

# HEC MONTRÉAL

**Concilier identité et légitimité :**

**Une étude de cas stratégique sur l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal  
(HEC Montréal)**

**Par**

**Thomas Mayer-Chéret**

**Sous la direction de**

**Charlotte Cloutier**

**Sciences de la gestion**

**(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Sciences (M.Sc.)*

© Thomas Mayer-Chéret, 2018

## **Résumé**

Les organisations sont souvent aux prises avec des débats ou des polémiques, voire confrontées à des crises remettant en question leur légitimité, faisant intervenir une ou plusieurs parties prenantes. Ces questions qui leur sont adressées, tant sur leur activité que sur leur pertinence, de manière plus ou moins véhémente, semblent avoir des ressorts plus profonds. Il s'agit parfois en effet de sujets identitaires qui sont soulevés à propos des organisations, par la remise en question de leur légitimité. Ces deux thèmes et concepts, reliés par le biais de la théorie des organisations, bien qu'ayant été richement abordés chacun de leur côté, n'ont jamais fait l'objet d'une étude systématique ensemble.

Par le biais de l'étude qualitative d'une organisation, à savoir l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, je propose de réfléchir aux liens qu'entretiennent ces deux éléments constitutifs d'une organisation, et ayant une importance capitale dans l'élaboration, la formulation et l'exécution de sa stratégie. L'étude de l'histoire de l'organisation, du contexte et des pressions externes permet de mettre au jour les caractéristiques identitaires principales de l'organisation, la façon dont celles-ci ont évolué, et les tensions auxquelles l'organisation fait face à la suite des apparentes dichotomies entre identité et légitimité. Ces tensions sont rarement laissées telles quelles par les organisations, et dans le cas de HEC Montréal, elles font l'objet de stratégies et de mécanismes d'adaptation divers et variés. Un modèle est proposé dans l'optique de dresser une typologie des solutions et moyens que les organisations peuvent, en général, appliquer dans ces situations.

Selon les résultats de cette étude, il existerait plusieurs plans sur lesquels identité et légitimité se correspondraient, et les organisations doivent s'efforcer de gérer chacun de ces liens à leur façon. Ainsi, la gestion d'une pluralité de légitimités serait la source d'un travail constant et nécessaire de la part des organisations si elles souhaitent conserver une cohérence entre d'une part, ces différentes légitimités les concernant, chacune répondant à un public différent, et d'autre part, leur identité. Cela permet aux organisations de mieux répondre aux attentes de différents publics, de mieux communiquer leur identité aux parties prenantes, et d'accroître leurs légitimités spécifiques, et donc leur légitimité en général.

## **Abstract**

Organizations are often challenged by debates or polemics, and sometimes even face crises involving one or several stakeholders in which their legitimacy is brought into question. These questions, which can be directed towards them more or less vehemently, and which may concern as much their activities as their relevance, touch upon, in my view, deeper issues. They highlight how organizational identity issues are made salient by the questioning of organizational legitimacy. While both these concepts have been the subject of numerous studies, only rarely have they been examined together.

Through an in-depth qualitative study of a single organization, namely the Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, I study the relationships between these two constitutive elements of an organisation which are of paramount importance for the elaboration, the formulation and the execution of an organization's strategy. The study of the organization's history, its context and the external pressures it deals with helps highlight the main features of the organization's identity, how these have evolved over time, and the tensions that perceived dichotomies between identity and legitimacy give rise to. Rarely do these tensions remain unchallenged by the organizations. In the case of HEC Montréal, they are addressed through diverse and extensive strategies and adaptation mechanisms. In this study, I develop a typology of the solutions and mechanisms that organizations might deploy in order to effectively manage these fundamental tensions between identity and legitimacy.

In this study, I propose that in organizations there are multiple planes on which identity and legitimacy interact. Organizations must engage in active work to manage each of these corresponding links specifically. Having to deal with a plurality of legitimacies implies the need for organizations to engage in constant legitimacy work, so as to ensure there is ongoing consistency between these different legitimacies, each directed towards a different audience, and organizational identity. Such work enables organizations to better meet the expectations of their different audiences, to better communicate their identity to them. By increasing these particular legitimacies, organizations enhance their legitimacy in general.

## **Table des matières**

Résumé.....	5
Abstract.....	6
Table des matières.....	7
Liste des tableaux et figures.....	11
Liste des abréviations.....	12
Remerciements.....	13
Avertissement.....	15
Avant-propos.....	16
1. Introduction.....	17
1.1. Le contexte et l'émergence du débat linguistique.....	17
1.2. La langue d'enseignement et l'identité.....	19
1.3. La recherche de légitimité des écoles de gestion.....	20
2. Revue de la littérature.....	23
2.1. L'identité en contexte organisationnel.....	23
2.1.1. Eléments préliminaires à l'identité organisationnelle.....	23
2.1.1.1. L'identité avant l'organisation : l'identité personnelle.....	24
2.1.1.2. Identité et identification : de l'individu à l'organisation.....	25
2.1.2. L'identité organisationnelle : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.....	29
2.1.2.1. Définition de l'identité organisationnelle et lien avec la stratégie.....	29
2.1.2.2. Les concepts gravitant autour de l'identité organisationnelle.....	32
2.1.3. L'évolution du concept d'identité organisationnelle.....	38
2.1.3.1. De l'identité statique à l'identité dynamique.....	38
2.1.3.2. De l'identité monolithique aux identités plurielles.....	42
2.1.3.3. Les dimensions annexes de l'identité organisationnelle.....	44
2.2. La légitimité en contexte organisationnel.....	49
2.2.1. La légitimité organisationnelle : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas.....	50
2.2.1.1. Définition de la légitimité organisationnelle.....	50
2.2.1.2. Les théories liées à légitimité organisationnelle.....	52
2.2.2. La légitimité comme source de changement.....	54
2.2.2.1. La légitimité et le changement organisationnel.....	54
2.2.2.2. La théorie des jugements sociaux et la légitimité organisationnelle.....	55
2.3. Légitimité et identité : des concepts en tension ?.....	58

2.3.1. Relier identité et légitimité .....	58
2.3.1.1. Le contexte comme pierre de touche entre identité et légitimité .....	58
2.3.1.2. Identité(s) et légitimité(s) : singularité ou pluralité ?.....	61
2.3.2. La légitimité et l'identité sous l'angle du changement et de l'adaptation .....	63
2.3.2.1. L'isomorphisme institutionnel et identitaire : contrainte ou adaptation ? .....	63
2.3.2.2. Une force de changement qui ne dit pas son nom .....	67
3. Cadre conceptuel.....	70
4. Méthodologie .....	72
4.1. Objectif et stratégie de recherche.....	72
4.1.1. Le choix de la méthode : une étude qualitative et exploratoire .....	72
4.1.2. Le choix du contexte : une étude de cas .....	74
4.1.3. L'échantillonnage : ciblage et opportunité .....	77
4.2. La collecte des données : la recherche documentaire et les entretiens semi-dirigés.....	79
4.2.1. L'élaboration du questionnaire .....	79
4.2.2. Les entretiens semi-dirigés .....	80
4.2.3. La recherche documentaire .....	81
4.2.4. Les autres types de données : observations et discussions spontanées.....	83
4.3. Le traitement et l'analyse des données : une analyse thématique émergente .....	85
4.3.1. Le codage des données .....	85
4.3.2. La validité des données.....	86
4.4. Approbation éthique.....	87
5. Résultats de l'étude.....	88
5.1. Les éléments identitaires précurseurs de HEC Montréal : la matrice originale.....	88
5.1.1. Les éléments identitaires portant sur la forme de HEC Montréal.....	89
5.1.1.1. Le contexte au début du XX <sup>ème</sup> siècle.....	92
5.1.1.2. La langue française et la promotion la communauté canadienne francophone ...	95
5.1.2. Les éléments identitaires portant sur le fond de HEC Montréal.....	97
5.1.1.3. Un établissement au croisement des traditions européennes et américaines .....	97
5.1.1.4. La volonté d'innover : équilibrer enseignement, recherche, théorie et pratique .	99
5.1.1.5. L'accroissement des activités comptables .....	103
5.2 Les écoles de gestion aujourd'hui.....	105
5.2.1 Les développements récents des écoles de gestion.....	105
5.2.1.1. Les rapports de la Fondation Ford et de la Fondation Carnegie .....	105
5.2.1.2. La diversification des activités des écoles de gestion.....	107

5.2.1.3. Les transformations à HEC Montréal .....	109
5.2.2. Les critères d'évaluation de la légitimité des écoles de gestion .....	113
5.2.1.1. Les accréditations des écoles de gestion .....	113
5.2.1.2. Les classements des écoles de gestion .....	120
5.3 Les tensions identitaires organisationnelles .....	124
5.3.1. Les tensions liées à la structure de l'organisation.....	125
5.3.1.1. La philosophie de l'organisation : « famille », communauté et hiérarchie.....	125
5.3.1.2. Le « design » de l'organisation : transversalité et silos .....	131
5.3.1.3. Le statut et le financement de HEC Montréal : dépendance et autonomie.....	136
5.3.2. Les tensions liées aux activités de l'organisation .....	140
5.3.2.1. Le cœur de la mission : enseignement et recherche.....	140
5.3.2.2. La langue et la culture : français, anglais et autre.....	145
5.3.2.3. L'échelle : locale et internationale .....	149
5.3.2.4. Offres et pertinence de l'Ecole et besoins du marché et de la société .....	152
5.4 Stratégies et mécanismes d'adaptation .....	159
5.4.1. La diversité des approches : l'exemple de l'adaptation des différents programmes	160
5.4.1.1. L'imposition positive et la compensation : le Certificat, le diplôme d'études supérieures secondaires (DESS) et la poursuite de la mission.....	161
5.4.1.2. Le détournement : le Baccalauréat et le détour par une tierce-partie avec les cheminements trilingue et bilingue .....	164
5.4.1.3. L'intégration : le MBA :à la recherche d'un équilibre .....	168
5.4.1.4. L'imposition négative : la Maîtrise et les cheminements unilingues.....	170
5.4.1.5. Les activités spécialisées et les niches : le Doctorat, l'Ecole des dirigeants et le EMBA.....	172
5.4.2. Les « garde-fous » organisationnels et institutionnels : les compromis .....	178
5.4.2.1. Contraintes et impératifs : les dispositions légales internes et externes .....	178
5.4.2.2. Les choix stratégiques de l'organisation : le français, un avantage concurrentiel ? Intégration dans la francophonie et production de savoir en français .....	180
5.4.2.3. Le regard extérieur et la revue par les pairs : les accréditations .....	188

5.4.2.4. Proactivité et volonté d'innover : la recherche de la pertinence, au-delà de l'imposition positive, le positionnement comme « chef de file » .....	192
5.4.3. Les questions en suspens et les limites à l'adaptation .....	195
5.4.3.1. L'apparence du compromis : le « branding », le nom et la marque.....	195
5.4.3.2. La poursuite effrénée de la légitimité : l'antériorité, le volume et la taille.....	197
6. Discussions, apports et limites de l'étude .....	199
6.1. Apports de l'étude pour la recherche et la pratique .....	200
6.1.1. Apports pour la recherche.....	200
6.1.1.1. La proposition du lien systématique entre identités et légitimités.....	200
6.1.1.2. La proposition de la pluralité des légitimités.....	202
6.1.1.3. L'identité et la légitimité dans une perspective stratégique.....	203
6.1.1.4. Relier identité, légitimité, changement et innovation .....	205
6.1.2. Apports pour la pratique .....	208
6.1.2.1. L'importance de la définition de l'identité et de la légitimité .....	210
6.1.2.2. L'identité et l'histoire de l'organisation .....	212
6.1.2.3. L'importance de la prise en compte des différents interlocuteurs .....	214
6.1.2.4. Relier identité, légitimité et stratégie .....	215
6.2. Discussion et limites de l'étude .....	218
6.2.1. Les critères de validité .....	218
6.2.1.1. Crédibilité .....	218
6.2.1.2. Fiabilité .....	219
6.2.1.3. Confirmabilité.....	220
6.2.1.4. Transférabilité et applicabilité .....	220
6.2.2. Limites de l'étude .....	221
6.2.2.1. Les limites méthodologiques de l'étude .....	221
6.2.2.2. Les contraintes pratiques de l'étude.....	223
7. Conclusion .....	225
Epilogue .....	231
Bibliographie.....	234
Annexes.....	241

## **Liste des tableaux et figures**

Figure 1 : Liens entre la culture, l'identité et l'image organisationnelles. ....	35
Figure 2 : Liens entre le travail de l'identité, la régulation de l'identité et l'identité propre.....	41
Figure 3 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles. Source : Bensalah (2017) .	53
Figure 4 : Schéma récapitulatif des concepts de la revue de la littérature .....	71
Figure 5 : « L'oignon » de Hofstede .....	75
Figure 6 : Tableau de la durée des entretiens avec les fonctions des répondants .....	80
Figure 7 : Les mandats des accréditations AMBA, EQUIS et AACSB. ....	118
Figure 8 : Développement des aspects identité et légitimité du cadre conceptuel.....	209
Figure 9 : Cartographie des publics de HEC Montréal.....	210

## **Liste des abréviations**

AACSB : Association to Advance Collegiate Schools of Business

AMBA : Association of MBAs

EFMD : European Foundation for Management Development

EQUIS : EFMD Quality Improvement System

ESG : Ecole Supérieure de Gestion

ESSEC : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales

HEC : Hautes Etudes Commerciales

MBA : Master in Business Administration

M.Sc. : Maîtrise ès sciences

UQAM : Université du Québec à Montréal

## **Remerciements**

Ecrire les remerciements d'un tel travail est probablement l'instant le plus satisfaisant, et l'aboutissement d'un périple dont je n'avais aucune idée à quoi il pût ressembler lorsque je le commençai.

A tout seigneur, tout honneur : je souhaiterais tout d'abord remercier Charlotte Cloutier, ma directrice de mémoire, pour m'avoir soutenu, aiguillé, conseillé, bousculé, secoué, mais surtout bien accompagné durant ces deux années. Elle a été là malgré les nombreuses embûches, et sa clairvoyance, ses compétences, tant académiques qu'humaines, son parcours et son énergie sont pour beaucoup dans la bonne réalisation de ce mémoire.

Je souhaiterais aussi remercier ma famille, qui est en France, pour son indéfectible soutien : ma mère Caroline, et mes frères Nicolas, Matthieu et Clément. Merci de votre présence, en dépit des nombreuses épreuves que nous avons traversé ensemble et chacun de notre côté. Une mention spéciale à mon beau-père Hervé Dijols, qui a su être là dans de nombreux moments critiques, et ce en dépit d'un emploi du temps herculéen.

Un grand merci à la Famille Malavaud, qui est un peu ma seconde famille : Bernard, Sandra, Claire, Pierre, Marie et Anne. Encore bravo Marie pour ton mémoire et ton Barreau !

Je souhaiterais ensuite remercier tous les professeurs que j'ai eus la chance de côtoyer durant ces trois années, depuis mon arrivée au Québec et au Canada, qui m'ont fait découvrir ces créatures étranges qu'étaient la « gestion » et la « stratégie », et plus particulièrement Laurent Simon, qui fut mon premier et mon dernier professeur dans mon cheminement. Une immense fierté m'emplit à l'idée d'avoir eu l'honneur d'être votre élève.

Parmi ces professeurs, je remercie tout spécialement Pénélope Codello, ma professeure durant l'Atelier de Recherche en Mémoire, et Marine Agogué et Kévin Johnson, mes professeurs au cours d'Introduction à la Recherche Empirique en Management, sans qui ce mémoire n'aurait pas eu cette saveur scientifique.

Je remercie aussi tous les étudiants et personnes que j'ai rencontrés et qui ont enrichi mon séjour et ma scolarité à HEC Montréal. J'ai découvert tant de choses, et il me reste tant à découvrir et à parcourir. Parmi eux je veux remercier tout spécialement Margaux Manent-Duléry, qui fut la première personne que je rencontrais, et Silène Sautegau-Gerschel, une amie comme jamais je n'aurais pensé en avoir : des personnes « pas comme les autres » à qui je souhaite le meilleur pour la suite, et avec qui j'espère continuer à entretenir de riches et nombreux liens !

Je tiens aussi à remercier Laëtitia Héberard, une personne pour le coup vraiment pas comme les autres, sans qui je ne serais probablement arrivé où j'en suis dans ce long chemin qu'est ma vie.

Je remercie l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal pour m'avoir fourni un cadre propice à l'étude et à mon intégration dans ce nouveau milieu, et je remercie aussi la direction de la M.Sc de m'avoir permis de vivre une expérience longue, fastidieuse, mais ô combien enrichissante, et surtout de m'avoir accordé des bourses pour effectuer des Retraites Thésèz-Vous, organisme que je remercie aussi, ainsi que ses membres.

Je remercie enfin Monsieur Michel Patry, directeur de HEC Montréal de 2006 à 2018, pour m'avoir autorisé à effectuer mon travail et mon étude dans « son » organisation, et je remercie tous les répondantes et répondants qui ont bien voulu accepter de participer à mon étude, et qui m'ont accordé leur précieux temps.

Je dédie finalement ce mémoire à toutes et tous mes camarades servant sous les drapeaux, ainsi qu'à la mémoire des membres de ma famille et de mes amis que je ne reverrai plus : ma grand-mère Hoa Hong-Lê, et les capitaines Frédéric et Camille.

## **Avertissement**

Les avis et les opinions contenus dans ce mémoire expriment uniquement le point de vue de l'auteur et n'engagent en aucun cas la responsabilité de l'organisation de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal ou de toute autre organisation ou personne.

Seules les citations des répondants constituent un point de vue externe qui n'engage que leur propre responsabilité. Dans ce cas, leur anonymat a été préservé.

## **Avant-propos**

Par souci de clarté, j'ai choisi d'utiliser l'abréviation HEC Montréal pour désigner l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal dès sa création. Ce changement de nom constitue néanmoins un choix et une décision stratégique de « *rebranding* » de l'organisation, et n'a eu lieu qu'en 2002, soit 92 ans après la création de l'Ecole. Cette abréviation est féminine car elle fait référence à « l'Ecole ». J'utilise aussi l'expression « l'Ecole » pour désigner l'organisation à diverses occasions.

Pour la rédaction de ce travail, je me suis servi d'un clavier français ainsi que de la typographie numérique française, c'est pour cette raison que les accents n'apparaissent pas systématiquement sur les majuscules (à, é, è, ê, etc.) et que les points virgules, les deux points, les points d'interrogation et les points d'exclamation sont précédés d'un espace.

## **1. Introduction**

« Pour que tout reste comme avant, il faut que tout change. »

*Le Guépard*, Giuseppe Tomasi di Lampedusa, 1958 (1896-1957)

### **1.1. Le contexte et l'émergence du débat linguistique**

En 2012, HEC Montréal annonçait, entre autres, la création du premier programme de Maîtrise uniquement en langue anglaise. Cette nouvelle, n'ayant pour précédent dans l'histoire de l'Ecole que la création de MBA en langue anglaise, n'a pas manqué de susciter des réactions, en particulier à l'extérieur de l'organisation : déception pour les uns, « belle diversité » pour d'autres, sans parler des commentaires et de la véhémence de certains discours (Le Devoir, 2012a).

Si l'annonce était purement informative, avec l'exposition de quelques points de vue mais sans plus, l'affaire a déchaîné les passions avec la rédaction d'une chronique fortement engagée (Le Devoir, 2012b). Le point d'achoppement principal était la question de la langue d'enseignement : pourquoi enseigner en anglais alors que la mission de HEC était de promouvoir les Canadiens francophones via un enseignement en français ? Si cette mission était effectivement celle de l'organisation à sa création, le contexte a néanmoins changé. La teneur du débat pouvait être résumée ainsi : « Le message est clair: l'anglais pour les cracks, les futurs boss, le français pour les ploucs. » (Le Devoir, 2012b). Des associations proches de HEC Montréal mais ayant aussi intérêt à défendre la langue française se sont immiscé dans le débat : Impératif Français, la Société Saint-Jean-Baptiste de Montréal, ou encore le Mouvement Québec Français.

Certains médias s'étant faits l'écho de cette histoire, a priori anodine, HEC Montréal a dû éclaircir publiquement sa position par le biais d'un communiqué du directeur, d'abord publié sur le site de l'Ecole, puis repris par la suite dans le même journal déclarant que ces changements ne se font « pas au détriment du français ». La réponse, neutre et bienveillante, se voulait conciliatrice et ouverte sur les enjeux contemporains, notamment au niveau de l'internationalisation de

l'établissement liée à une compétition globale qui ne cesse de croître (HEC, 2012c; Le Devoir, 2012c).

En 2014, c'est au tour d'une autre institution, très proche, de HEC Montréal par son histoire et sa position géographique, à savoir l'Université de Montréal (UdeM) de soulever des questions du même genre. Cette fois-ci, ce sont des étudiants qui s'expriment, non plus seulement des personnels de l'organisation, des chroniqueurs ou encore des personnes faisant partie d'un groupe d'intérêt. (Le Devoir, 2014a, 2014b)

Plus récemment encore, en janvier 2017, avec l'annonce de l'ouverture de nouveaux programmes de maîtrise uniquement en langue anglaise, ce furent des professeurs qui témoignèrent, à visage couvert comme à visage découvert, contre plusieurs phénomènes concomitants : l'anglicisation des programmes, des cours, des supports, mais aussi vis-à-vis des méthodes d'enseignement, voire même « l'ADN » de HEC Montréal (Le Journal de Montréal, 2017a).

Si les critiques ont eu leur place, des répliques ont été adressées indirectement, par le Directeur de HEC Montréal, Monsieur Michel Patry, mais aussi par une professeure, dont la particularité est d'être anglophone en premier lieu mais aussi bilingue, dans un autre journal, cette fois anglophone. Les arguments avancés portaient sur la tolérance du bilinguisme, les opportunités d'une telle pratique, et surtout les prérequis existants pour les professeurs non francophones, à savoir notamment la capacité à enseigner en français au bout de quelques années (Montreal Gazette, 2017). D'autres médias ont par ailleurs fait écho à ce débat, tels Le Figaro (2017) un journal français, Courrier International (2017) ou encore plus humblement Quartier Libre (2017), journal des étudiants de l'Université de Montréal.

La question qui semble donc pouvoir être posée est la suivante : que cherche donc HEC Montréal lorsqu'elle développe une offre de cours en anglais alors qu'elle est considérée comme une école francophone ? Et surtout, pourquoi la question de la langue d'enseignement suscite autant de réactions, alors qu'il y a eu des précédents relatifs, comme l'instauration d'un MBA en langue anglaise en 2000 ou d'un baccalauréat trilingue à HEC en 2005 ? Quelles sont, en somme, les ressorts profonds de ces réactions, de ces décisions ? Bref, quels sont les éléments sous-jacents à ces débats, voire ces polémiques ?

## **1.2. La langue d'enseignement et l'identité**

D'une simple annonce de programme, le débat s'est élargi sur la question de la langue d'enseignement, puis sur celle de l'identité, de la culture. Le mot est lancé : la langue d'enseignement serait un attribut identitaire, en l'occurrence la langue française. En effet, il n'est pas seulement de la langue d'enseignement, mais aussi de « la question linguistique au Québec » (Le Devoir, 2011). Des professeurs d'autres universités, possédant une expertise spécifique, ici des linguistes, s'adjoignent aussi à la discussion pour apporter des éléments contextuels, mais aussi pour prendre position, car c'est de cela dont il est question : défendre une position spécifique qui correspond à une caractéristique identitaire donnée (Le Devoir, 2014c).

Selon moi, cette question semble être liée à l'identité des Canadiens français, puis des Québécois. HEC Montréal, comme déclaré par Michel David dans Le Devoir (2012b), n'est pas une institution comme une autre. Elle possède une mission spécifique ainsi que des contraintes ; et de nombreuses personnes, voire des groupes, ont des attentes spécifiques vis-à-vis d'elle : elle est tenue, par la loi provinciale officialisant sa création en 1907, de promouvoir l'enseignement des sciences commerciales auprès de la communauté francophone, locale à l'époque. Cette mission a été progressivement élargie en raison de son positionnement en tant qu'école de gestion internationale, ce qui a eu un impact sur les publics ciblés, comme les Canadiens anglophones, ou encore les populations étudiantes d'autres pays comme l'Inde ou la Chine (Le Devoir, 2012a).

Dans le cas de la langue française au Québec, celle-ci est intimement liée à l'histoire des Canadiens français, de la « survivance », période allant de 1759 aux années 1960, avec la Révolution Tranquille. Avec la religion, chrétienne catholique dans ce cas, la langue constituait un ciment et une caractéristique de leur identité. Elle revêt donc une importance majeure dans la constitution de l'histoire collective, mais aussi au quotidien dans l'imaginaire collectif. La langue française constituerait, selon Albert et Whetten (1985), un de ces critères « centraux, distinctifs et immuables » de la société canadienne française puis québécoise en général, et de HEC Montréal en particulier.

Avec ces éléments, il semble plus aisé de comprendre pourquoi l'ouverture d'un programme en langue anglaise a suscité tant de vives réactions. La langue d'enseignement qu'est le français serait ainsi une question centrale de l'identité de HEC Montréal et, dans le cadre d'une organisation, il

serait plus juste de parler d'identité organisationnelle. Néanmoins, une autre force semble influencer les orientations stratégiques de HEC Montréal, dont je fais l'hypothèse ici qu'il s'agit de la recherche de légitimité.

Peu de recherches ont été produites conjointement sur les établissements d'enseignement supérieur que sont les écoles de gestion et sur la question de l'identité et de la légitimité. Il est possible de citer, entre autres, Albert et Whetten (1985) qui illustre son propos avec le cas des universités et des organisations ecclésiastiques, Elsbach et Kramer (1996) avec leur étude sur l'impact des classements des écoles de gestion sur leur identité et leur légitimité, Humphreys et Brown (2002) avec leur étude de cas sur le narratif d'une école de gestion britannique, De Fournas (2007) avec sa thèse sur l'identité des grandes écoles de commerce françaises, ou encore Kenny, Whittle et Willmott (2016) avec leur étude sur le *branding* d'une école de gestion britannique.

### **1.3. La recherche de légitimité des écoles de gestion**

La légitimité d'une organisation peut être formulée comme étant sa capacité à rester crédible auprès de ses interlocuteurs. C'est en quelque sorte la dimension d'acceptation sociale des organisations (Deephouse et Suchman, 2008; DiMaggio et Powell, 1983; Pfeffer et Salancik, 2003; Salancik et Pfeffer, 1978; Suchman, 1995). Cette légitimité est dite, dans ce cas, organisationnelle. Elle est considérée comme un atout dont peut se servir l'organisation pour atteindre ses buts, mais qui est toutefois produite principalement hors de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 2003). Ce sont en effet des agents extérieurs, parties prenantes appartenant ou non à l'univers de l'organisation, mais aussi des « publics organisationnels », qui établissent avant tout la dimension légitime ou non de l'organisation :

Ces publics [les publics organisationnels] peuvent résider au sein de l'organisation, comme c'est le cas pour les employés, les associés, les investisseurs et les directeurs, ou bien être en dehors de l'organisation, comme pour les clients ou les consommateurs,

les concurrents, les fournisseurs, les groupes d'intérêts et les agences gouvernementales (Ginzel, Kramer et Sutton, 1993).<sup>1</sup>

La recherche d'une légitimité accrue par une organisation, comme par exemple HEC Montréal peut ainsi être justifiée par l'obtention de plus de ressources, de pouvoir, ou de poids, que ce soit dans l'environnement (industrie, société, contexte) ou au sein de l'organisation.

Toutes les organisations ont un intérêt à voir leur définition de la réalité acceptée... car cette acceptation est une partie intégrante de la légitimation de l'organisation et du développement de ressources garanties (Pfeffer, 1981 : 26 cité dans Ginzel, Kramer et Sutton, 1993).<sup>2</sup>

Il y a donc une dimension économique, au sens large du terme, et c'est bien ce qui est souligné dans certains articles du journal *Le Devoir* (2012a) : accroître le panel de programmes en anglais permet de se positionner comme une université internationale, étant donné que l'anglais est considérée comme la « lingua franca » dans beaucoup de domaines, dont celui des affaires, domaine d'activité et d'enseignement de HEC Montréal. Ce positionnement permet donc potentiellement d'attirer des étudiants supplémentaires, sources de revenus pour l'organisation, et ainsi de lui garantir un flux de ressources additionnel.

