

---

**Serpents secs et grenouilles bouillies :  
se dépasser ou être dépassés**  
(Version originale parue dans le vol. 1 no. 2 (1992))

Robert Poupart

---

Prenez un serpent; mettez-le sur un calorifère et faites monter la température. Il ne se rendra compte de rien; il rôtera et mourra en toute quiétude. Prenez maintenant une grenouille et mettez-la dans une casserole pleine d'eau. Amenez lentement au point d'ébullition, comme le dit Bocuse, et votre batracien bouillira dans la béatitude, en route pour le salut éternel. Conclusion : il est possible de conduire un animal à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales. Pourquoi? Parce que les serpents et les grenouilles sont des animaux à sang froid... comme les professeurs de gestion! Les animaux à sang froid ne connaissent pas le concept de température. Dans les deux cas qui nous occupent, ils ne connaissent que le concept d'humidité. Chez le serpent, l'hygromètre se situe dans les narines. Il suffit donc d'y envoyer un peu de vapeur d'eau pour que son système lui envoie le message que tout va bien. La sensation d'humidité étant maintenue, il se desséchera en pensant que tout va bien. Pour la grenouille, c'est encore moins compliqué, puisque toute la surface de la peau tient lieu d'hygromètre. Lorsque la peau est humide, le système envoie le message que tout va bien : la grenouille mijote donc en plein bonheur. Nouvelle conclusion : il est possible d'envoyer quelqu'un à la mort sans qu'il ne s'en rende compte, en modifiant les conditions environnementales, à condition de maintenir un sentiment de bien-être!

Quel est donc l'environnement des professeurs de gestion et, plus généralement, celui des facultés et des écoles dans lesquelles ils œuvrent? Quel est donc ce confort dans lequel tout baigne? C'est à un contexte résultant de l'évolution historique des organisations que les professeurs de gestion doivent s'adapter. C'est donc ce contexte historique qui constitue l'environnement des professeurs de gestion, en

même temps que celui des facultés et des écoles qui les abritent.

### **L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DES ORGANISATIONS**

Des contraintes de temps et d'espaces ne nous permettront pas de remonter très loin dans le temps pour retracer cette évolution. Le Moyen Âge sera donc notre point de départ. En ce temps-là, plus de 80 % de la population active, composée majoritairement d'agriculteurs et d'artisans, travaillait « à la maison ». Même les artisans itinérants qui bâtissaient les cathédrales s'installaient généralement à proximité, pour la durée du chantier, soit 125 ans en moyenne. Pour des itinérants cela fait tout de même quelques générations de stabilité résidentielle. Professions et métiers sont alors enseignés et appris par le biais d'associations regroupant maîtres et apprentis : les guildes, ancêtres de nos corporations. Les apprentissages se font donc, compte tenu de l'organisation sociale de l'époque, dans des réseaux sociaux denses (« tissés serrés », comme le veut l'expression québécoise consacrée). Le management et la supervision s'exercent dans le même contexte. La formation et le travail se déroulent dans des réseaux de solidarité, en présence de gens connus, sur des produits connus dont tout le processus de fabrication est aussi immédiatement accessible et connu, pour des « patrons » également connus et respectés dans les hiérarchies familiales ou artisanales. Ce système de formation et de gestion correspond bien à son époque; il est efficace, encore aujourd'hui, comme peuvent en témoigner les avocats stagiaires, les médecins internes, les apprentis cuisiniers et tous les « protégés » qui ont la chance d'avoir un mentor digne de ce nom. Mais, à partir de là, l'évolution historique des organisations passera par trois grandes révolutions (Tableau I).

la révolution industrielle	la révolution bureaucratique	la révolution informatique
col bleu	col blanc	<i>knowledge worker</i>
matière ordre	papier loyauté	data productivité
hiérarchie	participation	autarcie et communauté
<b>Time &amp; Motion</b>	<b>démocratie industrielle</b>	<b>culture et valeurs</b>

### La révolution industrielle

Avec la révolution industrielle, il n'est plus question d'artisan ni de guilde, mais d'ouvrier, de travailleur et d'organisation. Il faut passer de la cathédrale à la mine de charbon! Évidemment, les méthodes de travail connues jusque là ne suffisent plus. Les empires coloniaux font place aux empires industriels. Il faut donc organiser la main-d'œuvre, rationaliser la production et mettre de l'ordre sur le plancher de l'usine.

