %. Le mentorat est un ancien terme et avec le temps, le mot « mentor » est devenu un synonyme d'un accompagnateur avisé, d'un ami, d'un animateur, d'une personne sage. Dans le contexte, on parle d'un « *Entrepreneur qui accepte de bénévolement accompagner un autre entrepreneur qui veut améliorer son savoir-être.* » Ce savoir-être se définit par les capacités génériques (initiative, persévérance, créativité), les habilités transférables (habilités de communication, de recherche...) et les capacités clés transversales (efficacité d'organisation, capacités de négociation). En jumelant un mentor et un entrepreneur, la Fondation vise le développement des connaissances d'un mentoré. On brisera l'isolement en affaires et le mentoré sera amené à reconsidérer son point de vue, tout en conservant son pouvoir décisionnel. En faisant du mentorat, il est important d'éviter des conflits d'intérêts et d'installer une confiance réciproque.

L'objectif principal de la Fondation est donc d'accroître les connaissances en affaires par le mentorat. D'autres objectifs secondaires sont de promouvoir la profession, de créer un sentiment d'appartenance à la communauté, d'améliorer la communication, de sensibiliser au plaisir de la profession et de préparer la relève. La Fondation a comme slogan : « *N'aie pas honte d'aller chercher de l'aide!* » et souligne surtout que cette aide sous forme de mentorat est accessible gratuitement. Il s'agit d'une « *nouvelle forme de bénévolat économique* ». Le mentorat est tout à fait complémentaire avec le coaching et la consultation qui focalisent plus sur le savoir-faire que le savoir-être. Une façon simple d'exprimer la différence est le fait que le coach met l'accent sur la tâche, tandis que le mentor a une vision de l'ensemble pour faire son travail. (Le conseiller oriente, le coach développe une compétence spécifique, le consultant recommande et le mentor accompagne.) Le coach, par exemple, demanderait plutôt « *Où pêcher? Quoi pêcher?* », tandis que le mentor poserait la question « *Qu'est-ce que tu veux pêcher? Qu'est-ce que tu penses attraper?* »

Un problème pour le mentorat est que la panique est souvent la motivation principale. Dans ce cas, le mentor intervient souvent trop tard; la démarche serait plus facile si l'entrepreneur avait été sensibilisé beaucoup plus tôt aux avantages de faire appel à un mentor. Parfois dans la pratique beaucoup de gens ont de la difficulté à trancher entre le mentorat et le coaching. Les avantages du mentorat sont nombreux, la « Fondation de l'entrepreneurship » offre une passerelle extraordinaire entre les générations, surtout dans

le contexte des changements démographiques. Le mentorat permet de comprendre que personne ne veut agir à la place des entrepreneurs, c'est à eux de faire les choix qui semblent les meilleurs. Monsieur Veilleux termine en disant qu'il ne veut pas imposer une règle, mais plutôt entendre les commentaires des experts présents sur le rôle et l'importance du mentorat pour les entrepreneurs.

Discussion dans la salle :

Encore une fois, il est à souligner qu'un atout important de Montréal est la diversité culturelle. Le mentorat peut prévenir une « ghettoïsation », amener une meilleure intégration et favoriser une meilleure culture d'entrepreneuriat. On félicite la Fondation, en disant que « *mieux les entrepreneurs sont encadrés, mieux c'est* ». Un autre aspect à souligner est le programme de la relève, un enjeu crucial pour la société canadienne. Le programme de la relève est en développement à la Fondation de l'entrepreneurship, et dans ce programme, on voudrait valoriser toutes les formes de relève, y compris celle qui signifierait que la relève vient de l'extérieur de l'entreprise.

Présentation 4 (Benson Honig)

L'entrepreneur est avant tout le « *Créateur d'une organisation* ». En se penchant sur les tendances et perspectives, on se rend compte rapidement qu'il s'agit d'un jeune champ disciplinaire. Ce jeune champ est très important, car les entrepreneurs créent la moitié des nouveaux emplois au Canada. De plus, l'entrepreneuriat offre de bonnes opportunités de s'intégrer en tant qu'immigrant.

Avant de comparer le Canada à d'autres pays, Benson Honig souligne que « *Le rêve américain n'est pas le rêve canadien* ». La culture canadienne est différente est se distingue des autres. L'immigration peut être considérée comme une force du pays et, à cause de cette force, le Canada pourrait s'approcher de la position des États-Unis, en termes de succès, dans quelques années.

On observe plusieurs tendances au niveau de l'entrepreneuriat. Les plus importantes sont les suivantes : entrepreneuriat social, entrepreneuriat transnational, hybrides publics/privés, « Venture Capital ». Pour Honig ces développements de l'entrepreneuriat posent plusieurs problèmes. D'abord, il existe un manque de compréhension du concept de l'entrepreneuriat. La recherche est importante, mais « *on compte souvent les vaches* », c'est-à-dire qu'en termes de recherche, nous regardons toujours la même chose, mais à la surface. Le deuxième problème est qu'on recommande trop souvent aux gens de se lancer en affaires. Le risque d'échouer est cependant très élevé. Le conférencier souligne que « *l'entrepreneuriat n'est pas un billet de loterie!* » De plus, il ajoute que l'examen des meilleures pratiques est plutôt une perte de temps. Qu'est-ce qu'on peut apprendre de Bill Gates? Pas grand-chose! À la limite, nous apprenons plus des erreurs que des succès, mais les erreurs sont trop rarement exposées. Au lieu de vouloir recréer un succès comme celui d'*Apple*, on devrait plutôt viser à créer un environnement général favorable à l'entrepreneuriat en termes politique et économique. Afin de clarifier ces préoccupations, Honig soulève trois questions :

- 1) *Est-ce qu'il y a un nombre optimal d'entrepreneurs au Canada? (est-ce qu'on peut en avoir trop?)*
- 2) *Est-ce qu'on peut changer la culture pour qu'elle devienne plus (ou moins) entrepreneuriale?*
- 3) *Quel est l'impact des nouveaux arrivants au Canada en termes d'entrepreneuriat?*

Enfin, il termine avec une autre question: *comment peut-on améliorer l'entrepreneuriat au Canada?*

Conférence d'Yvon Gasse

La contribution des nouvelles entreprises à l'économie et à la création de nouveaux emplois est une question intéressante à poser. Aussi, il est pertinent de se pencher sur les façons d'augmenter la diversification de la nouvelle économie. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, il y a trois questions fondamentales à se poser, selon Gasse. D'abord, il faut examiner la faisabilité du projet d'entreprise. Par la suite, il faudrait se poser la question de la faisabilité d'une idée en affaire. Ces deux questions devraient être clarifiées avant d'arriver à la dernière question : « *qu'est-ce qu'on fait?* »

Les réponses à ces questions sont souvent influencées par des facteurs sociétaux. Par exemple, la question relative à la désirabilité est fortement influencée par les valeurs et les perceptions d'une personne ainsi que ses compétences. Le conférencier ajoute qu'il ne faut jamais oublier l'influence de la culture à travers laquelle, selon lui, se transmettent les valeurs d'une société : ceci inclut la famille, la religion, la structure sociale et l'éducation. D'autres déterminants relatifs à l'entrepreneuriat peuvent être identifiés au niveau régional, local, national ou politique. Gasse insiste sur le rôle crucial du politique : le soutien devrait surtout venir du gouvernement. Les entrepreneurs doivent pouvoir compter sur des programmes de soutien, notamment sur les incubateurs, l'innovation et la technologie.

On devrait élaborer des stratégies pour développer des communautés en entrepreneuriat, mais comment faire? D'abord, il est difficile de transmettre le succès d'un cas à l'autre. Est-ce qu'un changement culturel sur plusieurs générations est faisable? Pourquoi ne voit-on pas plus de retombées économiques au Québec? Gasse constate qu'on trouve plus de questions que de réponses. Le Canada devrait tirer des leçons d'autres pays qui fournissent de bons exemples en termes de promotion, d'éducation, de réduction des barrières, de financement des startups et des systèmes de soutien. Pour Gasse, le problème du Canada est que les retombées à court terme dominent et empêchent les retombées à long terme. Il conclut sa réflexion en disant qu'il n'existe pas de « *one best way* ». Il devrait y avoir des initiatives gouvernementales qui soient adaptées au contexte local. De plus, il insiste sur le fait que les stratégies et leur mise en place prennent du temps et qu'on devrait leur permettre d'évoluer.

Discussion dans la salle

Il y a plusieurs exemples de création d'infrastructures fructueuses, par exemple, le cas du soutien fourni à Nortel. Par contre, peu d'investissement a été fait au niveau du développement du marché. Il existe des stratégies à l'égard du développement de la technologie, mais il manque les étapes subséquentes. De plus, il est difficile de s'occuper de l'ensemble du processus (de l'innovation et du marketing, par exemple). En interaction avec les personnes dans la salle, Gasse prône le succès des alliances stratégiques. Monsieur Filion cite l'exemple de la Finlande, de la France et des initiatives du gouvernement en Angleterre. Pour lui, il n'existe « *rien pour soutenir les PME!* » au Canada. Par contre, aux États-Unis on voit de meilleures conditions et, en Suède, il y a quatre instances pour soutenir les petites entreprises. On devrait réfléchir davantage aux soutiens financiers à offrir aux PME, en particulier développer et faire la promotion d'une véritable stratégie de l'innovation : « *Now what ? So what?* »

Synthèse de la journée

L'entrepreneuriat est un secteur en forte évolution qui se manifeste par le nombre d'articles scientifiques et aussi par le nombre des sous-champs émergents. Beaucoup de chercheurs s'y intéressent dans le but d'améliorer la prospérité d'un pays et d'initier à l'innovation. Dans une perspective de comparaison avec d'autres pays, le Canada devrait renforcer sa position et changer la culture de l'entrepreneuriat pour stimuler ce dernier. Plusieurs forces sociétales ont pu être détectées, ces dernières pouvant faire en sorte que le Canada développe un avantage compétitif. Par exemple, le nombre des PME est en forte croissance, le Canada pouvant profiter de la diversité offerte par l'immigration et par des initiatives comme le mentorat. Pour développer des avantages compétitifs, les entrepreneurs ont surtout besoin d'incubateurs et de programmes gouvernementaux qui les soutiennent dans leur stratégie d'innovation, comme on en trouve dans d'autres pays.

Annexe 1.5

Ateliers sur les technologies de l'information et des communications

par : Saeed Akhlaghpour, candidat au doctorat, Université McGill

Introduction

This manuscript provides a summary report of the Information and Communication Technology track of the National Forum on Management. The track was held on September 30th, 2009, as part of the three-day forum in HEC Montréal. The six talks presented in the track along with the discussions by forum participants are summarized. Moreover, for each of the talks, certain ideas with potentially strategic implications for research and practice are identified and iterated in this document. The manuscript is structured based on the chronological order of the sessions. It concludes with a review of the major results from the forum discussions, and suggested directions for future impactful research.

Session Summaries

Session 1 - State of the art in ICT

Moderator:

- **Henri Barki (Canada Research Chair in Implantation and Management of Information Technology), Department of Information Technologies, HEC Montréal**

The first session of the track was devoted to a review of the current themes in ICT research conducted by Canadian scholars. Speakers examined ICT research from four different perspectives; namely, individual engagement with technology, analysis and design of systems, implementation and governance of systems in organizations, and economical drivers and impacts of ICT. In addition to reviewing the status-quo, each speaker provided insights and suggestions with regard to the emerging topics that Canadian researchers should pay more attention to.

According to the session moderator, Dr. Barki, Canadians possess a fairly strong standing within the field of Information Systems. Based on a recent review of the leading ICT research, 5 Canadian schools rank among the top 30. These are University of British Columbia, University of Calgary, Queen's University, HEC Montréal, and McGill University (also, University of Western Ontario is the 33rd in the list)¹². Likewise, 6 of the

¹² For the complete study, see Lowry, Paul Benjamin; Karuga, Gilbert G.; and Richardson, Vernon J. (2007) "Assessing Leading Institutions, Faculty, and Articles in Premier Information Systems Research Journals," Communications of the Association for Information Systems: Vol. 20, Article 16. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol20/iss1/16>

top 30 scholars (ranked based on the number of citation their works has received) are affiliated with Canadian universities. The session continued with the following four presentations:

Presentation 1: "Design, Implementation, and Evaluation of Information and Communication Technologies" - Izak Benbasat, Professor (Canada Research Chair in Information Technology Management), Management Information Systems Division, Sauder School of Business, University of British Columbia

Dr. Benbasat's talk was a review of Canadian research examining individuals' interactions with information systems. These individuals could be organization managers, professional workers, IT staff, e-commerce customers, citizens, and so on. In his survey, Dr. Benbasat identified several sub-domains in the ICT field in which Canadian scholars excel, these include electronic commerce, recommendation agents for e-commerce, customer-business communication research in e-commerce, human-computer interaction (HCI) research in e-commerce, cognitive aspects decision support systems, adoption and implementation of IT for individual users, and business-IT alignment. Nevertheless, there are certain emerging areas which –according to Dr. Benbasat- Canadian researchers should also focus on. Green IT is among those topics with considerable potential in providing sustainable competitive advantages for organizations, and for society. This area of research pertains to IT-related initiatives and programs that directly or indirectly address environmental sustainability in organizations, and the applications of IT to encourage sustainability. While Canadian scholars (e.g., in Queen's University, and University of Victoria) have initiated leading research, there is still much to be done in this area.

Presentation 2: "Enhancing Information Systems Quality by Improving Information Systems Analysis and Design Methods" - Jeffrey Parsons, Associate Dean of Research and Professor, Management Information Systems, Faculty of Business Administration, Memorial University of Newfoundland

Dr. Parsons's talk was about the current themes in Canadian research on System Analysis and Design. Careful analysis and design guarantees more successful ICT projects accomplished on time, on budget, and with the expected functionality. On the other hand, ignoring this important phase, incurs potentially huge costs to organizations as the cost of detecting and fixing errors increases significantly as commitments are made during IS development or acquisition.

Current research on system analysis and design has markedly important implications for successful alignment and synergy between business people and ICT professionals. For example, by examining how different stakeholders in organization make sense of conceptual models, scholars seek to improve the efficacy of languages and notations used for modeling business processes, entities, and workflows. The outcome of such research lays the ground for improving current processes of organizations, and developing better systems that will be actually used by organization members. This, nonetheless, cannot be achieved without mutual understanding and communication between researchers, IT practitioners, and managers. To this end, Dr. Parsons and his colleagues, are developing a new website (www.Quick-SAND.org) aimed at facilitating two-way communication

between academia and industry. The website offers short articles that relay important research results from academics to wider practitioner community, and provides a platform for practitioners to comment on academic work and to help to influence the direction of academic research. This project is funded by SSHRC Public Outreach Grant.

Presentation 3: "Information Systems and Economics - Productivity, e-Commerce, and Organization Design" - Barrie R. Nault, David B. Robson Professor (Informatics Research Centre), Management Information Systems Area, Haskayne School of Business, University of Calgary

Dr. Nault's talk was about the economical aspects of information technology assimilation and use within organizations and markets. This area of ICT research is a relatively new and growing one. Nevertheless, it is one of the areas that Canadian schools need to strengthen in; around 20% of active IS researchers in the United States are working in this area (roughly 200-250 individuals), while fewer than 15 scholars (roughly 15%) of IS researchers engage with this type of research in Canada.

Canadian scholars in the field of economics of IT has studied several sub-domains including E-commerce, search and auctions, IT security, IT and organization design, supply chains, and IT impact on productivity. Issues addressed in each of these areas have several significant implications for businesses and organizations. For example, within the realm of security of Information Systems, there are several important research questions that need to be examined. These include the right time and frequency of sending security patches by the IS vendors, the optimum update cycle for the firms using an IS, and the synchronization among clients and vendors in this regard. Similarly, if certain vulnerabilities in a system are identified, it is of great importance to have the best policy for revealing such security risks, e.g. –hypothetically- if a vulnerability is found in the Canada Revenue Agency, should it reveal the issue to public or only to the accounting firms using the web sites. This is not a trivial question; in the former approach, those who didn't know about the problem would suddenly become aware of it, while in the latter, certain firms/users may be missed in the private revealing process.

Presentation 4: "Governance of Information Technologies" - Blaize Horner Reich, RBC Professor of Technology and Innovation, Management Information Systems, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University

Dr. Reich's talk was about the governance and implementation of IT in organizations. Not much need to be said about the importance of this issue. This stream examines the “bottom line” of IT related initiative, i.e. whether organizations succeed or fail in implementing IT to support their strategies. What makes the issue more critical is the alarming statistics about the high failure rates of IT projects (between 50% to 70%)¹³. Given the high expenditure on IT (IT is the top capital spend in Canada), finding more promising approaches for IT governance, and thereby IT implementation, is an imperative for Canadian IS scholars.

¹³ Different values have been reported for the percentage of IT project failures. See <http://pmperspectives.org/article.php?view=full&aid=22>

For this talk, Dr. Reich compiled a sample of 71 articles in the abovementioned stream of research published since year 2000 by Canadian academics. These were classified into 5 general categories, namely, alignment of business and IT, IT projects, outsourcing, industry and inter-firm, and impact of new technologies. Results of this survey of articles reveal that Canadian scholars have established a world-class reputation in the areas such as organizational level alignment of business and IT, ERP implementation, and knowledge management.

Nevertheless, Dr. Reich emphasized on the importance and criticality of making academic research impactful to organizations and businesses. She applauded the steps taken towards this end; in particular, SSHRC knowledge mobilization initiative designed to enable non-university communities to benefit from existing academic research knowledge. It was also suggested that universities should provide mechanisms that enable researchers get credit for this type of activities, i.e. reaching to practitioners should be somehow valued in a similar manner that publishing papers are recognized as achievements for university professors. Trying to address this research-practice gap, Dr. Reich and colleagues, have developed a website (www.pmperspectives.org) dedicated to establishing a more direct and effective communication channel between project managers and project management researchers. Just as an example of such activities, Dr. Reich and her colleagues -with the help of professional writers- transform long academic research reports (often 40+ pages) to 1000 word online pieces useful for, and readable by, project managers. This website is supported by the SSHRC Public Outreach Grant.

Session 2 - When Research Becomes Practice: The Case of Risk Management in Information Systems Projects

Speakers:

- **Suzanne Rivard, Professor (Chair of Strategic Management in Information Technology), Department of Information Technologies, HEC Montréal**
- **Patrick Des Marais, President, GlobeImpact**

Moderator:

- **Pamela Ritchie, Dean, Faculty of Business and Information Technology, University of Ontario Institute of Technology (UOIT)**

The findings of research conducted by IS academics (Dr. Benoit Aubert, Dr. Michel Patry, and Dr. Suzanne Rivard) at HEC Montréal and CIRANO -an interuniversity research center- has been employed in building a business risk management software. The software has been developed by GlobeImpact –a Montréal based management consulting company. Having accomplished a fruitful joint project, Dr. Rivard and Mr. Des Marais (president of GlobeImpact) presented their reflections and post-thoughts on this successful collaboration between academia and industry.

Dr. Rivard briefly reviewed an extensive research project on software risk management conducted at HEC Montreal and CIRANO. The overall objective of the project was addressing the problem of high failure rates in software projects. The project has resulted in several research articles in 1990s and 2000s. Mr. Des Marais, whose company has built the software based on the results of this research, explained some of the obstacles he had faced in presenting academic knowledge to businesspeople. He put forward some guidelines to facilitate this process. These include showing the weakness in how businesses currently do a certain task, convincing higher management of the value of a paradigm shift, splitting the solution in 10 simple pieces, walking managers through a case, and engaging them with their own business case.