Un autre problème est celui de l'industrie des écoles de gestion : ce modèle, principalement inspiré des écoles de gestion américaines, s'est progressivement diffusé à travers le monde et, même s'il a été adapté en fonction des cultures locales, il demeure tout de même relativement similaire d'une organisation à l'autre. Cet « isomorphisme », ou du moins la volonté de s'y conformer pour ressembler à la majeure partie du groupe, peut constituer un facteur supplémentaire sur la pression que la légitimité semble produire sur les organisations (Deephouse, 1996; DiMaggio et Powell, 1983). Cela crée une tension avec l'identité, francophone entre autres aspects, de l'organisation. Ainsi, la légitimité organisationnelle peut rentrer en conflit avec l'identité organisationnelle,

---

<sup>1</sup> These audiences [the organizational audiences] can reside within the organization, as in the case of employees, associates, shareholders, and directors, or may reside outside of the organization, as in the case of customers or clients, competitors, suppliers, special interest groups and governmental agencies. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>2</sup> Every organization has an interest in seeing its definition of reality accepted... for such acceptance is an integral part of the legitimation of the organization and the development of assured resources. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

lorsque les buts assignés à ces deux facettes de l'organisation sont au mieux divergents, au pire contradictoires. Ainsi, cela m'amène à ma question de recherche : **comment une organisation, comme par exemple HEC Montréal, fait-elle pour concilier son identité avec sa quête de légitimité ? Comment aussi, d'un point de vue stratégique, concilie-t-elle son identité avec sa recherche d'avantage concurrentiel dans un environnement hautement compétitif ?**

Pour mieux comprendre ces questions, j'ai mené une étude qualitative sur l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal entre juillet 2017 et mars 2018, en plus des observations libres effectuées depuis mon arrivée au sein de l'organisation à partir de janvier 2016 jusqu'au moment de la rédaction de ce mémoire. J'ai cherché à saisir les différents éléments caractérisaient l'identité de HEC Montréal lors de sa création afin de les comparer avec les perceptions, les prétentions et les réalités de l'organisation aujourd'hui. Le but était de comprendre l'évolution dans le temps de l'identité organisationnelle de l'Ecole, mais aussi de tenter d'expliquer pourquoi une organisation change, et dans quelle mesure cela est lié à son identité, aux tensions assumées et à sa quête de légitimité. Cela m'a amené à réfléchir sur la question des regards extérieurs, et plus particulièrement sur la question des jugements sociaux : une organisation est ancrée dans un contexte, a une histoire, sert des objectifs, elle n'est pas éthérée et détachée de toute réalité.

La revue de littérature qui suit tente de répondre partiellement à ces questions, notamment au niveau conceptuel et théorique, afin de mieux appréhender la richesse du contexte, des propos et des sources qui alimentent ce sujet (2.), et je propose un cadre conceptuel schématisé afin de mieux embrasser la diversité des concepts et des idées abordées par les différents auteurs (3.). La méthodologie décrit ensuite la démarche qualitative, quels éléments ont été sollicités, et comment ils l'ont été, dans le cadre de la recherche et de l'étude du contexte (4.). Viennent ensuite les résultats de l'analyse des données recueillies et collectées, à la fois sur le terrain mais aussi dans la littérature et la documentation sur le sujet (5.). Une discussion est ensuite engagée à la suite des résultats, et de l'étude préalable de la littérature, afin de les mettre en perspective les données et les conclusions partielles vis-à-vis des pistes de recherches, des écueils, des questions en suspens et des implications pour les praticiens (6.). Une conclusion clôt le mémoire en résumant brièvement le chemin parcouru, et me permet un positionnement subjectif au sujet de questions de départ et de recherche, grâce notamment au recul apporté par la réflexion sur l'organisation et les questions d'identité et de légitimité (7.).

## **2. Revue de la littérature**

« (...) le prolongement ininterrompu du passé dans un présent qui empiète sur l'avenir. »

*La Pensée et le Mouvant*, Henri Bergson, 1934 (1859-1941)

### **2.1. L'identité en contexte organisationnel**

Pourquoi est-il pertinent aujourd'hui de se pencher sur l'identité organisationnelle ? La question de l'identité ne va pas de soi.

... C'est parce que l'identité est problématique – et pourtant tellement cruciale à propos du comment et du quoi qui est valorisé, pensé, ressenti et fait dans tous les domaines sociaux, ce qui inclut les organisations – qu'il est nécessaire de mieux comprendre les dynamiques de l'identité (Albert et al., 2000 : 14 cité dans Alvesson et Willmott, 2002).<sup>3</sup>

#### **2.1.1. Eléments préliminaires à l'identité organisationnelle**

Avant de parler de l'identité organisationnelle en tant que telle, je souhaite effectuer un détour historique et conceptuel sur la notion d'identité, en développant dans un premier temps le concept d'identité personnelle et des développements qui l'amènent à évoluer vers l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle émerge en effet d'unités subalternes et d'individus, et la compréhension de ces dynamiques sous-jacentes est essentielle pour comprendre l'identité organisationnelle, ainsi que ses processus, ses mécanismes et ses enjeux (Ashforth, 2016).

---

<sup>3</sup> ... it is because identity is problematic – and yet so crucial to how and what one values, thinks, feels, and does in all social domains, including organizations – that the dynamics of identity need to be better understood. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

### *2.1.1.1. L'identité avant l'organisation : l'identité personnelle*

L'identité est, étymologiquement, ce qui est le même, ce qui reste le même. Cette idée, avant d'être un concept, est déjà explorée d'un point de vue psychologique chez Platon, par le biais de la figure de Socrate, dans L'Alcibiade Majeur. Dans ce dialogue, Platon se penche particulièrement sur la connaissance de soi, et ce, en dépit des états toujours changeants de l'esprit.

Cette question est abordée aujourd'hui à partir des développements de la psychologie comme science humaine, et plus particulièrement depuis Erikson (1956). Il s'agit de penser l'identité d'un point de vue personnel, et à propos de son élaboration et de sa construction, en partant de la question de « l'identité du moi », mais aussi de « l'identité du groupe »<sup>4</sup> (Erikson, 1959). Plusieurs constats découlent de ces propos : tout d'abord que l'unité de base de l'identité est l'individu, et donc qu'il faut le prendre en compte dans le cadre d'études sur l'identité, personnelle ou organisationnelle. Le thème de l'identité du groupe pave la voie à une exploration des logiques de groupes dans le cadre de la formation de l'identité, et donc, potentiellement, de l'identité organisationnelle.

Par ailleurs, il propose notamment une définition de la formation de l'identité personnelle :

(...) en termes psychologiques, la formation de l'identité emploie un processus de réflexion et d'observations simultanées, processus qui prend place à tous les niveaux du fonctionnement mental, et par lequel l'individu se juge lui-même à la lumière de ce qu'il perçoit être la manière selon laquelle les autres le jugent en comparaison à eux-mêmes et par rapport à une typologie qui fait du sens pour eux (...).<sup>5</sup> (Erikson, 1968)

La formation de l'identité est ainsi définie comme un processus multimodal car « les organisations sont des systèmes dynamiques d'individus et de groupes qui interagissent ensemble », fruit d'une dialectique entre un individu et d'autres individus, d'éléments de comparaison, et possiblement de

---

<sup>4</sup> Ego identity ; group identity. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>5</sup> (...) in psychological terms, identity formation employs a process of simultaneous reflection and observation, a process taking place on all levels of mental functioning, by which the individual judges himself in the light of what he perceives to be the way in which others judge him in comparison to themselves and to a typology significant to them (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

points de repères et d'ancrage (Ashforth, 2016). Cette définition peut aider à mieux comprendre la façon dont l'identité s'élabore et s'étudie.

A ce sujet, Albert et Whetten (1985) déclarent :

En tant que concept scientifique, l'identité peut être conçue comme un construit multidimensionnel où le problème est d'identifier, de définir, puis de mesurer les dimensions d'intérêt.<sup>6</sup>

L'identité est donc le résultat d'un processus toujours en élaboration, et puisque c'est un processus, il existe, dans le cas d'une compréhension suffisante du phénomène, une possibilité d'être capable de le gérer. Il est possible d'extrapoler en disant que l'identité n'est subie, par l'individu ou par l'organisation, que si cette dernière n'agit pas pour la développer et la comprendre : c'est une décision stratégique de l'organisation de choisir de travailler ou non sur son identité (Albert et Whetten, 1985).

#### *2.1.1.2. Identité et identification : de l'individu à l'organisation.*

Erikson (1968) développe un concept nouveau en psychologie afin de relier l'individu au groupe au cours de son développement, celui « d'identification ». Un individu va adopter, lorsque mis au contact d'autres individus ou inséré au sein d'un groupe, certains traits caractéristiques que les membres du groupe ont en commun, c'est ce qu'on appelle identification. Ainsi, il est possible de postuler l'existence d'un dénominateur commun que partageraient tous les membres d'une même organisation, et donc une identité commune, au moins pour partie, entre tous ces membres.

La théorie de l'identité sociale (TIS) développée par Tajfel (1974) constitue aussi une étape intermédiaire intéressante entre l'identité personnelle et l'identité organisationnelle, notamment avec le développement de concepts tels que la « catégorisation sociale », ou encore « la comparaison entre les groupes sociaux », qui peut constituer des prémices à la comparaison inter-organisationnelle.

---

<sup>6</sup> As a scientific concept, identity can be conceived of as a multidimensional construct where the problem is to identify, define, and then measure the dimensions of interest. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Cette théorie est reprise en rapport avec l'organisation par Ashforth et Mael (1989), car elle semble permettre de mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans une organisation, comme notamment l'identification à l'échelle organisationnelle :

Selon la Théorie de l'identité sociale, les gens ont tendance à se ranger, eux et les autres, dans des catégories sociales variées, comme l'appartenance à une organisation, l'affiliation à une religion, le genre, ou encore la classe d'âge.<sup>7</sup>

Au sujet de la catégorisation sociale, « l'identité sociale », en premier lieu, est définie comme ce qui

« (...) consiste, dans le cadre de la présente discussion, en les aspects de l'image de soi d'un individu qui dérivent des catégories sociales auxquelles il se perçoit comme appartenant. »<sup>8</sup> (Tajfel, 1974 : 283)

Trois constats intéressants peuvent être faits à ce propos : premièrement, l'identité sociale est le résultat d'un processus d'identification de l'individu par rapport à un groupe, et donc potentiellement, par rapport à une organisation, et peut donc laisser poser qu'il existe une hybridation possible de l'identité, entre celle de l'individu et celle du collectif, organisé ou non ; deuxièmement, les perceptions semblent être fondamentales dans le cadre de la construction d'une identité sociale, et il est probablement possible d'élargir cette proposition à l'identité organisationnelle, où les images pourraient jouer un rôle important ; et, troisièmement, l'existence de catégories pour les personnes.

Là aussi, il serait possible de développer une hypothèse selon laquelle il existerait des catégories pour les organisations, une identité commune à une grappe d'industries, à un secteur, ou à une industrie. Ces catégories organisationnelles existeraient en raison d'un dénominateur commun dans l'identité des organisations qu'elles englobent, et pourraient constituer, en quelque sorte, des « super-identités » (Erikson, 1964).

---

<sup>7</sup> According to SIT, people tend to classify themselves and others into various social categories, such as organizational membership, religious affiliation, gender, and age cohort. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>8</sup> It consists, for the purposes of the present discussion, of those aspects of an individual's self-image that derive from the social categories to which he perceives himself as belonging. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

L'identité personnelle et l'identité sociale constituent en quelque sorte les étapes préliminaires à la formation d'une identité organisationnelle dans le cadre d'une organisation. Ashforth (2016) décrit ces trois niveaux comme étant celui du « Je pense » intrasubjectif, « Nous pensons » intersubjectif, et du « Cela est » générique subjectif. Chaque niveau fait appel à des personnes différentes : le premier correspond principalement aux fondateurs et aux dirigeants, surtout au départ, puis par la suite aux employés ; le deuxième met en jeu les communautés et groupes qui peuvent exister au sein d'une organisation, voire l'organisation dans son entièreté ; le troisième fait intervenir les parties prenantes qui ne sont pas membres de l'organisation, ou qui y prennent part indirectement.

L'explicitation des degrés inférieurs de l'organisation, à savoir les groupes et les individus, est primordiale à la compréhension de l'élaboration de l'identité organisationnelle : celle-ci n'est pas créée *ex nihilo*, et l'apparent monolithisme dont elle peut être affublée dans certains cas ne saurait, semble-t-il, retranscrire fidèlement la réalité, ainsi que la diversité des sous-identités qui la constitue.

D'autres auteurs soulignent ce lien existant entre les différents niveaux d'une organisation, sur lequel il est impossible de faire l'impasse sous peine d'évacuer sans procès d'importants morceaux de l'identité d'une organisation :

Le processus cognitif d'identification connecte les identités des individus et des organisations, ce qui dénote que des attributs qui se chevauchent entre elles (Golden-Biddle et Rao, 1997).<sup>9</sup>

Enfin,

Les employés ne sont pas des réceptacles ou des porteurs passifs de discours ; au contraire, ils les interprètent et les incarnent de manière plus ou moins active et critique (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> The cognitive process of identification connects individuals' and organizational identities, denoting that overlapping attributes exist between them. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>10</sup> Employees are not passive receptacles or carriers of discourses but, instead, more or less actively and critically interpret and enact them En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Les membres, au sein d'une organisation, sont donc des acteurs de l'identité organisationnelle, et des interlocuteurs tout aussi pertinents, certes dans une perspective différente, que les dirigeants et les gestionnaires dans le cadre, sinon de la formulation, au moins du développement de l'identité au sein de l'organisation. Il existe ainsi une dialectique entre les différents niveaux de l'identité au sein d'une organisation, d'où la nécessité de les décrire le plus exhaustivement possible et de comprendre leurs relations. Une fois ces prémisses posées, il est possible de se pencher convenablement sur la question de l'identité à l'échelle organisationnelle, en prenant en compte tous les niveaux existant en-deçà.

## 2.1.2. L'identité organisationnelle : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas

Développée au croisement de l'identité personnelle et de la logique de groupe, l'identité organisationnelle a pu ainsi être développée comme concept autonome à partir des années 1980 et de l'article fondateur d'Albert et Whetten (1985).

### 2.1.2.1. Définition de l'identité organisationnelle et lien avec la stratégie

Albert et Whetten (1985) définissent l'identité organisationnelle à partir du triptyque suivant : c'est un élément **central**, **distinctif** et **immuable** de l'organisation, composés potentiellement de sous-éléments possédant les mêmes caractéristiques et constitutifs de l'identité de l'organisation. En plus de cette définition, ils précisent dans quel contexte cette question est généralement invoquée.

Par conséquent, dans des circonstances ordinaires, la réponse à la question identitaire est prise pour acquise. (Albert et Whetten, 1985)<sup>11</sup>

En effet, les organisations vont souvent se contenter d'une réponse minimale à une question pourtant cruciale : qui sommes-nous en tant qu'organisation ? qu'est-ce qui fait notre spécificité ? qu'est-ce qui nous différencie des autres organisations, a fortiori celles proches par leur activité, leur industrie, leur secteur, leur modèle d'affaires, etc. ? (Albert et Whetten, 1985)

La question de l'identité, en tant qu'elle soulève des points névralgiques de l'organisation, demeure pourtant sensible, et ce pour plusieurs raisons. Il semble plus facile de changer de modèle d'affaires ou de stratégie que de d'identité ou de culture. Le travail intellectuel et cognitif à fournir se situe alors sur deux échelles complètement différentes, hors il semble fréquent que cette réflexion soit escamotée pour une réponse superficielle qui conviendra à la situation du moment ou aux événements conjoncturels (Alvesson, 1990).

---

<sup>11</sup> Consequently, under ordinary circumstances, the answer to the identity question is taken for granted. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Il existe par ailleurs un lien entre identité et stratégie qu'il convient de développer ici. En guise d'introduction, il est possible de faire l'hypothèse que l'entretien d'un flou stratégique est parfois une volonté inconsciente de la direction d'une organisation, dans la mesure où la concurrence ne peut pas savoir ce qu'une organisation prévoit de faire si elle-même ne le sait pas ou ne possède pas les repères nécessaires pour comprendre ses ressorts décisionnels profonds. Se regarder dans le « miroir organisationnel » selon Dutton et Dukerich (1991) qui suggèrent que :

Les chercheurs en stratégie, en théorie des organisations et en gestion sont susceptibles de mieux comprendre comment les organisations se comportent en se demandant où les individus regardent, ce qu'ils voient, et s'ils apprécient ou non la réflexion que leur renvoie le miroir.<sup>12</sup>

La question de la réflexion sur l'identité organisationnelle, ou certaines de ses composantes, va donc de pair avec celle de l'élaboration, de la planification et de la formulation de la stratégie (Schultz et Hatch, 2003). Il est parfois aussi question, dans la réflexion sur la stratégie d'une organisation, de la question des « valeurs centrales »<sup>13</sup>, qui peuvent être rapprochées des éléments centraux qu'évoquent Albert et Whetten (1985) (Collins et Porras, 1996).

Les chercheurs ne sont pas les seuls à se questionner sur la place de l'identité par rapport à la stratégie : des praticiens mettent aussi la question fondamentale de l'identité « qui suis-je » au pluriel, comme le font Albert et Whetten (1985) avec leur « qui sommes-nous » et lient cette question non plus seulement à la stratégie mais aussi à ses objectifs : la recherche d'un avantage concurrentiel durable, le « Saint Graal » de la stratégie depuis les écrits fondateurs de Michael E Porter (1989); Michael E Porter et Millar (1985) et de Barney (1991) (Favaro, 2013).

Stratégie et identité travaillent donc de manière dialectique, l'une influençant l'autre et réciproquement : une dynamique de changement s'inscrit donc dans le développement individuel et la coalescence de ces deux concepts. Bouchikhi et Kimberly (2003) suggèrent même qu'il existe une modalité propre à chaque direction : évolutionnaire où les opérations et la stratégie influencent l'identité, et révolutionnaire où l'identité est modifiée et va inévitablement faire changer la

---

<sup>12</sup> Researchers in strategy, organization theory, and management might better understand how organizations behave by asking where individuals look, what they see, and whether or not they like the reflection in the mirror. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>13</sup> Core values. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur

stratégie les opérations. Ce qui les différencie, c'est l'aspect plus ou moins conscient du processus : moins dans le premier cas, plus dans le second. L'autre élément intéressant soulevé par Bouchikhi et Kimberly (2003) est l'inscription de l'identité dans une première dynamique, avec en deçà la stratégie puis les opérations, de la même façon qu'elle s'inscrit dans une seconde dynamique, qui est celle de la culture et de l'image organisationnelles.

La logique, en termes de réflexion stratégique, est parfois la suivante : moins nous en savons sur nous, sur notre organisation, sur ce que nous sommes, sur nos motifs, nos mobiles, nos motivations, moins ils peuvent en savoir sur nous. La question qui découle naturellement est : est-ce vraiment le cas ? est-ce pertinent à long terme pour la survie de l'organisation ? Il s'agit de montrer que l'organisation fait bloc, est monolithique, ce qui est rarement, sinon jamais, le cas : il existe toujours des partis différents au sein d'une organisation, tout simplement parce qu'elle est composée d'individus dont les intérêts et les buts peuvent varier.

Les universités, par exemple, se présentent typiquement comme la réalisation de buts différents mais harmonieux, comme l'enseignement, la recherche et le service, plutôt que comme des organisations déchirées entre des objectifs conflictuels. L'université ne fonde pas ses demandes pour des ressources publiques sur la désirabilité de gérer de manière créative la tension dérivée de buts fondamentalement incompatibles. Elle préfère se voir comme une égide pour la combinaison synergétique de fins diverses et valorisées.<sup>14</sup> (Albert et Whetten, 1985)

Cette remarque, qui s'avère fondamentale, à la fois dans l'argumentaire des auteurs et dans la conception doxique de l'identité organisationnelle, permet de mieux comprendre ce qui pousse une organisation à se présenter comme unie plutôt que désunie. Tout d'abord, il y a le regard extérieur, et la recherche de reconnaissance, et potentiellement de légitimité, avec la question des ressources publiques, et donc en filigrane, les instances gouvernementales. Ensuite, il y a le regard intérieur, la perception que l'on souhaite avoir de soi, de son organisation.

---

<sup>14</sup> For example, universities typically present themselves as the realization of different but harmonious purposes, such as teaching, research and service, rather than as organizations torn between conflicting objectives. The university does not make its claim for public resources on the desirability of creatively managing the tension derived from inherently incompatible goals. It prefers to see itself as an umbrella for the synergistic combination of diverse and valued ends. Traduction de l'auteur.

En effet, si des divisions sont visibles, l'organisation a le choix de les ignorer, pour qu'elles ne soient plus visibles, ou de les résorber, ce qui nécessite des efforts en termes de temps, d'argent ou d'énergie. Par ailleurs, avec le concept d'identification, de telles divisions peuvent avoir des répercussions sur l'identité sociale, l'identité personnelle, et le processus de catégorisation sociale des membres de l'organisation. Toutes ces problématiques, ajoutées les unes aux autres, font que feindre l'union est souvent plus favorable, a priori, que d'admettre la divergence de vues et d'opinions.

A la suite de ces remarques, il est possible de comprendre en quoi l'identité organisationnelle représente un angle d'attaque intéressant pour comprendre la façon dont une organisation va se développer, au-delà des questions purement stratégiques ou économiques, en faisant par exemple appel à la dimension historique de l'organisation, à sa temporalité (Schultz, 2016; Suddaby, Foster et Trank, 2016). L'identité fait en effet appel à des éléments internes à l'organisation, comme ses membres et les conceptions qu'ils se font sur le monde et sur leur organisation, mais aussi à des éléments externes, car la distinction s'effectue dans une logique de comparaison, donc vis-à-vis de pairs ou d'organisations semblables (Albert et Whetten, 1985).

Le concept d'identité organisationnelle n'est pas un concept isolé, un écosystème conceptuel a progressivement été développé autour. La première logique qui est celle de la stratégie pure est doublée par une autre logique, succinctement évoquée, liée à la profondeur cognitive des éléments de l'identité : ce sont le contexte, la culture, et l'image organisationnels. Ces éléments vont à présent être abordés afin de mieux comprendre le cadre dans lequel se forme, évolue et se construit l'identité organisationnelle.

#### *2.1.2.2. Les concepts gravitant autour de l'identité organisationnelle*

Je vais à présent développer les concepts proches de l'identité organisationnelle et qui permettent de mieux comprendre ce phénomène. Comme soulevé plus haut, l'identité organisationnelle est composée de différents éléments, comme des perceptions. Ces perceptions acquièrent une coloration particulière en fonction de qui perçoit. En général, l'ensemble de ces perceptions est appelé « **image organisationnelle** ». L'image organisationnelle constitue la « façade » ou la partie la plus apparente d'une organisation. Il s'agit en quelque sorte, dans un premier temps, de la

surface de l'identité d'une organisation. Cette image est en tension avec l'identité, dans la mesure où il peut exister une différence entre ce qui est et ce qui paraît. Cette image peut être associée aux « prétentions identitaires » dont peut se targuer une organisation (Albert et Whetten, 1985). Si elle est critiquable (Alvesson, 1990), elle est néanmoins nécessaire dans un contexte de plus en plus turbulent :

« A une époque où le consommateur moyen a seulement une vague idée des activités véritables d'une entreprise vaste et complexe, l'image publique de l'entreprise remplace des notions plus précises ou circonstanciées de ce qui se passe. » (Boorstin, 1961 :191 cité dans Alvesson, 1990)<sup>15</sup>

Cette image organisationnelle est donc une projection de l'organisation vers son public. Elle est complétée par ce que Dutton et Dukerich (1991) appellent « l'image organisationnelle interprétée », c'est-à-dire l'image organisationnelle traitée par le public, et réinterprétée en fonction de leurs connaissances, notamment à propos de l'organisation, ou encore de leurs croyances. Cette image, brute, puis soumise à interprétation, est importante dans le cadre de l'élaboration de l'identité, et offre un retour sur ce qui est proposé par l'organisation à son public :

En résumé, notre analyse a révélé que l'identité et l'image d'une organisation sont des construits critiques pour la compréhension de la relation entre les actions sur et les interprétations d'un problème à travers le temps. (Dutton et Dukerich, 1991)<sup>16</sup>

Les organisations sont actives dans le sens qu'elles émettent des informations – en l'occurrence une image – à un public qui lui aussi est actif par l'interprétation qu'il fournit à l'organisation de l'image qu'elle renvoie. Elles ont intérêt, et elles le font effectivement, à regarder ce que le public « pense » ou se représente, car cela leur permet de voir s'il existe effectivement une cohérence entre leur image projetée et leur image renvoyée et, in fine, entre leur image et leur identité :

---

<sup>15</sup> “In an age when the average consumer has only the vaguest notion of the actual activities of a vast, complex corporation, the public image of the corporation substitutes for more specific or more circumstantial notions of what is going on.” En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>16</sup> In brief, our analysis revealed that an organization's identity and image are critical constructs for understanding the relationship between actions on and interpretations of an issue over time. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Cela [les résultats de l'étude] suggère que les individus gardent un œil sur le miroir organisationnel lorsqu'ils interprètent, réagissent et s'engagent dans des actions organisationnelles. (Dutton et Dukerich, 1991)<sup>17</sup>

L'image organisationnelle peut aussi être comprise dans un sens plus durable comme allant au-delà des « impressions passagères » et se développant comme la « réputation d'une organisation » (Ravasi, 2016). La réputation d'une organisation peut être définie comme étant « les jugements collectifs, relativement stables, et s'étalant sur le long terme, de personnes extérieures à l'organisation » (Ravasi, 2016) ; néanmoins, je reviendrai sur la notion de réputation dans le cadre de la légitimité d'une organisation.

Si l'image est la partie la plus superficielle de l'organisation, et constitue en quelque sorte l'expression de l'identité, la **culture organisationnelle** est, quant à elle, plus l'élément dans lequel s'ancre l'identité. Il existe en effet, selon Hatch et Schultz (2002), une relation dynamique entre culture, identité et image organisationnelles. Elles définissent ainsi la culture organisationnelle :

(...) La culture organisationnelle est définie comme étant les compréhensions organisationnelles tacites (e.g. les hypothèses, les suppositions, les croyances et les valeurs) qui contextualisent les efforts de création de sens, ce qui inclue l'auto-définition interne.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> It suggests that individuals in organizations keep one eye on the organizational mirror when they interpret, react, and commit to organizational actions. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>18</sup> (...) organizational culture is defined as the tacit organizational understandings (e.g. assumptions, beliefs and values) that contextualize efforts to make meaning, including internal self-definition. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

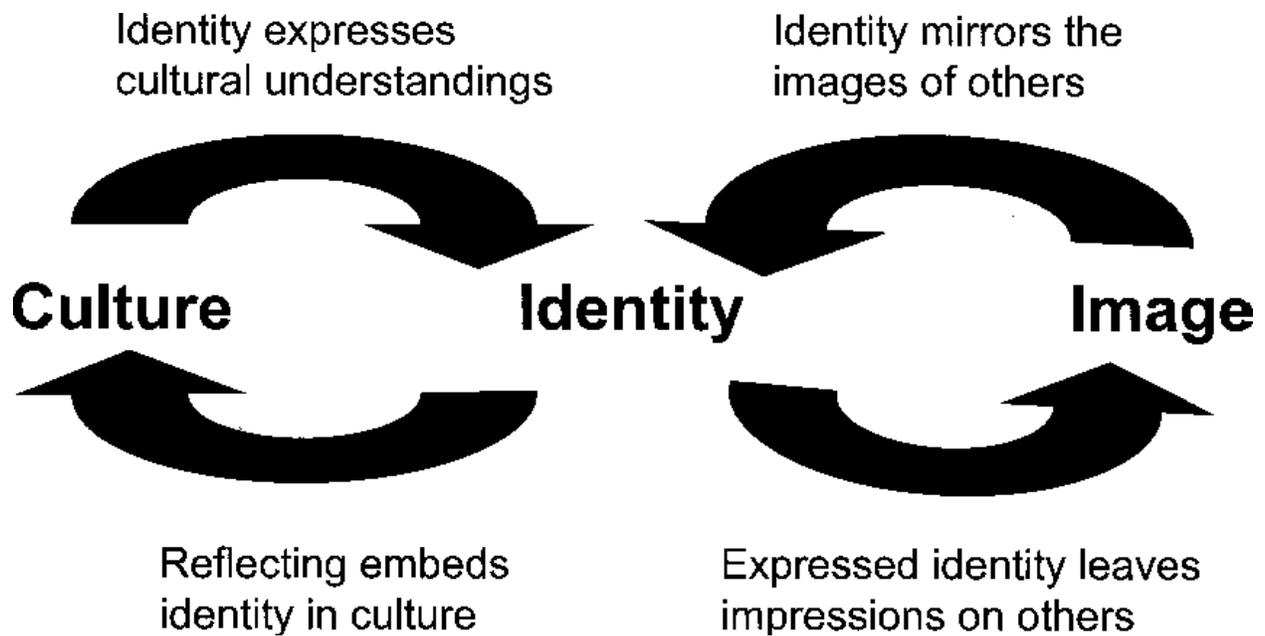


Figure 1 : Liens entre la culture, l'identité et l'image organisationnelles.