Appelés à la rescousse, Taylor et Fayol proposent le **management scientifique**. Les travailleurs sont nombreux et peu instruits : les tâches seront donc spécialisées, c'est-à-dire parcellarisées et les gestes seront simples et répétitifs, donc plus rapides et plus efficaces. Ainsi conçus, ces gestes peuvent être soumis à des études de temps et mouvement qui en démontreront l'efficacité et la transmissibilité et en permettront le contrôle. La hiérarchie s'imposera et effectuera ce contrôle de l'extérieur pendant que la rémunération à la pièce assurera la cadence. Pour mettre en place, organiser et mesurer tout ça, il ne reste qu'à créer un département d'organisation et méthode, composé d'ingénieurs industriels. Aussitôt dit, aussitôt fait : la fonction crée l'organe et le besoin crée la profession.

L'organisation industrielle a fait ses preuves et mérité ses épauettes. D'abord, elle nous a, en grande partie, gagné la Seconde Guerre mondiale. En effet, sans l'immense arsenal technique et logistique des alliés, le cours des événements aurait probablement été tout autre. Elle nous a,

ensuite, procuré tous les bienfaits de la production de masse que nous prenons aujourd'hui pour acquis (voiture et autres moyens de transport, appareils électriques et électroniques, etc.) Enfin, elle a créé énormément de richesse : c'est là que le bât allait blesser.

Si le management scientifique a réussi à rétablir un certain sentiment d'équité dans les entreprises, les fruits de la révolution industrielle vont fermenter et produire un tout autre bouillon social. L'inégale répartition des richesses entraîne une polarisation entre les riches et les pauvres. Les tensions menacent la fibre même de la société : le tissu social s'effiloche et les coutures risquent de se rompre. C'est un président américain qui, le premier, s'est rendu compte que ça ne marchait plus. F.D. Roosevelt déclara qu'il fallait un *New Deal*.

Ce nouveau pacte social emprunta différents noms, en différents endroits de la planète : *new deal*, parti travailliste, social-démocratie, révolution tranquille, parti socialiste, révolution prolétarienne. Partout, il fallait redistribuer. Pour redistribuer, il fallut inventer une nouvelle forme d'organisation : la bureaucratie.

### La révolution bureaucratique

Pour redistribuer, pour collectiviser la richesse et la fameuse plus-value, il faut d'abord un impôt sur le revenu et des taxes; il faut ensuite une organisation capable de manipuler du papier. Non pas des matières premières servant à fabriquer des voitures ou des lessiveuses, mais du papier, de grandes quantités de papier. Désormais, il ne serait plus question de travailleurs et d'ouvrier mais de cols... blancs.

Pour bâtir ces organisations, on fera appel à ceux qui ont déjà fait leurs preuves : les ingénieurs. Ils utiliseront la même recette, cette fois dans un département d'organisation et méthode. Au moyen de descriptions de tâches, d'analyses de postes, de plans d'effectifs et d'organisation, de hiérarchisation et de cheminements critiques, ils appliqueront à la bureaucratie tous les principes du management scientifique, hérités de l'organisation industrielle. L'ascension sociale et professionnelle des bureaucrates passe donc par la

---

mise en place et la maîtrise de toute cette « tuyauterie » de l'efficacité instrumentale. Le département d'organisation et méthode représente une étape presque indispensable pour tous ceux qui aspirent à une brillante carrière dans les services publics.

**Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens.**

Bien sûr, il s'agit de production de services et non plus de production de biens. Il faut donc, à la fois, adapter les nouvelles méthodes de gestion et s'ajuster à celles-ci. L'« ajustement » des gestionnaires passera par la formation dans des écoles et des facultés de gestion qui prendront leur essor à ce moment-là, grâce aux programmes de M.B.A., spécifiquement destinés, comme par hasard, aux ingénieurs. Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.