In a seminal paper titled “Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance”, Izak Benbasat and Robert Zmud, explain the nature of research that is perceived relevant by managers, i.e. the topic has to address an enduring or current organizational problems, and the implications have to be implementable. Based on her experiences in this project and others, Dr. Rivard proposed adding a third criterion: “The results have to be implemented”. She suggested that researchers should approach certain individuals who face relevant problems, and try to collaborate with them in the problem-solving process. Transferring academic knowledge to businesspeople requires openness from the latter side. According to her, a “mindful” adoption is more likely to happen in situations where practitioners have felt the need to employ the state-of-the-art knowledge in solving business problems. Dr. Rivard, also proposed a second approach: researchers should try to become institutional entrepreneurs. Researchers often face the situations where despite the fact that their proposed novel method/artifact is better than the current one, yet the current practice has reached a status of “taken-for-granted”ness, i.e. it is considered a standard everyone has to comply with. However, according to Dr. Rivard, researchers can act strategically and become involved in standard-making procedures, e.g. try to promote their project management methods to the extent that it becomes a part of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) guidelines. Another strategy can be changing the institutional norms through teaching future practitioners. Nevertheless, as pointed by Dr. Rivard, these methods demand considerable patience which is not always an option given the time constraints on academics.

Session 3 - ICT: A Look Forward

Speaker: Leonard Waverman, Dean of the Haskayne School of Business, University of Calgary; Fellow, Centre for Management Development at London Business School

Discussant: Jacques Robert, Fellow, CIRANO; Associate Professor, Department of Information Technologies, HEC Montréal

Moderator: Pamela Ritchie, Dean, Faculty of Business and Information Technology, University of Ontario Institute of Technology (UOIT)

Given the relatively low statistics of the Canadian productivity growth in comparison with the other G8 countries (see Table 1), Dr. Waverman’s talk was examining the basic question of “Why is Canadian Productivity Performance So Poor?” He approached this question with a particular attention to the role of ICT.

Table 1 Labor productivity growth (GDP per hour, %) – Source: The Conference Board, January 22 2009

Country	2000-2008	2008*	2009**
US	2	1.7	0.5
France	1	-0.6	-0.3
Germany	1.1	-0.1	-1.5
Italy	-0.1	-1.2	-0.7
UK	2	0.2	0.5
EU27	1.5	0.2	0
Japan	1.8	0.9	-0.5
Canada	0.9	-1	1
* Preliminary ** Projected			

Economists have attributed 40% to 50% of the country-wide productivity growth to ICT investments. Dr. Waverman provided a quote from the European Commissioner reading (February 2, 2009):

“The Internet underpins the entire economy in an increasing part of the world. Information and communication technologies (ICT) contributed 40 per cent of overall productivity growth in the economy for the ten years up to 2004. The networking effect has made possible an accelerated and global diffusion of innovation. The ensuing changes to our economy, as well as to the lives of our citizens, have been remarkable.”

In addition, a remarkable research conducted by Dr. Waverman and his colleague points out that from a macro perspective, the main reason behind the US/Canada productivity gap is not differences in labor or skills, per se. But, it is ICT that explains roughly 50% of this productivity gap. Statistical data confirm the fact that Canada ranks below several other developed countries in terms of its ICT investments¹⁴.

Based on his own research and other reports, Dr. Waverman put forward a number of policy making suggestions aimed at improving the current status of ICT use in Canada. These, in turn, would lead to higher productivity and performance for the country. The suggested policies include providing tax incentives to stimulate all sectors’ ICT investment, and incentives to facilitate development of ICT infrastructure. From a research

¹⁴ For a number of these comparative statistics, please refer to Dr. Waverman’s presentation slides available at the forum website: <http://expertise.hec.ca/forum2009/2009/06/18/ict/>

perspective, Dr. Waverman called for a closer collaboration between IS scholars who study ICT phenomena at micro levels (e.g., individual, project, and organization), and those who employ macro perspectives. Research conducted by such a “coalition” would potentially result in a more comprehensive understanding of the ICT role in the Canadian national economy.

The main presentation in this session was followed by a discussion performed by Dr. Jacques Robert. He pointed out some possibly overlooked factors, and alternative explanations for the US/Canada productivity gap. According to Dr. Robert, general policy issues such as higher tax rates in Canada might be an influential factor, likewise climate and geographical issues could have an impact, for example, having areas with denser population, in itself, can be a facilitator for the growth of several types of businesses.

There were also discussions from forum participants; Dr. Blaize Reich brought up the hypothesis that the higher –relative- number of business graduates in the US could also be a factor in the overall productivity. Dr. Pamela Ritchie also talked about the need for training IT professionals with sufficient business skills who could integrate IT and business knowledge in workplace.

Concluding remarks

A number of common points can be identified from the presentations and discussions of the ICT track. Most of the scholars in the Forum agreed that currently, one of the critical issues in the field is bridging the gap between academic research and business practitioners’ engagement with IT. Reflecting on her experience, Dr. Rivard provided guidelines and suggestions for a successful knowledge transfer between academia and industry. Likewise, Dr. Reich and Dr. Parsons, talked about their efforts in building websites devoted to establishing direct and effective communication channel between practitioners and academics. Forum participants viewed SSHRC Public Outreach Grant as a very promising mechanism for promoting and prospering this type of knowledge transfer. According to them, similar mechanisms for promoting these endeavors should be employed by universities as well.

Based on the presented reviews of the ICT research, Canada seems to possess a strong standing within the field. Participants in the forum attributed this to a number of factors, including the presence of funding from institutions like the Social Sciences and Humanities research Council of Canada (SSHRC), Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada (NSERC), and the Canadian Institutes of Health Research (CIHR). Establishment of a strong and coherent Information Systems track at the annual conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC) is also an influential factor in excelling Canadian ICT research. For more than 25 years, the track has been very successful in gathering together Canadian IS scholars.

Finally, based on the current assessment of the field, and analysis of potentially strategic issues, the Forum participants proposed certain directions for future research. These include examining Green IT as a driver for sustainable competitive advantage,

investigating the wide applications of IT for improving the quality and efficiency of healthcare system in Canada, and studying the ways that IT can help in improving the productivity of organizations and the overall prosperity of national economy.

Annexe 1.6

Ateliers sur la **chaîne de distribution** et la **logistique**

Par Benhaz Saboonchi, candidat au doctorat, HEC Montréal

This report provides a summary of the six presentations on three main themes in the *Supply Chain Management and logistics* workshop, held on October 1st.

1. **Montreal, Center of Excellence in Transportation Research**, Moderator: **Bernard Gendron**, Professor, Université de Montréal; Director, Interuniversity Research Center on Enterprise Networks, Logistics and Transportation (CIRRELT)

- 1.1 **The Roles of Research Centers**, by **Gilbert Laporte**, Professor, Canada Research Chair in Distribution, Department of Management Sciences, HEC Montréal

The first lecture was given by Dr. Gilbert Laporte, who started by mentioning the fact that Montreal is a world-leading pole in transportation research. According to him operations research (OR), which was created in the war time, is not well defined and modelling and applying it when human factors are in play, are very difficult. Besides there is always human resistance against applying the decisions derived by OR.

He then went back to the leading position of Montreal in OR in transportation, at the same level of other leading transportation research centers such as MIT and Georgia Tech., owing to the large number of students and researchers in Montreal and the existence of the two big research centers: CIRRELT and GERAD. There are also four world-class companies which have been derived from these two research centers: GIRO, INRO, ADOPT, EXPRETIO. According to him, the key to success has always been attracting the best students and researchers from all around the world to Montreal .

Transportation planning is done at three decision levels; Strategic level: Airports, highways and metro networks, Tactical level: warehouse location, bus routes, and Operational level: work schedules, shipping routes etc.

Finally he discussed the strategic mistakes in Montreal's highways and metro station design, and the fact that other metro designs such as the Chicago's model could have provided better connectivity in Montreal.

In the question and answer time, in response to one of the questions he mentioned that the future trends in the transportation planning are the dynamic and stochastic models. Following his response, Dr. Crainic added

that the research in transport is already in this direction, trying to create robust and flexible models in order to address today's dynamic problems.

1.2 The Creation of Spin-Off Enterprises in Transport, by **Micheal A. Florian**, Emeritus Professor, Département d'informatique et de recherche opérationnelle, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal; Director, INRO Consultants

The second presentation was done by Dr. Florian, the founder of the INRO Company, which is a medium-sized company on transportation planning software development. INRO has clients in more than 80 countries, including 12 of the 25 largest cities around the world. The creation of such companies allows the researchers to test the theories in the real world. What's really important is to continue the academic job at the university, and not to stop the research at any time, as it takes a world-quality research to be able to create a successful company. Global partnership and access to local networks are other important factors in the successful sales of the software.

Some of the important functions of their software (EMME toolkit) include the simulation of the traffic, public transport route selection, and destination selection based on economical and ethnographical data. This toolkit can also be used to illustrate the CO₂ emission levels on the map that could be used by the government to plan environmental initiatives.

Finally, in response to one of the audience questions regarding the challenges of the company in the past, he mentioned that apart from severe competition in the domain, the biggest challenge that the company has faced is the fact that their team is almost fixed and the leave of the team members has a large effect on them. Since their working environment has been basically derived from an academic setting, and that the culture of the researchers and the company in large, is very different from that of the other competitors in the domain.

2. Intelligent Transportation, Moderator: **Mishel Gendreau**, Professor, DIRO Department, École Polytechnique de Montréal

2.1 Transportation System Intelligence : The Promise and Continuing Opportunities, by **Hani S. Mahmassani**, Professor, William A. Patterson Distinguished Chair in Transportation, Department of Civil and Environmental Engineering, McCormick School of Engineering and Applied Science, Northwestern University

Dr. Mahmassani started his presentation with the idea that in intelligent transportation systems (ITS) the element that is missing is the "intelligence" itself! He continued by explaining that today we possess the technology and

the high-tech devices in order to control the traffic, but what's lacking is the intelligent use of the available facilities. In order to support the idea he gave an example of the "Transguide", a traffic control center in Texas, which was equipped with the most advanced technology at the time, in order to observe the traffic all around the city. During a visit to the center, Dr. Mahmassani asks a question that what they do when they observe an accident, and they mention that they simply call the police! Nowadays of course with the invention of cellular phones this could be done by the people on the scene themselves.

Then he explained the new technological advancements such as the GPS, wireless Internet, and wireless sensors etc, that are used to provide real data. Now the next step is how to use the data provided by the technology. This calls for new methods to simulate the networks, and assign models to use the real data in order to make short term predictions. These predictions could be used for the dynamic pricing of tollways and to control the flow of highways and traffic in general. The difficulties facing these models are the involvement of human beings which are not controllable and the lack of coordination and institutional framework to support such models.

To conclude he stated that the best way to bring back the "intelligence" element in the ITS is to use the real data provided by technological advancements in order to make predictions. Then to use the predictions intelligently, which will lead to the best reliability and the highest throughput in the traffic control systems.

2.2 Intelligent Merchandise Transport and Logistics Systems, by Teodor Gabriel Crainic, Professor, Department of Management and Technology, ESG- UQAM

Dr. Crainic started by presenting some statistics on the congestion costs of motor carriers and emission level of trucks in Montreal, in order to show the importance of city logistics management.

This research area has emerged in the 1990s, as the result of the high level of congestion in the large cities around the world. The idea is to minimize the congestion and emissions, without penalizing city center activities. Unfortunately this area has not been explored to its fullest capacity and is still lacking data in North America and especially in Quebec.

Some ideas proposed in other countries include limiting the number of licences and the number of cars that can enter the city center, or to coordinate and group all the carriers that ship within the city center.

According to Dr. Crainic there is little research on the integration of urban transport with other transportation topics, as the result there is the need for research funding on the topic and the collaboration of governmental bodies.

Finally, he pointed out that in order to solve the city logistics problem, we need to coordinate and centralize the shipments into the city, which would be impossible without the government intervention. Since there are a lot of coordination, legal, and monetary issues in play.

3. Research in Road Safety, Moderator: **Patrick Boyer**, Research Analyst, Evaluation Data Systems, Road Safety, Transport Canada

3.1 Use of Administrative Databases in Road Safety, by **Francois Bellavance**, Professor, Transportation Safety Laboratory at CIRRELT, Department of Management Sciences, HEC Montréal

Dr. Bellavance explained that the road safety covers three important aspects: Users' behaviour, road infrastructure and the environment, and the vehicles. He then focused his presentation on the human aspects of the road safety.

One interesting issue was the close collaboration of the "Société de l'assurance automobile du Québec", and the university on the road safety research. The provided data by SAAQ usually concerns the rate of accidents, the drivers and the compensation of the victims etc. Some research that has been conducted so far with the collaboration of SAAQ includes: the effects of cellular phones on fatal accidents, the impact of SUVs and smart cars, the impacts of the fatigue factor on driving and the effects of safety seat belts on the number of fatal accidents etc, among which he presented the research results on the impacts of using the cellular phones while driving.

The interesting results of the cellular phone research reveal the fact that using the hands free or talking directly on the cellular phone does not change the chances of accidents statistically, and also there are more men than women that use cellular phones while driving. The research confirms the positive relationship between the use of cellular phones while driving, and the number of fatal accidents.

He finally ended his presentation by mentioning that obtaining exact statistical results is very hard, since the exact time of the accident cannot be known. It is also hard to explain the exact relationship between the last time the driver was on the phone, before or during the accident (based on the data provided by the phone companies), and the rate of accidents. Because the time of the accident is usually registered as the time that the police arrives,

and the drivers do not exactly mention that they were on the phone at the exact time of the accident, for insurance reasons.

3.2 Research in road Safety: A Tool in Decision Making, by **Lyne Vézina**, Director, Road Safety Research and Strategies, Société de l'assurance automobile du Québec

The last presentation was the continuation of the previous one on road safety, from the SAAQ's perspective, on how and up to level point the academic research has affected the society's decisions over time.

According to Mrs Vézina, there has been a 75% decrease in the rate of fatal accidents, and 11% decrease in the total number of road victims in general since 1973. This has happened while there has been an increase of 25% in the number of vehicles during the same period of time. All this have been achieved owing to the strategic decisions made by society in order to increase the awareness of the users, safer vehicles and better road infrastructures.

In terms of the importance of the research on road safety she mentioned that the society conducts internal research, university research and also research with external bodies. She also stated that even if some research has been done elsewhere, we cannot apply their results directly in Quebec. Since people need to believe the research results that are obtained based on the data derived in Quebec, so that they will play by the rules.

Some important decisions that have been backed up by research results are the ones concerning the speed limits, blood alcohol level, special medical conditions and driving, safety seat belt, banning cellular phones while driving, child special seat restrictions, etc. Of course the final decisions have been made taking the social, economical and political contexts into account.

She concluded her speech by mentioning that the final objective of the SAAQ is to reduce the number of the road victims and to have a high-performance administration.

Annexe 1.7

Ateliers sur l'énergie et environnement

Par Michel Keoula, candidat au doctorat, HEC Montréal

State of the Art in Energy and Environment

The panelists in this session are two professors of the Ivey Business School of the University of Western Ontario, **Tima Bansal** and **Guy Holburn**, and the Dean of the Molson Business School of McGill University, **Sanjay Sharma**.

As pointed out by the moderator, **Rod White**, associate Dean at the Ivey Business School, the session features the academic side of energy and environment. He urged for a dialogue to identify the unanswered questions relating to Canada's competitive advantage in the areas of energy and environment.

Presentation of Tima Bansal

Tima Bansal is also the Director of the Research Network for Business Sustainability (henceforth NBS), of which she gave a glimpse of the activities. The NBS is a space of collaboration between businesses, academics, non-profit organizations and government to try to bridge the gap between business research and practice and achieve sustainable solutions. After two years, the network comprises more than 400 researchers, primarily in Canada, and reaching over a thousand practitioners.

She defines sustainable businesses as resilient businesses that create value, healthy ecosystems and strong communities. The notion of resiliency is emphasized with respect to the goal of making money over the long term.

The need to bridge the gap between business research and practice stems from the fact that the language used in published work is not understandable to managers. Researchers care about precision and methods. To better serve managers, there is a need to take the research one step further. Managers want very prescriptive, not descriptive results (Just tell me what to do!).

In the network, managers tell what they want researchers to do as research (information to have, questions to be answered). This generates a whole bunch of questions. Based on that, there is a systematic review that is done for the top two questions. First, the body of evidence on the subject is explored. Then, researchers synthesize relevant studies and make them available to the network.

Taking the example of socially conscious products, the result would be: given the body of evidence, it can be said that, at the end of the day, people want to pay 6 to 10% more on

socially conscious products. Managers also want to know the broader social goal of a project. For example, tell the manager that he might get 10% return on the project without compromising the product quality.

Finally, she presents a top list of the questions identified in the NBS in 2008 and 2009. It appears that in 2008, adaptation to climate change and socially conscious products top the list of the questions asked. In 2009, managers care about the measure and value of ecological impacts (that is carbon disclosure projects, carbon footprint projects) and how to embed sustainability into corporate culture.

Concerning the state of the research, she points out that, among areas related to environment, green finance seems to be an area where there is little research.

Presentation of Guy Holburn

Guy Holburn presents the conclusion of a research he has been leading on renewable energy investments in Ontario.

Driven by new environmental and climate change policies, competition between governments and jurisdictions is intense for companies to invest in new renewable energy generation and also to develop companies capable of innovating in renewable energy technologies. In Ontario, investment rates are low compared to the U.S. or Germany, and the government hasn't met its renewable energy targets. The natural research question is then: what distinguishes Ontario compared to other jurisdictions in terms of getting green capacity lines or developing a green energy sector?

In a survey of more than a hundred of renewable energy companies (63 wind developers, 12 solar developers, 36 technology manufacturers) conducted at the end of 2008, Guy's team tries to understand how Ontario fares across 17 criteria that can explain variations in the performance of renewable energy sectors.

Companies are asked what the important criteria they think about when to invest are. First, the common theme that appears is that the characteristics of the policy environment (availability of skilled labor, natural wind conditions) matters a lot. Also, ratings are high for the regulatory policy (Power Purchase Agreements rates and lengths) but in terms of regulatory governance, the rating of Ontario is very weak. This is because Ontario is seen as a jurisdiction tending to fluctuate. This contributes to the perception of high regulatory risk.

The reason is because there has been shifting capacity target policies since the inception in 2003, and a mix of policy instruments (fix rate contracts that change almost every year). At no point in time did the government make a long term commitment to set a particular long term policy. The regulatory agency, the Ontario Power Authority is strongly controlled by the Minister of Energy and Infrastructure, who has changed almost every year.

Companies say they respond strategically to this type of fluctuating policy environment by 1) lowering investment priority compared to other jurisdictions, particularly the U.S. 2) building in some of the risk in bid prices, that result in higher rate for consumers or taxpayers, 3) and lobbying more the government to secure investment.

The whole point is that what is important for the government of Ontario is not only to have an attractive policy for the sector but also to reform its regulatory institutions to lower the risk premium for investors.

Presentation of Sanjay Sharma

Sanjay Sharma focuses his talk on energy prices. He brings out that there is some consensus that the rate of new discoveries of oil is much lower than depletion and that the new reserves are located in places that are less accessible and then are more expensive to extract. Another consensus is that, in the next economic boom, oil prices will peak between 200 and 250 dollars.

But the projections are that, in the long run, renewable energy, even if it is subsidized, will not be more than 20 % of global energy usage and we will be mainly on fossil fuels for the next 60-70 years. Moreover, since carbon pricing is going to be an important factor in developed countries, this will affect local transportation in the way cars are built. Power generation too, will be affected in terms of energy efficiency and a greater share of renewable energy plants. Global trade will still be dependent on fossil fuels because we still don't know how to run gigantic tankers and aircrafts on renewable energy.

Mindful of that, many companies have started the reorganization of their global supply chain. Because bulky heavyweight products will have a very high transportation cost, ancient steel plants in Allentown in Pennsylvania are being dusted off. Energy prices (and carbon prices) are going to make transport of steel outsources in developing countries uneconomical. Generally, one can predict that there will be progressively a relocation of more manufactures in North America.