Source : Hatch et Schultz (2002)

Ce schéma permet de comprendre la façon dont interagissent ce qui semble être trois niveaux d'appréciation d'une organisation plutôt que trois concepts fondamentalement différents. Ravasi (2016) propose même que la culture organisationnelle serve de référent à l'identité et qu'elle constitue un cadre contextuel pour la compréhension des normes culturelles qu'exprime l'identité, notamment sous forme de règles. La culture est aussi, toujours selon lui, la source des « valeurs centrales de l'organisation qui vont modeler les comportements et les pratiques des membres et de l'organisation. En cela, il se rapproche beaucoup des idées de Hofstede (1991), en proposant notamment comme ressources culturelles les « artefacts, les rituels, le langage, les idées, etc. » (Ravasi, 2016).

Il résume finalement ces interactions de la manière suivante :

Ensemble, les études passées en revue dans ce chapitre suggèrent une manière de comprendre l'identité organisationnelle comme étant le résultat de l'interaction entre

l'influence déstabilisatrice des images externes et de l'influence stabilisatrice de la culture (...) (Ravasi, 2016).<sup>19</sup>

Ainsi, comprendre, et saisir, l'essence de l'identité d'une organisation nécessite de faire appel à d'autres concepts, notamment l'image et la culture. L'identité fait partie d'un écosystème conceptuel ouvert : ce n'est pas un concept isolé.

D'autres concepts sont proches de l'identité organisationnelle, et souvent usités par les membres d'une organisation. Ceux-ci procèdent souvent d'une discipline proche de la gestion stratégique des organisations, à savoir le marketing, mais n'en demeure pas moins différente en de nombreux points, bien que des ponts existent. Afin d'éviter toute confusion, j'ai choisi de présenter ces concepts ici afin d'éclaircir leur relation avec l'identité, et leur apport ou non à ce débat. La question du *branding* (Schultz et Hatch, 2003) ou de la marque semble faire partie du débat sur l'identité organisationnelle : ces éléments sont très proches de la notion d'image, que ce soit par ce qui est tangible, comme le logo, ou intangible, comme les prétentions identitaires, le positionnement (Kenny, Whittle et Willmott, 2016).

L'image est généralement ce sur quoi l'effort du marketing, ou des relations et des communications publiques va être porté. Comme le dit Ravasi (2016) :

Occasionnellement, les experts sur le sujet des organisations utilisent le terme « identité corporative », emprunté au champ de la communication d'entreprise, pour faire référence à un ensemble relativement coordonné de représentations visibles et tangibles d'une organisation (logos, produits, visuels, matériaux de communications, caractéristiques des bâtiments, conception des uniformes, etc.) (...).<sup>20</sup>

Cette porosité entre les disciplines est soulignée aussi par des chercheurs de l'identité organisationnelle, tout en gardant une coloration « identité » mais en introduisant aussi d'autre

---

<sup>19</sup> Collectively, the studies reviewed in this chapter suggest an understanding of organizational identity as the result of the interaction between the destabilizing influence of external images and the stabilizing influence of culture (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>20</sup> Occasionally, organization scholars use the terms "corporate identity", borrowed from the field of corporate communication, to refer to a relatively coordinated set of visible and tangible representations of an organization (logos, products, visuals, communication materials, building features, design of uniforms, etc.) (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

enjeux, liés notamment à la question des rapports avec des parties prenantes externes, qui pourraient faire référence à des éléments de légitimité adressés à d'autres publics organisationnels :

Dans le domaine des relations publiques et du marketing, par exemple, les chercheurs emploient les concepts « d'identité corporative », « d'image corporative », et de « gestion de l'image » dans leurs tentatives de comprendre les relations d'une organisation avec ses parties prenantes (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).

Enfin, d'autres chercheurs mettent l'accent sur la particularité de ce champ (Watkiss et Glynn, 2016). L'identité corporative est en quelque sorte l'identité organisationnelle réduite à l'expression de l'image organisationnelle, voire tronquée et simplement concentrée sur certains éléments, tels les artéfacts matériels. S'il peut être intéressant d'y emprunter des approches ou des concepts, on ne saurait s'y limiter car cela réduirait grandement la profondeur d'analyse recherchée dans le cas d'une étude sur l'identité organisationnelle.

### 2.1.3. L'évolution du concept d'identité organisationnelle

Le concept d'identité organisationnelle a connu des développements très rapides à la suite de l'article fondateur d'Albert et Whetten (1985). Si ce texte a posé un consensus préalable à toute exploration du champ de l'identité organisationnelle, de nombreux aspects de la définition, de l'appréciation ou encore de l'évaluation de l'identité organisationnelle au sein des organisations ont été remis en cause par divers auteurs. Sans rejeter totalement les hypothèses de travail des deux auteurs, le concept a néanmoins connu des précisions, des évolutions, ainsi que des ramifications nombreuses.

#### 2.1.3.1. De l'identité statique à l'identité dynamique

La première critique faite à Albert et Whetten (1985) est liée à la définition qu'ils ont formulé à propos de l'identité organisationnelle qui serait, selon eux, le condensé des aspects et des critères « centraux, immuables et distinctifs »<sup>21</sup> d'une organisation. C'est la question de l'immuabilité qui a semblé problématique, notamment à Dennis A. Gioia, Schultz et Corley (2000) qui ont réfléchi à cette question. Cette critique avait déjà été posée indirectement par Alvesson (1990) lorsqu'il réfléchissait à la dualité substance-image au sujet de l'identité organisationnelle.

L'immuabilité de l'identité entrerait donc en conflit avec son caractère processuel : si l'identité est un processus, comment se peut-il que certaines de ses caractéristiques ne changent ou n'évoluent pas ? Cette contradiction latente a été en partie résolue par l'utilisation de l'image comme médium de prédilection entre l'identité et son public.

C'est la notion « d'instabilité adaptative qui a été proposée par Dennis A. Gioia, Schultz et Corley (2000) afin de réconcilier la dichotomie entre stabilité et instabilité :

---

<sup>21</sup> Central, enduring and distinctive. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Pour la traduction du terme « enduring », je me suis inspiré de l'opération militaire « Enduring Freedom » déclenchée en 2001 par les États-Unis et traduite en français par « Liberté Immuable ». Cette traduction permet de comprendre le caractère permanent de cette caractéristique, et donc le danger qu'il y a de penser qu'une identité peut être absolument la même malgré les changements du contexte, l'évolution des mœurs et des idées, etc.

Ainsi, nous reconceptualisons l'identité organisationnelle comme une notion potentiellement précaire et instable, fréquemment sujette à un travail de redéfinition et de révision par ses membres.<sup>22</sup>

L'identité organisationnelle est, de cette manière, encore plus reliée avec la fluidité de l'image organisationnelle, instabilité qui aide à s'adapter et à introduire le changement organisationnel en cas de demandes de l'environnement. L'image n'est bien entendu pas le seul facteur qui contribue au changement. En fait, elle constituerait plutôt une interface entre l'identité de l'organisation et les éléments extérieurs, comme le contexte, les parties prenantes externes, la réglementation, etc. Si l'image peut être considéré comme un élément agissant en opposition avec l'identité, dans une certaine mesure, elle possède une certaine vertu dans la mesure où elle permet à l'organisation de s'interroger sur elle-même, sens auquel Dutton et Dukerich (1991) adhèrent aussi et attribuent à l'image organisationnelle en tant « qu'image-miroir » :

L'image agit souvent comme une force déstabilisatrice sur l'identité, contraignant fréquemment les membres à revisiter et à reconstruire leur sentiment d'eux-mêmes organisationnel (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>23</sup>

Vue de cette manière, l'image serait donc un élément positif, ou du moins dont on pourrait tirer avantage si correctement utilisée : elle permettrait aux organisations de s'adapter, et donc de survivre. Cette nécessité d'adaptation, liée à une question de survie de l'organisation, est particulièrement prégnante et sensible dans un contexte de plus en plus turbulent.

La notion doit comporter un degré de fluidité ; autrement, l'organisation stagne face à un environnement changeant de façon inéluctable (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Therefore, we reconceptualize organizational identity as a potentially precarious and unstable notion, frequently up for redefinition and revision by organization members. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>23</sup> Image often acts as a destabilizing force on identity, frequently requiring members to revisit and reconstruct their organizational sense of self. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>24</sup> There must be fluidity to the notion; otherwise the organization stagnates in the face of an inevitably changing environment. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

D'autres notions sont venues interroger la dimension « immuable » de l'identité organisationnelle à ses débuts, celle du « travail de l'identité organisationnelle » et de la « régulation organisationnelle de l'identité », toutes deux intimement liés :

La régulation organisationnelle de l'identité (...) est un processus précaire et souvent contesté impliquant un travail actif de l'identité (...) (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>25</sup>

La régulation de l'identité est définie comme étant ce qui « englobe les effets plus ou moins intentionnels des pratiques sociales ayant pour objet les processus de construction et de reconstruction de l'identité » (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>26</sup>

Dans l'étude d'Alvesson et Willmott (2002), il s'agit de la définition de l'identité des membres ou des employés par les gestionnaires, par exemples, ou entre les membres de l'organisation en général. Ceux-ci précisent que l'identité organisationnelle n'est pas uniquement définie par soi mais est aussi modelée aussi par les interactions et l'environnement.

Quant au travail de l'identité, celui-ci est d'abord défini comme un travail, c'est-à-dire qu'il « implique des tentatives de changements de quelque chose vers quelque chose d'autre » (Kreiner et Murphy, 2016).<sup>27</sup> L'identité est ainsi façonnée par des forces à la fois internes et externes.

Le schéma suivant récapitule les liens principaux entre ces deux concepts relativement nouveaux par rapport à l'identité organisationnelle.

---

<sup>25</sup> The organizational regulation of identity (...) is a precarious and often contested process involving active identity work (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>26</sup> *Identity regulation* encompasses the more or less intentional effects of social practices upon processes of identity construction and reconstruction. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>27</sup> *Work* implies attempted changes from something to something else. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

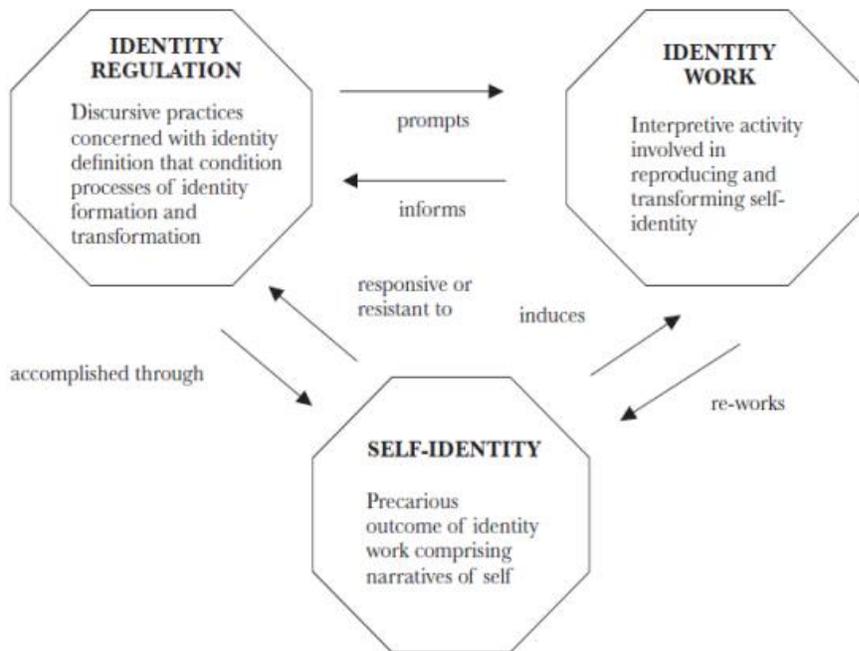


Figure 2 : Liens entre le travail de l'identité, la régulation de l'identité et l'identité propre.

Source : Alvesson et Willmott (2002)

L'identité est donc considérée désormais comme un agrégat de traits statiques, durables, mais aussi d'éléments dynamiques, et surtout de forces qui sont à l'œuvre autour d'elle pour la faire évoluer dans des directions diverses, qui s'appliquent aux organisations, à ses membres, ou à d'autres parties prenantes. Le travail de l'identité est finalement considéré comme une ressource analytique précieuse pour certains chercheurs, dans la mesure où il permet de mieux comprendre les dimensions processuelles et les tensions qui sous-tendent l'identité organisationnelle (Watson, 2016).

Ces tensions sont, par exemple pour Kreiner et Murphy (2016), celles opposant l'immuabilité et la fluidité, ou encore le contenu et le processus. Watson (2016), réfléchissant sur le travail de l'identité organisationnel, propose de concevoir « la notion d'organisation comme un ordre négocié » et comme « impliquant de multiples parties prenantes stratégiques internes et

externes ».<sup>28</sup> Avec ce dernier commentaire, on voit poindre à l'horizon la question de la participation externe, et donc de la dimension légitime ou non de l'organisation.

Ces dynamiques spécifiques à l'identité organisationnelles amènent ainsi à la question suivante : comment l'identité est-elle négociée continûment au sein d'une organisation ?

### *2.1.3.2. De l'identité monolithique aux identités plurielles*

Le second point n'est pas une critique en tant que telle mais plus un élargissement du champ : Albert et Whetten (1985) avaient déjà soulevé la possibilité pour une organisation d'avoir plus d'une identité, soit par le biais d'identités multiples simples, par des identités hybrides. En plus d'être un processus conjuguant caractéristiques statiques et dynamiques, l'identité organisationnelle semble être considérée de plus en plus de façon éclatée tout en demeurant unie. Cela est aussi lié au sens et aux significations que portent les membres d'une organisation : chacun a son propre but en plus de partager plus ou moins ceux de l'organisation, et il convient donc de gérer ces sens et ces significations afin de souder le plus possible l'identité :

Comme le sens est dépendant de l'identité, gérer le sens fait partie intégrante de gérer l'identité (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>29</sup>

La question des identités multiples au sein d'une organisation jette une lumière nouvelle sur la question de l'identité sociale ainsi que de l'identité des groupes soulevée par Erikson (1956) et Tajfel (1974) et permet de remettre en perspective les membres de l'organisation et les groupes et sous-groupes qui peuvent la constituer, et qui jouent un rôle central sur le façonnement de l'identité de l'organisation à travers le temps. Cette tension existant entre unicité et multiplicité est exprimée ainsi par Michael G Pratt (2016) :

(...) la notion de savoir comment les organisations peuvent se doter d'un sentiment uni de « qui nous sommes » et en même temps permettre aux visions diverses de

---

<sup>28</sup> (...) the notion of the organization as a negotiated order and (...) as involving multiple internal and external strategic constituencies (or stakeholders). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>29</sup> As meaning is contingent upon identity, managing meaning is integral to managing identity. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

s'exprimer sur ce sujet est une question fondamentale, inhérente au fait social organisationnel.<sup>30</sup>

La négociation d'une identité, comme soulevée par Watson (2016), implique une multiplicité d'intérêts, liés à la diversité de la population et des membres d'une organisation. Cela suggère donc qu'il existe des rapports de forces, et qu'il y a une dimension liée au pouvoir et à la politique, et donc à la question de la gouvernance, inhérente à l'identité organisationnelle.

Pour démystifier l'identité organisationnelle, il est nécessaire d'apprécier comment la politique et le pouvoir sont des parties intégrantes et sont profondément enchevêtrées dans les processus de sa (re)production. Si le « nous » qui est attribué à une organisation est diversifié – en termes d'allégeances, de priorités et de valeurs – alors il est présomptueux de croire que toute représentation de « qui nous sommes », qu'elle soit générée et promulguée à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation, soit impartiale ou neutre (Kenny, Whittle et Willmott, 2016).<sup>31</sup>

Cet « aveu » constitue en quelque sorte un garde-fou épistémologique à l'étude et à la compréhension de l'identité organisationnelle, afin d'éviter de prendre pour acquis le caractère monolithique ou l'unicité d'une organisation et de son identité, et de parfois la considérer de façon « métonymique » ou comme une « synecdoque », où la partie serait prise pour le tout ou vice-versa. Albert et Whetten (1985) avaient pressenti cela en posant comme hypothèses les aspects potentiellement holographiques et idéographiques d'une identité, où soit toute l'organisation, donc chaque membre aurait une parcelle d'identité organisationnelle en commun, ou soit différents groupes (co-)existeraient au sein de l'organisation, mais sans aller jusqu'à l'analyse et la dimension de rapports de forces, sinon de confrontation, de Kenny, Whittle et Willmott (2016).

---

<sup>30</sup> (...) the notion of how organizations can have a united sense of “who we are” while at the same time allowing for diverse views on the topic is a fundamental question inherent to social organizing. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>31</sup> To de-mystify OI, it is necessary to appreciate how politics and power are integral to, and deeply embedded in, processes of its (re)production. If the “we” that is attributed to an organization is diverse – in terms of allegiances, priorities and values – then it is presumptuous to believe that any representation of “who we are” whether generated and promulgated inside or outside an organization, is impartial or neutral. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Ces différents groupes ont déjà été évoqués sous le nom de publics organisationnels. Ceux-ci peuvent exister à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, et semblent avoir affaire avec l'organisation tant d'un point de vue de l'identité que de la légitimité, dans diverses proportions :

Les publics organisationnels peuvent différer par un nombre variable de dimensions. Ils diffèrent en termes de pouvoir et d'accès à l'information, ils peuvent différer à propos de la nature de leur relation avec l'organisation, allant d'une dépendance forte à une dépendance faible (Ginzel, Kramer et Sutton, 1993).<sup>32</sup>

L'identité, en plus de ne plus être uniquement statique, ne peut dorénavant non plus être considérée comme un bloc uni. Les identités diverses qui cohabitent au sein d'une organisation doivent être considérées par les chercheurs sous peine de passer à côté de nombreux éléments en cas d'unique écoute du discours dominant.

### *2.1.3.3. Les dimensions annexes de l'identité organisationnelle*

D'autres aspects mineurs de l'identité organisationnelle, mais néanmoins pertinents et intéressants, en particulier pour l'étude, vont être abordés ici. Ces éléments ont été partiellement soulevés au préalable dans la discussion, ainsi que certains auteurs déjà cités. Il s'agit de morceaux plus spécifiques portant sur un thème en particulier, et rattachés à l'identité organisationnelle de la façon suivante : l'identité se développe dans le temps, et possède une dimension temporelle, qui suit l'évolution historique de l'organisation, la question de l'histoire de l'organisation est donc pertinente pour l'étude de l'identité organisationnelle, et potentiellement aussi pour la légitimité ; cette dimension historique est liée à un narratif, une histoire de l'organisation ou des histoires au sujet de l'organisation ou de ses membres, donc des héros, des mythes, des rites ou encore des symboles, dans le sens où l'entend Hofstede (1991). Histoire, narratif et symboles sont donc des éléments à prendre en compte pour explorer plus avant l'identité organisationnelle.

---

<sup>32</sup> Organizational audiences can differ along a number of dimensions. They differ in terms of their power and access to information; they can differ in terms of the nature of their relationship with the organization, ranging from high dependence to low dependence. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

L'histoire d'une organisation ou les histoires à son propos peuvent constituer des portes d'entrée intéressantes pour envisager son identité. Il existerait un lien entre l'histoire d'une organisation et ses caractéristiques centrales :

On suppose que les caractéristiques centrales de l'identité sont résistantes aux tentatives éphémères ou capricieuses cherchant à l'altérer en raison de leurs liens avec l'histoire de l'organisation (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>33</sup>

Cela est valable pour l'identité organisationnelle mais aussi pour la culture organisationnelle, donc pour les ressorts plus profonds de l'organisation. L'Histoire, en général ou d'une société, d'une civilisation, est en effet une trame de fond sur laquelle se dessine l'histoire de l'organisation :

Le contrôle culturel organisationnel est généralement ancré dans des motifs collectifs plus large de croyances et de légitimité, auquel il est rattaché en termes historiques (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>34</sup>

L'histoire est donc une notion fondamentale dans les représentations ainsi que dans le développement de la culture et de l'identité d'une organisation. Cette dimension temporelle confère un aspect longitudinal à l'identité qui, ainsi, acquiert en quelque sorte une plus grande légitimité. L'histoire n'est pas un processus neutre, c'est un phénomène de sélection et de reconstitution plus ou moins conscient qui va ensuite être raconté d'une manière choisie, elle aussi, en fonction de buts, d'objectifs, de rapports de force au sein et en dehors de l'organisation, ce qui semble amener la question des modalités de diffusion de l'histoire, donc de la narration :

Les « faits » du passé peuvent ne pas être mis en doute, mais leur signification est toujours (...) une histoire partiellement mythologique (...) (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>35</sup>

Il est ensuite possible de considérer, très proche de cet aspect historique de l'identité, la dimension narrative de l'identité : quelle histoire raconter, à qui, comment, en quels termes, par quels

---

<sup>33</sup> Core features of identity are presumed to be resistant to ephemeral or faddish attempts at alteration because of their ties to the organization's history. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>34</sup> Organizational cultural control is generally anchored in broader, historically derived collective patterns of belief and legitimacy. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>35</sup> The "facts" of the past might not be in doubt, but their meaning always is. (...) partially mythological history (...) En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

médias ? La narration tente de répondre à ces questions, et prolonge de cette manière la notion de publics organisationnels, à qui une organisation s'adresse, et finalement à qui elle narre un récit, de préférence mélioratif :

Quels sont les termes qui sont acceptés et quels sont les publics pertinents ?  
(Czarniawska-Joerges, 1994)<sup>36</sup>

L'identité posséderait une valeur non plus intrinsèque mais extrinsèque, déjà soulevée par Alvesson (1990), qui lui est conférée par des parties prenantes externes :

Plus particulièrement, nous avons observé comment l'identité et l'image sont devenues peut-être la question (ou l'ensemble de questions) centrale pour de nombreuses organisations aujourd'hui, puisqu'elles « parlent » à propos d'elles-mêmes via une variété de médias ainsi que d'arènes communicationnelles (Cheney *et al.*, 2001).<sup>37</sup>

Cette assertion semble sonner comme si une identité, pour être entière et complète, se devait d'être légitime auprès de ses publics organisationnels, étant donné qu'elle se doit d'être présente et d'être pertinente aux yeux des parties prenantes qui ne sont pas aussi directement liées à elles que le sont, par exemple, les employés d'une organisation.

L'image constituerait en quelque sorte un symbole intermédiaire entre l'identité d'une organisation et son public, afin d'avoir un objet en commun sur lequel discuter. Cette dimension interfaciale de l'image est capitale pour toute organisation qui veut avoir prise sur le réel :

Les interdépendances entre les symboles, les problèmes actuels, et les systèmes centraux de croyance sont aussi susceptibles de projeter un faisceau de lumière sur comment les cultures, les identités et les symboles peuvent changer au sein des organisations (Pratt et Rafaeli, 1997).<sup>38</sup>

La dimension temporelle est ici rappelée et la question des symboles est développée et liée à l'identité et la culture organisationnelles, ce qui semble indiquer qu'il existe un lien pertinent des

---

<sup>36</sup> Which terms are accepted and what audiences are relevant? En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>37</sup> Specifically, we observed how identity and image have become perhaps the central issue (or set of issues) for many organization today as they "talk" about themselves in a variety of media and communication arenas. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>38</sup> The interdependencies among symbols, current issues, and core belief systems might also shed some light on how cultures, identities, and symbols can change within organizations. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

symboles dans le cadre de l'étude de l'identité organisationnelle. Les symboles sont en quelque sorte la partie superficielle, comme l'image organisationnelle, des organisations. Leur utilité est ensuite développée :

Ainsi, notre étude illustre comment un examen du symbolisme organisationnel peut offrir une vision à l'intérieur de l'identité organisationnelle et de son ambivalence, ainsi que pour le conflit d'identité et de sa gestion (Pratt et Rafaeli, 1997).<sup>39</sup>

L'identité organisationnelle semble donc être un concept non pas analytique mais systémique, voire évoluant dans un écosystème, à la fois conceptuel et pratique plus complexe que ce qu'il est possible d'apercevoir de prime abord.

---

<sup>39</sup> Our study, therefore, illustrates how an examination of organizational symbolism can offer a view into organizational identity and ambivalence, as well as identity conflict and management. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

A partir de cette « conversation » menée entre les différents chercheurs et praticiens, il est possible de s'apercevoir que l'identité organisationnelle est encore un concept relativement « jeune » : beaucoup d'exploration demeure à faire, et les manières de l'étudier au sein d'une ou de plusieurs organisations ne sont pas figées dans le marbre.

Plusieurs conclusions partielles peuvent néanmoins être tirées de cette première partie de l'étude de la littérature portant sur l'identité organisationnelle : tout d'abord, **l'identité se situe aux confins des thèmes et des concepts de la stabilité et du changement** en général, organisationnels en particulier ; ensuite, **c'est un processus qui s'élabore dans la durée, qui s'inscrit dans le temps**, à la fois **du contexte** qui l'entourne, de **sa propre dynamique** liée à l'organisation, et de la temporalité **des membres** qui constituent l'organisation. Une organisation ne peut pas ne pas avoir d'identité : elle est soit forte, soit faible, mais toujours existante.

C'est aussi un concept qui a une **réalité plurielle** et qui n'est pas monolithique. Ces réalités sont ancrées dans une **culture organisationnelle** via des pratiques, et s'expriment à l'extérieur via des **images organisationnelles**. Les modalités d'expression sont aussi ici très nombreuses, et côtoient de très près des concepts liés au marketing, à la rhétorique et à l'histoire, notamment celle de l'organisation et de son contexte. Par ailleurs, divers éléments, glanés çà et là, permettent d'entr'apercevoir que l'identité est liée d'une certaine manière à la légitimité, notamment chez Dennis A. Gioia, Schultz et Corley (2000) ou chez Alvesson et Willmott (2002). Avant d'interroger ce lien, il convient de définir ce qu'est la légitimité organisationnelle ainsi que d'étudier son champ d'application.

## **2.2. La légitimité en contexte organisationnel**

Pourquoi s'intéresser à la légitimité d'une organisation ? Une proposition de réponse est apportée ici :

Le fait que des organisations doivent survivre dans un environnement de plus en plus complexe et politisé signifie que les gestionnaires sont obligés de considérer l'aspect « légitimité » de la perception d'une organisation par la société dans une plus grande mesure (Alvesson, 1990)<sup>40</sup>.

Cela est nécessaire d'un point de vue de la survie de l'organisation, mais cela l'est aussi d'un point de vue stratégique plus réduit, avec la question de la réduction de l'incertitude :

Ultimement, les parties prenantes attentistes veulent s'associer avec des organisations crédibles qui demeureront des entités viables dans le futur (Bartel, Baldi et Dukerich, 2016).<sup>41</sup>

La légitimité est donc cette recherche de crédibilité qui assurera un soutien externe à l'organisation pour la durée de son existence, dans la mesure du possible, fût-il pécuniaire, moral, médiatique, humain, ou autre. C'est donc un pilier fondamental pour toute organisation contemporaine. Sans légitimité, l'horizon d'une organisation risque d'être grandement restreint, sinon réduit à néant.