**Ces nouveaux programmes sont conçus pour être des lieux de conversion culturelle : il s'agit de passer d'une conception étroite et instrumentale de la gestion, héritée de l'application élargie du « temps et mouvement » (*time and motion*) taylorien à une conception participante et plus humaine du management.**

Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle. Ces problèmes sont ceux de l'engagement personnel et de la loyauté à l'égard de l'organisation. Les cols blancs ne veulent pas être traités comme des cols bleus. Ce n'est pas une question de snobisme ni d'élitisme. C'est d'abord une ques-

tion de réalité sociale et démographique. Ils sont plus instruits et plus mobiles. Ils refusent d'être traités comme des « bras », des « machines » ou des « instruments ». Il ne suffit pas d'abaisser un levier ou de presser un bouton pour les commander. Ils veulent « participer », être des « agents » ou des « intervenants ». Parce qu'on n'arrête pas le progrès et que les exigences de l'efficacité sont là, il faudra bien inventer la « démocratie industrielle ». Les James McGregor, Chris Argyris, Warren Bennis et Kenneth Benne uniront donc leurs efforts pour assurer la succession des Taylor et des Fayol. Ils diffuseront une nouvelle bible managériale et proposeront une nouvelle image de la fonction « gestion » : la participation deviendra le nouveau véhicule de la légitimité de l'autorité personnelle et de l'équité organisationnelle. Un nouveau paradigme naîtra et la bonne nouvelle ne tardera pas à se répandre.

**Cette nouvelle conception du management n'est pas, on s'en doute, le fruit du hasard. Elle répond à des problèmes spécifiques, engendrés par l'application à des organisations bureaucratiques, des principes d'organisation et de gestion hérités de la révolution industrielle.**

La révolution bureaucratique a, elle aussi, porté ses fruits et gagné ses épauettes. Elle nous a donné ce que plusieurs appellent aujourd'hui nos « acquis sociaux » : les systèmes de santé, d'éducation et de justice. La pauvreté et le chômage n'ont pas été enrayerés, mais différentes formes d'assurances compensatrices tentent d'en alléger les effets. Il n'est pas nécessaire d'énumérer tous ces acquis sociaux pour vite comprendre que le *new deal*, bien qu'il n'ait pas rempli toutes ses promesses de société parfaitement juste et égalitaire, a quand même permis de faire un grand pas dans ce sens. Il suffit de réaliser qu'ici, avant la mise en place de notre système d'assurance-maladie, environ 80 % de l'endettement familial était imputable aux coûts des soins de santé ! Même si les clivages sociaux ont encore des conséquences épidémiologiques, au moins, il n'est plus nécessaire d'être riche pour être convenablement soigné.

---

Les paradigmes de la révolution bureaucratique seront cependant bientôt ébranlés par de nouvelles réalités économiques (endettements nationaux, globalisation des marchés) et démographiques (vieillesse des populations), mais aussi et surtout, par l'apparition de nouveaux moyens de production : l'informatique et les ordinateurs.

**La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de mips, de bips ou de megs.**

### La révolution informatique

La révolution informatique n'est pas une affaire d'écrans cathodiques, de claviers ou de réseaux, ni une affaire de disque dur, de mips, de bips ou de megs. C'est une affaire de moyens de production. Le travail n'est plus une question de manipulation de matière ou de papier. C'est maintenant une question de manipulation et de gestion de « données » (data). L'information est maintenant à la base de la production des biens et des services et les conséquences de ce changement sont nombreuses.

D'abord, un nouveau travailleur a remplacé le col bleu et le col blanc. Ce nouveau travailleur est un intellectuel de l'action (*knowledge worker*) : ce qu'il fait dépend essentiellement de ce qu'il a dans la tête; ça ne se passe plus entre les mains, mais entre les deux oreilles. Ses actes ne sont plus mécaniquement régis par la structure des tâches ou strictement dictés par l'autorité hiérarchique. C'est un travailleur très spécialisé (pointu) et expérimenté; il est d'ailleurs rare que ses supérieurs en sachent plus long que lui sur son travail ou qu'ils puissent lui en remontrer. La gestion, le contrôle et la coordination se font par le biais de la sacro-sainte « communication ». C'est bien connu, maintenant tout peut être ramené à un problème de communication! La « langue-d'œuvre » a remplacé la main-d'œuvre.

Puisque tout se passe dans la tête d'une « langue-d'œuvre » gérée par des processus de communication, il n'est pas étonnant que les

problèmes de l'heure soient des problèmes de productivité. On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques. D'autant plus que ces cerveaux ont la fâcheuse propriété d'être branchés sur des cœurs. La rationalisation (des tâches, des organisations, des budgets, de la rémunération, etc.) est remarquablement inefficace lorsqu'il s'agit de mobiliser des cœurs. Les plus belles percées de la science administrative réussissent mal à entamer les réservoirs d'émotions stimulantes et d'énergies créatrices.