This scenario is going to change our competitive equation. We are going to go high on manufacturing again. It also means becoming more energy-intensive. Given that, what sort of incentives, subsidies, and prescriptions of public policy do we need to confront those challenges? Another important research question is what will be the manufacture share of China which is currently a leading manufacturer.

On the other hand, firms face largely saturated markets in North America where the average growth of the economy is 2-3%, while growth rates in developing countries may be up to 10%. With the pressure for social justice, rights of the minorities, women empowerment, what is the kind of business model that creates grassroots support, protect ecosystems, to ensure that this growth is sustainable?

Discussions after the presentations

Among the other points raised during the discussions following the presentations, participants' concerns are:

1. How to make other forms of climate policies or go further than carbon prices?
2. How to adapt to climate change since many businesses think that it is too late and there is not much more they can do?

Participants also emphasize:

3. the importance of the nexus between businesses and the governments in order that businesses be more involved in the discussions of public policy;
4. the necessity for academics to embrace more the public policy domain. Few research is available in that domain because of difficulties to get them published;
5. the need to have a countervailing perspective on the interest of the larger economy and pursue national goals;
6. the urgency for consumers to take common positions and to make their voices heard.

State of Practice in Energy and Environment

This workshop has been moderated by **Gordon Pitts**, an author and business journalist, with a specialization in issues of the competitiveness of Canadian businesses in a turbulent global economy. The three panelists are **Ian Clifford** from ZENN Motor Company, **Romney Duffey** from Atomic Energy of Canada Limited and **Chris Mc Donnell** from the forest product company Tembec

Presentation of Ian Clifford

Ian Clifford, a photographer by trade, is the CEO and founder of ZENN Motor Company. He started in 2001. The vision is to be a leader in zero emission transportation solutions and technology. The company is currently commercializing low speed neighborhood electric vehicles mainly on the European and the U.S. market. They are yet to have authorizations in most of Canadian provinces to sell their cars.

The advantage of electric vehicles is that they are zero emission and no noise. Their current weakness is affordability to consumers. Most of automakers have a prototype electric vehicle but it doesn't cost less than 40 000 dollars, as opposed to most cars costing currently less than 20 000 dollars. This is due to the high cost and other problems surrounding the battery technology for electricity storage: heaviness, toxicity, problem of disposal, very short lifespan and major failures at high temperatures.

A promising avenue for ZENN motor company comes from a company named EEstor located in Austin, Texas due to release a very disruptive storage technology for which ZENN has bought the patents. ZENN is now a shareholder as well of EEstor. This is

because ZENN management think that the EEstor technology is a unique material that have storage and energy densities not been seen so far. Moreover, it is based on barite and barium derivatives for which there are huge accessible reserves in North America. The final proof by third party verification is due very soon in 2009 or in 2010.

Ian stresses that the big challenge of this century is to harness energy storage in order to foster the development of renewable energy sources.

Presentation of Romney Duffey

Romney Duffey is principal scientist at Atomic Energy of Canada Limited (AECL). He first articulates his communication on the need of non-emitting technologies (nuclear reactors, wind, other renewables) to stabilize emission concentration in the atmosphere. The question is then how we can implement sustainable nuclear and hydrogen energy systems. This is a global challenge because it is projected that 97 % of the increased in world emissions will come from non developed countries, mainly China.

But, as Romney asserts, we are not prepared economically, industrially and in terms of social acceptance to handle the 3000 to 6000 nuclear reactors needed to face those challenges. There are currently about 400 nuclear reactors in the world very few are being built.

Nuclear energy is economically more competitive than fossil fuel sources and AECL has been in the business of reactors for some time, doing business currently with countries like China or Romania. For nuclear energy, there is no shortage of anything, but eventually increasing prices of uranium, like for oil and gas.

The Canadian reactor Candu is enjoying a huge success in the market but we haven't built anyone yet here in Canada. There is a project to build one in Ontario. This is a huge market opportunity but somehow we have to implement these units here first. But there are strong oppositions to the deployment of this technology.

That is why Romney tries to destroy some wrong old nuclear objections:

1. Nuclear waste is an unsolved hazard. No, it's easy when you recycle the waste to nuclear energy.
2. Nuclear radiation is awful. False fear mongering. New designs are safer and risks are minimal.
3. Nuclear power equals nuclear bomb. It never has been in civilian nuclear. It only occurs militarily in threatened and unsecure countries or regimes.

Another proposal that is not being considered is hydrogen, omitted in the International Panel on Climate Change reports. When low carbon sources, such as nuclear reactors are the primary source for hydrogen production, this will help commercialize hydrogen-powered vehicles in the transportation sector. It has also been demonstrated that it is a good storage system for renewable resources, as demonstrated by the Canadian technology NuWind (nuclear combined with wind).

AECL vision is thus to make of Canada an “energy superpower” using design innovation and waste to energy.

Presentation of Chris Mc Donnell

Chris Mc Donnell is in charge of aboriginal and environmental relations at Tembec. He first presents the company as a forestry business with 2 billion \$ sales that started in 1993, and has now 7000 employees in 33 facilities in North America and France, based in Témiscamingue, Quebec. The Company is the world leader in certifications by the Forest Stewardship Council certification, an independent certification body.

Following the 1999-2000 land disputes, protests and controversies in the forest sector in Ontario, the company has engaged in strong interactions with environmental organizations and first nations, which was unusual at that time.

The use of land for forestry business or mining business is subject to many environmental or social considerations to those who own the land, whether it is public or for aboriginal people who feel that they have priority to settlement.

Tembec managers have been involved and have learnt much from discussions with opinion leaders in a variety of organizations (local, regional, national, international). They are thus cognizant of the different cultural perspectives people have on the use of land, and seize opportunities to find common grounds. Those perspectives are different from what one might read from the headlines.

This led in 2001, in the midst of the Ontario land debate, to an agreement between Tembec and World Wildlife Fund to move beyond the set of regulatory forestry rules and add the notion of voluntary standards for forest practice in all Canadian provinces. Out of the involvement of Tembec with various stakeholders, they agree on areas of very high conservation value jointly proposed them for consideration to government to set aside, instead of going through the ten to twenty year cycle of provincial land use planning. This improved the image of the forestry industry as a positive industry and also provides a lot of certainty for the business.

The way forward in the engagement with stakeholders comprises the following steps:

1. Integrate the auditing of the voluntary and the regulated standards to avoid “audit fatigue” and thus facilitate meaningful, effective and transparent reporting;
2. take the stakeholders engagement to a new level in order to develop a national consensus on the use of land with businesses resorting on natural resources (mines, forest biomass for energy) and all other stakeholders (first nations, NGOs, government).

Discussions after the presentations

The dialogue following the presentations essentially turns on two themes:

1. The nexus between the government and businesses. The representatives of the three firms shares differing experiences on the issue:
2. AECL represents the government at the international level. This is a good example of nexus but it limits the kind of investment to make so as not to expose the Canadian government. The government is acting on the uncertainty on the market place due to the lack of social acceptance of nuclear power.
3. Tembec recalls his engagement with all stakeholders
4. For ZENN Motor Company, Canada is taking a casual approach in terms of automotive innovation at every level. Canada has definitely to harmonize with the U.S. legislation.
5. On that issue, some participants think that it might take more for the scale of the investment to move the government.
6. But most participants express a strong support for the project of electric vehicles, slam the lack of support in Ottawa and the provinces while unprecedented openness is seen in the U.S. They emphasize the necessity that Ontario and Ottawa bet on the technology, which would be an example of political vision and leadership.

Third workshop: Challenges and Opportunities.

The panelists in the workshop are **David Wheeler**, Dean of Dalhousie School of Management, **Alex Wood** from the NGO Sustainable Prosperity and Rick Petersen, a communication consultant. **Tima Bansal**, panelist in the first workshop, has acted as moderator.

Presentation of **David Wheeler**

His talk can be titled: “where does the leadership, disruptive innovation come from?”. How game-changing things happen not only in business and industry but also in academia and government? Where do NGOs fit in?

Studies are pointing to the fact that there will be quite fallow periods in capital markets in the next ten years. So there is a need to reinvent the future if businesses don't want to die in this environment of extreme competition. There is also a need to usher in a very different kind of economy or industrial structure to seize the chances.

The name of the economist Schumpeter is associated with the notion of creative destruction. It is about how capitalism can constantly reinvent itself. Destroying the old one is necessary to creating the new one.

How industry and businesses have to respond in a creative way to the challenges? Strategy in business comes from 2 sources: doing the normal things and looking for unanticipated opportunities, problems and successes (emerging strategy). It is in the resource allocation process that you integrate your emerging strategy. How the investment is split is important. There should be a bet on the future. In the nutshell, stop investing in what is, start investing in what might be.

For example, GE Eco imagination place some bet on sustainable business. They make long-term investments in a diverse range of cleaner solutions and technologies. They are rewarded today since a big part of the stimulus package is going into that direction.

What is then the role of the government how does policy intervention helps ushering in a new economy? It might take a public procurement policy. For example, some of the stimulus package has been directed to green energy (U.S.). In South Korea, the government has committed to the investment of 2% of the annual GDP of the country in environment-related industries (green industrial revolution).

Accordingly, the challenge in the academia is how do we rethink what we do as teachers and researchers and play our part in creatively destroying some of the assumptions on business perception and reinforce the nexus between practice and research.

Presentation of **Alex Wood**

Alex Wood is Senior Director Policy and Markets, Sustainable Prosperity, a policy research and development NGO dedicated to the promotion of a green economy in Canada.

Picking up where David left off, Alex offers a more provocative diagnostic. He asserts that the public sector and a large part of the private sector are not at all prepared for the transformations required for disruptive innovations. He presents five areas where the gaps are acknowledged in the government in terms of research or where there is very little work for policy makers to rely on.

- economics of climate change: while the band of uncertainty is narrowing for the consequences of man-made CO₂ emissions, there is a need to understand the impacts of policy response to climate change, the costs associated with but also the opportunities that might exist from the policy response to climate change (potential for in terms of renewable power and technological aspects).
- Helping promoting the understanding of the role of markets in a set of economic issues. The role of government in those areas is not well understood at all in areas like carbon markets (role of carbon financing and its potential and possibilities). For businesses, they need to understand how cost-saving investments might translate in a business model.
- Role of technology and innovation. Bureaucrats have a big fear making a technology bet like for the ZENN motor Company case. Alex suggests to build a knowledge base around the kind of strategy required for public support and the role of the government in promoting technological development and innovation as a whole. For example, there hasn't been any public debate informed by the academic community on the current energy policy that points to the costs and benefits for Canada of following that particular policy, versus the policies that would be set in provinces.
- Role of public and private investment. In the current context of large investments and stimulus packages oriented towards low carbon technologies in a green economy, there is no knowledge base to inform policy decision and how those would play in promoting private investment and the kind of economic benefit that would accrue to countries.
- Understanding how to motivate behavioral change in corporations and consumers. For example, carbon price in some way is a policy. But people make decisions on the marketplace based on lot more than the price. There is a need to understand what more other factors might play. The academic community has a big role to play on that.

Presentation of **Rick Petersen**

Rick Petersen is head of the Corporate Responsibility practice of NATIONAL Public Relations – Canada’s largest communications consultancy, and is the host of the annual Tremblant Forum on Corporate Responsibility and Sustainability.

Rick focuses on issues of sustainability, that is, environmental and social issues and opportunities. He gives some hints on how to change behavior. This includes how we think, how we act and how we operate. He presents them in ten colorful points:

1. Get comfortable with being uncomfortable. There are many CEOs, middle management people who really don’t know how bad the situation is. Complacency is not an option.
2. Be a realistic idealist. Many companies still think that current success is the only measure. They don’t sense the urgency of change.
3. Hug an activist today. Polls and studies show more and more that NGOs, be they environmental or for health care, are more trusted than anything else. Rick recalls that Timbec realized that early on.
4. Hit the gopher. Resources are dispersed in the academy, large corporations, and government agencies. Best practices not shared. It is unbelievable how many things in corporate divisions, departments that need an integrated approach
5. Run but you can’t hide. The level of transparency required is enormous. Information travels rapidly and in real time on 24 hours news network, cell-phone cameras, social networks like Twitter. There are no secrets. Get aware so as not to be at disadvantage.
6. and if you are going to go naked, you’d better be buff. Many companies have great visions and values that are not translated into their policies. Having a strong public commitment implies setting tools to track performance.
7. Be the change you want to see. Lead by example. Be carbon-neutral, recycle, volunteer, and donate money.
8. Follow the money, follow your clients Listen to your socially responsible investors on ethical issues or aboriginal rights or listen to big investors on carbon disclosure (cf the Carbon Disclosure Project). Be aware that potential capitalists are looking for investments in green technology and more and more consumers declared themselves to be green.
9. Turn human resources into human capital into human interest. Socially responsible companies have an opportunity to motivate and engage their employees, who are at increasing levels of awareness.
10. Malthus hot...Keynes not. There is an increasing evidence that environmentally, socially, economically, our business models are not sustainable? Is it possible to have prosperity to without growth, reach what economists call the steady state economy?

Discussions after the presentations

The first other challenge pointed out in the discussions is about carbon pricing. There is no global value for carbon. The price depends on the location and on what we are doing (driving car, investing in an oil company or trading something).

Then, the question as to what kind of leadership we need to spur innovation or changes of behavior pops up again. Many participants agree that there should be a choice of what to place value on. There is a need to reward different kinds of behavior in consumer choices, to induce business leaders to behave in a certain way.

Relatively to the previous two points, another important question arises: do people believe in this country that the market is broken? There has been a consensus among participants that markets are doing fantastic in terms of broad consumers' choices and lower prices, and efficient allocation of resources. The real problem relating to the topic under consideration is that markets are not yet reflecting environmental costs. The system allows it but we abdicate because of interests at stake or because of the complexities of giving different incentives to so many different players. Now, as individuals, we have to educate ourselves to care about the environmental impact of the products we consume while the market is supposed to do it for us.

Annexe 1.8

Ateliers sur la gestion de la santé

Par; **Mohamed Chekli**, candidat au doctorat, HEC Montréal

Conférenciers :

- **Samia Chreim**, professeure agrégée, École de gestion Telfer, Université d’Ottawa
- **Lise Lamothe**, professeure agrégée, Université de Montréal
- **Léonard Aucoin**, président, Info-Veille Santé
- **Stevens Spears**, « Senior Lecturer » Massachusetts Institute of Technology, MIT, membre du HealthCare Improvement
- **David Levine**, président-directeur général de l’agence de santé et des services sociaux de Montréal
- **Denis Beaudouin**, directeur général adjoint, Centre de santé et des services sociaux de Gatineau
- **Karen Golden-Biddle**, professeure “Everett W. Lord Distinguished Faculty Scholar” School of Management, Boston University
- **Dr Fabrice Brunet**, Directeur général et secrétaire du conseil, Centre hospitalier universitaire Sainte Justine
- **Jean-Louis Denis**, professeur titulaire, Chaire de gestion et de transformation des organisations de santé, Université de Montréal

Modérateurs :

- **Alain Rondeau**, professeur titulaire, Centre d’étude en transformation des organisations, Service de l’enseignement du management, HEC Montréal
- **Sylvain Landry**, professeur titulaire, Service de l’enseignement des opérations et de la logistique et directeur associé Pôle santé, HEC Montréal
- **Ann Langley**, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada en gestion stratégique en contexte pluraliste, Service de l’enseignement du management, HEC Montréal

La modernisation du système de santé soulève des questions épineuses quant à la façon dont le changement devrait y être opéré. Le Dr. Brunet et M. Spear ont tous les deux parlé, chacun à sa façon, de la complexité croissante des soins de santé et des problèmes de gestion des processus de soins qui en découlent. Pour appuyer leurs points de vue, ils ont

respectivement déclaré que le Dr. Welby est mort et fait référence au rapport de l'*Institute Of Medicine* en ce qui concerne le lourd tribut des erreurs médicales¹⁵.

Lors des différents ateliers du thème « Gestion de la santé », quatre points importants ont préoccupé les conférenciers et suscité l'intérêt des participants, à savoir :

1. nécessité d'un leadership collectif (ou distribué) et de l'adaptation des pratiques professionnelles pour réussir l'intégration des services de santé;
2. migration d'un modèle basé sur la quantité des services de soins de santé vers un modèle basé sur la qualité des services offerts;
3. importance de l'engagement des médecins dans le processus de modernisation du système de santé et modalités de cette implication;
4. et enfin, nécessité de mettre en œuvre des systèmes d'information en santé adaptés aux impératifs d'intégration des soins de santé et d'amélioration de leur qualité.

Leadership collectif et adaptation des pratiques professionnelles

Mme Chreim a insisté sur l'importance du modèle de leadership distribué dans le domaine de la santé afin d'assurer l'intégration, aussi bien interdisciplinaire qu'interorganisationnelle, des soins de santé. Car si les leviers de l'intégration et du changement peuvent être concentrés aux mains de la direction de l'entreprise dans le domaine des affaires, il en est autrement dans le domaine de la santé où les pouvoirs d'influence sont distribués parmi les différents acteurs clés : médecins, autorités sanitaires régionales et gouvernement.

La réalisation d'un leadership distribué efficace passe par une reformulation des structures et des rôles des différents acteurs concernés au fur et à mesure que le processus du changement progresse. Ceci peut être source de réflexion et de pistes de recherche intéressantes dans le domaine des politiques de gestion des ressources humaines dans les secteurs sociaux.

Mme Lamothe n'a pas manqué de mentionner, à son tour, la nécessité d'un leadership collectif et de l'adaptation des pratiques professionnelles pour la réussite des projets d'intégration des services de soins de santé. Par ailleurs, elle a souligné que l'intégration est encore plus importante dans le cas de la gestion des soins de santé aux patients atteints de maladies chroniques, dans la mesure où la comorbidité, qui nécessite des soins plus complexes, est souvent associée à la présence de maladies chroniques. Selon Mme Lamothe, toute maladie chronique pose des problèmes d'intégration des soins de santé.

Enfin, le type de leadership pour mener des projets de transformation organisationnelle dans le secteur de la santé diffère d'un contexte organisationnel à l'autre, voire d'une organisation à l'autre. C'est ainsi que M. Beaudoin a donné un exemple d'approche top-down de l'application de la méthode « *Lean Healthcare* » au CSSS de Gatineau, alors que

¹⁵ Kohn, L.T., Corrigan, J.M. & Donaldson, M.S., Eds. (2000). *To Err is Human: Building a Safer Health System*. Washington DC: National Academies Press.

M. Chaussé a présenté la diffusion de la même méthode selon l'approche par contamination, telle que pratiquée au CHU de Sherbrooke. En réponse à une question de l'auditoire, M. Spear a expliqué qu'aucune des deux approches n'est meilleure que l'autre, mais qu'il est plus bénéfique d'adopter une approche mixte (top-down & bottom-up) : la composante « bottom-up » permet de définir les problèmes rencontrés sur le terrain et de suggérer des solutions adaptées à ces problèmes, tandis que la composante « top-down » supporte les différentes initiatives de changement émanant de la base et s'assure de leur cohésion d'ensemble.

Modèle de rémunération à l'acte vs modèle de rémunération mixte

Dans son intervention, Mme Chreim a commencé par expliquer que l'initiative d'intégration des services de soins de santé du cas étudié en Alberta émanait de l'insatisfaction des médecins impliqués envers le modèle des soins de santé basé sur le volume - *patient-in/patient-out* - et leur prise de conscience de la nécessité de changement du modèle « *fee for service* » pour le modèle « *fee for capita* », afin d'assurer des services de santé de meilleure qualité aux patients.