---

<sup>40</sup> The fact that corporations have to survive in an increasingly complex and politicized environment means that managers must consider the legitimacy aspect of the society's perception of corporation to a greater degree. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>41</sup> Expectant stakeholders ultimately want to partner with credible organizations that will remain viable entities in the future. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

### 2.2.1. La légitimité organisationnelle : ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas

La légitimité organisationnelle est un concept plus ancien que celui de l'identité dans la littérature scientifique et est, de cette manière, plus solidement établi conceptuellement : le consensus est plus fort, et date des textes piliers de Clark (1956) et de Parsons (1956) sur la question de l'adaptation d'une organisation par rapport à la société dans laquelle elle évolue et sur la question des valeurs qui insufflent les organisations. Ensemble, les questions de l'adaptation et des valeurs semblent orienter le sujet vers la question de l'acceptation des organisations par le milieu dans lequel elles évoluent.

#### 2.2.1.1. Définition de la légitimité organisationnelle

Dowling et Pfeffer (1975), poursuivant les hypothèses de Clark (1956), ont suggéré que la légitimité organisationnelle est la recherche de la congruence entre « l'activité » d'une organisation et les « normes comportementales acceptables » du système dont elle fait partie. Cette recherche de congruence semble être donc une source de pression pour l'organisation. Si cette définition est un point de départ intéressant pour considérer la légitimité organisationnelle, elle penche encore beaucoup du côté de la théorie des organisations, ou du moins met l'accent sur la dimension institutionnelle du concept.

Afin de rapprocher ce concept de la stratégie et du sujet, un point de vue stratégique a été proposé pour la légitimité ; elle a ainsi été définie, avec plus de précision, par Suchman (1995) comme étant :

(...) une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, adéquates, appropriées au sein d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construits.<sup>42</sup>

Suchman (1995) distingue par ailleurs différents types de légitimités en fonction des types de réponse à apporter :

---

<sup>42</sup> (...) a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

- la légitimité pragmatique, sous-divisée en légitimité d'échange, légitimité d'influence, et légitimité dispositionnelle ;
- la légitimité morale, sous-divisée en légitimité conséquentielle, légitimité procédurale, légitimité structurelle, et légitimité personnelle ; et
- la légitimité cognitive.

Cette définition a le mérite de proposer un éventail varié d'éléments vis-à-vis desquels la légitimité se bâtit. La légitimité est donc le résultat d'une discussion, d'accords et de désaccords, entre deux principaux interlocuteurs sur différents sujets : l'organisation et la société dans laquelle elle évolue. Il serait même possible de suggérer que la légitimité est finalement le résultat d'un compromis, équilibré ou bien déséquilibré d'un côté ou de l'autre en fonction de la capacité de tel ou tel interlocuteur à imposer ses vues. La définition proposée ici souligne un aspect assez problématique de la légitimité : il y aurait des mesures, mais ces mesures seraient éminemment subjectives et sujettes à interprétation. Comment en effet mesurer l'adéquation d'une « perception » ou d'une « supposition » ? Qu'est-ce qui est désirable ? Est-ce la même chose pour tous les membres d'une société ?

A ces questions, des éléments de réponse sont apportés par Bartel, Baldi et Dukerich (2016) :

La valeur de la légitimité pour les parties prenantes attentistes peuvent dériver du fait que les organisations légitimes fournissent un sentiment accru de sécurité. Plus concrètement, des individus percevant une organisation comme légitime seront plus enclins à la voir comme possédant une plus grande capacité pour l'action collective qu'une organisation dont la légitimité est douteuse (Bartel, Baldi et Dukerich, 2016).<sup>43</sup>

La légitimité possède donc une valeur particulière qui semble avant tout être extrinsèque, car accordée par des parties prenantes externes qui vont ainsi pouvoir jauger et juger l'organisation.

Il convient par ailleurs de distinguer la légitimité organisationnelle de la réputation organisationnelle qui, s'ils sont proches et fonctionnent de concert, demeurent des concepts distincts (Bitektine, 2011; Deephouse et Carter, 2005). Par exemple, l'isomorphisme jouera en

---

<sup>43</sup> The value of legitimacy for expectant stakeholders may derive from the fact that legitimate organizations provide an enhanced sense of security. More concretely, individuals who perceive an organization as legitimate are likely to view it as possessing more capacity for collective action than an organization with questionable legitimacy. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

faveur de la légitimité, mais n'aura que peu d'effet sur la réputation de l'organisation, tandis que les performances et les résultats – financiers dans le cas de l'étude de Deephouse et Carter (2005) – favoriseront la réputation mais seront sans grand effet sur la légitimité. La réputation organisationnelle peut être définie comme :

« une représentation collective des actions passées d'une firme et les résultats qui décrivent les la capacité de la firme à offrir en termes d'éléments possédant de la valeur aux multiples parties prenantes »(Fombrun, 1996 : 72 cité dans Maor et WÆraas, 2014)<sup>44</sup>

La réputation se distingue donc de la légitimité par la dimension temporelle, voire historique, mais la rejoint sur le thème de la valeur à apporter aux parties prenantes externes.

Ainsi, définir la légitimité d'une organisation nécessite de définir aussi le contexte et la société dans laquelle l'organisation évolue, se développe, et agit au quotidien. Sans cette démarche préalable, toute tentative de définition d'une légitimité organisationnelle risque d'être déconnectée de la réalité, que ce soit lors d'une observation externe ou lors d'une tentative de (re-)définition d'une stratégie organisationnelle.

### *2.2.1.2. Les théories liées à légitimité organisationnelle*

Tout comme pour l'identité organisationnelle, la légitimité organisationnelle peut être rattachée aux concepts de la gestion stratégique, notamment par les réponses que peut fournir et les tactiques et ressources que peut mobiliser une organisation. Ainsi, il est possible de dresser un tableau récapitulatif des différentes réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles :

---

<sup>44</sup> a “collective representation of a firm's past actions and results that describe the firm's ability to deliver valuable outcomes to multiples stakeholders.” En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

**Réponses stratégiques aux pressions  
institutionnelles**

Stratégies	Tactiques	Exemples
Acquiescement	Habitude	Suivre inconsciemment des normes prises pour acquises
	Imitation	Mimer des modèles institutionnels
	Conformité	Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	Équilibrage	Équilibrer entre les attentes des différentes parties prenantes
	Apaisement	Apaiser et accommoder les éléments institutionnels
	Négociation	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Évitement	Dissimulation	Dissimuler la non-conformité
	Isolement	Relâcher les liens institutionnels
	Fuite	Changer d'objectifs, d'activités ou de domaines
Défi	Rejet	Ignorer les normes et les valeurs explicites
	Provocation	Contester les règles et les exigences
	Attaque	Dénigrer les sources des pressions institutionnelles
Manipulation	Cooptation	Recruter les acteurs institutionnels influents
	Influence	Modeler les valeurs et les critères
	Contrôle	Dominer les acteurs institutionnels et les processus

Source : Oliver (1991: 152, traduction libre)

Figure 3 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles. Source : Bensalah (2017)

Ces réponses peuvent être intéressantes dans le cadre de l'étude d'une organisation afin de voir quels sont les mécanismes sollicités en cas de conflit ou de perte de légitimité, et permettrait donc un diagnostic plus poussé des problématiques de ladite organisation. Cette ressource que constituerait la légitimité organisationnelle permettrait l'acquisition, dans certains cas spécifiques lorsque celle-ci est extrêmement solide et développée, d'un avantage concurrentiel, et serait donc un élément éminemment utile pour les organisations. Salancik et Pfeffer (1978) posent la question sous l'angle de la **théorie de la dépendance des ressources** : si une organisation est à la recherche de ressources, elle va s'efforcer de se conformer aux attentes de la société, à la fois dans ses aspects sociaux, tels des jugements, des normes tacites ou des tabous, et réglementaires, comme des lois, des règlements ou d'autres normes explicites. En revanche, dans tous les autres cas, une légitimité minimale est impérative pour toute organisation afin qu'elle puisse opérer. Les éléments soulevés par Suchman (1995), en plus de ceux évoqués à l'instant, semblent orienter vers un problème plus général lié à l'identité : elle serait une force de changement, ou du moins sa recherche contraindrait l'organisation à effectuer des choix stratégiques non pertinents d'un point de vue strictement économique, mais pertinents pour les parties prenantes qui l'observent et qui la jugent.

## **2.2.2. La légitimité comme source de changement**

### *2.2.2.1. La légitimité et le changement organisationnel*

Si les organisations sont parfois confrontées à des phénomènes d'inertie (Hannan et Freeman, 1984), elles sont aussi l'objet de pressions pour changer. La légitimité semble être un élément pouvant pousser certaines organisations à changer certains éléments les composant, par exemple une image désirée, ou une acceptation plus grande. Plus l'activité d'une organisation sera éloignée de standards sociétaux, plus celle-ci devra fournir d'efforts pour combler le fossé afin de conserver une acceptation minimale de la part de la société dans laquelle elle se situe (Dowling et Pfeffer, 1975; Salancik et Pfeffer, 1978)

Cette nécessité de « congruence » (Clark, 1956) peut apparaître comme une force contraignante de changement pour les organisations qui doivent, d'une certaine manière, accommoder leurs activités au bon vouloir de ceux qui les surveillent, comme les instances gouvernementales, comme les institutions privées, tels les organismes d'accréditation en général, ou comme les groupes d'intérêt, voire des personnes influentes individuelles, et faire en sorte que leur organisation soit acceptée, sous peine de ne plus recevoir de ressources (Pfeffer et Salancik, 2003), donc éventuellement, de périliter et de disparaître.

La question du changement organisationnelle, soulevée notamment par Hannan et Freeman (1984), pose aussi, comme pour l'identité et la légitimité organisationnelles, la question de sa gestion, mais aussi du pourquoi du changement. Dans le cadre de cette discussion, l'organisation change pour continuer de se faire accepter et donc continuer d'exister. Que se passerait-il si une organisation décidait de changer de manière proactive, ce qui aurait un impact sur sa légitimité, de la même façon qu'elle changerait son identité de façon « révolutionnaire » (Bouchikhi et Kimberly, 2003) ? La dimension proactive du changement organisationnelle peut être reliée à la volonté d'innover et à l'innovation en général (Poole et Van de Ven, 2004) et à la conservation d'un avantage concurrentiel (Rao et Weintraub, 2013). Cette organisation créerait un nouvel espace de discussion avec des parties prenantes externes où elle devrait de nouveau prouver qu'elle est légitime.

Cette pression pour être légitime et pour changer peut être à la fois interne, par l'impulsion de l'organisation, mais aussi externe, s'il est effectué par la contrainte ou même sous la menace d'une sanction, ou bien par nécessité extérieure. Les attentes liées à la légitimité peuvent aussi changer, et donc dans ce cas l'organisation doit s'efforcer de suivre. De la même manière, un changement identitaire peut aussi remettre en question la légitimité de l'organisation. Il existe ainsi plusieurs possibilités de différences entre l'identité et la légitimité, et la combinaison des deux : l'identité semble être source d'avantage concurrentiel via un processus de différenciation, tandis que la légitimité est fondée sur l'acceptabilité sociale, et donc mise sur la similitude, ce qui peut être à l'origine d'un isomorphisme entre plusieurs organisations ou au sein d'une industrie.

#### *2.2.2.2. La théorie des jugements sociaux et la légitimité organisationnelle*

Le sujet des sanctions externes est abordé notamment sous l'angle des « jugements sociaux » par Sherif et Hovland (1980). Ces jugements sont le résultat de l'intellectualisation, consciente ou non, des perceptions et des impressions qui sont reçues et formées par les individus dans un contexte social. Ce processus est déjà envisagé comme pouvant être géré chez Ginzler, Kramer et Sutton (1993) avec le « miroir organisationnel ». Les jugements sociaux émis par différentes parties prenantes au sujet d'une organisation viendraient se confronter à la réalité de l'organisation. Ces jugements peuvent être justes ou injustes, tendre vers la partialité ou l'impartialité, ou encore vers la subjectivité ou l'objectivité. Ils doivent cependant être pris en compte et être traités par l'organisation qui va choisir un répertoire de réponses en fonction des jugements émis et des interlocuteurs qui les prononcent (Golden-Biddle et Rao, 1997).

Ce processus est celui par lequel le(s) public(s) juge(nt) une organisation, évaluent sa légitimité, car il est effectivement question de lui accorder une valeur afin de pouvoir la comparer et l'étalonner (Bartel, Baldi et Dukerich, 2016). Cette dimension externe rejoint la pensée Alvesson (1990) qui considère que toute organisation est connue avant tout à travers son image, et qu'elle doit faire l'effort de communiquer correctement à ce sujet afin de plaire à son ou ses publics. La communication est ainsi un enjeu majeur, à la fois pour la légitimité qui doit avant tout convaincre et persuader du bien-fondé de ses activités, de sa mission et de sa place dans la société, mais aussi

dans le cadre de l'identité : une identité s'exprime à travers l'image qu'elle envoie vers l'extérieur, et change, entre autres, grâce au retour qu'elle reçoit sur la plus ou moins grande adéquation entre son identité et son image Cheney *et al.* (2001). L'adéquation et la « congruence » sont des termes et des idées déjà employés par Clark (1956) au sujet de la légitimité.

Il serait donc possible de faire l'hypothèse d'un rapprochement, sinon d'une parenté entre identité et légitimité organisationnelles, et donc d'une nécessité pour les organisations de réfléchir conjointement à ces deux concepts, voire ces ressources, afin d'être en mesure de formuler la meilleure stratégie possible. Il peut être intéressant à présent de se pencher sur la façon dont sont liés ces deux concepts.

D'autres chercheurs de l'identité organisationnelle s'étaient aussi intéressés à la dimension dialectique entre le soi organisationnel et les autres organisationnels :

Comme le notent Hatch et Schultz, « Qui nous sommes est reflété par ce que nous faisons et comment les autres interprètent qui nous sommes et ce que nous faisons » (Hatch et Schultz, 1997 : 54 cité dans Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>45</sup>

Ces notions de soi et d'altérité montrent que les concepts de l'identité et de la légitimité font tous deux appel à des dimensions internes, mais aussi à des dimensions externes. Ce que « nous » faisons en tant qu'organisation est du domaine de l'activité, sous-partie de l'identité et pouvant être assimilée au « filon conducteur » de Séguin, Hafsi et Demers (2008). L'activité est d'ailleurs le cœur de la question de la légitimité, et ce sur quoi les regards vont être portés afin de juger l'organisation.

---

<sup>45</sup> As Hatch and Schultz note, “Who we are is reflected in what we are doing and how others interpret who we are and what we are doing”. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

La légitimité organisationnelle est désormais un élément sur lequel les organisations contemporaines ne peuvent faire l'impasse. La recherche de légitimité est **un processus** faisant appel à des **éléments internes** mais aussi à des **éléments externes** à l'organisation, et le résultat en est une adéquation plus ou moins grande qui va caractériser **la force de la légitimité**.

Une organisation peut être légitime ou peut ne pas être légitime du tout, mais cela risque d'entraîner des conséquences fâcheuses pour la poursuite de ses activités et, *in fine*, pour sa survie. Ce processus de recherche **de validation, d'adéquation et de congruence avec des normes et des jugements extérieurs** soulignent la nécessité pour les gestionnaires de bien comprendre **les ressorts affectant la recherche de légitimité**, et, le cas échéant, le prix à payer pour l'acquérir, ou le rapport coût-bénéfice, si l'on se positionne d'un point de vue économique et stratégique, à être légitime.

C'est la tension entre ces deux concepts que sont l'identité et la légitimité que je vais à présent m'attacher à décrire et à comprendre. En effet, l'identité est une force de singularisation, tandis que la légitimité, puisqu'elle implique le regard des autres, constitue une force contraignante sur les organisations.

### **2.3. Légitimité et identité : des concepts en tension ?**

Un indice avait été laissé assez tôt au sein de la littérature sur l'identité organisationnelle au sujet du lien possible entre identité et légitimité organisationnelles :

Les classements du *Business Week* représentaient une forte menace pour l'identité organisationnelle, mais une menace plutôt faible pour la légitimité organisationnelle (Elsbach et Kramer, 1996).<sup>46</sup>

Ce commentaire, effectué au sujet des classements d'écoles de gestion américaines, considérait que si les organisations se sentaient menacées en tant qu'écoles de gestion performantes, ou en pointe dans un domaine, ou bien encore spécialisées d'une certaine façon, elles n'étaient pas remises en cause en tant qu'écoles de gestion. Leur essence profonde, qui fait finalement la légitimité de leur activité générale, n'était pas menacée, alors que leurs attributs identitaires, ou les activités spécifiques étaient attaquées par les classements. Un lien existerait donc entre identité et légitimité, et qu'il s'agit de mettre au jour.

#### **2.3.1. Relier identité et légitimité**

##### *2.3.1.1. Le contexte comme pierre de touche entre identité et légitimité*

Le contexte peut être défini, au sens large, comme le cadre dans lequel évolue une organisation, il peut être composé, entre autres, d'éléments tels que le cadre politique, économique, sociologique/social/sociétal, technologique, écologique, ou légal, comme dans l'analyse PESTEL souvent proposé en gestion stratégique des organisations. D'autres éléments peuvent être utilisés pour considérer le contexte encadrant une organisation, comme les dimensions historiques et temporelles, les dynamiques démographiques, ou encore les enjeux liés à l'industrie qui concerne l'organisation (Ashforth, 2016).

---

<sup>46</sup> The *Business Week* rankings thus represented a strong organizational identity threat, but a rather weak organizational legitimacy threat. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Le contexte extra-organisationnel ou « social au sens large » tel qu'il est possible de le nommer pour le distinguer des éléments internes à l'organisation (Kraatz, Phillips et Tracey, 2016), est explicité ainsi par Ashforth (2016) :

Les organisations sont, bien évidemment, enchâssées dans des contextes institutionnels, historiques, nationaux et industriels plus larges qui favorisent et contraignent en même temps les identités. En effet, la légitimité perçue est la clé de l'institutionnalisation, puisque les parties prenantes et la société au sens large agit comme si l'identité de l'organisation était sérieuse et plus ou moins stable.<sup>47</sup>

La légitimité constituerait ainsi une évaluation admise par l'organisation de son identité organisationnelle, que ce soit sur sa pertinence, ou sur sa stabilité dans le temps. Elle serait donc mieux à même de rassurer d'éventuelles parties prenantes (Bartel, Baldi et Dukerich, 2016).

La prise en compte du contexte est même considérée comme cruciale dans l'étude de l'identité organisationnelle :

Toutes ces vues de l'identité organisationnelle suggèrent que ce n'est pas seulement un phénomène complexe mais qu'il peut aussi varier avec le contexte pour lequel elle est exprimée (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>48</sup>

Une identité ne se déploiera et ne s'exprimera donc pas de la même façon en fonction du contexte. De la même façon, la légitimité va dépendre des critères existants au sein du contexte pour pouvoir se façonner : une organisation pourra être légitime dans un contexte, mais pas dans un autre qui posséderait des critères différents ; un actionnaire et un patient n'ont pas les mêmes attentes pour un hôpital, l'un désire que celui-ci soit rentable, l'autre qu'il le soigne bien et qu'il soit compétent dans ce domaine. Ces attentes vont façonner la manière dont une organisation va développer sa légitimité organisationnelle et, partant son identité organisationnelle :

---

<sup>47</sup> Organizations are, of course, embedded in broader institutional, historical, national, and industrial contexts that both enable and constrain identities. Indeed, perceived legitimacy is key to institutionalization, as stakeholders and the wider society act as if the organization's identity is bona fide and more or less stable. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>48</sup> All of these views of organizational identity suggest that it is not only a complex phenomenon but also one that can vary with the context for which it is expressed. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

(...) l'identité organisationnelle est construite via des processus similaires d'interaction avec des parties prenantes extérieures – par exemple, les clients, les médias, les rivaux, et les institutions régulatrices (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>49</sup>

La définition des autres parties prenantes dans le cadre de l'identité organisationnelle permet de mettre en perspective les similitudes existant entre identité et légitimité : la légitimité aussi se construit par le biais des clients, des espaces médiatiques et de communication, des organisations comparables et des règles édictées, qu'elles soient privilèges, au sein de loi privée, ou s'appliquant à toute la société, donc loi publique. Les parties prenantes qui vont interroger l'identité sont possiblement les mêmes que celles qui vont établir la légitimité d'une organisation.

Si l'on développe encore plus avant les similitudes entre identité et légitimité, notamment grâce au contexte, il est possible de s'apercevoir que la question du changement est aussi liée à ce triptyque :

L'histoire de l'Autorité Portuaire et le rôle de l'identité et de l'image dans celle-ci suggèrent que le contexte organisationnel importe dans l'explication des modalités de changement (Dutton et Dukerich, 1991).<sup>50</sup>

Le changement organisationnel est donc impacté par le contexte organisationnel, ce qui a pour conséquence d'affecter les modalités d'expression d'une identité et de la formation d'une légitimité pour répondre aux besoins du contexte.

Identité et légitimité semblent être ainsi deux concepts proches, et deux aspects d'une organisation intimement liés. L'identité semble suivre une approche de différenciation et d'affirmation d'un soi organisationnel, et part de l'intérieur vers l'extérieur dans un premier temps par le biais de l'image organisationnelle, tandis que la légitimité est le résultat de négociations engagées avec des parties prenantes, extérieures mais parfois aussi intérieures, et est avant tout un compromis qui vient de l'extérieur et qui va imprimer sa marque sur l'organisation.

---

<sup>49</sup> (...) organizational identity is constructed via similar processes of interaction with outsiders – for instance, customers, media, rivals, and regulatory institutions. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>50</sup> The story of the Port Authority and the role of identity and image in it suggest that organizational context matters in explaining patterns of change. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Ces deux concepts se rejoignent sur de nombreux points, comme par exemple sur la question du contexte, qui est finalement l'espace de « jeu », aux sens technique, ludique et dramatique, dans lequel vont discuter les différentes identités et se confronter aux nécessités liées à la recherche de légitimité. Le changement peut aussi apparaître comme une pierre de touche intéressante, car il peut sembler menaçant pour l'identité, qui est recherche de stabilité (Callen et Tripsas, 2016), mais aussi pour la légitimité, dont la recherche peut devenir quasi « pathologique » avec une volonté, consciente ou non, d'hyper-adaptation (Hatch et Schultz, 2002).

Le contexte est aussi à prendre en compte dans la mesure où « les contextes institutionnels exercent une puissante influence de conformité sur les organisations » (Christine Oliver, 1991)<sup>51</sup> : il y a une dimension isomorphique du contexte, et donc de la légitimité, qui peut être préjudiciable à l'identité et aux activités de l'organisation. Est-il possible d'envisager qu'identité et légitimité soient, dans certaines situations, mises en opposition, sinon en confrontation, et que le développement de l'une se fasse au détriment de l'autre ? Que se passe-t-il si la pression extérieure est trop forte, que la recherche de légitimité prend le pas sur l'expression de l'identité ? Au contraire, qu'arrive-t-il quand une identité veut être exprimée à tout prix et n'arrive pas à s'adapter aux contraintes liées au contexte ?

### *2.3.1.2. Identité(s) et légitimité(s) : singularité ou pluralité ?*

Suivant la théorie des ressources de Barney (1991), certains auteurs ont proposé que l'identité organisationnelle constitue une ressource particulière pour l'organisation, notamment dans le cadre de la création d'un avantage concurrentiel (Fiol, 2001). De la même manière, la légitimité organisationnelle peut être considérée comme une ressource si l'on suit les propos de Pfeffer et Salancik (2003). Identité et légitimité organisationnelles seraient donc toutes deux des ressources à la disposition des organisations, et que celle-ci se doivent d'entretenir afin de créer et maintenir un avantage concurrentiel.

---

<sup>51</sup> (...) Institutional environments exert a potent conforming influence on organizations (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Si l'on suit la métaphore filée de l'identité et de la légitimité comme ressources, ou sources potentielles d'avantage concurrentiel, il est possible de supputer que ces ressources ne sont pertinentes que dans un contexte précis. Or, de la même manière que chaque interlocuteur ou chaque « public organisationnel » a des attentes différentes (Ginzel, Kramer et Sutton, 1993), ces ressources seraient utilisées différemment par les organisations, et si l'identité n'est plus monolithique mais plurielle, peut-on en dire autant de la légitimité ?

Suchman (1995), après avoir défini la légitimité, propose différents types de légitimité et précise que, même si une organisation peut être généralement légitime, elle peut s'éloigner de certaines parties prenantes en raison d'intérêts particuliers : il s'agit de la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. Les deux premières sont divisées en des sous-catégories additionnelles, ce qui démontre une ramification du concept en fonction des buts de l'organisation, des interlocuteurs à qui elle s'adresse, et de leurs attentes.

De la même façon, pour la question de la narration et du récit des organisations, ce point semble commun aux deux concepts, avec Czarniawska-Joerges (1994), Cheney *et al.* (2001) et Schinoff, Rogers et Corley (2016) pour l'identité et sa dimension communicationnelle, et avec Meyer et Rowan (1977) pour la légitimité, sous formes de « mythes institutionnels ».

Du côté de l'identité organisationnelle, le fait qu'il ait été pressenti que celle-ci puisse être multiple a soulevé de nombreuses questions et remarques :

Finally, le fait que les organisations possèdent des identités multiples dans des contextes multiples avec des publics multiples ne sape pas seulement l'idée d'une identité holistique, mais implique aussi que ni l'identité ni l'image ne changent de façon uniforme ou unifiée. (...) Toutefois, l'implication globale est qu'identité et images sont dynamiques (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>52</sup>

Les relations entre ces différents interlocuteurs et processus à entrées multiples entraîne donc des réponses diverses, et suppose donc que la légitimité globale d'une organisation puisse être divisée en sous-légitimités, qui vont éventuellement cohabiter ensemble, ou se confronter, et ce

---

<sup>52</sup> Finally, the fact that organizations have multiple identities in multiple contexts with multiples audiences not only undermines the idea of a holistic identity but also implies that neither identity nor image changes in a uniform or unified fashion. (...) Nonetheless, the overarching implication is that both identity and image are dynamic. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

notamment en vertu des logiques de politique et de pouvoir au sein de l'organisation (Kenny, Whittle et Willmott, 2016) :

Cela suggère, donc, que les événements menaçants pour l'identité impliquant des publics internes peuvent induire un répertoire de réponses, tandis que ceux impliquant des publics externes peuvent induire un répertoire différent (Golden-Biddle et Rao, 1997).<sup>53</sup>

La réflexion sur la multiplicité des différents éléments suggère que la légitimité n'est pas aussi monolithique que ce que l'on croit, ce qui m'amène à poser la question suivante : pourquoi y aurait-il une seule légitimité si l'identité et les publics sont multiples ? Serait-il possible d'étudier « les légitimités » organisationnelles d'une organisation ? Et finalement, quel en serait l'intérêt ?

### **2.3.2. La légitimité et l'identité sous l'angle du changement et de l'adaptation**

#### *2.3.2.1. L'isomorphisme institutionnel et identitaire : contrainte ou adaptation ?*

L'identité a été définie comme une source de différenciation, notamment par Zuckerman (2016), en plus d'être à la recherche d'une stabilité relative (Callen et Tripsas, 2016), tandis que la légitimité est avant tout la recherche d'une acceptation extérieure (Dowling et Pfeffer, 1975) et d'une adaptation à une situation et à un contexte donné.