**On ne sait pas comment gérer des cerveaux qui n'obéissent plus aussi sûrement qu'avant à des impératifs purement logistiques ou hiérarchiques.**

Le traitement des données quantitatives posent relativement peu de problèmes; c'est donc surtout dans « l'interprétation » des données qualitatives que les organisations trouveront une unicité qui se traduira par un avantage sur le plan compétitif. Comment assurer cette coordination dans l'interprétation et le traitement des données d'une part, et arrimer ces processus mentaux aux émotions et aux énergies créatrices des membres de l'organisation d'autre part? Comme rallier les esprits et les cœurs autour des objectifs de l'organisation? Comment une communauté réussit-elle à assurer sa cohésion? Comment son efficacité peut-elle être canalisée dans le sens de ses valeurs?

La réponse à ces questions nous est suggérée par les anthropologues et les sociologues qui se sont penchés sur le concept de culture. La culture se présente en effet comme un schéma d'interprétation « cathecté » de la réalité. Qui dit « schéma d'interprétation » dit « processus mental ». Qui dit *cathexis* dit « investissement émotif ». On parlera dorénavant d'une culture organisationnelle qui entraîne avec elle la cohérence dans l'interprétation des données (quantitatives ou qualitatives) et l'investissement émotif dans cette interprétation. La création d'une culture organisationnelle permettra à tous les cerveaux de travailler dans le même sens et garantira en

---

même temps le lien vital avec le cœur. La conviction et l'appropriation assureront la coordination et la mobilisation. Au *time and motion* et à la participation, succèdera donc le *mind and emotion*.

## LES CONSÉQUENCES DE LA RÉVOLUTION INFORMATIQUE

Le passage d'un paradigme tayloriste (*time and motion*) à un paradigme postbureaucratique (*mind and emotion*) entraîne un certain nombre de conséquences, entre autres, sur la nature, les objectifs et les effets secondaires d'un système, sur les stratégies de changement, organisationnel et d'implantation du changement de même que sur leurs résultats. Le tableau II énumère quelques-unes de ces conséquences. Une courte discussion sur certaines d'entre elles suffira à illustrer cette perspective.

Un système qui doit avoir comme première préoccupation de réaliser une association du cœur et de l'esprit ne peut se satisfaire de la primauté de l'esprit. Sa conception ne peut donc reposer uniquement sur des considérations et des postulats d'ordre logistique. Selon Georges Brassens, la technique sans symbolique ne serait qu'une mauvaise habitude. La fonction du symbole est justement d'unir (comme dans le mot « symbiose »). Un symbole réussit, par association d'idées, à unir des choses apparemment distinctes : ainsi, pour certains, le drapeau canadien réunit-il le Pacifique, l'Atlantique, les Rocheuses, les Laurentides, les provinces Maritimes et même les francophones et les anglophones. Il faut comprendre qu'une organisation existe avant tout dans la tête et les émotions de ceux qui en font partie. Elle existe davantage par la représentation « cathectée » qui en est construite que par les organigrammes et les descriptions de tâches qui en sont issus. Une organisation logistique ne sert qu'à passer mécaniquement à travers une pile de matériaux ou une rame de papier. Une organisation symbolique, par contre, associe la socialisation à sa mission, ses objectifs et ses méthodes, et l'intégration, à ses réseaux humains. Elle sert donc à prendre un pli.

Les paradigmes tayloristes et bureaucratiques stipulent que le changement organisationnel peut

être implanté par la direction hiérarchique et qu'il s'agit essentiellement d'un problème de communication : les employés ne sachant pas, il suffit de communiquer avec eux, avec autant de force et de subtilité que possible. Le paradigme postbureaucratique enseigne par contre que le changement organisationnel n'est pas une question de communication mais d'opérationnalisation. Il ne suffit pas d'annoncer le changement qui s'amorce, il faut amorcer le changement qui s'annonce. Si les acteurs ne changent pas, ce n'est pas qu'ils ne savent pas, c'est qu'ils ne peuvent pas.

**La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité.**

Pour les mêmes raisons, le temps ne joue pas en faveur du projet de changement. Le mouvement des aiguilles ne suffira pas. Il faudra aiguiller le mouvement. Puisque l'organisation n'est pas une entité gouvernée uniquement par la rationalité instrumentale, la force de la logique demeure impuissante à aiguiller le mouvement. Il faut plutôt compter avec la logique des forces en présence.