M. Aucoin a décrit les facteurs-clés favorables à l'intégration des soins de santé dans des organisations de services intégrés tels que le système de santé publique en Grande-Bretagne – *National Health Service (NHS)* – et quelques organisations aux États-Unis, dont *Kaiser Permanente* avec plus de 8,5 millions de membres couverts et le système de soins de santé des vétérans – *Veterans Health Administration (VHA)* – qui traite plus de 5,5 millions de patients par an. Le premier facteur-clé qu'il a évoqué est la responsabilité des médecins et leur imputabilité collectives qui sont appuyées par un mode de rémunération mixte favorisant la valeur des soins offerts en matière de qualité et d'optimisation des coûts et non leur volume (nombre d'actes). Cette approche de rémunération mixte écarte la rémunération à l'acte et se base sur des combinaisons des modes de rémunération suivants : salariat, capitation, paiement à la performance et forfait par épisode de soins.

Un des participants a d'ailleurs adressé la question suivante à M. Aucoin : « quelles sont les chances pour que le système de rémunération des médecins par la RAMQ change rapidement au Québec? ». Aucun des trois conférenciers de ce premier atelier n'avait de réponse satisfaisante à fournir à ce sujet.

La période des questions du dernier atelier a soulevé une controverse concernant le rôle joué par le mode de rémunération des médecins dans la progression du changement dans le secteur de la santé. Alors que le Dr. Brunet affirmait que le mode de rémunération ne joue aucun rôle dans l'équation de la prédisposition des médecins au changement, M. Denis contredisait ce point de vue en insistant sur la nécessité du remplacement du modèle de rémunération actuel basé sur l'acte par un modèle de rémunération mixte si l'on veut voir des changements significatifs s'opérer dans le système de santé québécois.

Engagement des médecins dans la modernisation du système de santé

Parmi les facteurs-clés favorables à l'intégration des soins de santé décrits par M. Aucoin, on retrouve la nécessité de formation des médecins à un leadership actif et leur implication dans la définition du « *core business* » à travers lequel les activités cliniques se mettent au service des individus et des populations.

En décrivant la situation qui existe au Québec, M. Aucoin a reconnu que des efforts ont été entrepris pour intégrer les structures (CSSS, GMF, Cliniques réseau, etc.), mais il a dépeint un tableau noir en listant les barrières structurelles en lien avec la profession médicale qui se dressent devant le processus de transformation des soins de santé : pratique médicale essentiellement à l'acte, médecins pratiquant en solo ou en petits groupes en silos spécialisés, syndicalisation médicale avec relation conflictuelle, manque de responsabilité collective des médecins en ce qui a trait à la qualité et aux coûts, clivage entre omnipraticiens et spécialistes, tensions entre les médecins et les gestionnaires d'établissements et enfin, peu de valorisation du leadership médical non syndical.

Pour pallier cette situation, M. Aucoin a suggéré quelques pistes de solutions :

- 1- création d'un forum québécois d'échange sur l'intégration des services de santé réunissant les parties prenantes clés, les médecins en premier, et instituer un lobby à cet effet;
- 2- demander au MSSS de tenir compte des facteurs-clés de succès de l'intégration dans la négociation avec les fédérations médicales et dans la révision de l'approche budgétaire;
- 3- initier et soutenir un projet pilote ou de démonstration d'intégration d'un CSSS avec processus d'évaluation du projet;
- 4- inviter les facultés de médecine et autres facultés des sciences de la santé à mieux préparer les futurs professionnels de la santé à évoluer dans des organisations de services intégrés;
- 5- inviter les facultés d'administration de la santé à mieux préparer les futurs gestionnaires au travail de collaboration avec les leaders cliniques.

Systèmes d'information et de télécommunication de la santé adaptés pour un système de santé moderne

Mme Lamothe a conclu sa présentation en recommandant l'adaptation des systèmes de monitoring aux besoins de transformation du système de santé. Il faut donc repenser les systèmes d'information pour les adapter aux processus et à l'intégration des flux de production de soins.

Par ailleurs, M. Aucoin a insisté sur les facteurs-clés de réussite d'intégration que sont le partage de l'information clinique nécessaire au travail en équipe et à l'approche collaborative des soins de santé, la recherche d'innovations organisationnelles et d'outils facilitant le travail des cliniciens et la mise en œuvre de systèmes d'information et de télécommunication pour répondre à ces impératifs. La réussite des projets d'informatisation clinique est tributaire du leadership médical, les leaders de ces projets

devant être des médecins respectés de leurs confrères. Il faut aussi souligner l'importance de la communication avec les patients à domicile via l'Internet et les technologies de la télémédecine. Dans ce sens, nous lui avons adressé une question en rapport avec le rôle potentiel des systèmes émergents d'information en santé que sont les dossiers santé personnels - *Personal Health Records* -, tel que Google Health et Microsoft HealthVault, dans la transformation des soins de santé aux patients atteints de maladies chroniques, et ce, dans un contexte de système de santé public tel que le nôtre, au Canada. M. Aucoin a avoué ne pas bien connaître ces nouveaux systèmes d'information en santé et aucun des autres conférenciers du premier atelier ne semblait les connaître assez pour pouvoir fournir une réponse justifiée et convaincante. Enfin, M. Aucoin a déploré le retard qu'accuse le Québec dans la mise en œuvre du levier essentiel à l'intégration que sont les systèmes d'information en santé.

Annexe 1.9

Ateliers sur la responsabilité sociale des entreprises

Présenté par Kadia Georges AKA, Doctorant, UQTR

Conférenciers :

- John Peloza, professeur adjoint, Faculty of Business, Simon Fraser University
- Johanne Gélinas, groupe environnement, santé, sécurité et développement durable, Services des risques d'entreprise, Deloitte&Touche
- **Jim McArdle**, vice-président sénior, Services juridiques et secrétaire, Exportation et Développement Canada
- **Yolanda Banks**, conseillère principale, Responsabilité sociale des entreprises, Exportation et Développement Canada
- **Jeremy Hall**, professeur agrégé, Faculty of business administration, Simon Fraser University
- **Davis Saunders**, doyen, Queen's School of Business, Queen's University

Modérateur:

- **Daniel Shapiro**, doyen et Lohn Foundation professor, Faculty of Business, Simon Fraser University

Introduction

Le rapport vise à faire un état des connaissances développées par plusieurs conférenciers sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il s'agit spécifiquement de :

1. rapporter les principales idées des intervenants,
2. relever les nouvelles idées qu'ils apportent par rapport à leur problématique.

Ce rapport ne vise pas à apporter des critiques ou des commentaires sur le contenu des thèmes.

Cinq thèmes ont été abordés par les conférenciers :

1. État des connaissances en responsabilité sociale des entreprises
2. Substitution via sustainable development innovation : an evolutionary perspective
3. Une perspective d'affaires en responsabilité sociale des entreprises
4. Le Pacte mondial de l'Organisation internationale des Nations Unies et les Principes pour l'éducation responsable en management
5. Expérimentation de la responsabilité sociale dans un programme de management

Dans les pages qui suivent, nous présentons le plus fidèlement possible les principales idées des conférenciers. Nous identifions les nouvelles idées qu'ils apportent.

Présentation du contenu des interventions

État des connaissances en responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

Par **John Peloza**

Principales idées

Le conférencier affirme qu'il existe bien un lien entre la responsabilité sociale et la performance des entreprises. Les dirigeants d'entreprises espèrent que leur engagement dans la responsabilité sociale leur apportera de la valeur dans les prochaines cinq années. La mesure de la RSE dans la performance des organisations se trouve au cœur des préoccupations des dirigeants et de leurs parties prenantes. Il est important de connaître ce qui dans la RSE apporte de la valeur aux organisations. Généralement, la RSE est mesurée à travers les initiatives environnementales et sociales. Ces mesures restent quantitatives et ne représentent pas toute la valeur de la RSE. Pour mesurer la valeur apportée par la RSE dans la performance des organisations, il faut l'apprécier du point de vue des consommateurs et des dirigeants. Le marketing peut jouer un rôle important. Il offre trois concepts qui permettent de comprendre la valeur de la RSE pour les consommateurs et les dirigeants. Ce sont les valeurs émotionnelles, sociales et fonctionnelles. Il y aurait un déficit dans l'état des connaissances sur les valeurs émotionnelles et sociales de la RSE. Très peu de recherches se sont en général intéressées à ces deux approches bien qu'il existe quelques études de cas d'entreprises. Les chercheurs doivent inscrire à leur agenda des sujets liés à la RSE, notamment :

1. la RSE comme nouvelles opportunités de marchés pour les organisations,
2. l'impact des valeurs émotionnelles et sociales sur les valeurs fonctionnelles,
3. les impacts environnementaux et sociaux par rapport aux formes d'organisations.

Nouveaux apports

Le conférencier présente de nouvelles approches pour mesurer la RSE dans la performance des entreprises. Premièrement, il propose d'étudier la valeur apportée par la RSE du point de vue des consommateurs. Il semble que ces derniers n'achètent pas les produits « durables » pour leur valeur fonctionnelle, mais plutôt pour leurs valeurs émotionnelles et sociales. Dès lors et deuxièmement, il suggère que les recherches se focalisent sur les valeurs émotionnelles et sociales. Troisièmement, les recherches doivent aussi s'intéresser à ces mêmes valeurs par rapport aux dirigeants d'entreprises. Finalement, les chercheurs doivent élargir et approfondir leurs travaux pour mieux approfondir les connaissances sur la RSE et son lien avec la performance des organisations.

Substitution via sustainable development innovation: an evolutionary perspective

Par **Jeremy Hall**

Principales idées

Le conférencier fait une brève intervention dans laquelle il présente l'expérience du Brésil en matière de développement d'innovations « durables ». Cette expérience repose sur la production de carburant par l'utilisation de canne à sucre : le biocarburant. Le conférencier met l'accent plus sur le processus de mise en œuvre de cette innovation que sur l'innovation elle-même. L'utilisation de biocarburants en remplacement du carburant traditionnel répond aux objectifs du gouvernement brésilien a) de réduire sa dépendance au carburant traditionnel, b) d'acquérir un avantage compétitif dans le secteur des énergies tout c) en réduisant la pauvreté. Ainsi, un vaste programme national permet aux populations les plus pauvres de cultiver la canne à sucre. Cette dernière sert de matière première dans la production de biocarburants par des entreprises nationales. La collaboration entre agriculteurs et producteurs brésiliens est l'épine dorsale de ce programme. Le vaste marché brésilien offre aux constructeurs mondiaux d'automobiles l'opportunité de vendre leurs produits. Ces derniers ont dû adapter leurs voitures à l'utilisation de ces biocarburants. Cependant, des problèmes entre agriculteurs et producteurs existent. Le faible niveau d'éducation des agriculteurs pour comprendre leurs obligations et devoirs contractuels et le manque de confiance sont entre autres quelques problèmes constatés.

Nouveaux apports

Les travaux de Hall présentent une expérience réussie (sur le plan économique) de substitution des énergies fossiles par des énergies « renouvelables ». Ceci a été rendu possible par une intervention gouvernementale. Cependant, le développement d'innovations dites durables engendre parfois des problèmes sur le plan social. Il est impératif de trouver des solutions qui répondent à la fois aux impératifs économiques et aux exigences environnementales et sociales. L'entrepreneuriat associé à l'innovation semble être une solution d'équilibre. Des recherches peuvent se focaliser sur l'apport de l'entrepreneuriat et surtout de l'innovation au développement économiquement durable et socialement responsable. Le Canada peut s'inspirer des problèmes du Brésil et des solutions qu'on leur a apportées.

Une perspective d'affaires en responsabilité sociale des entreprises

Par **Jim McArdle** et **Yolanda Banks**

Principales idées

Export Development Canada s'est engagé à accomplir son mandat de façon socialement responsable en rapport avec ses valeurs. L'organisation intègre dans ses décisions et dans les entreprises qu'elle soutient des pratiques de responsabilité sociale. C'est un moyen pour elle d'exporter les valeurs canadiennes à travers la responsabilité sociale. Principalement, EDC s'intéresse aux problèmes de corruption, de droits de l'homme, d'environnement, de transparence et de réputation des entreprises canadiennes à l'étranger. Son intervention auprès de ces dernières consiste à former les dirigeants sur ces problématiques. EDC agit

en conformité avec les objectifs des entreprises. Elle tire ses ressources à travers des programmes de dons des employés, des partenariats avec des organisations à but non lucratif, des universités et des banques en vue d'aider les communautés des pays où s'installent les entreprises canadiennes. EDC a mis en place un processus de règlement des situations conflictuelles entre des entreprises canadiennes et les communautés locales.

Nouveaux apports

EDC présente une approche d'intervention qui permet de renforcer la compétitivité des entreprises canadiennes exportatrices tout en réduisant les impacts négatifs de leurs activités sur les populations locales. Elle réussit ainsi à répondre aux impératifs économiques et aux exigences environnementales et sociales. L'organisation propose un nouvel outil de prise de décision basé sur la responsabilité sociale en quatre phases.

1. établir le détail des activités de l'entreprise canadienne,
2. identifier le problème lié à la responsabilité sociale,
3. faire une analyse des problèmes, et
4. proposer une décision.

Ce processus semble avoir eu du succès auprès de quelques cas d'entreprises canadiennes.

Le Pacte mondial de l'Organisation internationale des Nations Unies et les Principes pour l'éducation responsable en management

Par **David Saunders**

Principales idées

David Saunders relève dans son intervention les critiques faites aux écoles de management en matière de responsabilité sociale. Il propose des solutions et trois programmes qui peuvent faire l'objet de recherches futures. Les principales critiques à l'encontre des écoles de management portent sur :

- la formation en management en déphasage avec les réalités de la responsabilité sociale,
- La prédominance des études portant sur les cas d'entreprises,
- Une absence d'humanité,
- Un déficit dans l'état des connaissances en matière de responsabilité sociale.

Le conférencier propose de :

- redéfinir des programmes de recherche,
- repenser le processus d'apprentissage,
- former les leaders, les agents de changement qui s'engagent dans le sens de la responsabilité sociale,
- préparer la prochaine génération d'enseignants et de dirigeants d'écoles de gestion aux problématiques de responsabilité sociale.

Concrètement, il suggère trois programmes de recherche qui pourraient porter sur le triple bilan, la responsabilité sociale des entreprises et le leadership responsable.

Expérimentation de la responsabilité sociale dans un programme de management Par Corinne Gendron

Principales idées

Corinne Gendron présente son expérience d'enseignante dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Elle propose d'éduquer les étudiants dans le domaine de la responsabilité sociale. Pour cela, il faut aller au-delà la notion d'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise. Enseigner uniquement cette conception réductrice de la RSE à l'individu ne permet pas de former réellement les étudiants dans ce domaine. Il faut plutôt considérer le rôle de l'entreprise dans la société. En d'autres termes, il faut questionner la dimension éthique du management et des affaires elles-mêmes. La stratégie d'enseignement de Gendron porte sur :

- la présentation des théories,
- le choix et la présentation des problèmes contemporains par les étudiants,
- leurs réflexions critiques personnelles envoyées sur un site web dédié au cours.

Cette stratégie a eu des impacts sur les étudiants :

- au niveau de leur esprit critique,
- un changement dans leurs attitudes,
- une sensibilité éthique,
- une autonomie.

Nouveaux apports

La conférencière apporte une expérience innovante d'enseignement dans le domaine de la responsabilité sociale. Sa méthode a porté des fruits. Elle peut être enrichie et dupliquée. Elle répond aussi à certaines préoccupations énoncées par les précédents conférenciers en matière de formation en lien avec le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Conclusion

Les thèmes de conférence développés par les différents intervenants ont apporté des éléments nouveaux pour répondre à la problématique de la responsabilité sociale des entreprises. Les intervenants proposent des solutions innovantes à travers leurs travaux de recherche pour certaines et leurs expériences pour d'autres. L'intégration des pratiques de responsabilité sociale dans le management des entreprises n'est pas incompatible avec les impératifs économiques et les exigences environnementales et sociales. Tous les conférenciers ont pu le confirmer dans leurs principales idées. Cependant, beaucoup d'éclairages nouveaux doivent être apportés par les chercheurs et les praticiens pour convaincre les leaders du bien-fondé de la problématique de la RSE.

Annexe 1. 10

Ateliers sur la gouvernance

Par Gokhan Turgut, candidat au doctorat HEC Montréal

Speakers:

- **Yvan Allaire**, professeur émérite de stratégie, UQAM, titulaire fondateur de la Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales, professeur associé, HEC Montréal, président de l'Institut de Gouvernance d'organisations privées et publiques
- **Gilles Paquet**, professeur émérite, École de gestion Telfer, « Senior Research Fellow » au Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa
- **Besma Momani**, « Senior Fellow » Center for International Governance and Innovation, associate professor, University of Waterloo

Moderators:

- **Jean-Marie Toulouse**, professeur honoraire, HEC Montréal
- **Diane Bédard**, chef de la rédaction, Revue Commerce

1st Session: Governance and Management, Moving Towards a New Form of Capitalism

a) Changing trends in governance

In the past, shareholders held their shares for considerable amount of time. Yvan Allaire gave an example: in 1960, the average holding period was 7 years; in 2000 it was 7 months. The shareholders, then, were seeking regular dividends, rather than vast fluctuations. Firm financial needs were met generally by internal cash flow, not by outside-market forces. Financial markets, and therefore their players, were much protected. Currently, however, earning-per-share is the new mantra. High stock turn ratios are ruling.

Also, executive compensation is tightly aligned with shareholders' interests whoever is the shareholder. Shareholders hold their shares in short times. Ownership is restructured by the institutional investors and paves the way into so-called investorship. Also board compositions have changed. The ratio of insiders and the affiliated members is diminished; the number of independent members is increased. Executives are paid mostly by stock options. This rate is unproportionately higher than that of production workers. Yvan Allaire gave an example: in 1970, on average, the remuneration of CEOs was earning 25 times more than the remuneration of production employees; in 2000 it is 104 times

American corporate administration model becomes a role-model and spreads to all parts of the world and its economies. Publicly owned companies are managed by short-term sighted executives and are governed fastidiously by independent directors, whom are compensated by stock options. Of all mini-crises, executives are always paid handsomely.

Even the unsuccessful partnerships are praised simply for the reason of increase of the stock prices. In a sense, making profits was of secondary importance; whereas increasing the leverage becomes the main goal (how latest crisis occurred and the implicit role of governance in it).

By 2007, financial markets, not value creating companies, became the center of our economic universe. Their impact on society is so huge that today corporate governance issues are no more limited to corporations, but extending to the overall economic system.

b) Agency problem

Dramatic changes in financial, product and executive talent markets produced the governance system of today. Before, being a board member was a very demanding task, people were jumping at all sorts of memberships; today people resist being corporate directors.

The role of governance in this recent crisis is first seen as a reaction to managerial excesses and loose board governance. But it is also systematic in its nature. Some of the so-called good governance principles are faulty, such as getting rid of insider members of the board. This simply causes elimination of good and competent people who know the company very well for the sake of agency problem.

c) Elements of corporate governance

There are three forms of governance: (1) fiduciary governance, e.g. good company guidelines; (2) shareholders' rights governance, e.g. impediments to a takeover by shareholders; (3) value creating governance e.g. strategic management of firm.

Fiduciary governance includes establishing principles to the corporate board. This includes, but not limited to, separating the roles of chairman and CEO, independent members, non-affiliated members, controlled board and executive compensation and more transparency to board functioning. These are the guidelines required by laws, rules and regulations.

However, independence is not a guarantee for better governance. The challenge is to obtain a board with legitimate and credible directors, who can push for effective strategy and performance driven by the strategy process.

Legitimacy of a board is important. But it is the credibility of a board that makes the governance effective and value creating. Legitimacy may be earned by attracting desired directors by nomination committees to the board; but credibility is not that easy to acquire.

Credibility = Competency + Integrity + Trustworthiness

Competency includes relevant director expertise (e.g. on financial or legal matters) and experiences (e.g. holding previous industry-specific executive positions) to firm's business. Integrity and trustworthiness, however, are hard-to-measure traits and the only

possible way to obtain them is looking at the historical performances of individual directors' career.