En premier lieu, l'identité organisationnelle n'est pas un concept uniquement déterminé de l'intérieur. L'identité implique des interactions et des interrelations entre des parties prenantes internes et externes et, peut-être plus particulièrement, les

---

<sup>53</sup> This suggests, then, that identity-threatening events involving internal audiences may induce one repertoire of responses, while those involving external audiences may induce a different repertoire. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

perceptions des parties prenantes internes sur les impressions des parties prenantes externes (Zuckerman, 2016).<sup>54</sup>

Cette tension existant au sein de l'identité résume, en fait et à une échelle plus large, la tension existant entre identité et légitimité, et surtout met en avant la question de l'isomorphisme, c'est-à-dire la volonté de devenir comme une autre organisation, et donc de délaisser son identité, et de la catégorisation, en plus de rappeler les enjeux stratégiques de telles questions avec la différenciation (Michael E Porter, 1989; Michael E Porter et Millar, 1985). Il serait possible de résumer cette tension de la façon suivante : la tension entre identité et légitimité semble se doubler d'une tension entre isomorphisme et différenciation, donc une tension entre l'appartenance à des catégories prédéfinies, et acceptées et considérées comme légitimes, et au fait de s'en détacher et de se distinguer afin de fonder un avantage concurrentiel par rapport à des concurrents.

L'idée selon laquelle les identités sont déterminées est la plus développée dans la littérature sur les catégories. Depuis cette perspective, les types d'organisation possibles sont limités à ceux disponibles dans le contexte institutionnel, et les organisations qui échouent à « rentrer » dans une catégorie perdent leur légitimité et le soutien de leur environnement (Kraatz, Phillips et Tracey, 2016).<sup>55</sup>

Une organisation ne sera acceptée et légitime dans un contexte et un environnement donnés uniquement que si elle est capable de « *fit* » avec ceux-ci et avec les catégories, donc les possibilités et les modalités d'existence et d'expression, que ceux-ci lui imposent.

Cette recherche de l'adéquation est le moteur principal de la quête de la légitimité, et la légitimité en constitue la récompense. Elle semble doubler la volonté des organisations de mettre en interne en adéquation leur structure et leur stratégie (Séguin, Hafsi et Demers, 2008), l'adéquation externe étant aussi la tentative d'une mise en adéquation de la structure de l'organisation avec les attentes du contexte (Suchman, 1995).

---

<sup>54</sup> As is true for individual identities, every organizational identity reflects the confluence of two seemingly contradictory tendencies: to *conform* to the practices that other organizations have adopted and to *differentiate* its identity from other organizations. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>55</sup> The idea that identities are externally determined is most developed in the literature on categories. From this perspective, the possible types of organization are limited to those available in the institutional context, and organizations that fail to “fit” into a category lose legitimacy and support from their environments. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Face à cette tension entre isomorphisme et différenciation dans le but d'être légitime (DiMaggio et Powell, 1983), dualité qui semble pouvoir être rattachée à la légitimité d'un côté et à l'identité de l'autre, Deephouse (1996) a tenté de répondre à cette contradiction en se demandant si l'isomorphisme légitime effectivement les organisations. Il en a déduit qu'il y avait une corrélation positive et qu'

en résumé, cette étude répond empiriquement oui à la question soulevée dans le titre – Est-ce que l'isomorphisme légitime ? – en prenant garde aux avertissements mentionnés ci-avant. Cette affirmation pour l'isomorphisme dans les stratégies porte sur deux sources de légitimité, les régulateurs et les médias (Deephouse, 1996).<sup>56</sup>

Si les résultats peuvent conforter les organisations dans leur recherche de légitimité par le biais de l'isomorphisme elles ne doivent pas oublier que les régulateurs et les médias ne sont que deux parmi tant d'autres parties prenantes. Par ailleurs, les publics organisationnels peuvent être nombreux, et avoir des attentes différentes. Deephouse (1996) a aussi précisé ce sujet : les médias et les régulateurs jugeaient légitimes, mais différemment, les organisations étudiées. Les critères de légitimité n'étaient pas les mêmes pour eux, et il est possible, sinon probable, que ces critères diffèrent encore pour d'autres parties prenantes, comme les organisations concurrentes, les clients et les consommateurs, etc.

L'isomorphisme est donc un élément à prendre en compte dans les mécanismes d'adaptation que vont mettre en place les organisations pour acquérir une plus grande légitimité. Néanmoins, compte tenu des mises en garde et des avertissements émis par différents auteurs et chercheurs, il convient de relativiser la nécessité de tendre absolument vers l'isomorphisme. Tout comme la légitimité, l'isomorphisme doit faire l'objet de négociations et de compromis.

Pourquoi en effet les organisations chercheraient à vider la substance de leur identité (Alvesson, 1990) et s'hyper-adapter à leur environnement ou à leur contexte par le biais de leur image (Hatch et Schultz, 2002) si l'identité demeure une source d'avantage concurrentiel ? Quelles sont les justifications avancées par les organisations pour expliquer l'abandon de leur identité dans le cadre

---

<sup>56</sup> In sum, this study empirically answers yes to the question raised in the title-Does isomorphism legitimate?-given the aforementioned caveats. This affirmation for isomorphism in strategies extends across two sources of legitimacy, regulators and the media. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

de négociations pour une plus grande légitimité ou un isomorphisme accru ? Un excès d'isomorphisme peut-il être préjudiciable à la légitimité d'une organisation ?

Il serait possible de conclure en affirmant qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre identité et légitimité, ces deux ingrédients étant indispensables à l'alchimie d'une organisation en bonne santé. Si ces éléments peuvent entrer en confrontation, ils ne sont pas exclusifs, étant donné la multiplicité des identités et des légitimités, et je formule l'hypothèse ici qu'il serait possible d'avoir une identité forte ainsi qu'une légitimité forte dans un contexte précis, voire dans plusieurs, et vis-à-vis de différents interlocuteurs et parties prenantes.

### 2.3.2.2. Une force de changement qui ne dit pas son nom

L'identité organisationnelle possède une dimension de changement qui lui semble intrinsèque, mais qui n'a été que peu explicitée jusqu'à présent. Schultz (2016) suggère que l'identité est « toujours changeante » et que

(...) le rôle des gestionnaires et de la direction devient celui « agents de maintien » fournissant les fils conducteurs de cohérence et de continuité qui stabilise l'organisation au milieu d'un changement continu et permanent.<sup>57</sup>

De la même manière, la légitimité requiert une « congruence » entre des activités et des normes (Dowling et Pfeffer, 1975), externes surtout mais aussi internes, étant donné que l'étude sur l'identité organisationnelle a montré que les membres organisationnels ne sont pas passifs et ne sont pas seulement des membres de l'organisation mais aussi des citoyens de la société dans laquelle ils évoluent (Alvesson et Willmott, 2002).

Il semblerait finalement que la tension entre identité et légitimité constitue un élément influençant l'organisation, et soit source de changement. Dans la même veine que la gestion des différentes tensions proposées par Dodd et Favaro (2006), la couple identité-légitimité pourrait constituer une tension supplémentaire à gérer pour les organisations.

Une organisation qui saborderait son identité dans une course éperdue pour l'obtention d'une plus grande légitimité deviendrait comme ses concurrents, et serait sans couleur, sans distinction, et perdrait en quelque sorte son ancrage culturel, et de ce fait son avantage concurrentiel. Au contraire, une organisation qui se concentrerait uniquement sur la promotion de son identité, sans prendre garde aux évolutions du contexte ou aux parties prenantes qui participent dans son quotidien et qui lui assurent visibilité et légitimité, finirait par disparaître du radar des organisations légitimes ou, plus précisément, des organisations pertinentes pour telle activité ou telle industrie.

Par ailleurs, il arrive parfois que des organisations changent d'identité afin d'être plus légitimes, toutefois cela ne se fait pas aisément ni sans résistance. Michael G. Pratt *et al.* (2016b) déclarent :

---

<sup>57</sup> (...) the role of management becomes to be “maintenance-agents” providing the threads of sameness and continuity that stabilize the organization in the midst of ongoing change. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Plus spécifiquement, en recherchant une identité organisationnelle qui serait légitime et distincte, une organisation pourrait requérir que ses individus [membres organisationnels] adoptent des identités fondées sur des rôles ou des groupes qui sont antithétiques par rapport à comment les individus se perçoivent eux-mêmes.<sup>58</sup>

Ce passage synthétise en quelque sorte les enjeux de la tension entre identité et légitimité : une organisation va orienter ses efforts vers un but précis, qui est une identité en adéquation avec les attentes extérieures, donc légitime. Cette force de changement se ferait du haut vers le bas, l'organisation donnant l'impulsion initiale, et les membres suivant ou non les instructions données. Cela peut se faire aussi dans l'autre sens, du bas vers le haut, mais il est évident que cela entrerait en conflit avec les visions de la direction. Dans tous les cas cela demeure un défi :

(...) il est naïf de penser que l'identité peut être poussée dans n'importe qu'elle direction sans inertie, douleur, résistance, et conséquences inattendues (...) (Alvesson et Willmott, 2002).<sup>59</sup>

Identité et légitimité sont soumises à des forces de pression externes et sont elles-mêmes des sources de changement. Ce changement peut être perçu comme une contrainte, mais peut s'avérer aussi éminemment positif s'il est encadré, notamment avec le thème de l'innovation :

Tandis que l'innovation porte sur le changement, l'identité organisationnelle concerne la stabilité et la difficulté du changement (Callen et Tripsas, 2016).<sup>60</sup>

Pour conclure sur cette revue de littérature et revenir sur la citation de Lampedusa,

Les organisations « changent habituellement pour demeurer ce qu'elles ont toujours été... [elles] doivent changer afin de préserver leur identité (Gagliardi, 1986 : 124-125 cité dans Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000).<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Specifically, in pursuing an OI [organizational identity] that is legitimate and distinctive, an organization may require individuals to adopt role- or group-based identities that are antithetical to how the individuals see themselves. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>59</sup> (...) it is naïve to assume that identity can be pushed in any direction without inertia, pain, resistance and unintended consequences (...). En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>60</sup> While innovation is about change, organizational identity is about stability and the difficulty of change. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>61</sup> Organizations "usually change to remain what they have always been... [they] must change in order to preserve identity". En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Changement et permanence vont de pair. Ces thèmes ne sont pas nouveaux, ils parsèment la philosophie classique depuis la permanence de Parménide et le mobilisme d'Héraclite. Ils acquièrent cependant un jour nouveau grâce dans le domaine de la gestion via l'étude de l'identité et de la légitimité organisationnelles.

Il existerait donc **une tension entre identité et légitimité**, relativement peu étudiée par la littérature, et qu'il pourrait être intéressant d'explorer. En effet, la recherche de légitimité est finalement **un élément qui meut les organisations à changer** pour être mieux **acceptées** auprès de **différents publics**.

Appréhender les organisations sous l'angle de la tension identité-légitimité peut être fructueux en termes de **compréhension des mécanismes et stratégies d'adaptation** qu'une organisation met en place pour **rester pertinente** dans un environnement donné, ainsi que pour saisir **les réflexions sous-jacentes à la mise en place de stratégies** qui, de prime abord, peuvent s'avérer maladroite d'un certain point de vue – économiquement, sous l'angle de l'identité, ou de la légitimité, par exemple.

Si ces concepts sont souvent utilisés au singulier, une mise en relief via **la mise au pluriel**, par le biais des **relations qu'entretient l'organisation avec son milieu**, peut s'avérer intéressante, sinon déterminante, dans la bonne compréhension des enjeux d'une organisation. Cela a pour conséquence **une diversification et un accroissement des tâches des gestionnaires intermédiaires**, mais aussi de la direction et des membres, si ceux-ci veulent que l'organisation survive au contexte toujours changeant, et de plus en plus rapidement.

### **3. Cadre conceptuel**

« Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours. »

Napoléon Bonaparte (1769-1821)

Le schéma suivant récapitule les éléments parcourus tout au long de la revue de la littérature. Tous les concepts ne sont pas représentés, seulement les principaux qui guident l'argumentation, et qui tournent principalement autour de l'identité, la légitimité, et la gestion stratégique.

Au sujet de ce dernier élément, j'ai approfondi sa division afin de mieux comprendre à quel moment quelle partie est sollicitée. Je me suis principalement appuyé sur les travaux de Hamel et Ruben (2000) ainsi que d'Osterwalder et Pigneur (2010) pour développer ces points.

Ce cadre conceptuel constitue la trame théorique d'interprétation **des organisations, des parties prenantes et des membres et publics organisationnels**. En effet, je n'ai pas pu insérer ces éléments directement dans le schéma car je les considère comme transversaux : une organisation peut être un public pour une autre organisation, un membre organisationnel peut aussi être une partie prenante, etc.

C'est à partir de ce cadre conceptuel que je vais réfléchir sur mon objet d'étude, bâtir mon argumentaire et établir mes résultats. Cette grille d'analyse permet de mieux répertorier les éléments de manière visuo-spatiale. Il s'agira maintenant de les caractériser et de les préciser, afin, éventuellement, de proposer et de développer un modèle d'étude systématique des rapports entre identité et légitimité au sein et autour d'une ou de plusieurs organisations.

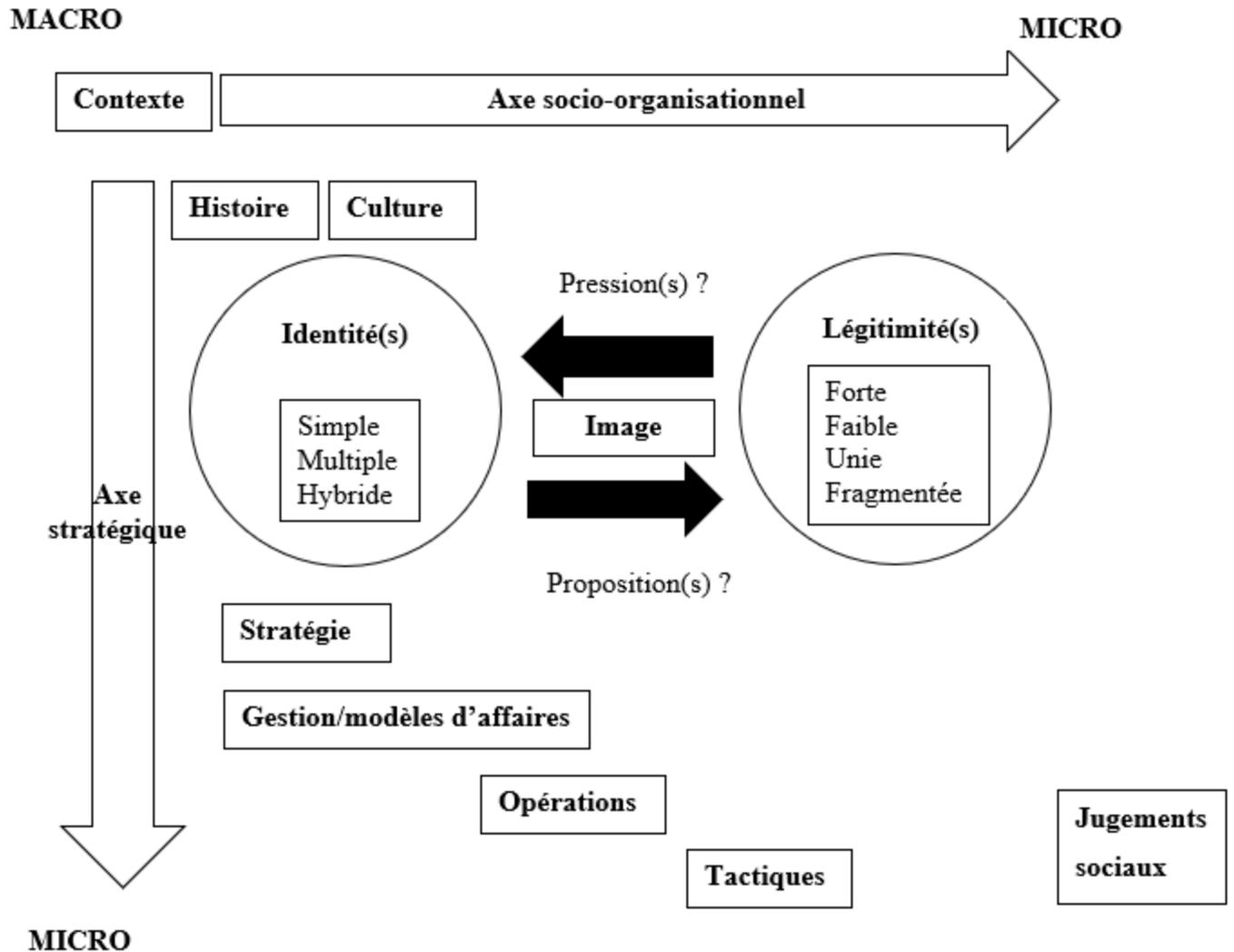


Figure 4 : Schéma récapitulatif des concepts de la revue de la littérature

En abscisse se trouve l'échelle socio-organisationnelle, de l'intérieur vers l'extérieur, et de l'organisation aux autres parties prenantes (gouvernements, autres organisations, groupes, individus). L'organisation possède une identité ancrée dans un contexte, une histoire, et une culture. Cette organisation propose une image aux publics organisationnels et aux parties prenantes qui vont constituer sa légitimité en émettant des jugements positifs ou négatifs. Cette recherche de légitimité va en retour faire pression sur l'organisation.

En ordonnée se trouve l'échelle stratégique, du plus abstrait au plus concret, de la stratégie, qui trouve ses racines dans l'identité et la culture de l'organisation, et qui se déploie en modèles d'affaires, en opérations, et en tactiques.

## **4. Méthodologie**

« Là où il y a une volonté, il y a un chemin. »

Lao Tseu (VIème-Vème s. av. J.-C.)

Cette partie se penche sur l'objectif de recherche et la stratégie mise en place pour atteindre cet objectif, et ainsi répondre à la question de recherche précédemment évoquée : **comment une organisation concilie-t-elle son identité et sa légitimité ?** Il sera tout d'abord question des choix effectués dans le cadre de la recherche, à savoir le choix du contexte, de la méthode. Les données collectées seront ensuite caractérisées, avant de procéder à l'explication de la façon dont la démarche analytique a été menée.

### **4.1. Objectif et stratégie de recherche**

#### **4.1.1. Le choix de la méthode : une étude qualitative et exploratoire**

Pour saisir l'identité d'une organisation, il importe d'être capable de l'appréhender depuis l'intérieur à l'échelle la plus petite et la plus granulaire possible, à savoir l'individu. En ce sens, afin de faire ressortir le plus possible les détails de l'organisation, j'ai choisi d'étudier l'organisation avec une démarche qualitative à partir d'entrevues semi-dirigées. L'identité est quelque chose qui se développe avant tout dans le temps long, c'est un narratif, un récit co-construit en commun par les membres successifs de l'organisation (Humphreys et Brown, 2002).

Le choix d'une étude qualitative est motivé principalement par le fait qu'il s'agit de comprendre des dynamiques interrelationnelles, tant entre des individus que des organisations (Yin, 2015). C'est en effet les modalités d'élaboration d'une identité collective, et plus spécifiquement organisationnelle, qui m'intéresse ici. De plus, la question de recherche est ici orientée sur la

manière dont une organisation s'y prend, donc sur le « comment », d'où l'intérêt dans ce cas d'effectuer une étude qualitative (Yin, 2013).

Le questionnaire est composé de dix-sept questions qui permettent de dessiner progressivement les contours des perceptions, croyances et vécus des répondants au sein de l'organisation. Le questionnaire a été élaboré avec l'accord de ma directrice de mémoire à partir des éléments de la première version de la revue de littérature, il comportait des éléments très conceptuels qu'il a été nécessaire de vulgariser et d'intégrer dans le contexte d'étude, c'est-à-dire qu'il fallait les mettre en rapport avec l'organisation. Par exemple, pour expliciter la notion d'identité, j'utilisais la question « Qui sommes-nous ? » et pour la notion de légitimité, « Comment faisons-nous pour être acceptés ? ». Le questionnaire était d'abord décliné en fonction des différentes catégories de répondants, pour être ensuite mis sous forme générique, donc le même pour tous les répondants, afin de ne pas surcharger le protocole.

Bien entendu, aucune méthode n'est parfaite ou exempte de défaut. Que ce soit par le contexte d'études, les thèmes abordés, ou par les qualités inhérentes du chercheur, une étude qualitative par entretiens semi-dirigés sur un cas d'étude spécifique peut souffrir de nombreux vices, tels que des biais cognitifs ou d'appréciation. Ces limitations sont développées et explicitées dans la partie Discussions (6.) de cette étude. Néanmoins, c'est celle qui m'a semblé le plus convenir au croisement entre le sujet étudié et le cas choisi.

De plus, les études de cas qualitatives sont particularistes, descriptives et heuristiques. Puisqu'une étude de cas possède ces attributs, un chercheur peut être amené à choisir cette approche pour éclairer un phénomène. (Merriam, 1998) <sup>62</sup>

Cette partie était d'autant plus importante du fait que l'étude était avant tout exploratoire. Ainsi, les répondants ont pu proposer des thèmes nouveaux qui n'avaient pas été évoqués dans la revue de littérature, et qui ont pu être utilisés lors du codage et de l'analyse des données collectées.

---

<sup>62</sup> Further, qualitative case studies are particularistic, descriptive, and heuristic. Because a case study has these attributes, a researcher might choose this approach to illuminate a phenomenon. En anglais dans le texte original, traduction de l'auteur.

#### **4.1.2. Le choix du contexte : une étude de cas**

Le but de la recherche est de tenter de comprendre les mécanismes qui sous-tendent, d'une part, l'élaboration de l'identité et de la légitimité au sein d'une organisation et, d'autre part, les modalités selon lesquelles une organisation va essayer de gérer les tensions générées par ces deux aspects. Pour cela, il m'a paru intéressant d'étudier une organisation spécifique qui pouvait posséder justement les caractéristiques décrites ci-dessus, à savoir des tensions entre son identité et sa légitimité, et où celles-ci étaient particulièrement visibles, et faciles à observer.

Une étude de cas permettrait de faire ressortir les faits saillants, et potentiellement généralisables, dans la façon dont une organisation reconnaît et gère ces tensions, comment elle y fait face, ses méthodes d'action, si elle les résout – car ces tensions sont des éléments d'importance stratégique pour une organisation –, et ce que cela peut engendrer comme conséquences au niveau de l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Comprendre les processus par lesquels une organisation gère ces tensions nécessite de prendre en compte différents éléments.

Il est important dans le cadre de l'étude de comprendre les couches qui se superposent autour et au sein de l'organisation. Telle la culture dans l'oignon de Hofstede (1991), l'identité est un phénomène complexe et imbriqué, qui émane d'abord des individus, pour ensuite s'exprimer à travers une organisation. L'organisation est ensuite incluse dans un contexte, historique et géographique, et dans un écosystème de parties prenantes avec qui elle interagit : autres organisations semblables ou non, institutions gouvernementales, différents publics, etc. L'étude doit donc prendre en compte différents niveaux d'analyse, contextuel, culturel, identitaire, stratégique, mais aussi sociaux, politiques, économiques et institutionnels pour pouvoir être pertinente et cohérente (Yin, 2015).

Ce schéma peut constituer une approche préliminaire intéressante, dans la mesure où la culture d'une organisation peut être appréhendée de cette façon, en particulier à travers les pratiques, dont la langue parlée fait partie, ainsi que des valeurs qui animent et motivent une organisation et ses membres.

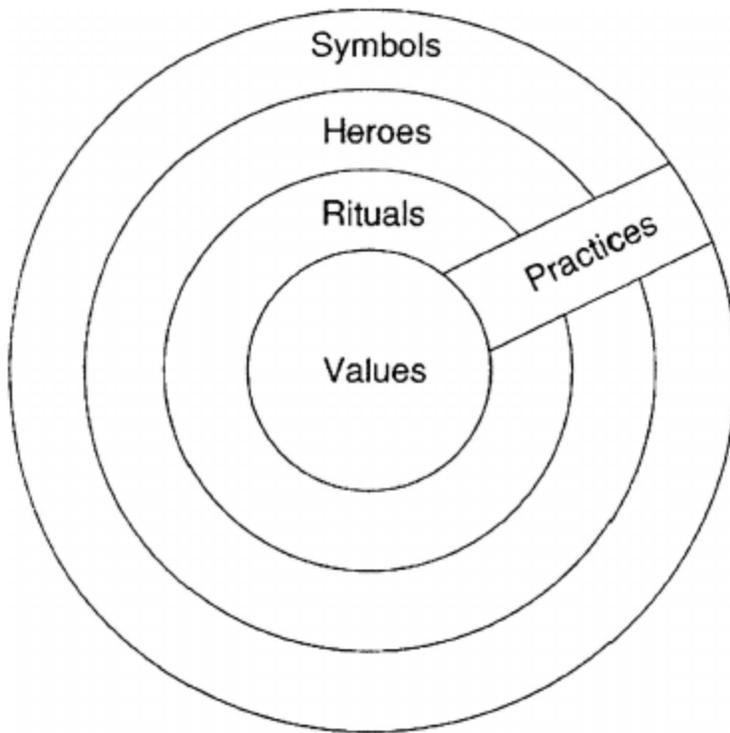


Figure 5 : « L'oignon » de Hofstede

Source : [https://www.researchgate.net/figure/The-onion-metaphor-of-culture\\_fig1\\_225670319](https://www.researchgate.net/figure/The-onion-metaphor-of-culture_fig1_225670319)

Ainsi, l'étude de cas semble la méthode privilégiée pour appréhender à la fois les acteurs, les processus et les phénomènes qui se développent autour de ces tensions. Sans pour autant aller jusqu'à un cas extrême comme le suggère Eisenhardt (1989), l'organisation choisie devait être suffisamment pertinente pour pouvoir être étudiée aux différents niveaux évoqués, en plus de posséder certains critères en lien avec les thèmes étudiés, à savoir l'identité et la légitimité :

- elle devait avoir une identité relativement forte et des caractéristiques identitaires visibles et identifiables aisément,
- elle devait être inscrite dans un contexte avec lequel elle avait beaucoup de liens serrés et des relations récurrentes,
- elle devait être confrontée à un enjeu organisationnel de légitimité actuel qui mettait en tension son identité,
- son identité devait être un enjeu central dans l'élaboration de sa stratégie et de sa légitimité.

Après réflexion, j'ai choisi de porter mon attention sur l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, école de gestion francophone située à Montréal, Québec, Canada. Créée par la loi

provinciale du 14 mars 1907, elle ouvre ses portes en 1910. Située au départ en centre-ville au niveau du square Viger, elle est déménagée en 1970 au croisement de la rue Jean-Brillant et de l'Avenue Decelles, puis de nouveau en 1996 entre le chemin de la Côte Sainte-Catherine et le boulevard Edouard-Montpetit. Ces dates sont significatives en ce qu'elles jalonnent des phases d'expansion importante de l'Ecole. Elle accueille environ 13.000 étudiants tous cycles confondus et regroupe environ 280 professeurs, et possède un rayonnement international moyen-fort dans le monde francophone, mais faible voire quasi-inexistant ailleurs. Dans ce contexte, elle a commencé à mettre en place des programmes unilingues en anglais et multilingues en anglais et en espagnol. Cette décision d'orientation stratégique constitue le point de départ de mon étude.

La mission de HEC Montréal, telle que présentée sur son site internet, est résumée ainsi :

« **Francophone, ancrée dans la collectivité, ouverte sur le monde**, HEC Montréal, **établissement universitaire de calibre international en gestion**, contribue à l'essor de la société en exerçant son leadership dans l'ensemble de ses champs d'activité : enseignement à tous les cycles, recherche et services à la collectivité. »

L'Ecole répond selon moi aux critères proposés ci-dessus :

- elle possède une identité relativement forte, avec des caractéristiques suffisamment marquées, et dont les contours sont assez bien définis :
- elle a été créée par une loi provinciale, donc sous l'égide du gouvernement de la province du Québec, en plus de faire partie de l'écosystème universitaire local et international,
- elle est confrontée actuellement à la montée de la concurrence, donc doit trouver des solutions pour se diversifier, attirer des étudiants, et acquérir des fonds, ce qui peut engendrer des tensions identitaires,
- en tant qu'école publique, subventionnée par le Gouvernement, elle s'appuie sur son identité pour se positionner à la fois sur le marché mais aussi vis-à-vis des parties prenantes non marchandes.

Par ailleurs, le postulat sur l'identité organisationnelle est que celle-ci est un phénomène social construit au fur et à mesure, et découle donc de l'approche socioconstructiviste. Ce phénomène social est construit par tous les membres de l'organisation qui participent peu ou prou à l'activité principale de l'organisation, par le biais d'expression, de représentations, de perceptions et d'images (David Oliver et Roos, 2007). Ce sont donc leur vécu, ainsi que leurs interactions qui

nous intéressent ici, d'où le choix de la méthode de cas. C'est donc une étude empirique, dans le sens où elle s'appuie sur l'expérience et le vécu des répondants au sein et autour de l'organisation. Une fois ces éléments préliminaires mis en place, l'étude a pu débiter.