La force de la logique demeurant vaine, le changement organisationnel ne passe pas non plus par la persuasion, mais par un processus d'appropriation personnelle des modes d'interprétation de la réalité. Analogiquement, il ne s'agit donc pas d'adhérer à un sermon, mais plutôt de s'impliquer collégialement dans un exercice d'exégèse. Évidemment, la hiérarchie est ainsi conviée à un exercice d'humilité conduisant à une remise en question de plusieurs symboles de puissance et à une réflexion sur la puissance de ces symboles. En passant de la valeur de l'autorité à l'autorité des valeurs, la hiérarchie est amenée à comprendre aussi que pour vraiment changer une organisation, il ne suffit pas de faire des coupures et de présenter une offre à ceux qui partent; il faut surtout se positionner différemment et faire une offre à ceux qui restent et de qui dépendra la performance de l'organisation. L'intellectuel de l'action capable d'autonomie et d'autorité se soucie peu du respect des règles. Il est davantage mû par les règles du respect.

**Tableau II – Deux paradigmes et leurs conséquences**

<b>TIME &amp; MOTION</b>	<b>MIND &amp; EMOTION</b>
<b>CONCEPTION DU SYSTÈME</b>	
logistique « passer la pile » transformer la matière/utiliser du papier uniformité monopole	symbolique prendre le pli gérer l'information équité concurrence
<b>OBJECTIF</b>	
part de marché économies d'échelles production	niche économies d'envergure innovation
<b>EFFETS SECONDAIRES</b>	
risque de la sécurité sécurité d'emploi	sécurité du risque sécurité du travail
<b>STRATÉGIE DE CHANGEMENT</b>	
coupures contraction formation direction	positionnement mutation éducation interaction
<b>STRATÉGIE D'IMPLANTATION</b>	
ne savent pas communication annoncer le changement qui s'amorce mouvement des aiguilles force de logique persuasion ( <i>roll out</i> ) pénétration (nombre) symboles de puissance privilèges du rang valeur de l'autorité offre à ceux qui partent	ne peuvent pas opérationnalisation amorcer le changement qui s'annonce aiguiller le mouvement logique des forces appropriation ( <i>fold in</i> ) persévérance ( <i>durée</i> ) puissance des symboles privilèges de l'action autorité des valeurs offre à ceux qui restent
<b>RÉSULTATS</b>	
travailler fort profit soumission respect des règles	travailler mieux rendement initiative règles du respect

---

## LE CONFORT ET L'INDIFFÉRENCE

L'évolution des modes de production appelle une conversion culturelle et une coupure paradigmatique pour les professeurs et les écoles de gestion. La quête effrénée de la légitimité universitaire et scientifique a poussé nos anciennes écoles de commerce et de comptabilité à des polarisations idéologique qui sont de véritables culs-de-sac pour l'intelligence. Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.

**Ces polarisations opposent, entre autres, le quantitatif et le qualitatif, le théorique et le pratique, le spécialiste et le généraliste et enfin, la recherche et l'enseignement.**

Les approches quantitatives autant que qualitatives servent trop souvent de tremplin pour l'ésotérisme et l'impertinence. Les « quantitatifs » et les « qualitatifs » deviennent tellement insensibles et hâbleurs qu'on en vient à se demander si la science ne remplit pas surtout une fonction narcissique et ludique.

Il se fait, par ailleurs, peu de théorie en sciences administratives. On y trouve au mieux des observations éclairées et des descriptions judicieuses. Il se « commet » le plus souvent, ou bien des abstractions (et il ne suffit pas d'être abstrait pour être théorique) ou bien des schémas intégrateurs (les fameux *conceptual frameworks*) qui servent à actualiser une littérature maintes fois révisée. Les principales contributions théoriques en sciences administratives viennent d'autres disciplines fondamentales, tandis que les contributions pratiques se limitent trop souvent à des lieux communs qui ont le double mérite de bien passer, puisqu'ils sont à la mode, et d'être incontestables, puisqu'ils sont trop généraux.