No board is more competent than the median expertise and experience of its members. Therefore, all boards should assess the qualification of their members.

d) Generally missed point in governance

A board cannot create value to its firm simply by aligning the directors' interests to that of the firm with compensation systems. Monitoring role (fiduciary governance) of a board is important with advising and counseling functions of directors. However, the correctly-matched talent and experience of board of directors can bring value creation for the firm. This is of vital importance, but very difficult to get. My experience with the companies suggests that value creation could not be obtained for this reason.

e) What is needed to cure governance problems?

1. Change the ownership structure of companies.
2. Change the compensation structure of executives and directors.
3. Increase legitimacy and credibility of the boards.
4. Limit on the investment latitude of pension funds.
5. Make boards accountable to their actions/inactions.
6. Improve strict protection for firm takeovers.

Concluding Idea:

1. Firms must be competitive; they need to survive in difficult markets and at tough times. Short-term sightedness brings no good to the firm's future. Firms need to create value. This is possible with correct boards.
2. Loyalty (to shareholders and to public) and trustworthiness are of crucial importance.
3. Executive compensation is not a solution by itself.
4. Executive compensation must be re-assessed and must be aligned to company needs.
5. Boards should have fiduciary responsibilities. This also includes moral responsibilities to shareholders.

2nd Session (a): Governance and Governments - Public Governance

a) Complementariness of public governance to corporate governance

Theme of the speech is public governance. It is different from corporate governance, but complementary of it. Public management is governance by itself. It includes both private and public governance.

b) Definition of governance

Effective coordination when power, resources and information are widely distributed in multiple hands. Governance is a complex phenomenon. It is accumulation of small changes all done on the way. Public administration researchers study governance as a transcendent body .

c) What is our understanding of governance?

Governance is looking at things differently. It is, as if nobody is in charge. The idea is that there is no leader to rule, but layers of control exist e.g. a parliamentary ruling, rather than a king in crown.

Governance creates shared values. Belief in common goals establishes a security blanket on public.

There are things that make governance as subversive –the idea that government knows better [and therefore acts for the sake of public benefit]. But, this is an ideological challenge. What if government is only permitting you to know the possible?

There are more and more commentators arguing that we need more transparency and that transparency is the path to the solution to our governance problems. However, this is a faulty statement. Transparency, itself, cannot solve anything. It helps other governance tools to function better, but cannot be a remedy alone. Imagine that a corporate board is receiving all the information regarding the operations of the firm and dynamics of the market. It is a hypothetical but a perfect situation. This imaginary board is transparent, but at the same time, it is bogged down with details. Supposedly receiving less information would make the board more efficient. Therefore, transparency cannot cure governance problems on its own.

d) Differences in understanding the concept of governing

The government and the public seem to have different understanding of the following concepts:

- rationality: whereas government thinks about issues from a political angle, the public thinks about being rational in external environment or in actions regarding issues such as ecological environment.
- accountability: whereas government thinks about financial accountability, public thinks being accountable for the results of government actions.
- leadership: whereas government thinks about political leadership, the public thinks about stewardship to society.

e) Important points in governing

The following is a misunderstanding: Government is not equal to governing. Government is the organization that governs. It is based on the notion of subsidiarity [a principle in social organization, where functions which subordinate or local organizations perform effectively belong more properly to them than to a dominant central organization]. Therefore, government is not governing. It is an accumulation of governing bodies.

Organization design is, probably, the most important thing in governance. It highlights the coordination problems and failures. Government design should be articulated accordingly.

Concluding Idea:

- Governance is of vital importance to public.
 - Governance is not equal to government.
 - We, as public, need to increase our individual influence in governance matters.
 - We need to focus on how the government works and look differently on its functioning.
- Different ways of thinking, focalizing and intervening is required.

> **2nd Session (b): Governance and Governments – Reforming IMF Governance**

IMF is ineffective to help fiscally problematic countries and requires a bottom-up reform to fulfill its establishment goals.

IMF is in a legitimacy crisis. Countries hesitate to cooperate with IMF, and in the end, they don't choose it.

a) What is the role of the IMF?

The IMF (International Monetary Fund) is the international organization that oversees the global financial system. Like the World Bank, it acts as world's central bank. Its main function is being the lender of last resort.

b) Major complaints

1. Does not take care of the interests of poor and less powerful and influential countries, but acts as a rich club.
2. Poor previous performance on advising e.g. Argentina had a severe financial crisis, during a period when the control of the IMF was active.
3. Reactionary / predictive failures e.g. Asian financial crisis. Many Asian countries vow to accepting help from the IMF.

c) Minor complaints

1. Not having an open management selection process
2. Creating one country's gain / the other's loss situations
3. Not democratic – always in members' gains.

United States has a veto power in IMF decisions. This comes from its financial resources commitment, therefore contributors' resources is a source of problem.

Also, the IMF is overly dominated by European countries on executive board. This gives a sense of 'white men's club' atmosphere among other member countries. For long ago, other members insisted to change the executive structure of IMF. Reconfiguration, however, should not affect the differencing IMF advice. What is important is the quality of the seats, not the quantity of them. However, membership is a matter of influence at the board. Linkages to other members and external political power and economic weight are decisive here.

IMF staff is largely ignored and excluded in the process. It is always the executive committee that matters. However, whereas executive members are mostly politicians in their countries, they have limited technical knowledge and expertise and their presence is mostly symbolic.

Another problem with the IMF is that it offers technocratic, myopic and impractical advice.

d) Problems with IMF, in terms of staff

1. Hierarchy problem. Few opportunities for staff to be promoted to higher levels in the IMF structure.
2. Rewarding problem. Few incentives for staff to reinforce good performance.
3. Litigation problem. Little legal protection for staff's technical errors.
4. Under-rewarding good technical skills. Loss of human resources opportunities to private firms.
5. Under-rewarding communication skills.

e) Problems with the IMF, in terms of organization

1. Technocratic problems: the IMF is long blamed for offering standardized text book analysis, rather than customized reports. These analyses are not practical and are largely ignored by the advisee countries.
2. Bureaucratic problems: the IMF is also criticized for providing carbon-copy advice. Whereas, each country has different financial structure and different political and social agenda, one-fits-all type of solutions is recipes for disasters. Also, the IMF's habit of providing its advice in an excessive documentation form irks the advisee countries and contributes to the impasse of their situation.
3. Organizational problems: the IMF is structured in an inflexible manner. Although it has massive resources, it cannot generate stimulus from it. It is myopic to new ideas. The IMF is functioning as an old institution still bearing old traditions to function. Newly occurred problems are not effectively covered. Another challenge the IMF facing is that it has massively standardized its documents and reports. Because of this, the IMF has not the agility to face situations, rules were not written having in mind flexibility in difficult situations. As a gigantic institution, the IMF

has many talented individuals to provide technical reports. However, due to the either not established practices or poorly managed human resources, the IMF is wasting its valuable resources by not using them effectively.

f) Recommendations

1. A bottom-up restructuring is required.
2. A need for staff with policy-making experience and political economics training.
3. Needs less new graduates, but more mid-career staff.
4. Re-designing the executive bodies. The top is almost irrelevant to what the IMF is doing. They are politicians in their home turfs and their emphasis is always on politics relevant to their own country.

Concluding Idea:

The IMF is an influential international organization that is too important to be ignored. Its establishment goal is to assist countries in financially dire circumstances, but it turns out that it is staging for policy imposition of powerful countries to poor ones. There are also structural problems, problems needing to be urgently looked at.

Annexe 1.11

Ateliers sur l'éthique

Par Sébastien Bouthillier, candidat au doctorat, HEC Montréal

Conférenciers :

- **Wesley Cragg**, professeur émérite et enquêteur principal, Canadian Business Ethics Research Network, CBERN, Schulich School of Business, York University
- **Michel Dion**, professeur titulaire, Chaire en intégrité financière. Faculté d'administration, Université de Sherbrooke
- **Tracy-Ann Lugg**, vice-présidente régionale Québec. Adecco Canada Inc
- **Hubert Bolduc**, vice-président, Communications et affaires publiques, Cascades Inc
- **Thierry Pauchant**, professeur titulaire, Chaire de management éthique, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal

Modérateur :

- **Sheila Brown**, directrice générale, Center for Ethics in Public Affairs

Écoles et recherches en management : pétition de principes

Un forum d'envergure nationale sur le management pour promouvoir l'avantage compétitif du pays consacre un atelier à l'éthique. Cela signifie que l'éthique se place au service de la compétitivité et qu'elle représente un outil pour déceler un avantage concurrentiel, n'est-ce pas? Probablement pas, mais si c'était plutôt le management et la stratégie d'entreprise qui devenaient les serviteurs de l'éthique, le Forum aurait fait un scandale retentissant, bousculant l'idée que se font de l'éthique les professeurs qui pensent le management.

Penser le management n'implique pas nécessairement la pratique du management. Les professeurs spécialistes dans ce domaine s'adonnent à la vie de châtelain. Les écoles de gestion sont leurs temples de prédilection. Au cours du vingtième siècle, ils ont érigé ces écoles, puis ils les ont élevées au rang d'universités. Le management a progressivement changé de statut, il est passé de simple pratique à pratique réfléchie et étudiée. Enfin, les études et la réflexion sur le management ont confirmé les professeurs à titre de chercheurs de haut calibre, auteurs de théories calées en management.

La transformation de l'école de gestion en institution universitaire rend possible, en même temps, que le management soit discipliné. Cette discipline, à prétention scientifique, sert l'institution et, en retour, l'université garantit, promet du moins, que le discours qui en ressort et s'en réclame est vrai comme science. Il en découle un clivage entre le monde réel où se pratique le management, et où l'existence se vit en général, et le monde objectif tel qu'il est scientifiquement vu par les yeux d'un expert en la matière.

Chacun parle son langage propre. Or, si les uns et les autres ne parlent que leur langage, ils n'apprendront pas beaucoup et ne pourront pas dialoguer. Spécialistes de recherches en management et gestionnaires d'entreprises sont rarement interlocuteurs au même dialogue. En dépit de cela, les premiers prétendent s'adresser aux seconds, en plus de parler d'eux dans leurs théories. Il est possible néanmoins de favoriser les échanges et les rapprochements entre l'institution universitaire qui prend la gestion pour vocation et le gestionnaire qui prend le monde des affaires et son entreprise pour la réalité, pas pour des conceptions abstraites de l'esprit scientifique.

Il est possible d'imaginer une recherche de même valeur que la recherche scientifique ou dont le gestionnaire voudrait se prévaloir à cause de son applicabilité prometteuse. L'innovation en recherche, son financement et la diffusion de ses résultats pourraient donc prochainement relever de plusieurs critères qui ne soient pas exclusivement centrés sur les méthodes quantitatives et des approches objectives propres à la recherche de la vérité. Les méthodes qualitatives et les approches subjectives, qui concernent la recherche du sens et de l'interprétation à y prodiguer, existent.

Une question existentielle

L'éthique s'intéresse au sens et à l'interprétation. L'administration comme le management ne sont-ils pas susceptibles d'avoir un sens tant pour les professeurs qui l'enseignent et l'épousent comme sujet de recherche que pour les hommes et les femmes qui le pratiquent dans le monde des affaires? Voilà ce qu'on appelle en philosophie morale une question existentielle.

Dans cet ordre d'idées, il serait malvenu de demander si l'éthique rapporte ou encore si elle a un effet causal ou corrélatif avec le bilan de l'entreprise. Elle n'est pas comptable, l'éthique, et elle semblera difficile à cerner pour qui souhaite la saisir à l'aide de chiffres, en quête de vérité.

L'atelier sur l'éthique se découpe en deux segments. Le premier survole l'état des connaissances et des applications pratiques de l'éthique au monde des affaires, au manager de l'entreprise. À cet égard, il faut se méfier du leadership éthique comme d'une mode éphémère et cesser de méconnaître le management en croyant qu'il est strictement empirique. Le segment suivant relate des exemples d'application de l'éthique par deux entreprises : Adecco et Cascades. Ainsi, travailler heureux permet de vivre mieux et la responsabilité sociale de l'entreprise permet de démontrer que l'éthique engage et mobilise tout le personnel.

Le management s'ignore

Penser le management à tort, c'est penser qu'il est tout est empirique et qu'il peut être démontré par des méthodes positives. Pourtant, le management prend ses racines dans l'invisible. L'invisible peut néanmoins être démontré, mais pas par des méthodes positives. Qu'est-ce que le management ignore sur son propre compte? Y a-t-il une face cachée du management?

En fait, le management possède des présupposés normatifs. Ses praticiens comme ses savants l'ignorent parfois ou ne cherchent pas à les connaître la plupart des autres fois.

Mais les présupposés normatifs subsistent en tout temps. Cependant, à plus forte raison à cause de leur statut académique, les universitaires devraient s'enquérir des suppositions fondamentales des praticiens et de ce qu'ils pratiquent, objets de leurs études. Aussi, ils auraient intérêt à déclarer les leurs en préambule de leurs cours et des théories qu'ils avancent.

C'est dire qu'il y a de la place pour la philosophie morale dans les écoles de gestion. Si faire du management c'est décider et agir, l'éthique s'applique à guider la prise de décision et à guider l'action.

Jusqu'à ce jour, l'école de gestion n'a pas été sensible, ou sensibilisée, à l'implication critique de l'éthique dans le management. Il est vrai que si la seule intention valable en management est de faire plus de profits et d'écraser la concurrence puis d'affirmer que tous les moyens sont bons pour y parvenir, le sort et la place de l'éthique seraient scellés tôt.

Qui se doute que les théories de jeux, du contrat social, des parties prenantes et de la gouvernance émanent de la réflexion de philosophes moraux? Mais on en expurge l'aspect éthique quand on les enseigne dans les écoles de gestion.

La mission d'une université de services spécialisés en gestion doit être mise en cause. La visée de l'éthique est de servir l'intérêt public, tandis que la mission des écoles de gestion est plutôt de servir les intérêts de la classe d'affaires, selon Wesley Cragg. La généralisation n'est pas une sortie de secours ici : ce qui est bon pour l'entreprise n'est pas automatiquement bon pour la société.

Ce professeur émérite de l'Université York croit que le chemin long entre les affaires et l'éthique est à emprunter plutôt que le raccourci, comme c'est le cas actuellement quand l'éthique est perçue comme une émanation des affaires juridiques et se résume à la déontologie. Oui, sur le chemin le plus long, l'éthique peut commander de laisser filer des contrats lucratifs. Pendant que sur le chemin qui ressemble à un raccourci, les gestionnaires et plusieurs experts croient que l'éthique est au service de la stratégie d'affaires et viserait à maximiser les profits.

En guise d'exemples de chemins qui court-circuitent l'éthique en prétendant s'en approcher, soutient Cragg, le souci d'aligner les intérêts des employés, des actionnaires et des dirigeants. Dans le cas de la crise financière, on n'évoque ainsi l'éthique qu'à titre préventif pour que le management évite la prochaine crise.

L'éthique est beaucoup plus englobante que la déontologie et la prévention, elle concerne l'intérêt public. Questionnons-nous sur la conception de l'intérêt public des professeurs de management qui investiguent du côté de l'éthique des affaires, épousent-ils une approche assimilable à celle des sciences sociales, se demande Cragg?

Les écoles de gestion ont des responsabilités dans l'enseignement qu'elles offrent.

Le leadership éthique est une illusion

L'éthique se conjugue à trois niveaux conceptuels en même temps. Ainsi, elle s'adresse à soi en tant qu'individu, à l'organisation et à la société globalement, la communauté de tous les individus. À l'échelle de soi, ce n'est pas parce que les droits et libertés individuels sont respectés qu'il y a éthique. À l'échelle de l'organisation, ce n'est pas parce que la loi est respectée qu'il y a éthique. À l'échelle de la société, ce n'est pas parce que l'humanisme est prôné qu'il y a éthique.

Ces trois veines culminent pourtant dans un courant de direction, le style de leadership éthique. Il est illusoire. Michel Dion révèle les trois illusions qui bercent le leadership éthique.

Affirmer que la démocratie c'est l'éthique et qu'en revanche toute autre forme d'exercice du pouvoir et de l'autorité est contre l'éthique est une illusion. Il s'agit de l'illusion ethnocentrique. Des philosophies orientales cherchent l'harmonie à dessein et les subordonnés ne s'attendent pas à être consultés. La recherche de la démocratie organisationnelle comme critère gage de l'éthique dénote un biais culturel occidental.

Il en va de même, en corollaire, pour le style de leadership dit transformationnel. Comme si gérer le changement, ce que suppose ce style de leadership, était plus éthique ou rendait les conséquences du changement acceptables parce qu'il est mené par un leader charismatique, inspirant et motivateur, qui lance des défis intellectuels, responsabilise ses employés et tient compte de chacun personnellement...

Affirmer que les valeurs font l'éthique est une illusion axiologique. Tout dépend de la légitimité des valeurs. Demandons-nous, à l'instar du professeur Dion, si les valeurs sont imposées ou partagées. Les valeurs ont-elles un sens commun pour tous ceux à qui elles s'adressent, un contenu à portée universelle pour ses destinataires? Les valeurs sont-elles mises en œuvre au quotidien ou les actions les transgressent-elles?

Affirmer que l'humanisme est éthique et que les autres écoles de pensée ne le sont pas représente l'illusion philosophique. Aucune école ne représente la somme de toute la sagesse du monde à elle seule à l'exclusion des autres : égoïsme (Hobbes), utilitarisme (Mill), déontologie et éthique du devoir (Kant), responsabilité (Rawls), vertu (Aristote), ... La pratique requiert des références à plus d'une école de pensée pour agir bien. Se fier à une seule école, cela accule au dogmatisme.

Le leadership en tant que style de direction peut être ou ne pas être éthique. Mais tenter de décrire ou de prescrire *le* style de leadership éthique est une veine illusion des écoles de gestion. Car le style de direction du personnel, comme les écoles de pensée philosophiques, sont diverses, elles sont influencées par des normes culturelles. Les styles ne sont jamais purs en réalité, il faut les prendre dans un continuum. Le leadership éthique n'a pas le monopole de l'éthique.

L'éthique au jour le jour

À Tracy-Ann Lugg incombe la responsabilité d'un cabinet-conseil qui compte 125 succursales au Québec, spécialisé en recrutement de personnel et ressources humaines, Adecco. Elle a implanté avec ses collègues des cercles de dialogue dans chacun des bureaux québécois de la firme dont elle assume la vice-présidence.

Un cercle de dialogue, c'est différent d'une réunion de service, d'une rencontre du conseil d'administration ou des interactions qu'a un directeur auprès de ses employés. Implantés à la suite de la collaboration d'Adecco-Québec avec la Chaire de management éthique, les cercles de dialogue favorisent des échanges de points de vue entre tous les individus qui sont à l'œuvre dans l'entreprise et chacune de ses succursales.

Les interlocuteurs au dialogue sont invités à y prendre part du simple fait qu'ils travaillent pour Adecco. Il n'y a pas d'ordre du jour formel, pas de clivage patrons employés ou par départements. Les cercles favorisent les échanges d'idées sur le travail, sur l'entreprise et sur les expériences vécues au travail. De plus, ce type d'échange plutôt informel s'avère être un excellent incubateur d'idées, un espace symbolique et une occasion pour actualiser la mémoire organisationnelle.

Pour Tracy-Ann Lugg, les cercles de dialogue concrétisent les valeurs proposées par l'entreprise. Une entreprise n'a pas de valeurs tant que les individus qui sont à pied d'œuvre en ses murs et qui la représentent quand ils visitent des clients ne les partagent pas comme les leurs. Le leadership peut s'exprimer par les valeurs, pourvu qu'elles soient adoptées par les employés au lieu d'être consignées dans les cartables qui contiennent la stratégie de l'entreprise.