#### 4.1.3. L'échantillonnage : ciblage et opportunité

L'échantillon sélectionné résulte d'un choix délibéré pour partie et d'une sélection plus lâche pour autre partie. En effet, afin de cerner l'identité d'une organisation, il m'a semblé pertinent, et même nécessaire, de concentrer mes efforts sur les personnes clés, à la fois au niveau de la hiérarchie formelle et informelle, de l'organisation (Barnard, 1938). Dans cette optique, les personnes occupant **les postes de direction ou de cadre** (organisation, programmes, départements, autres services internes ou services para-organisationnels, tels l'association des diplômés, indépendante de l'Ecole, la fondation de l'Ecole, ou encore l'association des anciens étudiants, rattachée à l'Ecole) étaient les plus susceptibles de répondre à mes attentes. Néanmoins, afin d'avoir le portrait le plus fidèle possible d'une organisation, les personnes clés sont nécessaires, mais pas suffisantes, d'où la constitution d'une deuxième partie de l'échantillon de manière opportuniste avec d'autres membres de l'organisation comme des **professeurs**, des **étudiants** ou des **diplômés** de l'Ecole.

Le choix d'un tel échantillonnage s'appuie sur des études antérieures portant sur l'identité organisationnelle : Ginzler, Kramer et Sutton (1993) étudient spécifiquement la « haute direction »<sup>63</sup>, Golden-Biddle et Rao (1997) parlent de « la direction du conseil d'administration, de la haute direction et des membres du conseil d'administration » comme « groupes significatifs au niveau conceptuel »<sup>64</sup>, et Pratt et Rafaeli (1997) s'appuient sur les membres de l'organisation et les employés.

Pour la première partie, les répondants ont été contactés très tôt au début de l'étude, entre juin et juillet 2017, par courriel avec une explication du projet de recherche et du questionnaire. Sur cette première série d'entretiens, dix-huit répondants ont été sollicités, quinze ont répondu, un a refusé

---

<sup>63</sup> Top management. En anglais dans le texte original, traduction de l'auteur.

<sup>64</sup> The board leadership, the top management, and the board members (...) conceptually meaningful groups. En anglais dans le texte original, traduction de l'auteur.

arguant que ce n'était pas son domaine de compétence, et deux n'ont pas donné suite. Ce premier groupe inclut uniquement des professeurs, directeurs, ou membres du personnel para-organisationnel de HEC Montréal. Quant au second groupe était essentiellement constitué d'étudiants et de professeurs. Les entretiens pour ce groupe ont été menés entre octobre 2017 et avril 2018. Sur les treize répondants sollicités, onze ont répondu et deux n'ont pas donné suite. En général, la majorité des répondants étaient québécois, avec quelques exceptions : professeurs ou étudiants étrangers, notamment de France, d'Afrique du Nord et d'Amérique latine.

Pour des raisons de clarté, les répondants seront désignés dans les résultats par leur fonction suivi d'une lettre, par exemple le directeur A, le professeur B, l'étudiant C ou le répondant D.

L'étude menée est donc **qualitative**, portant sur **un cas d'étude précis**, à savoir l'Ecole des Hautes Commerciales de Montréal, et **exploratoire** : le sujet reste ouvert et sujet à modifications. D'où le choix **d'entretiens semi-dirigés** afin de posséder un cadre dès le départ mais qui peut être amendé au cours des entretiens, de l'étude ou des éléments trouvés. L'échantillonnage est **mixte** car il est à la fois **ciblé** mais aussi **opportuniste**, ce qui permet de capter les **éléments centraux et structurels** de l'organisation, mais aussi les **enjeux périphériques et conjoncturels** de celle-ci, ainsi que le **contexte** dans lequel elle évolue.

## **4.2. La collecte des données : la recherche documentaire et les entretiens semi-dirigés**

### **4.2.1. L'élaboration du questionnaire**

La conception du questionnaire est en entonnoir : les questions sont d'abord très générales avant de devenir plus spécifiques et permettent au répondant de gagner en confiance et en précision tout au long de l'entretien. Par ailleurs, l'ordre des questions n'est pas contraignant dans la mesure où les répondants revenaient parfois en arrière pour préciser leur pensée sans que cela ait un impact négatif sur la qualité de l'entretien. En général, un portrait assez complet de l'organisation était ébauché, à la fois en termes d'image interne, donc le regard du répondant sur l'organisation, et de définition de l'identité, à la fois personnelle, organisationnelle et mixte. Ainsi, la pratique des entretiens a permis de confirmer l'utilité et la pertinence du choix d'entretiens semi-dirigés afin de guider le répondant sans pour autant le forcer vers telle ou telle voie. Comme dit plus haut, les entretiens étaient relativement libres une fois le questionnaire passé, voire même pendant le questionnaire selon les répondants.

Le répondant est, dans un premier temps, interrogé sur son identité, qui il est par rapport à l'organisation, quels rapports il entretient avec elle. Ses perceptions et l'idée qu'il s'en fait sont ensuite demandées, puis une tentative d'élaboration de comparaison avec des organisations similaires est suggérée. Les enjeux identitaires, notamment les tensions, stratégiques, et de légitimité sont enfin abordés avec le répondant. Dans un second temps, je reviens avec le répondant sur certains points que je souhaite approfondir plus avant au sujet de ses réponses, puis s'ensuit une discussion libre sur des éléments qui auraient pu m'échapper, ne pas être demandés, ou qui ont semblé être importants pour le répondant.

Cette seconde partie était, au début, assez restreinte. Elle a acquis, au fil des entretiens, plus d'importance, car les répondants se montraient parfois timides, sinon réservés au début des entretiens à cause du biais d'enregistrement et la présence d'un microphone. Par ailleurs, un apprentissage a eu lieu au cours des entretiens dans la mesure où, avec chaque entretien précédent, j'étais plus au fait de certains éléments concernant l'organisation, la chose la plus difficile étant de ne pas prendre pour argent comptant ce que chaque répondant m'avait précédemment déclaré, et

donc de conserver un recul et d'être capable de mettre en perspective les réponses des différents répondants.

#### 4.2.2. Les entretiens semi-dirigés

En ce qui concerne les entretiens semi-dirigés, il s'agit de la donnée primaire de l'étude. Ceux-ci ont fait l'objet d'un enregistrement par microphone. Tous les entretiens ont été faits en français, sans exception, et aucun nom des répondants n'a été divulgué. Les entretiens durent entre 16 minutes et 63 minutes, pour un temps moyen tournant aux environs de 38 minutes, avec le détail :

A	Directeur	47 :48
B	Directrice	49 :59
C	Directrice	36 :18
D	Directrice	33 :18
E	Directrice	33 :08
F	Directrice	37 :02
G	Directeur	51 :22
H	Directrice	44 :09
I	Directrice	42 :01
J	Directeur	43 :39
K	Directeur	50 :33
L	Directrice	51 :28
M	Directeur	54 :19
N	Répondant	37 :47
O	Directeur	1 :03 :40
P	Etudiante (diplômée)	23 :51
Q	Professeur	34 :29
R	Etudiant	52 :42
S	Etudiant	42 :56
T	Etudiant	41 :35
U	Etudiant	18 :29
V	Etudiante	25 :07
W	Etudiant	16 :39
X	Etudiant	26 :12
Y	Etudiante	25 :58
Z	Professeur	53 :46

Figure 6 : Tableau de la durée des entretiens avec les fonctions des répondants

Les entretiens constituent les éléments centraux de cette étude, en cela qu'ils donnent la parole aux membres actuels de l'organisation, et donc révèlent ainsi leurs perceptions, leurs visions, et leurs points de vue au sujet de l'organisation et de ses enjeux contemporains, ainsi que des défis auxquels elle est confrontée. Les entretiens en eux-mêmes possèdent un sens, une signification et un message qui leur est propre, à quoi il convient d'ajouter le travail d'analyse, de contextualisation et d'interprétation effectué *a posteriori*. Le but des entretiens est donc de vulgariser la pensée concentrée en une personne placée stratégiquement au sein de l'organisation, et ainsi de mieux comprendre les ressorts des décisions, notamment celles qui ont un impact sur l'image, l'identité ou encore la stratégie de l'organisation.

Les données brutes, à savoir les entretiens, ont ensuite été retranscrites mot pour mot afin d'être passées au tamis d'une analyse plus poussée. Il était nécessaire ici de retranscrire entièrement les entretiens afin de ne pas éluder d'emblée des éléments qui pourraient se révéler intéressants après relecture ou recoupement.

#### **4.2.3. La recherche documentaire**

Deux volets principaux composent la collecte de données et le terrain de l'étude. L'un, principalement documentaire, s'appuie sur des recherches documentaires effectuées en bibliothèque, sur des bases de données ou sur internet. Les principales sources sont présentées ici afin d'éclaircir la compréhension du contexte et surtout les extraits qui en sont tirés. Ces sources font écho à propos de l'image qu'elles donnent de l'organisation et du récit qu'elles en font, d'où l'importance de les présenter convenablement.

La première source historique est l'Histoire de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal de Robert Rumilly, publiée en 1966. Robert Rumilly, né en 1897, est un citoyen français qui a émigré au Canada en 1928. Il n'a jamais participé directement à l'activité de HEC Montréal, soit en y étant étudiant, professeur, directeur ou affilié. Historien reconnu, en particulier pour son œuvre monumentale sur l'Histoire du Québec ainsi que pour ses biographies, il demeure une figure controversée en raison de son activité politique ainsi que de ses positions sur de nombreux sujets de société. C'est à la demande insistante de Rodolphe Joubert, diplômé de HEC Montréal en 1914,

et soutenu par de nombreux autres diplômés, qu'il accepte de s'atteler à cette tâche. La réalité qu'il présente ici est ramassée, et l'ouvrage, ainsi que sa bibliographie, est relativement succincte pour la période embrassée. Il n'empêche que cela fournit un aperçu des enjeux par des personnes contemporaines aux événements, et le texte reste, en dépit de quelques implications personnelles de la part de l'auteur dans son récit, un élément intéressant pour qui veut comprendre l'évolution de HEC Montréal et ce qu'elle était à son début jusqu'au début des années 1960. Robert Rumilly est mort en 1983.

La seconde source historique est l'Histoire de l'Ecole des Hautes Commerciales de Montréal de Pierre Harvey, publiée en 1994 pour le tome 1 et en 2002 pour le tome 2. Pierre Harvey, né en 1922, a été professeur à HEC Montréal à partir de 1951, puis directeur de l'Ecole de 1983 à 1987. Il n'est pas historien de formation. Son Histoire est divisée en deux parties, l'une courant de 1887 à 1926, et l'autre allant de 1926 à 1970. Les ouvrages sont plus fournis que celui de Robert Rumilly, abondamment annotés, dotés d'annexes et de reproduction permettant de mieux visualiser et comprendre les différents contextes. Les personnages-clés sont par ailleurs présentés de manière plus complète afin de rendre compte de la diversité des approches à l'origine de l'Ecole. Le découpage en deux parties, ainsi que le choix de la date de fin, répondent à la mise sous tutelle de l'Ecole en 1926 par le gouvernement québécois, et la date de 1970 signale le changement d'établissement, du carré Viger vers le bâtiment Decelles, ce qui signale une expansion dans le contexte de la Révolution Tranquille. Pierre Harvey est mort en 2016.

Les sources secondaires sont principalement les ouvrages parus plus récemment au sujet de l'Ecole, comme 100 ans d'Innovation, L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de HEC Montréal (Lapierre, 2007), ou bien le site internet de l'Ecole, ainsi que les ressources en ligne biographiques sur les personnages importants liés à l'Ecole comme sur le site de l'Assemblée Nationale du Québec, ou encore des articles de journaux en ligne à propos de l'Ecole, sur ses activités ou ses projets. Il s'agit aussi des sites internet des autres écoles de commerce et de gestion, qu'elles soient québécoises (ESG UQAM, McGill, Concordia), canadiennes, ou étrangères (notamment Harvard, Tuck, HEC Paris, l'ESSEC, etc.). Ces ressources permettent d'accéder à des données à titre notamment informatif, mais aussi, dans une certaine mesure, à titre comparatif. Cela permet de voir comment l'histoire de chaque établissement est envisagée, et si cela représente un élément important ou bien secondaire.

D'autres ressources en ligne ont été considérées comme pertinentes dans le cadre de l'étude, comme les informations contenues sur les sites internet des organismes d'accréditation AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUIS (European Foundation for Management Development Quality Improvement System) et AMBA (The Association of MBAs).

Ces éléments premiers dans le temps mais secondaires dans l'étude constituent la trame de fond de l'analyse et des résultats. En effet, la capacité à retracer l'histoire de l'organisation et son évolution était essentielle afin de comprendre les caractéristiques originales de l'organisation. Une fois cet arrière-plan historique en place, les éléments contemporains prennent plus de relief et de sens, et peuvent être jaugés à l'aune de points de repères solides car ancrés dans l'histoire et dans le temps. Ce sont principalement des notes écrites et dactylographiées qui ont été produites à l'issue de cette partie de la collecte de données.

#### **4.2.4. Les autres types de données : observations et discussions spontanées**

Etant étudiant au sein de l'organisation que j'ai étudiée, j'ai pu avoir accès à de nombreuses sources, qu'elles soient humaines ou non. Il s'agit notamment d'observations non prévues dans le protocole de recherche, en particulier depuis mon arrivée au sein de l'organisation en janvier 2016, puis d'observations plus spécifiquement liées à l'étude à partir de janvier 2017, et orientées sur les thématiques de la langue, de l'identité et de la légitimité de l'organisation.

J'ai aussi eu l'occasion d'échanger à de nombreuses reprises avec beaucoup de membres de l'organisation, que ce soit hors enregistrement avec les répondants – l'entretien continuait parfois de manière spontanée alors que le microphone avait été coupé, mais sans l'objection des répondants, auquel cas cela était explicitement demandé ou spécifié –, avec des professeurs ou des intervenants, ou encore des étudiants. Si les sujets abordés ne concernaient pas d'emblée la recherche, ou n'étaient pas orientés spécifiquement dans un cadre d'exploration ou de collecte de données, il est parfois advenu que des éléments de réponses eussent été suffisamment intéressants pour être rajoutés, toutes précautions prises, dans la section des résultats, et ce après vérification, recoupement et analyse critique.

Les données proviennent donc principalement de deux sources : dans un premier temps, une recherche documentaire **préalable et préliminaire** principalement **exploratoire** et qui cible **l'histoire de l'organisation** étudiée, ainsi que des **éléments actuels** sur ladite organisation et les autres organisations et organismes pertinents ; dans un second temps, des **entretiens semi-dirigés**, orientés par la revue de littérature et les concepts mais ne s'y limitant pas, **ouverts au changement et aux interventions** des répondants, construits autour d'un questionnaire, retranscrits entièrement afin d'être analysés par la suite.

### **4.3. Le traitement et l'analyse des données : une analyse thématique émergente**

#### **4.3.1. Le codage des données**

Une fois les données collectées et les entretiens retranscrits, ceux-ci ont été analysés selon une grille préétablie mais qui restait ouverte aux modifications. La grille préétablie a été constituée selon la première version de la revue de la littérature, et contenait donc principalement les thèmes et les concepts abordés. Au fur et à mesure de la lecture, de la relecture et de l'analyse des entretiens, la grille a été amendée. L'analyse des données est donc thématique et émergente : de grands thèmes recourent de manière transversale les différents entretiens, et une place est laissée pour l'émergence de certains thèmes, sous-thèmes ou sous-sous-thèmes.

La grille est composée de six thèmes primaires, dix-neuf sous-thèmes secondaires et quarante-quatre sous-sous-thèmes, et les données sont codées à l'aide d'un code à quatre chiffres, sauf pour le dernier thème qui possède un code à trois chiffres. Certains thèmes n'étaient pas présents au départ, certains ont été supprimés car je les considérais comme redondants ou non pertinents, et d'autres ont été définis avec une plus grande acuité. Tous les entretiens ont été codés de manière exhaustive selon ce code. Ce code de trois ou quatre chiffres représente l'arborescence des six thèmes principaux de l'étude (Annexe 2). Le résultat des occurrences des différents thèmes et sous-thèmes a servi de base pour l'exploration des résultats et notamment des tensions lorsque différents thèmes semblaient entrer en contradiction (Annexe 3).

Une fois tous les entretiens analysés, une analyse plus poussée a été effectuée afin de sélectionner les passages les plus pertinents sous forme de citation pour appuyer les résultats et pour approfondir les implications pour la recherche et pour la pratique.

### 4.3.2. La validité des données

Pour des raisons épistémologiques et méthodologiques, il a été nécessaire de croiser les sources. En effet, cela permettait d'obtenir différents points de vue, angles d'attaques et une plus grande profondeur dans le temps, et cela faisait en sorte que les données recueillies soient croisées entre elles. Ainsi, il était possible d'éviter les écueils de l'immédiateté des entretiens ou des informations biaisées et incorrectes que certains répondants ont fourni.

Certaines sources fournissaient par exemple des éléments différents, comme sur la date de création de l'Ecole, à savoir 1907 ou 1910. Les différences entre de tels éléments pouvaient constituer des éléments d'étude intéressants ou des angles d'attaques pertinents dans le cadre de l'exploration de l'identité et de la recherche de légitimité de l'organisation. D'autres sources se contredisaient ou se remettaient parfois en question, par exemple entre Rumilly (1966) et Harvey (1994, 2002), entre un répondant et une source documentaire, ou entre deux répondants. Par ailleurs, certains répondants ont pu avancer des éléments qui étaient incorrects et auxquels j'ai apporté des corrections, directement lors des entretiens ou dans les résultats.

Enfin, ma position d'étudiant au sein de l'organisation, et donc de membre organisationnel, peut être considéré comme un atout mais aussi un inconvénient dans le cadre d'une étude scientifique et d'une recherche. J'aborde ce point dans la partie Discussions (6.) de cette étude.

L'analyse des données a ainsi été faite à partir d'une **grille de lecture préétablie, orientée elle aussi par la revue de littérature**, mais qui laissait de la place à des **amendements et aux thèmes pouvant émerger** lors des entretiens. Elle a été faite en plusieurs étapes : les informations ont d'abord été **codées**, puis ensuite **regroupées** avant d'être versées dans l'étude et utilisées comme **appui dans l'argumentaire des résultats**.

Les données ont par ailleurs été recoupées et soumises à un examen critique afin de **s'assurer de leur pertinence, de leur validité et de leur véracité**. Ma situation a aussi fait l'objet d'une étude critique et d'un développement plus spécifique dans le cadre des limites de ce mémoire.

#### **4.4. Approbation éthique**

Avant de procéder à l'étude proprement dite, il m'a été nécessaire d'obtenir l'accord de l'organisation pour y effectuer ma collecte de données. J'ai dû tout d'abord effectuer une demande auprès du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal, puis j'ai dû requérir l'accord de la direction de HEC Montréal pour effectuer ma recherche dans leur organisation (Annexe 7). Ensuite, j'ai dû obtenir l'accord de chaque répondant, et s'ils souhaitaient oui ou non que leur fonction et leur nom apparaisse (Annexe 6). Sur les vingt-six répondants, tous ont accepté d'être enregistrés, et une seule personne n'a pas voulu que son nom ou sa fonction apparaisse. Même avec leur autorisation, j'ai choisi de ne divulguer aucun nom et de faire apparaître uniquement une fonction générique, celle correspondant à leur statut actuel, à savoir : directeur ou membre d'une direction, professeur, étudiant ou diplômé, employé ou autre. Le but de ces précautions est de respecter la confidentialité et l'anonymat des répondants.

## **5. Résultats de l'étude**

« On me prend d'habitude pour un chercheur. Je ne cherche pas, je trouve. »

Pablo Picasso, 1926 (1881-1973)

Les résultats recueillis ici représentent l'analyse de sources diverses de types différents. En fil rouge et en élément contemporain, il s'agit d'abord des entretiens semi-dirigés menés spécifiquement dans le cadre de cette étude. Néanmoins, avant de procéder à l'analyse à proprement parler desdits entretiens, je considère essentiel d'effectuer un détour historique afin de comprendre le cadre de la création de l'école, pour, par la suite, mieux comprendre l'évolution de l'Ecole et de son identité. La perspective analytique choisie ici est en effet la perspective historique : il s'agit d'abord de replacer les éléments dans leur contexte, d'en comprendre les mobiles, et de suivre le déroulement à la fois logique et chronologique des événements.

Par ailleurs, après analyse des entretiens, il s'est avéré qu'en plus des thèmes déjà abordés dans la revue de littérature d'autres sont ressortis. Ceux-ci sont analysés de manière exhaustive dans cette partie. Les vingt-six entretiens ont été passés au crible à travers une grille d'analyse préétablie, mais qui autorisait l'inclusion de nouveaux thèmes.

### **5.1. Les éléments identitaires précurseurs de HEC Montréal : la matrice originale**

Cette première sous-partie porte sur les éléments identitaires qui précèdent le terrain effectué par entretiens semi-dirigés. Elle couvre approximativement la période allant du dernier quart du XIX<sup>ème</sup> siècle au dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle. Ces périodes constituent des moments charnières dans l'existence, la stratégie, l'identité, et plus généralement l'orientation de l'Ecole : 1886 voit la création de la Chambre de Commerce de Montréal, 1907 celle de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 1970 le déménagement à Decelles, et 1996 le déménagement à Côte Sainte-Catherine, les deux dernières dates marquant une phase d'expansion sans précédent dans l'histoire de l'Ecole.

### 5.1.1. Les éléments identitaires portant sur la forme de HEC Montréal

Les récits et histoires de HEC Montréal sont utilisés dans un premier temps afin de mieux comprendre quelle était la volonté derrière la création d'une école de gestion dans un tel contexte, à la fois économique, politique et social. Les éléments « centraux, distinctifs et immuables » tels que les décrivent Albert et Whetten (1985) sont traités ici. Je pars de l'hypothèse qu'il existe de tels traits dès l'origine de l'Ecole sans lesquels celle-ci serait dénaturée ou n'existerait plus comme elle a été conçue au départ.

La période étudiée ici correspond à l'intervalle entre la création de la Chambre de Commerce du District de Montréal en 1886 et la création de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales en 1907 et son ouverture effective en 1910, en plus des quelques premières années qui ont été décisives dans le façonnement de l'impulsion de départ. C'est en effet durant cette période que va se jouer la mise en place des principaux rapports de force qui dureront pendant les premières décennies, et qui sont en grande partie liée à l'identité organisationnelle de HEC Montréal.

Les débuts de l'Ecole et son identité ont été marqués par des personnalités importantes que je vais présenter ici :

- Joseph-Xavier Perrault (1836-1905), instigateur de la création de la Chambre de Commerce du District de Montréal, et vice-président de la Chambre de 1887 à 1890, il fit partie du comité formé par la chambre visant à étudier la question de la création d'une école des hautes études commerciales à Montréal. « Homme d'une énergie surabondante, Joseph-Xavier Perrault a eu toute sa vie à cœur l'avancement économique de ses compatriotes. Libéral en politique, il était partisan de l'indépendance politique du Canada et d'une union commerciale avec les États-Unis. »<sup>65</sup>

J.-X. Perrault, nommé commissaire du Canada à l'Exposition Universelle de Paris en 1900, constate l'existence en Europe – Allemagne, France, Belgique – d'écoles supérieures de commerce dont le Canada pourrait s'inspirer. (Rumilly, 1966 : 19)

---

<sup>65</sup> [http://www.biographi.ca/fr/bio/perrault\\_joseph\\_xavier\\_13F.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/perrault_joseph_xavier_13F.html)

- Honoré Mercier (père) (1840-1894), député provincial et Premier Ministre du Québec de 1887 à 1891, donc dans le contexte de la création de la Chambre de Commerce du District de Montréal.
- Louis-Joseph-Napoléon-Paul Bruchési (1855-1939), archevêque de Montréal de 1897 à 1939, il fut un soutien précieux de Lomer Gouin durant les débuts de l'École, notamment du fait que celle-ci n'a pas été immédiatement à l'Université Laval de Montréal.<sup>66</sup>
- Isaïe Préfontaine (1861-1924), président de la Chambre de Commerce et du Bureau de l'École (aussi appelé Corporation ou Conseil d'Administration), qui souhaitait avoir un enseignement surtout pratique. Promoteur immobilier et président de la Chambre de commerce du district de Montréal (1908-1909), il marque les débuts de HEC Montréal en devenant le premier président du Bureau de direction de l'École (1907-1919).<sup>67</sup>
- Lomer Gouin (1861-1929), avocat, directeur et administrateur d'entreprises privées, Premier Ministre du Québec de 1905 à 1920, fervent soutien de la création de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal et d'Auguste-Joseph de Bray.<sup>68</sup>
- Honoré Gervais (1864-1915), député fédéral, professeur, auteur et avocat, penchait plutôt pour une école véritablement tournée vers l'international, dans le sens où elle serait une école faite pour former des diplomates.
- Louis-Alexandre Taschereau (1867-1952), Premier Ministre du Québec de 1920 à 1936. Il décide de la mise sous tutelle financière de l'École en 1926 qui durera jusqu'en 1957.<sup>69</sup>
- Georges Gonthier (1869-1943), un des premiers experts comptables canadiens-francophones, qui désirait inclure dans le programme un aspect de comptabilité. Il fait aussi partie du comité de la Chambre.<sup>70</sup>
- Auguste-Joseph de Bray (1874-1964), Belge, premier directeur de l'École de 1907 à 1916, il a mis en place, avec les personnes compétentes dans les différents domaines toute l'infrastructure, que ce soit au niveau du recrutement des professeurs, de l'organisation des cours, du contenu des programmes ou du bureau commercial.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> [http://www.biographi.ca/fr/bio/bruchesi\\_paul\\_16F.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/bruchesi_paul_16F.html)

<sup>67</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/contributeurs/isaie-prefontaine.html>

<sup>68</sup> <http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/gouin-lomer-3491/biographie.html>

<sup>69</sup> <http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/taschereau-louis-alexandre-5481/biographie.html>

<sup>70</sup> <http://www.hec.ca/archives/consultation-mise-en-valeur/privees/P041.html>

<sup>71</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/contributeurs/auguste-joseph-de-bray.html>

- Honoré Mercier (fils) (1875-1937), avocat, député provincial et ministre provincial, directeur et secrétaire-trésorier de la Corporation de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal de 1907 à 1921.<sup>72</sup>
- Louis-Athanase David (1882-1953), secrétaire de la province dans les gouvernements Gouin et Taschereau, il fera partie du Bureau de l'École jusqu'à sa dissolution en 1926. Il participera à la Corporation des écoles techniques ou professionnelles, créée pour encadrer les écoles du Québec, dont HEC Montréal.
- Henry Laureys (1882-1958), Belge comme A.-J. de Bray, professeur de géographie économique à partir de 1911, il est le deuxième directeur de l'École de 1916 à 1938. C'est sous son mandat que sont créés les cours du soir, les cours par correspondance et *L'Actualité Economique*, organe de communication des diplômés de l'École, en 1925.<sup>7374</sup>
- Maurice Duplessis (1890-1959), Premier Ministre du Québec de 1936 à 1939, puis de 1944 à 1959. Il congédie Henry Laureys peu après son accession au pouvoir en raison de leurs divergences de vues politiques.<sup>7576</sup>
- Esdras Minville (1896-1975), étudiant à l'École, il est diplômé en 1922, il participe à la création de *L'Actualité Economique*, et revient enseigner l'histoire économique à l'École à partir de 1927. Il est le troisième directeur de l'École, et le premier d'origine canadienne et québécoise, de 1938 à 1962.<sup>7778</sup>

Ces personnes, dont la liste n'est pas exhaustive<sup>79</sup>, constituent les principaux protagonistes du premier acte de l'existence de l'École avec en trame de fond la société canadienne-française de la première moitié du XXème siècle et la ville de Montréal. Leurs relations, leurs choix et leurs décisions vont fortement influencer les orientations de l'École au début de son existence.