Le véritable débat ne se trouve donc pas du côté des polarisations quantitatif-qualitatif ou théorique-pratique, puisqu'il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie et rien de plus théorique qu'une bonne pratique. Il ne se trouve pas davantage du côté des polarisations

spécialiste-généraliste ou recherche-enseignement. En recherche, il y a beaucoup plus de subventions et de publications que de contributions à la science et de découvertes; cette fonction bureaucratisée se trouve réduite à ce qui permet de la mesurer. De plus, dans un contexte polarisé, toute critique risque d'être immédiatement censurée par un certain corporatisme, caché derrière la fonction pédagogique, dont le but principal est la protection des acquis, notamment la permanence et la tâche d'enseignement.

Le véritable débat portera sur les questions et les problèmes que posent l'intégration des fonctions logistiques et symboliques de l'organisation. L'évolution des moyens de production et celle des conditions de productivité et de compétitivité font en sorte que les flux et les processus de production doivent être de plus en plus tendus, alors même qu'ils doivent se conjuguer avec les exigences de la réconciliation des esprits et des cœurs sur tous les plans: interpersonnel, organisationnel, social, national, international et, le dernier mais non le moindre, racial. *Le time and motion* et *le mind and emotion* doivent se rencontrer dans une nouvelle synergie. La condamnation à la collaboration est sans appel.

Cette condamnation amène une sentence; mais, pour le moment, celle-ci est purgée dans un confort et avec une indifférence qui rendent la réhabilitation difficile. Il y a d'abord le confort dû au nombre d'étudiants. Il y a, en effet, plus d'étudiants en administration au Québec que dans n'importe quelle autre province canadienne. Peut-être même plus, si les statistiques n'ont pas trop changé dernièrement, que dans tout le reste du Canada! La raison du plus grand nombre joue, mais elle n'est pas forcément la raison du plus fort. Les études en sciences de l'administration sont en effet les plus tristement sous-financées au Québec, ce qui autorise un sentiment et une profession d'impuissance. Au confort du plus grand nombre, s'ajoute donc celui de la victime, qui se croit dans son bon droit.

Ce confort s'unit à une véritable répulsion pour la critique et la confrontation. Sans une bonne dose de sens critique, sans cette capacité de

---

supporter la confrontation, la collaboration est pourtant impossible. Toute tentative en ce sens mène alors à l'intransigeance et à un durcissement des positions. Ce durcissement est d'ailleurs devenu, avec le temps, synonyme de cette confrontation qui fait tellement peur qu'elle s'est vue affublée d'une connotation péjorative. Ce n'est pourtant pas la confrontation qui est en cause, mais plutôt son absence, nourrie par la répulsion à la critique. Cette absence engendre une cristallisation, dans un confort fossilisant dont jouissent d'ailleurs un bon nombre de nos élites. Leur manque de crédibilité n'est qu'un juste retour des choses.

Cet illusoire confort se conjugue avec l'indifférence pour former un mélange explosif. Il y a d'abord l'indifférence vis-à-vis le savoir : les solutions simplistes, les recettes toutes faites, le prêt-à-porter et le prêt-à-montrer suffiront donc. Cette indifférence vis-à-vis le savoir se manifeste de plusieurs façons; que l'on pense seulement à l'ambivalence et aux tergiversations à l'égard de la qualité de la langue parlée et écrite. Elle se retrouve aussi, je le crains, dans la méfiance que les sciences administratives entretiennent à l'égard des disciplines fondamentales qui les ont nourries. Pensons à l'histoire que l'on néglige alors que les études en ce domaine représentent, en importance, la deuxième pépinière d'hommes et de femmes d'affaires à succès en Amérique du Nord. En s'en remettant à des professeurs de toutes spécialités, les sciences administratives se sont peut être à la fois coupées de ces disciplines qu'elles prétendaient importer et développer, et privées de leur transformation en une véritable *praxis* managériale.

### **Conclusion**

Revenons à Brassens. La question est donc de savoir si les sciences administratives ne deviendront qu'une mauvaise habitude. Rôtir ou bouillir dans le confort et l'indifférence. Se dépasser ou être dépassés. Le choix est le nôtre. La quantité de travail requise sera la même.

### **NOTES**

<sup>1</sup>J'utilise ici quelques concepts et expressions retenus de discussion avec Jean-Jacques Simard, professeur à l'Université Laval. Sans savoir s'il la réclamerait, je lui en reconnais la paternité. S'ils sont trop rapidement ou injustement traités, j'en prends d'avance la responsabilité.