Chez Adecco, ces valeurs placent l'intégrité de l'humain au cœur de l'action. La philosophie de gestion qui les supporte repose sur le travail d'équipe, l'interdépendance des individus, leur responsabilisation et l'autonomie. Il vaut la peine de rappeler qu'Adecco est une firme spécialisée en gestion des ressources humaines, elle doit concrétiser les principes théoriques de gestion des ressources humaines.

Les cercles de dialogue suscitent le mimétisme, ils ont un effet d'entraînement. Les employés s'identifient aux expériences vécues qui sont rapportées dans les dialogues. Aussi, l'influence par l'exemple n'est pas à négliger.

La vice-présidente déclare qu'en matière éthique, rien n'est définitivement tout noir ou tout blanc. Selon elle, l'éthique est une quête au quotidien qui se poursuit sans cesse. Adecco n'est pas la compagnie parfaite, s'exclame-t-elle! La quête peut être incessante, mais ce dont elle et ses employés sont certains pourtant, c'est que le credo d'Adecco se vit, se concrétise quotidiennement : « travailler heureux, vivre mieux ».

Adecco est un acteur influent et les employés qui proposent d'engager la compagnie dans des projets dans le domaine des ressources humaines dépassent leurs tâches usuelles sont appuyés. Par exemple, un programme pour insérer dans la vie active les athlètes olympiques et de haut niveau qui cessent la compétition existe. Encore, des ateliers sur l'estime de soi pour les candidats refusés à des emplois ont été envisagés.

Les cercles de dialogue ouvrent la voie à une gestion participative. Le travail a du sens pour les employés. Et le taux de rétention de personnel tend à augmenter. Tracy-Ann Lugg constate que son questionnement sur l'éthique, qui a débuté lorsque les scandales financiers ont éclaté, dépasse les soupçons et la surveillance des comportements licites, ou illicites, des financiers.

La responsabilité sociale de l'entreprise

Hubert Bolduc est un des vice-présidents de Cascades. Cette entreprise récupère tout ce qui a encore de la valeur. Ne nous étonnons pas que cette industrie de papiers et cartons ne coupe pas d'arbres. Car tous ses produits sont faits de matières recyclées. Une compagnie de papiers qui respecte l'environnement n'exploite pas de forêts selon M. Bolduc. Cascades produit beaucoup moins de gaz à effet de serre, utilise moins d'eau et une de ses usines est alimentée en énergie par le méthane qui émane du dépotoir voisin, plutôt que par l'électricité.

L'éthique, chez Cascades, signifie un triple respect : des individus, des communautés et de l'environnement.

Des exemples sont plus spectaculaires que d'autres, ils illustrent tous que la philosophie de gestion de l'entreprise a des racines en éthique. La politique de la porte ouverte est plus qu'une devise inconséquente. Ainsi, lorsque le président visitait une de ses usines en sol français et que le bureau du directeur était clos par une porte, il demanda un tournevis pour enlever la porte.

Une autre manière de transposer dans les faits le respect des individus, c'est le partage des profits avec les employés. Tout employé peut recevoir jusqu'à l'équivalent de 100 % de son salaire annuel par le partage des profits, en sus de son salaire, bien sûr. Le salaire ne vaudrait cependant pas tout son pesant d'or si la santé et la sécurité de l'employé qui le gagne n'étaient pas assurées dans les usines de Cascades. Évidemment, santé et sécurité sont des critères primordiaux préalables au travail pour cette compagnie.

Cascades est impliquée auprès des communautés où elle est implantée. Un partenariat avec l'Université de Sherbrooke a été mis sur pieds. Il s'agit plus que d'une commandite annuelle, il est question d'éthique aux yeux d'Hubert Bolduc. Cela requiert que la compagnie connaisse les gens auprès de qui elle évolue, auprès de qui elle installe ses usines. Cascades accueillera désormais des étudiants de cette université qui y réaliseront des stages.

L'éthique et le sentiment qu'elle est responsable envers la communauté rapportent à Cascades. Ainsi, Greenpeace et Équiterre la citent en exemple, de plus l'Actualité et Commerce lui ont consacré des articles favorables. Elle figure dans le palmarès des meilleurs employeurs canadiens, aux côtés de 99 autres entreprises.

Selon Hubert Bolduc, être éthique ne coûte pratiquement rien. En revanche, ne pas l'être engendre des coûts élevés et inattendus.

Questions éthiques : casse-tête

Quand des dirigeants d'une entreprise se demandent si être éthique c'est rentable, si l'éthique permet d'augmenter les profits ou si l'éthique est un facteur de ventes pour le marketing, ils posent de très mauvaises questions. Il n'y a pas de corrélation entre éthique et profits. Il y a plusieurs façons d'être éthique comme il existe plusieurs façons de faire de l'argent.

Une question plus appropriée selon Thierry Pauchant, le titulaire de la Chaire de management éthique, serait de questionner, comment être éthique tout en étant rentable. Ainsi, l'éthique passe de moyen à fin. Pour une entreprise, il est possible d'être à la fois rentable et éthique.

L'éthique est faite d'apprentissages et suscite parfois un besoin d'ajuster les structures. Si c'est ce qu'il faut pour s'extirper du cynisme, pourquoi pas? L'éthique, ou le manque d'éthique, ne dépend pas de la profession. Il serait injuste de penser que seule la gent financière est susceptible de mal agir. Il est tout aussi injuste de croire que l'éthique est bonne à servir la réputation de l'entreprise uniquement.

À la place, les dirigeants et les employés de l'entreprise ont des valeurs et celles-ci guident leurs comportements. L'exemple de Rona est éloquent. Ce quincailler a choisi de ne plus vendre de pesticides, ils ont été remplacés par des produits équivalents naturels et biodégradables. Le chef de la direction de Rona ne supportait pas de vendre des pesticides chimiques poisons pour la santé et l'environnement.

Le professeur déplore qu'on s'adresse parfois à lui pour qu'il donne son approbation, son oblation universitaire. En effet, des dirigeants voudraient qu'il leur indique si ce qu'ils font est bien ou mal. La question est mal présentée. Demandons à la place, à l'instar de ce professeur de HEC Montréal, ce qu'il y a à apprendre en éthique dans chaque cas particulier qui se présente aux dirigeants d'entreprise et à leurs employés.

L'apprentissage favorise le développement moral et l'autonomie. L'individu passe du niveau où il craint la punition à un second niveau où la transaction est maîtresse de ses actions : il agit seulement si ça lui rapporte. Enfin, un dernier niveau correspond à celui où il reconnaît que plusieurs règles d'action peuvent exister et que tous n'agissent pas sur la base de la même règle. Quand même, ils sont capables de s'entendre sur une règle lorsqu'ils agissent ensemble et ils sont aussi capables d'actualiser cette règle en référence à des principes de portée universelle.

L'éthique concerne les individus, mais aussi la société. L'éthique recoupe de même le côté objectif du comportement et le versant subjectif qui explique les motifs de ce comportement. L'éthique est un casse-tête à quatre morceaux qui s'étend sur trois niveaux.

Annexe 1.12

Ateliers sur les **associations et organisations sans but lucratif**

Par Guillaume Blum, candidat au doctorat, UQAM

Conférenciers :

- **Sybille Mertens**, directrice de recherches, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège
- **Michael Hall**, vice président à la recherche, Imagine Canada
- **Nancy Neamtan**, présidente- directrice générale, Chantier de l'économie sociale
- **Louis Jolin**, professeur et directeur, département d'études urbaines et touristiques, ESG-UQAM
- **Charles Guindon**, directeur du développement, Secteurs habitation communautaires, environnement, financement et capitalisation, Chantier de l'économie sociale

Modérateurs :

- **Denis Harrisson**, professeur titulaire, Centre de recherche sur les innovations sociales, CRISES, ESG-UQAM
- **Annie Camus**, professeure, ESG-UQAM

Faits saillants

Sybille Mertens fait ressortir l'importance pour l'avantage compétitif d'un pays de posséder un fort secteur à but non lucratif, car cela permet une meilleure gestion de la complexité, plus de liens sociaux et une plus grande confiance se répercutant dans le reste de l'économie, Michael Hall montre que le Canada possède historiquement un secteur social important parmi différents pays à travers le monde, mais que le pays prend actuellement un grand retard en ne modifiant pas la structure du secteur contrairement à nombre d'autres pays (comme la Grande-Bretagne, les États-Unis). Le Canada perd son avantage compétitif.

Louis Jolin insiste sur l'importance au Québec de la création d'un nouveau statut pour les associations et organisations du secteur.

Charles Guindon montre que le secteur est rentable et sécurisé, et qu'il est donc intéressant d'y investir.

Charles Guindon insiste aussi sur l'importance pour les financiers de ne pas intervenir dans la gouvernance des organisations, et que cette non-intervention se traduit à long terme par une augmentation du rendement des capitaux.

Les associations et organisations sans but lucratif : Une composante essentielle de la structure socioéconomique des pays industrialisés

Modérateur : Denis Harrisson, professeur titulaire (Centre de recherche sur les innovations sociales — CRISES), Département d'organisation et ressources humaines, ESG – UQAM

Tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, les associations et organisations sans but lucratif occupent une place importante dans la structure économique des pays. Depuis quelques années, des efforts sont consacrés à mieux cerner l'apport économique de ces organisations. L'atelier permettra de faire le point sur ces efforts de recherche et présenter les résultats d'une vaste enquête d'évaluation menée sur l'ensemble du territoire canadien.

« L'état des connaissances sur la gestion des associations »

Sybille Mertens, directrice de recherches, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège

La question centrale à la base de la recherche présentée par Sybille Mertens est la suivante : les organisations à but non lucratif (OBNL) sont-elles vraiment productrices de valeur? Servent-elles l'économie? Madame Mertens, en tant qu'économiste s'intéressant initialement aux comptes nationaux, a cherché à ouvrir la boîte noire correspondant au secteur de l'économie sociale. Il n'y a en effet pas grand-chose à dire sur le fonctionnement interne de ce secteur en utilisant les outils macroéconomiques.

Le champ investigué dans la recherche correspond aux entreprises sociales¹⁶, c'est-à-dire des organisations à vocation sociale, tant que l'on peut les considérer comme des entreprises en termes d'organisation interne. Les résultats présentés sont issus d'une recherche basée sur des études de cas, actuellement suffisamment avancée pour en tirer certaines conclusions, mais non finalisée.

1. Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale?

Madame Mertens considère une entreprise sociale comme ayant les caractéristiques suivantes :

- une entreprise privée, c'est-à-dire n'appartenant pas à la sphère publique;
- une entreprise à vocation de production, au sens large (produit, service, monnayable ou non), et ayant ainsi une part de risque en tant que projet pouvant connaître l'échec;
- une vocation non capitaliste, c'est-à-dire sans finalité de profit, ce qui entraîne une forme d'organisation plus démocratique, ou au moins non reliée à l'argent investi

16 Les entreprises sociales, en Belgique, correspondent aux entreprises d'économie sociales au Québec. La distinction sémantique est faite pour des raisons culturelles: le terme d'économie sociale est dévalorisé en Belgique, les individus considérant que l'économie dans son ensemble est nécessairement à vocation sociale. Les deux expressions seront utilisées indifféremment. À noter aussi que dans la suite du texte, les termes d'organisation et d'association correspondront à des formes juridiques à but non lucratif, par opposition au terme compagnie qui représentera la forme juridique à but lucratif. Le terme entreprise sera utilisé pour représenter la finalité de l'organisme. Le terme de fondation fera référence à une organisation ayant vocation à récupérer des fonds, par exemple pour un hôpital, une université, un musée, etc.

(plus proche d'un membre = une voie, que d'un dollar = une voie). Cela entraîne aussi que la redistribution des profits ne se fait pas aux membres.

Ainsi, la définition de Mme Mertens exclut du champ les entreprises à but lucratif à vocation sociale. Par ailleurs, il est important de faire une distinction entre les continents nord-américain et européen sur deux points :

- ne sont pas prises en compte les fondations (qui n'existent pas ou peu en Europe);
- Il n'y a pas de discussion sur l'innovation sociale, mais sur comment gérer l'entreprise.

2- Pourquoi les entreprises d'économie sociale existent-elles?

En se basant sur la théorie économique institutionnelle, les entreprises d'économie sociale sont définies négativement : elles représentent une forme efficace et optimale quand les autres acteurs (État et compagnies à but lucratif) échouent.

En effet, dans le discours économique, une entreprise privée est la forme la plus efficace lorsqu'un marché existe et qu'il y a situation d'information parfaite pour les acteurs. Il y a donc trois cas reconnus comme problématiques par la théorie : (1) la situation de monopole (2) la situation où il est difficile d'évaluer la qualité de ce qui est produit (par exemple la qualité des soins dans les maisons de personnes âgées) (3) la situation où il y a production de biens collectifs (par exemple, l'éducation). Dans ces trois situations, l'État doit intervenir, mais celui-ci est (1) inefficace (2) orienté par les priorités du citoyen moyen, en vue notamment d'assurer la réélection à court moyen terme des politiques (3) inapte à intervenir sur les enjeux globaux (comme par exemple le réchauffement climatique).

Dans ces situations, les entreprises d'économie sociale se retrouvent dans une situation privilégiée. De plus, elles génèrent de la confiance, peuvent ainsi chercher des fonds, et ont souvent un ancrage local¹⁷ (au moins pour certaines, selon leur mission). Elles peuvent par ailleurs :

- produire des biens publics complémentaires, et en délégation des pouvoirs publics;
- produire des biens de confiance (par exemple, des certifications comme pour le commerce équitable);
- produire des solutions au pouvoir du marché, afin de servir de contre-pouvoir.

3- Qu'est-ce que les entreprises d'économie sociale ont de différent (en terme de management)?

Parmi les résultats de la recherche entreprise, voici les principaux éléments ressortant pour les entreprises d'économie sociale : (1) elles sont basées sur un autre système de valeurs : solidarité, liberté, responsabilité morale, équité (2) elles sont plus complexes à gérer, car (a) il faut toujours arbitrer entre objectif social et objectif économique (b) il y a beaucoup de parties prenantes, ayant des objectifs divers, et qu'il faut nécessairement prendre en considération (c) l'évaluation des performances est difficile, car on ne peut souvent pas le faire suivant les normes reconnues. En effet, quoi évaluer? Le but n'est pas monétaire, et le choix peut être moins productif par nature, par exemple pour un organisme visant à donner

¹⁷ Il est à noter que les grandes entreprises sociales se basent plutôt sur leur réputation, et les plus petites sur leur ancrage local. Ce point particulier a été abordé dans les questions.

du travail à des personnes handicapées.

Par ailleurs, de nombreuses différences se font en termes (1) de marketing, avec un fort besoin de se différencier (2) de finance où les parties prenantes sont multiples et l'articulation de multiples formes et sources de financement peut se faire, nécessitant souvent de trouver des manières innovantes d'accéder au capital (3) de gouvernance, puisque l'organisation ressemble plus à une démocratie qu'à une autocratie (4) de gestion des ressources humaines, celle-ci se faisant d'une manière généralement plus informelle, dans une situation de plus grande diversité, et avec souvent une relation où des salariés travaillent avec des bénévoles.

Les différences sont donc importantes avec le secteur plus traditionnel des entreprises à but lucratif. Ainsi, le secteur d'économie sociale est source de diversité et peut se traduire, pour un pays, en avantage compétitif vis-à-vis d'autres pays à plusieurs niveaux : (1) tout d'abord, cela peut être une source d'apprentissage de gestion de la complexité, pouvant se diffuser dans d'autres organisations (2) le secteur permet de créer, tisser, maintenir un lien social au sein de communautés et de la population, et même si les avantages économiques ne sont pas directement mesurables, ils sont très probablement indirectement importants (3) le secteur permet de générer de la confiance, ce qui peut servir pour toute activité économique au sens large.

« **OBNL au Canada : des contributions méconnues et des occasions ratées** »

Michael Hall, vice-président à la recherche, Imagine Canada

Monsieur Michael Hall présente une vue générale du secteur des organisations à but non lucratif. L'illustration 1 présente un portrait des types d'organisation présents dans le pays.

Le Canada est le deuxième pays au monde, après les Pays-Bas et avant la Belgique, où le secteur des organisations à but non lucratif est le plus important, par rapport à la population active y travaillant¹⁸. Sa contribution au PIB est de l'ordre de 29,1 milliards de dollars, soit 2,6 % de celui-ci. Si l'on ajoute les contributions bénévoles, cela équivaut à 1,7 % du PIB en plus (estimation de 1997), ce qui équivaut à 1,7 million de personnes travaillant à temps plein. En incluant les fondations, on arrive à 51,2 milliards de dollars.

Toutefois, l'argent y est très inégalement réparti : près de 42 % possèdent un chiffre d'affaires annuel de moins de 30 000 \$, alors que 1 % présentent un budget annuel de plus de 10 millions de dollars (voir l'illustration 2). Ce 1 % détient ainsi 59 % des revenus totaux du secteur. Si l'on élargit aux organisations dont le chiffre d'affaires est de plus d'un million de dollars, il s'agit alors de 84 % des revenus totaux qui sont représentés par une poignée d'organisations. La provenance des fonds est présentée dans le Tableau 1.

Mais les problèmes de financement s'accumulent. Ainsi, si respectivement 8 % et 5 % des Canadiens effectuent 62 % des donations et 54 % des heures bénévoles, sur le long terme, il y a une baisse visible et ressentie du nombre de donateurs. Par ailleurs, le fait de

18 Même en retirant les fondations – présentent pour des raisons légales dans ce secteur – pour arriver au cœur des organisations à but non lucratif, le Canada reste virtuellement le 7ème pays au monde en importance. On parlera pour ce regroupement (organisations - fondations) de secteur cœur dans la suite du texte.

contribuer aux organismes uniquement à travers le financement de projets¹⁹ est problématique, car cela ne prend pas en considération les besoins structurels de fonctionnement. Enfin, le secteur est particulièrement sensible aux fluctuations et turbulences économiques et financières, car ces organisations possèdent des réserves limitées et des revenus en baisse (les individus donnent moins, les gouvernements injectent directement de l'argent dans l'économie), sans compter des difficultés – plus importantes encore qu'en temps normal – d'accès au capital (frilosité des financiers à prêter en période de crise).

Il est donc essentiel de trouver de nouveaux modèles de financement, moins basés sur la charité, mais sur de nouvelles conceptions d'économie sociale, d'innovation sociale, d'entreprise sociale et de finance sociale. Il s'agit là d'un vrai challenge pour le secteur, et cela doit être pris en considération par les gouvernements.

Or, si l'on observe ce qui se passe à travers le monde, plusieurs pays changent leurs structures pour soutenir le secteur. Ainsi, en Grande-Bretagne, on a pu voir l'apparition d'un *Office of the third sector* pour aider celui-ci, doté d'un budget dépassant les 515 millions de livres entre 2008 et 2011. Il en va de même aux États-Unis depuis très récemment (bureau dépendant de la Maison Blanche et fond social d'innovation de 50 millions de dollars créé en 2009). Toutefois, le Canada – s'il aide son secteur privé à surmonter la crise – n'a toujours pas réagi quant à l'aide du secteur des organismes à but non lucratif. Il faut noter heureusement que les provinces sont plus promptes à réagir, et que plusieurs d'entre elles ont créé des structures (Alberta, Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve et Labrador, Nouvelle-Écosse, Ontario, Québec), mais cela n'est pas suffisant.

Le Canada est donc en situation de désavantage compétitif pour ce secteur vis-à-vis des autres pays, car il y a un manque de reconnaissance de la part du gouvernement fédéral, et un échec dans le développement des stratégies pour investir et soutenir l'innovation sociale, les entreprises sociales, l'économie sociale, comme dans les autres pays. Cela est d'autant plus grave que le Canada partait d'une situation plutôt privilégiée.