---

<sup>72</sup> [http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/mercier-\(fils\)-honore-4473/biographie.html](http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/mercier-(fils)-honore-4473/biographie.html)

<sup>73</sup> <http://www.hec.ca/archives/consultation-mise-en-valeur/privees/P043.html>

<sup>74</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/contributeurs/henry-laureys.html>

<sup>75</sup> <http://www.assnat.qc.ca/fr/deputes/duplessis-maurice-le-noblet-3057/biographie.html>

<sup>76</sup> [http://www.biographi.ca/fr/bio/duplessis\\_maurice\\_le\\_noblet\\_18F.html](http://www.biographi.ca/fr/bio/duplessis_maurice_le_noblet_18F.html)

<sup>77</sup> <http://www.hec.ca/archives/consultation-mise-en-valeur/privees/P035.html>

<sup>78</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/contributeurs/esdras-minville.html>

<sup>79</sup> Joseph Contant, Joseph Quintal, Edouard Montpetit, Emilien Daoust, Victor Doré, Lucien Favreau, l'abbé Lionel Groulx, Léon Lorrain, etc. Il s'agit surtout des professeurs et des « petites mains » qui n'étaient pas forcément impliqués dans la dimension « politique » de l'École mais sans qui l'établissement n'aurait jamais prospéré ni connu un succès grandissant.

### 5.1.1.1. Le contexte au début du XX<sup>ème</sup> siècle

La création de HEC Montréal s'inscrit dans un contexte particulier, et ce à plusieurs niveaux. A l'échelle internationale tout d'abord : bien que le Canada soit encore une dépendance britannique, et plus exactement un *Dominion*, son commerce n'est plus uniquement à sens unique vers l'ancienne métropole coloniale. Sur la côte Atlantique, Montréal s'est affirmé comme un port majeur et comme interface vers l'ancien continent et l'intérieur du continent nord-américain (Harvey, 1994).

Au niveau du Canada, c'est un alignement exceptionnel qui permet d'envisager la possibilité de créer une école de gestion francophone : Wilfried Laurier est le premier Canadien francophone à accéder à la charge de Premier Ministre du Canada de 1896 à 1911, et Lomer Gouin, très sensible à la question de l'émancipation, principalement économique, de la communauté francophone canadienne, est Premier Ministre de la Province du Québec de 1905 à 1920. Si le premier n'a qu'une influence limitée sur le déroulement des événements, le second, lié au milieu d'affaire canadien-français et au milieu politique par le fait de sa fonction mais aussi parce qu'il est le beau-fils d'Honoré Mercier père, a un rôle central dans la mise sur pied de l'établissement. Par ailleurs, peu de temps auparavant, il a été décidé de fonder la Chambre de Commerce du District de Montréal en 1886, notamment sous l'impulsion de Joseph-Xavier Perrault. Si celui-ci n'a pas participé directement à la création de l'Ecole, il représente toutefois une figure-clé dans la volonté de fonder un établissement de gestion indépendant par et pour les Canadiens francophones.

Au niveau socio-économique, ce sont les écarts entre les deux communautés montréalaises, francophone d'un côté, anglophone de l'autre, qui constituent le moteur des réflexions :

« Pour ce qui est des habitants de Montréal, force est donc de constater que plus d'un demi-siècle avant sa circulation, l'expression « les deux solitudes » s'applique déjà parfaitement à la ville. Une classe d'affaires anglophone et peu nombreuses, mais très riche, s'est, en effet, constituée autour de la Banque de Montréal et du Canadien Pacifique. A ces deux très grosses entreprises, l'Université McGill apporte le prestige intellectuel et complète un ensemble à la fois puissant et brillant. » (Harvey, 1994 : 39)

Pour comprendre cette logique, il convient de remonter encore plus dans le temps. Il existait auparavant une classe marchande francophone, et même française : cela remonte à avant la Conquête. Après la cession du Canada français à la Grande-Bretagne, cette classe marchande s'en est allé en grande partie :

« (...) une partie importante de l'élite canadienne décide de quitter la Nouvelle-France occupée. Ces 4.000 Canadiens sont des fonctionnaires, des militaires, des commerçants. » (Bédard, 2015 : 97)

Ceux qui sont restés ont dû se restreindre aux activités commerciales locales ou à l'artisanat. Les marchands français ont été remplacés par les marchands britanniques, qui se sont ainsi emparés du monopole de l'activité commerçante pour longtemps, et ce sont eux encore qui détiennent ledit monopole en ce début de XXème siècle.

Aussi, la ville de Montréal représente-elle alors un centre d'échange majeur, une plateforme tournante entre l'intérieur des terres canadiennes et l'ouverture sur l'Atlantique, et donc potentiellement l'Europe qui est encore à ce moment, le pôle d'attraction mondial. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'ouverture à l'international ait été un enjeu central dans le cadre de la création de l'Ecole. Cela peut se voir dans les armoiries de l'école<sup>80</sup>, où divers éléments attestent de la volonté d'aller au-delà de la province du Québec, que ce soit avec le globe terrestre, le bateau naviguant autour de celui-ci, ou encore les activités principales avec la devise : « Commerce, Industrie, Marine ».

Cette ouverture à l'international se fait aussi dans le personnel qui compose l'Ecole à ses débuts. Le premier directeur, et, accessoirement, la personne chargée de mettre sur pied l'Ecole, est un Belge : il s'agit d'Auguste-Joseph de Bray. Le second directeur, Henry Laureys, est lui aussi un Belge.

Ainsi, c'est pour des raisons politiques, sociales et économiques que l'Ecole a été fondée, à savoir l'émancipation économique globale de la population canadienne-française, d'abord à l'échelle du Québec, puis potentiellement à l'échelle du Canada. C'était en quelque sorte un défi, très onéreux à ses débuts et dont le parcours était jonché d'embûches, que ce soit de la part de députés attaquant de manière directe ou détournée Lomer Gouin comme Henri Bourassa ou Armand Lavergne et son

---

<sup>80</sup> <http://www.hec.ca/archives/consultation-mise-en-valeur/index.html#60938>

texte sur « L'Éléphant Blanc » qui dénonce les coûts exponentiels liés à la création et au fonctionnement de l'Ecole à ses débuts, ou de la part des ecclésiastiques catholiques se sentant menacés par un tel projet tel l'abbé Camille Roy :

L'abbé Camille Roy « admet la double nécessité d'imprimer à l'enseignement, dans la province de Québec, un caractère plus national et une orientation plus pratique. Mais sans aller jusqu'à « transformer nos collèges classiques et nos petits séminaires en usines préparant des apprentis pour tous les métiers ». » (Rumilly, 1966 : 23)

Cela était aussi compliqué pour des raisons d'équilibrage, notamment avec la commission d'enseignement protestante, liée de manière non négligeable à la communauté anglophone, ou enfin de la difficulté que l'Ecole a eu à se rendre légitime auprès de soutiens indécis ou du milieu des affaires, notamment pour le placement de ses diplômés. L'émancipation économique et intellectuelle dans le domaine des sciences économiques et commerciales allait encore prendre du temps. Le projet était encore relativement mal défini, ainsi que l'illustre la citation de l'abbé Camille Roy, qui doutait que cet enseignement puisse avoir une quelconque valeur universitaire. Cela allait être aussi un des enjeux importants à régler au début, et une pomme de discorde entre le président du Bureau de l'Ecole, Isaïe Préfontaine, et le premier directeur de l'Ecole, Auguste-Joseph de Bray : comment orienter l'Ecole ? Vers quel type d'enseignement ?

Rodolphe Joubert, dans son introduction à Rumilly (1966), déclare :

« Rappelons ici qu'en 1907, lors de la formation de cette « Ecole nouveau genre », bien des critiques acerbes, des suggestions oiseuses furent mises de l'avant, de sorte que de nos jours, peu de personnes connaissent les difficultés que les pionniers eurent à surmonter. »

En somme, le contexte n'était pas particulièrement propice à la création d'un tel établissement. Les valeurs que cet établissement allait promouvoir feraient la différence, d'où le travail acharné de ses premiers directeurs et de ses premiers professeurs pour que celui-ci acquière une reconnaissance, en premier lieu dans la société de l'époque.

### 5.1.1.2. *La langue française et la promotion la communauté canadienne francophone*

A l'époque, l'anglais domine les affaires, que ce soit au niveau de la langue, ou au niveau de la population en affaires. Si le développement des Canadiens-français passe par l'émancipation économique, alors la première étape consisterait logiquement en la création d'un organe de communication et de représentation francophone, ce qui n'était pas le cas jusqu'en 1887.

Dès le début, la question de la langue anime les débats. Après tout, c'est pour les mêmes raisons qu'a été créée le pendant francophone du *Board of Trade* anglais, à savoir la Chambre de Commerce du District de Montréal, il n'est donc pas surprenant que cette question soit reprise concernant l'Ecole. Ce qu'il faut préciser ici, c'est qu'à l'époque la langue parlée est intimement liée à la religion pratiquée, a fortiori dans un milieu aussi clivé que Montréal : hormis exceptions, les Canadiens anglophones sont protestants, tandis que les francophones sont catholiques.

La question de la langue est fondamentale ici, car, si des aspects de l'Ecole ont fait l'objet de négociations, notamment avec la communauté universitaire anglophone protestante de Montréal, – subventions gouvernementales, rattachement à l'Université Laval de Montréal, etc. – la langue de travail était un élément non-négociable, et serait le français. Le gouvernement était en effet prêt à accorder d'importantes concessions financières pour avoir le droit d'ouvrir un établissement de gestion uniquement francophone, et ce afin d'éviter tout arbitrage fédéral en sa défaveur. Ce compromis en faveur de la langue française témoigne de l'importance attachée à cette caractéristique, à la fois au sein de la société du Québec à l'époque, mais aussi pour la future organisation qu'allait devenir HEC Montréal

Dans un Canada à majorité anglophone, et même sur un continent dominé par la puissante industrielle montante des Etats-Unis d'Amérique qui, même s'ils ne possèdent pas de langue officielle, sont très majoritairement anglophones, cette décision constitue un élément identitaire et stratégique qu'il convient de souligner. Dès le départ donc, la question de la langue constitue un enjeu fondamental et un trait identitaire non négociable de HEC Montréal.

La langue française pour elle-même n'aurait aucun intérêt à être défendu : c'est avant tout le fait qu'elle est parlée par une partie importante de la population qui n'a pas accès aux mannes et aux dividendes de la prospérité économique de la ville de Montréal, et de la province de Québec en

général. Ainsi, dès la création de l'Ecole était contenue en germe la nécessité de s'appuyer sur la communauté canadienne francophone mais aussi de l'élever au même rang que l'autre communauté, à savoir la communauté canadienne anglophone. Cette « nécessité » d'avoir un appui extérieur peut s'apparenter à la recherche d'une légitimité de l'Ecole dès ses débuts : l'Ecole serait ainsi acceptée par ses activités en faveur de cette communauté, qui en retour la considérerait comme pertinente pour la promotion, le développement et l'émancipation des Canadiens francophones. Rumilly rapporte que, dans La Presse, il est écrit :

« On ouvre aux fils de nos ouvriers et nos marchands la grande porte du commerce et de l'industrie. » (Rumilly, 1966 : 30).

Le lien est aussi plus concret, par exemple avec le milieu des affaires francophones montréalais. Il existe en effet un lien très fort entre la Chambre de Commerce du district de Montréal et l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal dès le départ :

« La « corporation » administrant l'Ecole comprendra le principal et cinq personnes non rétribuées, nommées par le gouvernement, mais choisies parmi les membres de la Chambre de Commerce du district de Montréal. » (Rumilly, 1966 : 30-31)

La langue française et sa promotion dans un contexte fortement anglophone constitue donc un enjeu central lors de la création de l'Ecole, et une caractéristique identitaire fondamentale. Il s'agit aussi, en même temps, de promouvoir la communauté Canadienne francophone.

## 5.1.2. Les éléments identitaires portant sur le fond de HEC Montréal

### 5.1.1.3. Un établissement au croisement des traditions européennes et américaines

Jusqu'alors, au moins au Canada, et donc par extension au Québec, il n'existait pas d'établissement d'enseignement supérieur, ou universitaire, dédié spécifiquement aux sciences commerciales. L'idée avait été lancée suite à la création de la Chambre de Commerce de Montréal, et la gestation aura été longue : il aura fallu plus de vingt ans, entre 1887 et 1907, pour que le souhait de Joseph-Xavier Perrault se concrétise, et encore plus pour que le sort de l'Ecole ne soit plus dans la balance des finances ou des intérêts politiques (Harvey, 1994). Joseph-Xavier Perrault a en effet participé indirectement à création de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales en tant que vice-président de la Chambre de Commerce de Montréal de 1887 à 1890, et étant donné qu'il faisait « partie du comité chargé d'étudier la question de la création d'une école des hautes études commerciales à Montréal » (DBC, 2009c). Décédé en 1905, il ne verra pas de ses yeux la création de l'Ecole. Au sujet des autres établissements, il est presque possible de parler de frilosité à l'égard de l'enseignement de la gestion de leur part :

« (...) la communauté universitaire anglophone avait tendance à considérer avec scepticisme et snobisme l'évolution de l'enseignement des affaires, au niveau universitaire, tel qu'il avait pris forme aux Etats-Unis. Même si McGill, Toronto et Queen's finirent par entreprendre de développer graduellement des programmes universitaires en commerce, il s'agissait, en fait, de programmes de type « *liberal arts* », complétés, à l'occasion, par un cours de comptabilité ou un cours de droit ». (Von Zur-Muehlen, 1971 cité dans Harvey, 1994)

Aux Etats-Unis, il faut attendre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, et même le début du XX<sup>ème</sup> siècle pour voir vraiment émerger des programmes, et même des établissements entièrement dédiés aux savoirs pratiques de la gestion et de l'administration :

« La tentative de 1900 sera plus heureuse et permettra l'apparition de la New York University School of Commerce, Accounts and Finance, dont nous verrons que sa création jouera un rôle dans l'ensemble des événements qui allaient mener à la

fondation de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal. » (Harvey, 1994 : 5)

La branche américaine des sciences de gestion forme donc le premier des deux volets des éléments qui vont influencer la fondation de HEC Montréal. Le second volet est le volet européen. Celui-ci est très fourni dès le départ par le biais de plusieurs protagonistes.

Joseph-Xavier Perrault tout d'abord, « ultra-francophile » selon les termes de Harvey (1994 : 21), en plus d'être le principal instigateur de la création de la Chambre de Commerce du District de Montréal, il attache beaucoup d'importance à ce qui se fait ailleurs, notamment en France : une école telle que l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, créée en 1881 sous l'égide de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris, et ayant connu des difficultés parfois similaires lors de sa création, ont pu faire partie de ses sources d'inspiration.

Honoré Gervais ensuite, qui s'inspire des écoles déjà existantes en Europe, et principalement sur le continent :

« Il demande la fondation d'une Ecole, ou d'écoles, « comme celles qui existent en Allemagne, en France et en Belgique ». Il en trace le programme :

- a) Economie interne et statistique (Introduction à la théorie économique, économie sociale, problèmes économiques du jour... histoire commerciale, histoire, théorie et pratique de la statistique, principes des finances d'Etat, politique coloniale anglaise) ;
- b) Lois ;
- c) Géographie ;
- d) Langues ;
- e) Sujets commerciaux ;
- f) Cours généraux ;
- g) Cours spéciaux pour ceux qui se destinent à l'enseignement... » (Rumilly, 1966 : 20-21)

Pour remettre en perspective la création de HEC Montréal, on peut souligner le fait que l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris a été fondée en 1819, les Institut Supérieur de Commerce

d'Anvers et Institut Saint-Ignace – École Spéciale de Commerce et d'Industrie ont été fondés en 1855, et la Handelshochschule Leipzig a été fondée en 1898. D'autres écoles notables en France ont été fondées entre 1819 et 1907, comme celle de Rouen (1871), du Havre (1871), de Paris avec l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (1881) et l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (1907). Ailleurs, et plus particulièrement au Canada et aux Etats-Unis, on peut noter la fondation de la Wharton School en Pennsylvanie (1881), du College of Commerce of the University of California (1898), de la Tuck School of Business (1900), du Department of Commerce de l'Université McGill (1906) et de la Harvard Business School (1908), première école à proposer un programme de MBA.

Henry Laureys s'est rendu, entre autres, à Boston vers 1930 afin de voir ce qui se faisait à la Harvard Graduate School of Business, où il y rencontre George F. Doriot, un Français, vice-doyen de l'établissement, avec qui il confère, et il en rapporte la méthode de cas, à savoir des cas d'entreprises réelles confrontés à des problèmes réels, qu'il s'efforce de promouvoir à HEC Montréal. Cette collaboration amène même Doriot à venir prodiguer une série de cours dans le courant de l'année 1931.

C'est donc une dimension hybride que possède HEC Montréal lors de sa création. Elle emprunte, pour son organisation, son programme, ses cours, aux deux courants de pensées dont elle est héritière, à la croisée des chemins entre l'antériorité européenne et la modernité américaine, et cela en raison du fait qu'il n'existe pas de « modèles » locaux. Elle constitue en effet une organisation précurseur dans ce domaine.

#### *5.1.1.4. La volonté d'innover : équilibrer enseignement, recherche, théorie et pratique*

Ainsi, le développement d'établissements d'enseignement supérieur en sciences de gestion est dans l'air du temps, même si cela a pu paraître déplacé dès le début, comme le souligne Harvey (1994 : 5) :

« Compte tenu de tout ce contexte, si en ce début de siècle où nous pourrions nous reporter par imagination, on avait procédé à ce que nous appelons maintenant une étude de marché, il n'aurait pas paru raisonnable de créer, en milieu francophone, un

établissement comme l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales : la demande n'y était pas et le projet était, par certains côtés du moins, en avance sur son temps. »

Il est certain que, d'un point de vue strictement économique, et donc stratégiquement parlant, les arguments en faveur de la création de l'Ecole pouvaient laisser à désirer. Cependant, il y avait aussi des arguments sociaux et politiques à mettre en balance dans l'équation : permettre aux Canadiens francophones d'accéder aux hautes fonctions dans les affaires en général, et leur donner une formation adéquate et de qualité. Quoiqu'il en soit, ce qui la distingue fondamentalement des Collèges où pouvaient exister des cursus en sciences commerciales, c'est son unique dédication et le niveau universitaire, donc post-collégial. Cette volonté de se distinguer était avant tout motivée par le peu de reconnaissance accordé en général à cette voie, et surtout par l'inexistence d'un tel cheminement au Québec.

L'association de ces deux éléments n'existe alors pas encore dans la communauté francophone. Un point important aussi : HEC Montréal est conçue dès le départ comme une école indépendante, et non pas comme une simple faculté rattachée à une université. Il existe en effet, dès le début, une volonté de se démarquer de l'emprise religieuse de l'enseignement, le clergé étant alors responsable de l'immense majorité des établissements d'enseignement : s'en détacher, c'était pouvoir faire ce que l'on voulait sans nécessité de respecter les volontés d'une instance supérieure, en l'occurrence l'archevêché de Québec jusqu'en 1919, puis de Montréal. C'est un enjeu très important dès le départ car, en 1907, c'est l'Université Laval de Montréal, branche montréalaise de l'Université Laval de Québec en 1876, qui détient le monopole de l'enseignement supérieur à Montréal. Le fait que l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales n'ait pas été rattachée d'emblée à l'Université a eu des conséquences lors des premières années de son existence, notamment en termes de reconnaissance et de légitimité. Néanmoins, l'intérêt de se rattacher n'était pas spécialement pertinent au début, car les universités étaient à l'époque dirigées par des gens d'Eglise, et ce jusqu'en 1965. Rumilly raconte qu'Honoré Gervais s'en fait l'écho :

« Honoré Gervais se tient en relation avec des universitaires français, tels que Georges Blondel, professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris. Il voudrait attirer Blondel et confier les nouvelles écoles à des professeurs français. Ce seraient des écoles d'Etat, donc laïques. Que faire de religieux dans l'enseignement commercial et technique ? » (Rumilly, 1966 : 23-24)

La question du rattachement restera en suspens durant les débuts de l'École, comme cela sera explicité plus avant, mais c'est avant tout un enjeu fondamental dans sa gouvernance.

Par ailleurs, il n'existe, à l'époque, que deux ensembles universitaires francophones au Québec, à savoir l'Université Laval de Québec, créée en 1852, mais dont les origines peuvent être retracées jusqu'en 1663, et l'Université Laval de Montréal, créée en 1876, puis devenue Université de Montréal à partir de 1919. L'autre grande université au Québec est l'Université McGill, fondée en 1821, tandis que l'Université Bishop's, établie en 1843, occupe une place beaucoup plus humble en raison de sa petite taille.

Il faut attendre 1954 pour voir la création d'une troisième université francophone à Sherbrooke. En 1968, dans la foulée du rapport Parent en 1963, effectué sous le gouvernement de Jean Lesage, c'est l'Université du Québec qui est créée par une loi provinciale, elle compte désormais 10 établissements différents répartis à travers tout le Québec. Une autre université, anglophone cette fois-ci, est établie en 1974, résultant de la fusion du Collège Loyola, créé en 1899, et du Sir George Williams College – puis University – créé quant à lui en 1926.

Si l'organisation et ses buts pouvaient paraître novateurs pour l'époque, il fallait aussi lui adjoindre des moyens et des méthodes novatrices, voire innovantes. C'est sur ce point que se sont efforcés de réfléchir les fondateurs de l'École, à savoir le bureau de l'École, qui préparait sa création et qui dépendait de la Chambre de Commerce, et la direction de l'École, chacun associé respectivement à deux figures fondamentales dans l'histoire de l'École : Isaïe Préfontaine et Auguste-Joseph de Bray. Le premier, Canadien francophone, penche pour un enseignement pratique, tandis que le second, Belge francophone, préfère un enseignement plus universitaire et théorique.

De cet affrontement de deux conceptions va découler une proposition originale, celui du « bureau commercial » : une simulation grandeur nature. L'École constitue avant tout un lieu d'expérimentation pour de nouvelles pédagogies, avec la création d'un bureau commercial, espace de simulation et de mise en pratique des savoirs acquis en cours, afin de ne pas seulement faire du théorique. Il est important de souligner ce point car cette volonté d'intégration des savoirs est novatrice, sinon quasi-innovatrice dans un milieu extrêmement conservateur en ce qui concerne les voies d'enseignement, et constitue en somme un trait identitaire notable dès le début de l'École.

Néanmoins, cela reste une pomme de discorde entre Isaïe Préfontaine, président du Bureau de l'École, et Auguste-Joseph de Bray, principal et directeur de HEC Montréal, et qui aboutit à la démission du dernier en 1916.

Rumilly (1966 : 57) développe ce point :

« Les milieux qui ont tant demandé une école supérieure la trouvent maintenant trop supérieure. Ils voudraient moins de culture générale, plus de cours de comptabilité, voire de la sténo-dactylographie ».

Le dessein originel de l'École n'était d'ailleurs pas non plus clair. Sans que les différentes visions s'opposent, elles étaient néanmoins fort divergentes.

Un enjeu majeur se dessine donc ici, celui de la recherche d'un équilibre entre l'enseignement prodigué aux étudiants, et l'élévation du débat, voire la contribution aux champs de la connaissance. Dès le départ, le directeur De Bray souhaite envisager cette double facette : un établissement universitaire digne de ce nom doit se doter d'une bibliothèque bien fournie et abordant les différents thèmes liés au commerce et à l'industrie qui doit permettre de se documenter mais aussi d'effectuer des recherches. La création d'une revue spécialisée, nommément la Revue Economique Canadienne, est aussi à l'ordre du jour, et paraît pour la première fois en septembre 1911. C'est à la fois un organe de communication, de publicité, de rayonnement, mais aussi un espace potentiel de publication d'articles, de débats et de développement de la recherche (Harvey, 1994).

Le dernier point, très spécifique à l'époque, sur lequel l'École souhaite être novatrice, était son positionnement : Lomer Gouin devait ménager l'archevêque de Montréal, Monseigneur Bruchési, afin de conserver une certaine neutralité religieuse pour des raisons économiques (si l'école devenait catholique, les protestants en demanderaient une pour eux) mais aussi pour des raisons liées au progrès et à la laïcisation de la société. (Harvey, 1994; Rumilly, 1966)

#### *5.1.1.5. L'accroissement des activités comptables*

En dépit de la croissance respectable de l'Ecole, qui est passé de 32 inscriptions en 1910-1911 à 491, tous cours confondus, en 1925-1926, celle-ci passe sous tutelle en 1926, en même temps que le Bureau de l'Ecole, son conseil d'administration, est supprimé (Harvey, 1994). Quelques années après éclate, de surcroît, la crise économique et financière de 1929. Dans ce contexte, l'Ecole est obligée de recentrer ses activités, et de se tourner vers des programmes à la fois rentables et pertinents pour la société. Cela constituera la « planche de salut » dans ce contexte tourmenté, et cette voie permettra aux francophones d'accéder aux fonctions supérieures des entreprises. La volonté des fondateurs sera réalisée, mais pas telle qu'ils se l'étaient imaginée (Lapierre, 2007).

L'activité comptable va donner une coloration extrêmement forte à l'établissement durant plusieurs décennies, et peut être considérée comme une activité du type « filon conducteur » de l'établissement selon Séguin, Hafsi et Demers (2008).

Déjà à la fin des années 1920, sous le directorat d'Henry Laureys, l'Ecole possède un pan de ses activités dédié à la comptabilité, avec la possibilité de faire passer l'examen en interne, droit qu'elle a conservé avec l'appui de la Société des Comptables agréés de la Province de Québec et l'Institut des Comptables et Auditeurs de la Province de Québec, et en dépit de l'opposition de l'Association des Comptables (Rumilly, 1966). Rumilly (1966 : 157) précise aussi, par exemple, qu'en 1945, où environ 800 étudiants ont été licenciés :

A peu près la moitié des anciens élèves sont engagés dans la profession comptable. Les autres se partagent entre le commerce, l'industrie, la finance, le fonctionnarisme, l'enseignement.

Aujourd'hui encore, HEC Montréal constitue un établissement privilégié pour la formation de comptables francophones, par le biais des programmes de Baccalauréat, DESS et Maîtrise, avec l'examen de Comptable Professionnel Agréé (CPA).

L'identité organisationnelle de l'Ecole à sa création est relativement bien définie : elle est une école **francophone** à vocation **locale**, dont la **dimension internationale** est encore embryonnaire mais existante, et qui cherche à équilibrer son activité entre **enseignement et élargissement du champ des connaissances**, son enseignement entre **théorie et pratique**, son héritage **entre Europe et Amérique**, qui constitue un moyen d'expansion et de différenciation dès le départ, et **son rôle dans le développement de la société québécoise** et potentiellement d'ascenseur social individuel et collectif. Sa légitimité est questionnée dès sa création et constitue un enjeu majeur à ses débuts.

Entre sa création et le directorat d'Esdras Minville, **l'identité de HEC a évolué par adjonction**, tout en restant sensiblement la même et en gardant ses traits principaux. Elle a néanmoins une légitimité certaine envers ses publics, comme les étudiants, les entreprises, le gouvernement et la société en général. E. Minville écrit en 1945 à A.-J. de Bray :

« Depuis votre départ, l'Ecole des Hautes Etudes a beaucoup progressé. Les critiques plus ou moins malveillantes qui, il y a trente-cinq ans, entravaient votre action, ont depuis longtemps cessé. On peut dire que l'accord s'est réalisé sur l'utilité d'une école comme la nôtre. Il suffit, pour se rendre compte à quel point l'Ecole, non seulement est acceptée, mais appréciée, d'observer le nombre des inscriptions depuis une vingtaine d'années. » (Rumilly, 1966 : 160-161)

Il importe maintenant de savoir ce qui est arrivé entre la création de l'Ecole et le moment présent, car certains éléments ont pu faire l'objet de modifications, disparaître ou être ajoutés : les éléments identitaires, et légitimes, vont connaître une « crise de légitimité ». C'est donc sur la période suivant la première moitié du XXème siècle que je vais me pencher à présent, et sur les éléments qui ont pu influencer et faire changer à la fois l'Ecole et l'industrie.