Commentaires intéressants :

1. Une personne dans la salle, gérant un OBNL présent dans plusieurs provinces du Canada, fait remarquer que contrairement au reste du pays où les volontaires et les donateurs sont en partie les mêmes personnes, donateurs et volontaires représentent des personnes différentes au Québec.
2. Une personne présente brièvement l'existence des ARUC (Alliance de recherche universités-communautés).

Commentatrice :

Nancy Neamtan, présidente-directrice générale, Chantier de l'économie sociale

Madame Nancy Neamtan met l'accent sur plusieurs éléments importants actuellement en cours dans le secteur de l'économie sociale :

Il y a un véritable enjeu de définition autour de ce champ. Par exemple, nombre d'entreprises à but lucratif créent des OBNL afin de bénéficier d'avantages dont elles ne

¹⁹ Il s'agit là du mode d'opération des gouvernements qui financent des projets précis, et non du personnel ou des frais fixes.

peuvent normalement tirer parti (par exemple, le Festival de Jazz, OBNL, qui obtient des subventions intégralement reversées sous forme de contrat de sous-traitance à SPECTRA, entreprise à but lucratif). De plus en plus de formes hybrides se développent ainsi. Le point sur la forme juridique sera traité plus loin par monsieur Jolin.

Par ailleurs, madame Neamtan met en garde contre l'utilisation de plus en plus fréquente du terme *social entrepreneurship*. Ce terme aurait tendance à introduire au sein d'OBNL des mécanismes de gestion issus du monde traditionnel des affaires, alors que ces mécanismes ne sont pas nécessairement adaptés. Il s'agit d'un enjeu de gestion démocratique.

Il doit aussi y avoir un débat national sur le secteur à but non lucratif. Doit-il nécessairement intervenir lorsque l'État et les entreprises privées ne sont pas efficaces? Y a-t-il des secteurs dans lesquels il pourrait intervenir? C'est une véritable problématique, car il arrive que de nouveaux marchés soient créés par des entreprises d'économie sociale alors qu'ils ne sont pas rentables, puis qu'avec les efforts effectués par ces entreprises, ces marchés deviennent financièrement rentables. Des entreprises à but lucratif arrivent alors et dénoncent les OBNL présentement comme effectuant de la concurrence déloyale. Des secteurs peuvent aussi éventuellement avoir une vocation à but non lucratif. Par exemple, les éoliennes devraient-elles être développées par Hydro-Québec ou par des coopératives? Ces questions doivent être débattues.

Un autre enjeu mis en avant par madame Neamtan correspond au problème d'image, de présentation des entreprises d'économie sociale. Comment doivent-elles s'insérer dans la logique économique? Cela peut poser des problèmes de financement. Il semble important de revenir à la source, basée sur la valeur économique, et non la valeur monétaire ou financière qui n'est pas toujours présente.

Nouvelles tendances et défis au plan de la gouvernance, du financement et de l'encadrement juridique des OSBL

Modératrice : Annie Camus, professeure, Département d'organisation et ressources humaines, ESG – UQAM

Avec le développement des OSBL que connaît le Québec et d'autres pays industrialisés, avec l'apparition de fonctions de vente de produits et services au sein des OSBL, la gouvernance, le financement et l'encadrement juridique de ces organisations sont remis en question et les gouvernements canadien et québécois sont à revoir les lois qui gouvernent les OSBL. Nos panélistes nous dresseront un portrait des tendances et défis qui se présentent afin de mieux répondre à l'évolution du secteur associatif.

« Les défis du management des associations (gouvernance, cadre juridique) adaptés aux nouvelles réalités »

Louis Jolin, professeur, Département d'études urbaines et touristiques, UQAM

Pour monsieur Jolin, le principal défi consiste à déterminer si nous arriverons à clarifier et à bonifier, dans les années à venir, le statut d'association au Québec (au sens juridique du

terme). Il s'agit d'une question relativement ancienne, puisque depuis 1996, le gouvernement du Québec mène des travaux dans ce sens. Louis Jolin pose ainsi deux questions principales : le statut juridique permet-il de gérer des associations, voire, existe-t-il?

Commençons par l'existence du statut juridique des associations. Dans la langue commune, il existe plusieurs termes, pas toujours très bien différenciés ou définis : OBNL, OSBL, organisme, organisation à but non lucratif, etc. Mais, la confusion existe aussi dans le domaine juridique. Il existe ainsi 15 lois générales relatives aux associations, 82 lois mixtes et 1500 lois privées. Des progrès ont toutefois été réalisés, puisque dans sa nouvelle version, le Code civil du Québec définit maintenant le contrat d'association.

Malgré tout cet enchevêtrement juridique, c'est la Loi sur les compagnies, partie 3, qui est la forme juridique la plus utilisée pour créer des OBNL. Elle définit le droit d'association comme un droit d'exception du droit des compagnies, avec comme spécificité l'absence de capital-action.

Le statut existe donc, même s'il est multiple. Mais est-il adapté pour gérer des entreprises? La réponse est ambiguë pour monsieur Jolin. En effet, si dans les faits, il est dans un certain sens adapté – puisque des associations existent bel et bien – il n'est pas sans poser de problèmes. Parmi ceux-ci, relevons les plus marquants :

- le concept de « sans but lucratif » signifie juridiquement – et ne fait que signifier – que les profits ne doivent pas être partagés entre les membres;
- la capacité des OBNL est limitée en principe, puisque la jurisprudence provenant des tribunaux québécois a statué que l'association n'était pas le meilleur statut juridique lorsque l'objectif principal est économique;
- les objets divers des associations peuvent induire des réticences;
- l'absence de capital-action entraîne un problème de financement;
- la responsabilité des administrateurs (le plus souvent bénévoles) est bien plus limitée que pour une compagnie. Par exemple, il n'y a pas de responsabilité des administrateurs sur les salaires en cas de faillite;
- l'argument de concurrence déloyale est souvent utilisé par des compagnies à but lucratif;
- les associations entrent en compétition avec le cadre juridique des coopératives;
- certaines lois excluent les entreprises à but non lucratif.

Il s'agit là de problématiques relevées et débattues au Québec depuis une quinzaine d'années. Mais l'évolution de la loi est proche.

Quels éléments à privilégier pour une modification de la Loi?

Tout d'abord, il faut sortir du droit d'exception des compagnies et donner ses lettres de noblesse à l'association, en la définissant positivement, et non par la négative comme c'est actuellement le cas. Pour monsieur Jolin, il s'agit (1) d'une personne morale (2) regroupant au moins trois personnes (3) ayant une assemblée de membres et un conseil

d'administration (4) ayant un mode de gestion démocratique²⁰ (5) possédant une souplesse organisationnelle et fonctionnelle, car l'association peut être un lieu d'innovation qu'il ne faut pas brider par défaut (6) dont les bénéfices éventuels ne doivent pas être distribués entre les membres pendant la vie de l'organisation ou à sa dissolution²¹.

Les autres modifications au statut juridique à apporter seraient : (1) des capacités illimitées (2) des mécanismes permettant une meilleure capitalisation (3) des mécanismes de reddition de comptes adaptés aux actions effectives, c'est à dire pouvant varier dans le temps suivant les actions de l'association, afin de garder une certaine souplesse, et ne pas alourdir les tâches lorsque cela n'est pas nécessaire.

Finalement, Louis Jolin souhaite que la future loi québécoise ne soit pas aussi lourde que la nouvelle loi fédérale, regroupant près de 300 articles, en faisant un véritable monstre juridique extrêmement lourd à gérer. Mieux vaudraient deux lois, une donnant un statut aux associations, l'autre étant une loi-cadre visant à définir l'économie sociale (actuellement sans statut juridique).

Charles Guindon, directeur du développement, secteur habitation communautaire, environnement, financement et capitalisation, Chantier de l'économie sociale

Comment se financent les associations et organisations à but non lucratif? C'est là une question fondamentale pour un nombre important de celles-ci. Si la question avait été posée il y a une dizaine d'années, la réponse n'aurait fait état que deux uniques sources de financement au Québec : le réseau d'investissement social du Québec (RISQ, depuis 1997) et la caisse d'économie sociale (depuis 1971). Qu'en est-il aujourd'hui? Les sources sont beaucoup plus nombreuses, et varient de façon importante. Par exemple, se sont ajoutés les CLD (centres locaux de développement), le CEDEC (comité de l'employabilité et du développement économique communautaire), des fonds d'investissement Québec, etc. Le financement se fait en quelque sorte par montage financier auprès de différents fonds (voir l'illustration 3).

L'un des éléments importants de ce type de financement est qu'il est assez rentable (à titre d'exemple, le rendement moyen du RISQ est d'environ 7 % par an) et très peu risqué par rapport aux compagnies, dont les chances de mourir au cours des premières années sont beaucoup plus importantes (cela est notamment dû à l'encrage local et social des associations. Voir le tableau 2). Par exemple, les habitations communautaires au Québec représentent un actif de 3 milliards de dollars pour 55 habitations, ayant un rendement actuel de 8 % (pour le fonds d'investissement Montréal Habitation), sans aucune perte depuis 30 ans, contre toute attente du gouvernement du Québec à l'époque.

Par ailleurs, l'un des enjeux sur lequel se sont battues de nombreuses associations est l'absence de financiers dans la gouvernance de l'association, les rendements étant meilleurs si l'association se concentre sur sa mission proprement dite, ce qui a été et demeure un combat difficile, mais finalement acceptée par un nombre grandissant d'organismes de

20 Cela ne veut pas nécessairement dire que tous les membres sont égaux dans leurs votes. Ainsi, il pourrait exister différentes catégories de membres, chaque membre étant égal aux autres à l'intérieur d'une catégorie, mais toutes les catégories ne se valant pas nécessairement.

21 Actuellement, les bénéfices peuvent être distribués à la dissolution, ce qui peut être problématique. Louis Jolin propose que les bénéfices soient par exemple distribués à une autre association dans le même secteur en cas de dissolution.

financement.

Finalement, quels sont les enjeux concernant le financement des associations? (1) Il est nécessaire d'obtenir un « capital patient » (15 ans avant remboursement) (2) il faut réunir suffisamment de capitaux pour ne pas limiter la croissance (3) il faut faire attention à la phase de prédémarrage pour que le secteur ou l'idée ne soit pas reprise lors de la phase d'expansion par des entreprises à but lucratif (qui par la suite dénonceraient une concurrence déloyale d'OBNL) (4) prévoir une stratégie de sortie comme, par exemple, un marché secondaire non spéculatif (5) finalement protéger l'intégrité de la gouvernance collective.

Commentaire intéressant dans la salle :

- En augmentant le nombre de contraintes sur les bénévoles, il arrive que ceux-ci finissent par renoncer à siéger sur les C.A. d'OBNL.

Conclusion générale

Nancy Neamtan, présidente-directrice générale, Chantier de l'économie sociale

Pour finir la séance, madame Nancy Neamtan fait quelques commentaires :

- 1- le terme d'entreprise durable n'est pas à prendre comme cela est trop souvent le cas comme entreprise qui continue à faire des profits;
- 2- on accepte qu'une entreprise privée paye décentement ses salariés, pourquoi ne serait-ce pas le cas pour un OBNL? Pourquoi celle-ci devrait-elle nécessairement sous-payer ses salariés;
- 3- finalement, l'économie doit être au service de l'humain, et non l'inverse. Les associations et organisations à but non lucratif ont donc un rôle capital au sein de la société, même si les retombées monétaires directes ne sont pas aussi importantes que dans le secteur privé.



Illustration 1 : Financement des organisations sans but lucratif



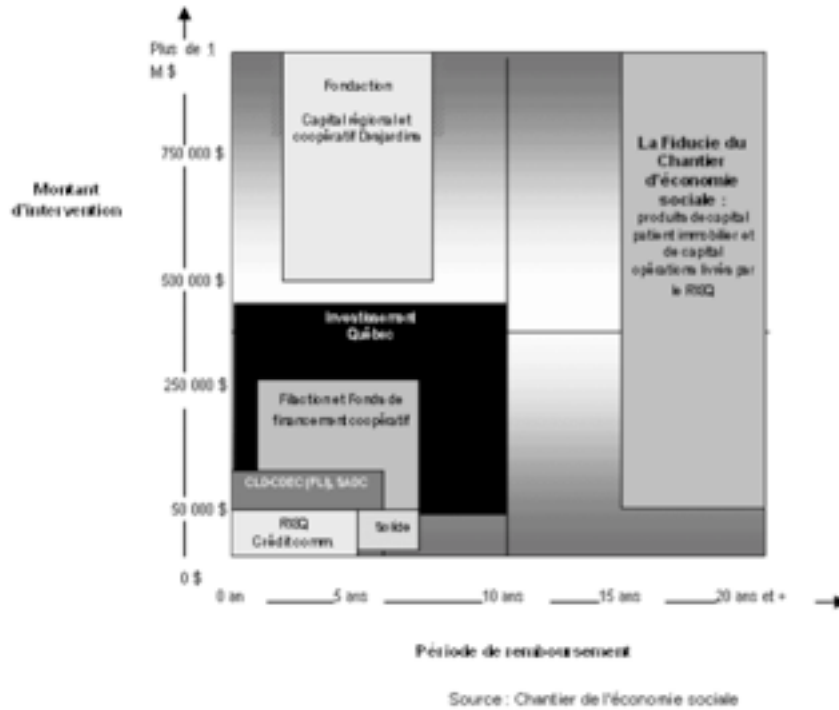


Illustration 3 : Sources de financement des organismes sans but lucratif au Québec

Espérance de vie	Coopératives	Entreprises
3 ans	74.74.948.2	48.2 %
5 ans	62 %	35 %
10 ans	419.2	19.2 %

Tableau 2 : Espérance de vie comparée entre coopératives et entreprises

Annexe 1.13

Ateliers sur les **entreprises innovantes : jeux vidéos et arts**

par Lorenzo Bizzi, candidat au doctorat, HEC Montréal

Speakers :

- **René Barsalo**, director of Research & Strategy, Society for Arts & Technology (SAT), which develops innovative projects to intensify the dialogue between artists and people
- **Roger Parent**, presidents of Réalisations.net, which develops design and architecture projects through the marriage of arts and technology
- **François Colbert**, full professor at HEC Montreal, holder of the Chair de Gestion des Arts Carmelle et Rémi-Marcoux and editor of the International Journal of Arts Management
- **Patrick Cohendet**, visiting professor at HEC Montreal
- **Laurent Simon**, associate professor at HEC Montreal
- **Francis Baillet**, vice-president of Human Resources at Ubisoft Montreal

Moderator:

- **Roberto Rocha**, Tech Reporter for The Gazette

Introduction

Art and videogame firms represent highly innovating companies as their survival depends on their abilities to propose always something new to their consumers. In addition, arts and videogames are maybe better able than any other sector to exploit the innate passion of individuals who work for them, resulting in higher motivation to work and perform adequately. Yet, art and videogame firms also face considerable managerial challenges: they experience difficulty to be profitable; they have problems in finding support from banks; they need to over rely on the financial support of the public administration, which often does not arrive in time; they experience inherent conflict as artists are generally difficult to manage and often resist to any form of organizational control. This track of the Forum addresses different interesting issues: first, it attempts to explore the advantages of arts and videogame organizations, their potential new attracting markets, the role that they can play for the entire economy and for Montreal. Second, the speakers address the main problems that these organizations have to face, related to the speed of change, to the relationship with the public administration, to the inherently complex nature of the artistic creation process. Third, this track of the Forum addresses the managerial practices and policies that should be implemented to solve the problems and to exploit the potential advantages of arts and videogame organizations.

This small summary will not list all topics discussed by all participants but it will present the main themes emerged from the discussions. The order of the themes will generally follow the order of the presentations, though the arguments of different speakers might be combined if they addressed the same theme. Consequently, the document will be structured per theme rather than per speaker, even if always specifying who argued what.

The Frenetic Pace of Change: Incompatibility of Generations

René Barsalo begins his speech addressing a main challenge that creative companies have to face nowadays: he argues that the pace of change has dramatically increased in the modern society, especially for creative sectors. Rearranging his argument, we can identify that this phenomenon resulted in three major consequences, representing the main organizational problems creative companies have to face today. The first negative consequence of fast-pacing change is the incompatibility of generations. While in the past years, knowledge, values, and interests of generations were relatively similar, today the fast pace of change is strongly affecting the habits of individuals, resulting in difficulty of communication between generations. People that are today executives were not born in the same world in which young employees and at the same time young consumers are living now. The meaning that technology has for older generations is completely different from the meaning attributed by younger generations. For this reason, young employees speak a language that executives are often not able to understand, not sharing the same cultural values and habits. The situation becomes problematic because young employees are better able to understand the needs of the next generation of customers, but the decision makers are the old executives, who might therefore often slow down the responsiveness of the businesses to new opportunities. Barsalo suggests therefore that we should leave soon room to young voices as they are better able to guide innovative companies toward the realization of their potential.

The Frenetic Pace of Change: The Problems of Patents

The second negative consequence of the frenetic pace of change has been addressed both by **René Barsalo** and by **Roger Parent**. The fast pace of change results in innovations on the creative industry which are not easy to categorize, standardize, identify in their constituent intellectual elements and therefore effectively protect through patents. One of the main problems of innovation management has always been the exploitation of intellectual ideas, which can theoretically be protected through the patent system. Patents are also important for banks to decide to provide loans to companies. Yet, patents are practically impossible for constantly changing creative works, leading to a condition in which companies have to invest to develop new creative solutions that could be easily replicated with minor costs by competitors. In order to create an effective patent system, there is need to have a clear specification of what constitutes “intellectual work” that is worth protection from competition, but the conditions of change in the creative sectors do not allow a stable definition of that, resulting in an inefficient system. **René Barsalo** stressed how difficult it is to get patents, how patents risk being useless because competitors can just modify marginally the ideas and circumvent the protection offered by the patent, and how time and resource consuming the process of getting a patent for a

creative product is. The same problem was addressed by **Roger Parent** who suggested that the best way for his company to face the problem is not to exploit any new innovation but just continuously create new innovations and ideas. His company never replicates the same project for two different clients even when the clients themselves demand it.

The Frenetic Pace of Change: The Problem of Financial Sources

The third negative consequence of the frenetic pace of change can be identified both in the speech of **Roger Parent** and in the speech of **François Colbert**. The fast pace of change results in higher difficulty of getting financial support from the public administration. There is a time lag between the development of new creative technologies, the acceptance of them and the funding by the public administration. When a new creative project or technology is developed, it might take up to four years before the Quebec Council for the Arts recognizes its value and decides to promote it and fund it. In this lag of time, the innovation has already become obsolete. As **Roger Parent** noted, then, it happens regularly that he presents a new project to the Canadian Government agencies for funding and the answer he gets is “you are too forward. This is a good idea but we could not plan its funding ahead”. The logic of bureaucracy that governs the public administration requires a priori planning and it is not compatible with the logic of creative innovation, which emerges spontaneously and cannot be planned or even evaluated a priori.

The Role of Participation for the Success of Art Businesses

What makes people like the arts? René Barsalo suggests that the direct relationship between artists and people makes people like the arts. Artistic work is inherently complex and only if there is a direct liaison between people and artists, people will be able to understand how difficult it is to elaborate an artistic work and will start appreciating it. According to him, in previous centuries there was a closer relationship between artists and people, resulting in people better able to understand and criticize the artistic work. Differently in recent years, the relationship between artists and individuals became mediated by the television and mass media. People just see artists on television. They lost the direct contact with artists and consequently the ability to actively criticize artistic works, resulting in lower involvement. The Société des arts technologiques attempts to bring artists and people closer again, creating spaces, such as the HubUrbain, in which artists and people can regularly meet and engage in mutual dialogue. Through immersed participation, artists can have the chance to transfer their ideas to people, make them better understand the nature of their work and therefore engage them more. The result is a stronger appreciation of arts and therefore higher fruition intentions.

Art, Technology and Design: The Rise of a New Business Opportunity

Roger Parent explained that new business opportunities for companies can be exploited associating artistic work to technology for design components. His company, whose works can be observed at Réalisations.net, has coined the concepts of moving architecture and meaningful entertainment, developing innovative design projects for clients all around the world in which technology espouses arts. Clients could be bars, restaurants, hotels or

nightclubs which want to offer a memorable experience to their clients, while positioning themselves as technologically innovative and artistically creative. For example, in one project, the company managed to use pixel technology to create holograms of water drops that were realistically simulating rain inside a room. In another project they created a system converting sounds into images: the technology was able to record conversations of people in a room and project in the ceiling water bobbles and circles that were replicating the pace of conversations in the very same moments as people were speaking. In another project, they created a multifunctional space which could be a theatre and easily turn into a nightclub: in this case technology, arts and design were combined to create economies of scope and maximize the exploitation of resources. As clients are more and more searching for experiences that go beyond the functional consumption, and as restaurants or hotels are continuously searching to differentiate themselves from competition, the development of design projects that leverage arts and technology can offer a new profitable growing market. Arts and technology create a competitive advantage for design projects, design allows art to become profitable as it represents a market with high demand and resources, and technology offers extraordinary new means to exploit the potential of arts. Patrick Cohendet also offers an argument that overlaps with the position by Parent. He argues that beforehand scientific creativity typical of technological innovation and artistic creativity typical of artistic innovation were clearly separated, but now they tend to overlap more and more: companies that understand how to synergistically combine them will be able to exploit the most promising source of innovation for future businesses.

What Makes the Art Sector Different from Other Sectors? Continuous Innovation

François Colbert offers an argument to explain why art businesses are different from other types of businesses. He posits that many businesses are characterized by innovation, but the art businesses, especially the performing arts businesses, are characterized by continuous innovation. A traditional innovative company could invest millions in R&D to explore new opportunities and develop innovative products. Yet, after the new product is developed a large amount of resources needs to be dedicated to the exploitation of the innovation through its efficient production, commercialization, and distribution. Art companies are engaged in continuous new product development efforts. As soon as a product is finished, a new product is already ready to be launched. Performing arts do not have the chance to exploit the innovations they generate.

Creative Industries: a Solution to the Economic Crisis

The major point addressed by **Patrick Cohendet** is that creative activities at the intersection between arts, business and technology represent a possible solution to the current economic crisis. The creative sector is able to supply the new exploding demand for intangible products which has considerably surpassed the demand for tangible products and that the classic service sector is no longer able to satisfy. Moreover, the creative industry is not only able to affect directly the wealth of the world economic system but also to facilitate the development of the whole society, promoting education and facilitating cultural integration. There has been a shift from an industrial society, to an information society, to a knowledge-based society, and finally, nowadays, to a creative

society. From the logic of production effectiveness and efficiency we are experiencing now a new economic paradigm founded on creative intensity. The creative industry is represented by the work of professionals such as artists, architects, designers, but also artisans, whose role is strongly rising in the recent years. The creative industry in the 90s was growing four times faster than the manufacturing industry and twice as fast as the service industry. Recent evidence shows that this gap is even becoming larger in recent years. Not only has the demand for creative products and services grown, but also the characteristics of workforce have deeply changed. Nowadays the “creative class” of workers is the only rising class, as compared to agriculture, manufacture and service classes, which are all declining in terms of number of people. As a result, while in the past the manufacturing sector was occupying the core of the whole economic system with the service and the creative sector occupying a more peripheral position, today and in the future the creative sector is and will occupy the core of the economic system, while the manufacturing and service sectors will gravitate around it.

The Revolution in the New Economic Landscape: a New Chance for Developing Countries

What is a major consequence of the rise of the creative sector? According to **Patrick Cohendet**, the rise of the creative sector is likely to promote a revolution in the economic landscape. While now the economy is still gravitating around cities in which the manufacturing activity is preponderant, such as Detroit, or the service economy is highly developed, such as New York, in the near future new cities will emerge. The UNESCO has recently awarded the small town of Popayan in Colombia as the first city for gastronomy. The city is living a period of fast growing economic development, due to an economy which is mostly based on small artisan and artistic activities. The economy growth based on creative industries is a great chance for developing countries to occupy a more important role in the world. Creative activities have also the advantage of being highly idiosyncratic and deeply rooted in the territory. The competitive advantage of a small town can therefore be preserved. The creative economy imposes new challenges for cities, which need to be able to attract intellectuals and creative individuals who can contribute in the development of the city and its economic system.

Montreal, the New Creative Capital?

Patrick Cohendet notes that Montreal is the 5th city of the world in terms of the ratio of creative people to all population. Montreal should therefore invest to exploit the high potential of its creative class to increase its social and economic development. The critical factors that make Montreal one of the most creative cities could be traced on the type of companies that operate in the area, especially because of the videogame industry, on the active investment by the public administration to support artistic and festival initiatives, on the averagely high education of citizens and the predominance of young workers, on the multi-cultural nature of Montreal, which is a continuous source of fertilization and proliferation of creative initiatives. Yet, Montreal must pay attention as in recent years many other cities are investing considerably to increase their creative potential and attract creative talents. The competition for becoming an internationally recognized creative

capital is more and more intense and Montreal will have to reinforce its competitive advantage.

It's Not All About Being a Genius: the Creative Process and the Role of Management

What is the creative process about? If the outcomes of the creative process depend exclusively on the genial minds that develop it and who are not keen on being constrained by managerial interventions, can there be a role for management in guiding and helping creativity? Yes, there can be. Management can be important for the development of creative processes because they do not depend but just in part on the creative talent of individuals who craft ideas. Both **Patrick Cohendet** and **Laurent Simon** studied the stories and practices of different “geniuses” from Fleming, inventor of penicillin, to Picasso and the Cubism, and concluded that the success of a creative initiative, an invention, an idea, depends on social processes that facilitate the diffusion and the acceptance of it. Practically every time there is a breakthrough discovery or idea, even if the creative individual is able to capture its significance, most other people are not and they tend to criticize and raise concerns about its validity. It is through the activation of social networks that the idea is mobilized, gets progressive legitimacy, recognition by wider audiences and ultimately approval. Therefore, even if management and organizations might not want to interfere in the creation process, in which the creative individual autonomously and independently develops his or her ideas, management can have a very proactive and critical role in facilitating the mobilization of networks, the diffusion, the translation of ideas, and ultimately their success.

The Challenges of Managing for Creativity

Managing environments characterized by high degree of creativity is a considerable challenge. **Laurent Simon** explains how these environments are characterized by high ambiguity and failure is naturally considered as the normal condition, rather than a deviation that must never be verified. Knowing-how is generally harder than knowing-what: applying knowledge is more difficult than having it. Managerial challenges derive from the fact that work is composed by activities that individuals are not able to define a priori. The creative work has a peculiar characteristic for which people do not really understand what they are doing until they have not finished doing it. In addition, creative work is inherently affected by a series of tensions, such as, for example, the tension between tradition and conformity versus deviance and progress. These conditions naturally pose problems to the managerial work, to any sort of planning and even to any form of effective control.

According to **Roger Parent**, artists and creative individuals do not have to be “managed” because they tend to resist to any form of control: yet, managers have to create the proper environment for their work to be effective. In particular, managers have to guarantee a form of work security and attempt to diminish work stress, which, despite being beneficial for some forms of work, is generally deleterious for creative performance.

Laurent Simon suggests that creativity must be managed facilitating an environment that does not blame mistakes and that allows trials and errors. The proper work environment for creativity should also facilitate continuous learning, exchange of practices, vicarious learning and emulation. Last, the creative work environment functions properly when individuals have the perception that they “have fun” while they work. Facilitating the environment rather than planning and controlling appears to be the key for effective management of creativity. As Simon says “You cannot make a plant grow by pulling the leaves”: you must nurture it and facilitate the conditions for its autonomous and spontaneous blossoming.

Francis Baillet also addresses the issue of managing creativity. There are several constraints which make managing creativity a difficult challenge. First of all, high quality workforce is getting rarer and rarer. Some years ago Ubisoft was a highly dominant player in the Montreal area, but recently the entrance of many competitors operating in the Montreal area has made recruitment of talents more difficult than it was before. In addition, the technology is continuously evolving, creating problems as capabilities become easily obsolete. Last, the video-game business creates considerable budget and timing challenges that the company needs to continuously face. The solution of Ubisoft is the attempt to develop games by developing people. Several initiatives of the company are specifically aimed at increasing employees’ satisfaction and commitment: for instance, the high quality training program, informal and unstructured work conditions, gym and internal clinic with doctors exclusively for employees, or collective teamwork practices to share knowledge. The company is also convinced that success in a creative business requires identifying, attracting and selecting since very early the most talented potentials. Each year, young promising creative teenagers are involved in a two weeks training and team project that enables youngsters to cultivate their talent and have fun, while allowing the company to detect promising resources and developing a positive image of the company in the eyes of teenagers.

Art Only for Art’s Sake? Brand Extension and Arts

The last important theme addressed in the conference by **Francis Baillet** refers to the exploitation of intellectual capital and its results, the intellectual work. Ubisoft’s business model is built on the idea of exploiting the creative work of individuals in order to extend the businesses in which the organization is an active player. What creates value for the company is the fact that video-games do not represent merely products, but brands that can be extended leading to multiple sources of revenues. The videogame can be exploited creating ancillary products, derivative products and licences. For instance, from characters of videogames Ubisoft is intended to write novels. Similarly, many videogames tend to become Hollywood movies and generate additional revenues.

Conclusion

This track addressed the benefits, the problems and the managerial practices for arts and videogame companies. The themes revealed that the creative sector is characterized by continuous innovation and could represent a solution for the possible economic crisis or a

competitive advantage for the city of Montreal. The intersection between the arts, technology and design can represent a new growing market in which companies should invest. Artistic products can also be exploited for brand extension purposes, leading to possibly higher profits. Yet, the track revealed also critical problems that arts and videogame companies have to face. The fast pace of change creates a problem of incompatibility of generations, a difficulty to protect innovations through patents, and a difficulty to adequately obtain financial support from the public administration. In addition, the creative processes are inherently complicated to manage and often success does not simply depend on the creative talent of artists. Organizations should therefore develop managerial practices that do not control and restrict the action of artists, but facilitate the proper environment for spontaneous germination of creativity. They should facilitate the creation of social networks for the diffusion of innovation. They should facilitate the participation to decision making processes at all levels. They should highly invest in human resources practices to attract better talents, develop them and guarantee their work satisfaction. To conclude, the track on Arts and Videogames of the International Forum of Management offered many indications to make us understand the potential of these innovative companies and the ways to harness this potential for the benefits of Montreal, Canada and the society as a whole.

Annexe 2

Liste des conférenciers

Conférence inaugurale :

- **John Micklethwait**, éditeur en chef, *The Economist*

Conférences générales :

- **Yvan Allaire**, professeur émérite de stratégie, UQAM; titulaire fondateur de la Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales; professeur associé, HEC Montréal; président de l'Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques
- **Michael Bloom**, vice-président, Apprentissage et efficacité organisationnelle, Le Conference Board du Canada
- **Sheila Brown**, directrice générale, Canadian Centre for Ethics in Public Affairs
- Arlene Dickinson, présidente, Venture Communications; juge à l'émission Dragon's Den de la chaîne CBC
- **Chad Gaffield**, président, Conseil de recherches en sciences humaines
- **Howard Thomas**, président de l'American Association of Collegiate Schools of Business International et de l'Association of Business Schools; doyen, Warwick Business School, University of Warwick
- **Jean-Marie Toulouse**, professeur honoraire, HEC Montréal

Conférences thématiques :

1. *Management et stratégie*

- **Marcel Côté**, associé fondateur, SECOR Conseil
- **Ali Dastmalchian**, doyen, Faculty of Business, University of Victoria; président, Fédération canadienne des doyens des écoles d'administration
- **Taïeb Hafsi**, professeur titulaire, Chaire de management stratégique international Walter-J.-Somers, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
- **James Milway**, directeur général, Institute for Competitiveness & Prosperity
- **Henry Mintzberg**, professeur titulaire, Chaire Cleghorn de la Faculté d'administration de l'Université McGill; Faculté de gestion Desautels

2. *Finance*

- **George Dionne**, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada en gestion des risques, Service de l'enseignement de la finance, HEC Montréal
- **Peter Christoffersen**, professeur agrégé, Faculté de gestion Desautels, Université McGill

- **Jan Ericsson**, professeur, Faculté de gestion Desautels, Université McGill
- **Stéphane Rousseau**, professeur titulaire, Chaire en droit des affaires et du commerce international; directeur, Centre de droit des affaires et du commerce international, Faculté de droit, Université de Montréal
- **Bernard Amyot**, avocat émérite, Heenan Blaikie

3. *Comptabilité*

- **Jean Bédard**, professeur titulaire, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
- **Joseph Carcello**, professeur de comptabilité Ernst & Young, College of Business Administration, University of Tennessee; directeur de recherche, Corporate Governance Center
- **Paul Cherry**, expert-comptable; président du Standards Advisory Council pour le Bureau des standards comptables internationaux
- **William R. Kinney Jr.**, professeur Charles & Elizabeth Prothro Regents Chair in Business and Price Waterhouse Fellow in Auditing, McCombs School of Business, University of Texas at Austin; membre du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance
- **Patricia C. O'Brien**, professeure de comptabilité Ernst & Young, School of Accounting and Finance, University of Waterloo
- **Tom Scott**, vice-doyen et professeur, School of Business, University of Alberta

4. *Entrepreneuriat*

- **Robert Anderson**, professeur, Faculty of Business Administration, University of Regina; directeur de rédaction, Journal of Small Business and Entrepreneurship
- **Louis Jacques Filion**, professeur titulaire, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
- **Benson Honig**, professeur titulaire, Teresa Cascioli Chair in Entrepreneurial Leadership; président, Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, DeGroote School of Business, McMaster University
- **Lawrence Veilleux**, directeur mentorat d'affaires, Fondation de l'entrepreneurship

5. *Technologies de l'information et des communications*

- **Henri Barki**, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada en implantation et gestion des technologies de l'information, Service de l'enseignement des technologies de l'information, HEC Montréal
- **Izak Benbasat**, professeur, Chaire de recherche du Canada en gestion de la technologie de l'information, Sauder School of Business, The University of British Columbia
- **Patrick Des Marais**, président, GlobeImpact
- **Barrie Nault**, « David B. Robson Professor », Informatics Research Centre, Haskayne School of Business, University of Calgary
- **Jeffrey Parsons**, vice-doyen à la recherche et professeur, Faculty of Business Administration, Memorial University of Newfoundland

- **Blaize Horner Reich**, professeure RBC en technologies et en innovation, Faculty of Business administration, Simon Fraser University
- **Pamela Ritchie**, doyenne, Faculty of Business and Information Technology, University of Ontario Institute of Technology
- **Suzanne Rivard**, professeure titulaire, Chaire de gestion stratégique des technologies de l’information, Service de l’enseignement des technologies de l’information, HEC Montréal
- **Leonard Waverman**, doyen, Haskayne School of Business, University of Calgary; « Fellow », Center for Management Development, London Business School

6. *Chaîne de distribution et logistique*

- **François Bellavance**, professeur titulaire, Laboratoire sur la sécurité des transports (CIRRELT), Service de l’enseignement des méthodes quantitatives de gestion, HEC Montréal
- **Teodor Gabriel Crainic**, professeur, ESG – UQAM
- **Michael Florian**, professeur émérite, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal; président, INRO Consultants, Montréal
- **Gilbert Laporte**, professeur titulaire, Chaire de recherche du Canada en distributique, Service de l’enseignement des méthodes quantitatives de gestion, HEC Montréal
- **Hani S. Mahmassani**, professeur, William A. Patterson Distinguished Chair in Transportation, McCormick School of Engineering and Applied Science, Northwestern University
- **Lyne Vézina**, directrice des études et des stratégies en sécurité routière, Société de l’assurance automobile du Québec

7. *Énergie et environnement*

- **Tima Bansal**, professeure, General Management Faculty Discipline, Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario; directrice générale du Research Network for Business Sustainability
- **Ian Clifford**, fondateur et président-directeur général, ZENN Motor Company
- **Romney Duffey**, scientifique en chef, Énergie atomique du Canada limitée
- **Guy Holburn**, professeur agrégé et directeur (Energy), Lawrence National Centre for Policy and Management, Ivey School of Business, Université of Western Ontario
- **Gord Lambert**, vice-président, Développement durable, Suncor Energy
- **Rick Peterson**, associé et chef, Responsabilité sociale de l’entreprise et durabilité, NATIONAL Public Relations
- **Sanjay Sharma**, doyen et professeur, John Molson School of Business, Université Concordia
- **David Wheeler**, doyen, Faculty of Management, Dalhousie University
- **Alexander Wood**, directeur principal, Politique et marchés, Sustainable Prosperity

8. *Gestion de la santé*

- **Léonard Aucoin**, président, Info-Veille Santé
- **Karen Golden-Biddle**, professeure, Everett W. Lord Distinguished Faculty Scholar, School of Management, Boston University

- **Samia Chreim**, professeure agrégée, École de gestion Telfer, Université d’Ottawa
- **Lise Lamothe**, professeure agrégée, Université de Montréal
- **Steven J. Spear**, « Senior Lecturer », Massachusetts Institute of Technology, MIT; membre du Institute for Healthcare Improvement

9. *Responsabilité sociale des entreprises*

- **Yolanda Banks**, conseillère principale, Responsabilité sociale des entreprises, Exportation et développement Canada
- **Jim McArdle**, vice-président senior, Services juridiques et secrétaire, Exportation et développement Canada
- **John Peloza**, professeur adjoint, Faculty of Business Administration, Simon Fraser University
- **David Saunders**, doyen, Queen’s School of Business, Queen’s University

10. *Gouvernance*

- **Yvan Allaire**, professeur émérite de stratégie, UQAM; titulaire fondateur de la Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales; professeur associé, HEC Montréal; président de l’Institut sur la gouvernance d’organisations privées et publiques
- **Besma Momani**, « Senior Fellow », Centre for International Governance and Innovation; professeure adjointe, University of Waterloo
- **Gilles Paquet**, professeur émérite, École de gestion Telfer; « Senior Research Fellow » au Centre d’études en gouvernance, Université d’Ottawa

11. *Éthique*

- **Hubert Bolduc**, vice-président, Communication et affaires publiques, Cascades Inc.
- **Wesley Cragg**, professeur émérite; directeur et enquêteur principal, Canadian Business Ethics Research Network, CBERN, Schulich School of Business, York University
- **Michel Dion**, professeur titulaire, Chaire en intégrité financière, Faculté d’administration, Université de Sherbrooke
- **Tracy-Ann Lugg**, vice-présidente régionale Québec, Adecco Canada Inc.
- **Thierry C. Pauchant**, professeur titulaire, Chaire de management éthique, Service de l’enseignement du management, HEC Montréal

12. *Organismes sans but lucratif*

- **Charles Guindon**, directeur du développement, Secteurs habitation communautaire, environnement, financement et capitalisation, Chantier de l’économie sociale
- **Michael Hall**, vice-président à la recherche, Imagine Canada
- **Louis Jolin**, professeur et directeur, département d’études urbaines et touristiques, ESG-UQAM
- **Sybille Mertens**, directrice de recherches, Centre d’Économie Sociale, Université de Liège

13. Entreprises innovantes : jeux vidéo et arts

- **Francis Baillet**, vice-président, Ressources humaines, Ubisoft Montréal
- **René Barsalo**, directeur, Recherche et stratégie, Société des arts technologiques, SAT
- **Patrick Cohendet**, professeur visiteur, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal
- **Roger Parent**, président et idéateur, Réalisations.net
- **Laurent Simon**, professeur agrégé, Service de l'enseignement du management, HEC Montréal