## **5.2 Les écoles de gestion aujourd'hui**

La recherche documentaire et les entretiens m'ont permis de dresser un portrait de l'évolution des écoles de gestion, et plus particulièrement de l'orientation que prend ce type d'enseignement aujourd'hui. Il s'agit de comprendre le contexte spécifique des écoles de gestion et pourquoi elles sont ainsi aujourd'hui. Il s'agit surtout dans cette partie de voir comment le changement du contexte et des attentes en termes de légitimité ont affecté l'identité de HEC Montréal.

### **5.2.1 Les développements récents des écoles de gestion**

Je propose ici de faire un retour dans le passé à partir du moment décisif où les écoles de gestion ont pris le pli particulier qui allait faire ce qu'elles sont aujourd'hui. La période cruciale se situe lors de l'après-guerre, lorsque les Etats-Unis émergent comme superpuissance militaire, géopolitique, économique, et culturelle.

Les Ecoles de gestion ont en effet connu un changement sans précédent durant cette période. Les établissements traditionnels, plutôt tournés vers le commerce et évoluant de manière organique, ont été confrontés à une remise en question de leur mode de fonctionnement, et donc de leur légitimité en tant qu'établissement pertinent pour l'enseignement du commerce et de la gestion. Je vais ainsi présenter ces rapports, leurs conséquences générales sur l'industrie des écoles de gestion, puis sur HEC Montréal en particulier.

#### *5.2.1.1. Les rapports de la Fondation Ford et de la Fondation Carnegie*

Il est nécessaire de remettre en contexte la raison d'être de telles études : la Seconde Guerre Mondiale a confirmé, après la Première Guerre Mondiale, la nécessité de former et de posséder un vivier de gestionnaires compétents pour des groupes industriels toujours plus grands, dans une société de production et de consommation de plus en plus tournée vers le secteur secondaire, c'est-à-dire industriel, et non plus vers le secteur primaire, à savoir l'agriculture.

Le début de l'ère des écoles de gestion telles qu'on les connaît aujourd'hui peut être daté de 1954, lorsque la Fondation Ford se donna pour but de réformer le système d'éducation supérieur en affaires des Etats-Unis. Des fonds de plusieurs dizaines de millions de dollars furent débloqués pour promouvoir tous les aspects des établissements : la recherche, l'enseignement, la qualité des cours, les séminaires, les conférences, ainsi que les différents champs du savoir qui peuvent constituer l'enseignement de l'homme d'affaires modèle américain.

Etant donné la prépondérance des Etats-Unis dans la situation géopolitique mondiale à cette époque, c'est-à-dire en position hégémonique au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, il n'est pas étonnant que leur modèle ait influencé profondément et pour longtemps les établissements de gestion de bien d'autres pays.

Deux rapports ont aiguillé l'évolution de l'enseignement des écoles de gestion aux Etats-Unis, celui de la Fondation Ford et celui de la Fondation Carnegie pour la promotion de l'enseignement<sup>81</sup>. Les deux études, celle de Gordon et Howell (1959) et de Pierson (1959) sont les éléments fondateurs à partir desquels l'enseignement de la gestion a été réorienté, car il s'agit bien d'une réorientation d'établissements déjà existants, ayant des programmes, attirant des étudiants dont la qualité s'est régulièrement accrue, et possédant un équilibre relatif entre théorie et pratique, entre enseignement et recherche (Carter, 1997).

L'impact de ces études fut si important qu'il a été collationné dans un ouvrage recensant les cent plus grandes œuvres de fondations aux Etats-Unis (Fleishman, Kohler et Schindler, 2009). On peut notamment y lire, au sujet des objectifs que donnait le rapport Gordon-Howell :

(...) que les écoles de gestion (et les départements de gestion) doivent s'orienter vers un programme d'éducation plus large et plus rigoureux, avec des critères plus élevés d'admission et de performance étudiante, avec des facultés mieux informées et plus savantes qui sont capables de générer encore plus de recherche pertinente, et avec une meilleure appréciation des contributions pouvant être faites pour le développement des compétences de gestion, à la fois par les disciplines sous-jacentes ne faisant pas partie

---

<sup>81</sup> Carnegie Corporation for Advancement in Education.

de la gestion et par un usage judicieux des matériels cliniques et des méthodes (Fleishman, Kohler et Schindler, 2009).<sup>82</sup>

L'objectif de ces rapports était de fournir un aperçu exhaustif des enjeux de l'époque concernant l'enseignement en gestion, de proposer des pistes d'amélioration et des lignes directrices pour l'avenir. Il est important de préciser que ces initiatives étaient avant tout privées, et non pas liées en premier lieu au Département de l'Education américain qui, sous son ancienne forme, c'est-à-dire depuis 1867 et avant 1979, n'avait pas de prérogatives spécifiques à ce sujet. Ces œuvres philanthropiques, ont de plus constitué des sources de fonds importants pour promouvoir l'éducation en gestion aux Etats-Unis, ainsi que pour financer et faciliter la mise en place des réformes proposées. Bien que ces rapports ne soient pas exempts de préjugés, il demeure qu'ils ont eu une influence majeure sur la constitution – format, programmes, contenus, etc. – des écoles de gestion américaines, et de celles des pays dans leur sphère d'influence, tel le Canada.

#### *5.2.1.2. La diversification des activités des écoles de gestion*

A la suite de ces rapports, le marché des écoles de gestion a été bouleversé : pour demeurer une école de gestion crédible, il est devenu nécessaire de se conformer le plus possible à ces pratiques désormais considérées comme canon au sein de l'industrie. Les prérequis étaient notamment liés au développement de la recherche, mais aussi à son accroissement et son approfondissement, tant en termes qualitatifs que quantitatifs (The Economist, 2009). (Le contexte d'un tel article n'est pas neutre : il a été publié dans le sillage de la crise financière mondiale de 2008 qui a remis en question les dogmes de la gestion, de l'économie et de la finance.)

Le but recherché était principalement une volonté de se montrer plus rigoureux, en plus de proposer des programmes plus pertinents pour les étudiants, et plus proches des standards académiques et universitaires d'autres disciplines. Il serait possible de dire ici que l'industrie des écoles de gestion

---

<sup>82</sup> (...) That the business schools (and the department of business) need to move in the direction of a broader and more rigorous educational program, with higher standards of admission and student performance, with better informed and more scholarly faculties that are capable of carrying on more significant research, and with a greater appreciation of the contributions to be made to the development of business competence by both the underlying nonbusiness disciplines and the judicious use of clinical materials and methods. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

a connu, à la suite de ces rapports, un bouleversement majeur sous la forme d'une crise de légitimité : les standards venaient de changer, et brusquement les organisations ont dû s'adapter. Dans le cas de HEC Montréal, il a fallu environ une dizaine d'années avant d'intégrer ce modèle et de s'engager dans cette voie, qui constitue désormais la règle dans l'industrie. Les signes l'indiquant sont, par exemple, la création d'un Baccalauréat, qui est la francisation et l'adaptation du *Bachelor* anglo-saxon, à la fois dans le terme et dans la structure du programme, et la création du Master in Business Administration (MBA) en 1968. Il est intéressant de noter à ce sujet que Harvey (2002) écrit « Maîtrise en Administration des Affaires (MBA) », et que déjà cette dénomination était critiquée par l'UdeM en 1974, sous le directorat de Paul Dell'Aniello (Lapierre, 2007).

Intimement lié à la recherche, l'enseignement de la gestion a lui aussi été profondément affecté. Les rapports ont, par exemple, critiqué les programmes, les matières enseignées, ainsi que le statut des professeurs, pour beaucoup d'entre eux des professionnels dont on a requis l'expertise afin d'enseigner. Ainsi, le contenu des cours et des programmes a été revu et orienté vers un modèle plus « scientifique » selon Bennis et O'Toole (2005). Cette nécessité de scientifier les différents domaines de la gestion, qui sont désormais regroupés sous le terme de « sciences de gestion », comme dans le programme de Maîtrise proposé depuis 1976 par HEC Montréal, a eu pour conséquence un besoin accru de professeurs diplômés, et si possible de doctorats. Le programme de doctorat conjoint créé en 1975 par HEC Montréal, l'ESG-UQAM, McGill et Concordia s'inscrit dans cette logique : le but était de former des professeurs qui allaient enseigner, dans la mesure du possible, dans les universités de gestion locales.

La Maîtrise a été créée elle aussi dans le but de former des étudiants en vue de poursuivre leurs études au Doctorat de l'École, étant donné que l'offre en deuxième cycle était restreinte à l'époque au MBA, et que le Baccalauréat ne suffisait probablement pas en termes académiques à justifier la poursuite dans un programme de doctorat. Cette décision s'inscrit donc dans cette logique de scientification des disciplines de gestion.

D'autres activités qui n'étaient pas directement recommandées par les rapports ont été mises en place afin d'accroître la légitimité des organisations, comme par exemple les programmes d'échanges ou de double-diplômes, qui représentent une volonté de créer un réseau d'écoles de gestion à l'échelle mondiale, ce qui implicitement témoigne de leurs nombreuses similitudes, afin

de générer une reconnaissance commune et réciproque entre les écoles membres des différents réseaux.

Enfin, le Canada, et par extension les établissements de gestion canadiens, dont HEC Montréal, a pris la mesure aussi assez rapidement de cette révolution interne de l'enseignement de la gestion. De nombreux rapports ont été publiés, établissant les forces et les faiblesses, à l'aune de ces nouvelles mesures, des universités, facultés et écoles de gestion canadiennes (Von Zur-Muehlen, 1971, 1978a, b).

### *5.2.1.3. Les transformations à HEC Montréal*

Le contexte est donc tumultueux dans cette seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle : en plus des rapports Gordon-Howell et Pierson de 1959 à l'international, le Canada, et plus particulièrement le Québec sont en plein chambardement, avec la commission Tremblay sur les relations fédérales-provinciales, entre 1953 et 1956, qui commence à faire sentir ses effets, mais aussi la commission Parent sur l'enseignement au Québec, entre 1961 et 1964, sous l'égide du Premier Ministre du Québec Jean Lesage.

Au niveau de HEC Montréal, ces changements se font d'autant plus sentir que l'Ecole entre dans une nouvelle ère avec la fin des grands directorats, où les directeurs – de Bray, Laureys et Minville – possédaient un rôle prépondérant au sein de l'organisation, vers des directorats plus courts et où les tâches des directeurs sont plus assimilables à celles d'un « gestionnaire » (Harvey, 2002).

Avec l'arrivée de Charbonneau à la direction, l'ère Minville, qui pendant un quart de siècle avait si profondément marqué l'Ecole, était bel et bien terminée. **On peut même dire que c'était la fin d'une époque dans l'histoire de l'établissement.** La période qui s'amorce en 1962 verra, en effet, l'Ecole passer par une mutation radicale. Un ensemble de changements qui, à terme, en feront une organisation totalement différente de ce qu'elle avait été depuis sa fondation en 1907. D'abord, par suite de la réforme du système d'éducation qui interviendra après 1964, ses programmes seront chambardés de fond en comble. En second lieu, l'élargissement de la base de recrutement consécutive à cette même réforme, provoquera une montée en flèche des

inscriptions. Naturellement, le corps professoral devra s'accroître et se diversifier en proportion. **Les objectifs de l'Ecole se trouveront alors profondément modifiés.** En particulier, il ne restera bientôt plus rien de la grande mission de développement économique collectif que Minville avait assignée à l'établissement dans son discours d'investiture, en décembre 1938. **A la suite de tous ces bouleversements, l'Ecole perdra donc rapidement le vieux style de « grande école » à l'européenne qui avait été le sien depuis ses débuts, pour s'aligner de plus en plus étroitement sur le modèle de l'école de gestion à l'américaine qui avait cours à travers tout le Canada. Tant chez les professeurs que chez les étudiants, le sens aigu de la mission « nationale », qui avait si fortement caractérisé l'Ecole sous Minville, sera remplacé par le souci tout aussi marqué de la carrière individuelle à bâtir.** (Harvey, 2002 : 335) (Emphase de l'auteur)

Ce tournant « historique » dans l'existence de l'Ecole semble marquer, pour les décennies à venir, l'orientation de l'Ecole, et préfigure peut-être, dans une certaine mesure, les enjeux liés aux nouvelles missions que l'Ecole se verra attribuer ou s'attribuera d'elle-même, comme son internationalisation.

Ce passage semble même témoigner de l'évolution de l'identité de l'Ecole, en particulier pour des questions de légitimité institutionnelle avec les rapports Gordon-Howell et Pierson et la commission Parent, mais aussi de légitimité pragmatique avec les besoins en constante évolution de la société, et l'insertion dans un cadre nord-américain prépondérant par rapport à l'héritage européen et les liens avec le Vieux Continent, en particulier la France.

Ces nouveaux traits identitaires ne sont pas encore définis, mais ils semblent déjà « en puissance » dans ce début de transformation de l'organisation. Il s'agit principalement d'une « américanisation » de l'Ecole, notamment due à des professeurs formés à l'américaine, que ce soit à Harvard ou, comme Pierre Lefrançois, à Pittsburgh. D'abord professeur invité, il fut rapidement intégré à l'Ecole sur la voie du titulariat. Il avait une idée très claire :

(...) de ce que devait être un établissement nord-américain d'enseignement supérieur en gestion.

(...) Pierre Lefrançois allait s'imposer comme l'un des acteurs les plus importants des orientations nouvelles que l'Ecole ne pouvait éviter de prendre. (...) Il forcera la naissance d'un établissement largement conforme au modèle américain. Un modèle auquel l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal ne pouvait pas échapper, et qui, à l'époque, commençait d'ailleurs à envahir l'Europe elle-même. (Harvey, 2002 : 348-349)

Il y a en quelque sorte une Ecole avant 1968 et une Ecole après 1968 : la première, francophone, poursuivant sa mission originelle ; la seconde, s'ouvrant progressivement à l'international, et donc à d'autres influences que la francophonie, tant dans la langue que dans la culture, ainsi que dans le fonctionnement de l'organisation.

Un point aussi semble assez surprenant : nulle part dans les différentes histoires de l'école ou dans ses relations n'est mentionné l'impact majeur qu'ont eu les rapports américains de 1959, comme si cela avait été élagué, ou intégré inconsciemment sans comprendre pourquoi.

**L'enseignement de la gestion a radicalement changé**, en particulier depuis ses débuts entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup> siècle, période durant laquelle l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal a été fondée. Ces changements ont pris place dans **un contexte spécifique : des rapports de fondations philanthropiques**, mais aussi liées peu ou prou au monde des affaires, ont critiqué la forme des écoles de gestion ou de commerce dans les années 1950, période où le besoin de main-d'œuvre qualifiée et compétente était extrêmement important.

Ces changements ont eu lieu **de manière quasi-mécanique et non pas organique**, dans la mesure où les écoles de commerce ne sont pas transformées en écoles de gestion telles qu'elles le sont aujourd'hui d'elles-mêmes, mais elles l'ont fait dans une certaine mesure sous l'impulsion d'intervenants extérieurs, sinon sous la contrainte. **Il s'agit plus d'une rupture que d'une continuité.**

A en croire les différents praticiens et universitaires étudiés, l'enseignement de la gestion, s'il était imparfait avant les rapports, **était néanmoins pertinent par rapport aux attentes du contexte.** Il n'atteignait certes pas un degré de scientificité similaire aux sciences physiques, de la nature ou mathématiques, mais il était sur une voie relativement bonne. Il a ensuite pris le contrepied total, au grand dam de certains auteurs.

Finalement, ces rapports montrent que **les attentes en termes de légitimité ont changé**, et que les organisations ont dû s'adapter à cette modification du paysage : **elles ont dû changer elles aussi pour demeurer légitime** en tant qu'écoles de commerce, puis écoles de gestion.

HEC Montréal n'a pas été épargnée par ces courants d'influence, et a dû adapter ses activités ainsi que sa structure aux nouvelles tendances qui requéraient **l'adaptation des écoles de gestion**, sous peine de demeurer à un niveau médian, voire de perdre leur légitimité.

## 5.2.2. Les critères d'évaluation de la légitimité des écoles de gestion

Les écoles de gestion ne sont plus des microcosmes locaux relativement indépendants et possédant une marge de manœuvre illimitée dans la conception de leurs programmes, l'enseignement prodigué, les contenus proposés, les méthodes utilisées, ou plus généralement le choix de leurs activités. Les rapports et l'évolution du contexte international ont eu pour conséquence une relative uniformisation des pratiques, et donc une mise en concurrence à l'échelle mondiale de toutes les écoles de gestion, qui finissent par plus ou moins se ressembler.

Afin de se démarquer et de conserver leur légitimité, les écoles de gestion ont dû mettre en place des indicateurs de performance, et surtout accepter d'être évaluées et contrôlées par des organisations régulatrices extérieures, en particulier privées : ce sont, par exemple, des journaux ou des revues spécialisées, des sociétés d'évaluation ou de classements, ou encore des organismes d'accréditation. Ces facteurs affectent aussi, d'une certaine façon – puisqu'il s'agit de pressions liées à la légitimité, l'identité des organisations.

### 5.2.1.1. Les accréditations des écoles de gestion

Les écoles sont d'abord évaluées dans une optique non compétitive, ou au moins indirectement, les accréditations pouvant faire partie de l'affirmation d'un avantage concurrentiel. Ces évaluations sont effectuées par des organismes d'accréditation reconnus et acceptés. HEC fait partie des 90 écoles de gestion, en août 2018, à travers le monde possédant le sésame de trois accréditations internationales largement reconnues, à savoir AACSB, EQUIS et AMBA.

Ce chiffre est à rapporter aux 13.670 écoles de gestion, au sens large, dans le monde entier. Chacune de ces accréditations possède une histoire et des répercussions spécifiques sur l'organisation. Il existe aussi des accréditations régionales, notamment aux Etats-Unis où sept associations se partagent les établissements d'éducation supérieure depuis le 19<sup>ème</sup> siècle et le tournant du 20<sup>ème</sup> siècle : ces accréditations ont souvent plus de poids que les autres accréditations, notamment nationales. Il en existe aussi en France avec les « Grandes Ecoles » dont l'origine remonte à 1794, et qui est structurée aujourd'hui autour de la Conférence des Grandes Ecoles

(CGE) depuis 1973. Il est intéressant de noter à ce sujet que HEC Montréal fait partie de la CGE depuis 1996 en dépit du fait qu'elle soit avant tout une école canadienne.

L'AACSB ou *Association to Advance Collegiate Schools of Business* a été fondée sous son ancien nom en 1916 aux Etats-Unis, et a accredité pour la première fois des établissements américains en 1919, des établissements étrangers à partir de 1968 avec l'Université d'Alberta et hors d'Amérique du Nord avec l'ESSEC en 1997. HEC Montréal a été accréditée en 2003 par l'AACSB, faisant d'elle « la seule école de gestion nord-américaine, à l'époque, à détenir les trois agréments les plus prestigieux dans son domaine<sup>83</sup>. » L'AACSB a accredité 820 établissements dans 53 pays en 2018. Elle concernait principalement à ses débuts les programmes de premier cycle de gestion et de comptabilité, mais a progressivement étendu son mandat aux cycles supérieurs.

Pour obtenir l'accréditation AACSB, une école doit d'abord faire partie du réseau AACSB, ce qui requiert déjà qu'elle soit autorisée à diplômer en gestion, que ce soit en premier cycle ou en cycles supérieurs. Sans entrer dans le détail du processus, celui-ci est à la fois coûteux en temps, en argent, en énergie et en ressources pour l'école : elle doit poser sa candidature, acceptée d'être suivie par un mentor, souvent le doyen d'une organisation déjà créditée AACSB, afin de rédiger une auto-évaluation qui sera ensuite soumise, évaluée par un comité de l'AACSB et de pairs, et qui devra être acceptée avant qu'une visite puisse avoir lieu. Il peut s'écouler plusieurs années entre la demande et l'accréditation effective.

Au début du processus, pendant celui-ci et chaque année, l'école doit aussi payer des frais importants non négligeables : il faut compter 29.450 US\$ pour le processus initial, voire 5.500 US\$ supplémentaires en cas de demande de révision de l'auto-évaluation, puis 5.950 US\$ ou/et 3.650 US\$ par an respectivement pour l'aspect gestion et l'aspect comptabilité de l'accréditation, plus 5.500 US\$ si l'école est placée sous un processus de revue continue. Cette accréditation est renouvelable tous les cinq ans. Des frais sont aussi ajoutés dans le budget pour la visite du panel sans plus de précisions – en 2001, ces frais nécessitaient d'emblée un dépôt de 3.000\$.

---

<sup>83</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/notre-histoire/index.html>  
[http://www.hec.ca/nouvelles/2014/AACSB\\_2013.html](http://www.hec.ca/nouvelles/2014/AACSB_2013.html)

Les critères étudiés sont les suivants :

Afin d'obtenir et de conserver l'accréditation en affaires, une institution doit s'aligner sur une série de 15 critères d'accréditation d'affaires qui se concentrent sur : la mission et la gestion stratégique ; le soutien aux étudiants, le corps professoral et le personnel ; l'apprentissage, la formation et l'enseignement ; et l'engagement professionnel et académique des étudiants et du corps professoral. Les critères supplémentaires pour l'accréditation en comptabilité constituent un complément rigoureux aux 15 critères d'affaires. Les six critères de comptabilité sont spécifiques à la discipline et à la profession de comptable.<sup>84</sup>

Le fait que l'école soit accréditée par le biais de pairs participe à la fois de la dimension légitimatrice des accréditations, mais souligne aussi la possibilité d'une orientation isomorphique de certaines pratiques dans la gestion de l'école ou dans ses activités.

Chaque école accréditée fait ensuite partie du réseau et possède différentes ressources, comme par exemple des conseils pour attirer les étudiants et leur communiquer ce qu'est l'accréditation AACSB, pour faire de la promotion sur leur établissement une fois le logo AACSB acquis, ou encore pour se positionner avec un élément qui peut être perçu comme un atout concurrentiel<sup>85</sup>

L'AMBA ou *Association of MBAs* a été fondée en 1967 au Royaume-Uni, en partenariat avec des écoles britanniques mais aussi américaines, afin de promouvoir la formule du MBA en Europe. Seulement 257 écoles dans 54 pays sont accréditées AMBA, ce qui représente environ 2% des écoles de gestion à travers le monde<sup>86</sup>. HEC Montréal a été accréditée en 2002. En plus du MBA,

---

<sup>84</sup> In order to earn and sustain business accreditation, an institution must align with a set of 15 business accreditation standards that focus on mission and strategic management; support for students, faculty, and staff; learning and teaching; and academic and professional engagement of students and faculty. The supplemental accounting accreditation standards are a rigorous complement to the 15 business standards. The six accounting standards are specific to the discipline and profession of accounting. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>85</sup> <https://www.aacsb.edu/accreditation/standards/>

<sup>85</sup> <https://www.aacsb.edu/accreditation/resources>  
<https://bestbizschools.aacsb.edu/school-search/h/hec-montreal>

<sup>86</sup> <https://www.mbaworld.com/accreditation>  
<https://www.mbaworld.com/accreditation/what-is-accreditation>

l'AMBA a un mandat élargi et s'occupe d'accréditer et de faire reconnaître des *Master in Business Management* (MBM) et des *Doctorate in Business Administration* (DBA).

En guise d'introduction, il est dit dans le guide d'accréditation de l'AMBA que l'objectif de l'organisation est « *charitable* ». L'utilité d'une telle accréditation, son « *rationale* », est de fournir aux employeurs et aux étudiants souhaitant effectuer un MBA un élément le plus objectif possible pour les assurer de la qualité des programmes et des institutions accréditées.

Le processus d'accréditation de l'AMBA est à peu près similaire à celui de l'AACSB : auto-évaluation, évaluation par un panel de l'auto-évaluation, puis décision d'accréditer, de reporter ou de ne pas accréditer. Là aussi, des pairs sont sollicités afin de passer en revue l'auto-évaluation. Enfin, une visite est prévue afin d'évaluer *in situ* l'école. En plus de l'accréditation normale, qui peut varier de 3 à 5 ans, et la ré-accréditation qui peut varier de 1 à 5 ans, en plus de pouvoir être retirée, il existe une accréditation avancée, dans le cas où l'école a été accréditée 3 fois pendant 5 ans d'affilée.<sup>87</sup>

Là aussi, l'accréditation a un coût non négligeable : 2.000£ pour l'inscription, 5.000£ pour la pré-évaluation, 15.000£ pour l'évaluation et la visite, en plus des frais encourus par le panel qui sont à leur discrétion, les vols de plus de cinq heures étant par exemple considérés comme devant être pris en classe affaires et non plus classe économique. En plus des MBA, l'AMBA peut accréditer les *Doctorate in Business Administration* (DBA) et les *Master in Business and Management* (MBM), respectivement pour 4.000£ et 5.000£, ainsi que les différents campus d'une école, chaque campus coûtant 5.000£ supplémentaire. L'école doit ensuite s'acquitter de frais annuels de 4.500£ pour continuer d'être accréditée.

Les critères étudiés par l'AMBA sont les suivants : le fait que le programme est effectivement un MBA ; l'intégrité institutionnelle, la pérennité et le caractère distinctif ; la qualité et la compétence du corps professoral ; la conception du programme et sa qualité en tant que chef de file ; l'expérience des cohortes étudiantes ; les compétences, les attentes de l'enseignement et du programme et la concordance du programme avec l'expérience des étudiants ; la largeur et la profondeur du programme ; sa rigueur et sa pertinence ; la qualité des relations entre le corps professoral et les étudiants ; l'impact et la formation continue.

---

<sup>87</sup> <https://www.mbaworld.com/accreditation/become-an-accredited-business-school>

L'AMBA fournit aussi une « marque » distinctive, ainsi que des ressources pour montrer son utilité, à la fois à l'école qui accepte de se soumettre au processus d'accréditation et qui réussit à être accréditée, mais aussi pour les étudiants et les employeurs.<sup>88</sup>

L'EQUIS ou *EFMD Quality Improvement System* est décerné par la *European Foundation for Management Development* (EFMD), créée en 1972. Il a été fondé en 1998 afin de promouvoir un enseignement de qualité en gestion. Actuellement, 174 établissements dans 41 pays sont accrédités EQUIS. Les critères reposent notamment sur la qualité des activités (enseignement, recherche, etc.) mais aussi sur le degré d'internationalisation de l'établissement.<sup>89</sup>

Le processus suivi par cet organisme accréditeur est lui aussi très similaire : inscription, éligibilité, auto-évaluation, visite et revue par les pairs, accréditation pour 3, 5 ans ou non, amélioration continue et ré-accréditation avant la fin de l'échéance de l'accréditation actuelle.<sup>90</sup>

Les tarifs s'élèvent à 10.200€ pour l'inscription, 10.200€ pour l'éligibilité, 17.000€ pour la revue et la visite, et 17.000€ pour l'accréditation de 5 ans, 10.200€ pour celle de 3 ans, et 0€ en cas de non accréditation. Le total varie donc de 37.400€ à 54.400€, en plus des frais encourus par les membres du panel, auxquels il est toutefois avisé de prévoir le plus tôt leurs billets afin de limiter les coûts pour l'école, et qui visent un plafond de 6.000€, pouvant toutefois varier en fonction des situations : cette frugalité ne se retrouve pas chez les autres organismes accréditeurs.<sup>91</sup>

Les dix critères choisis et passés en revue sont : le contexte, la gouvernance et la stratégie ; les programmes ; les étudiants ; le corps professoral ; la recherche et le développement ; l'éducation des dirigeants ; les ressources et l'administration ; l'internationalisation ; l'éthique, la responsabilité et le développement durable ; et les connexions avec les milieux d'affaires.

L'EQUIS et l'AACSB sont assez similaires sur de nombreux points, tandis que l'AMBA se concentre exclusivement sur les programmes liés au MBA, avec le MBM et le DBA. Les critères étudiés donnent aussi une bonne idée de ce sur quoi l'organisme accréditeur se concentre et ce qu'il valorise : par exemple l'EQUIS aborde la question de la recherche, de l'internationalisation

---

<sup>88</sup> <https://www.mbaworld.com/business-schools/promote-your-accreditation>  
<https://www.mbaworld.com/accreditation/value-of-accreditation>

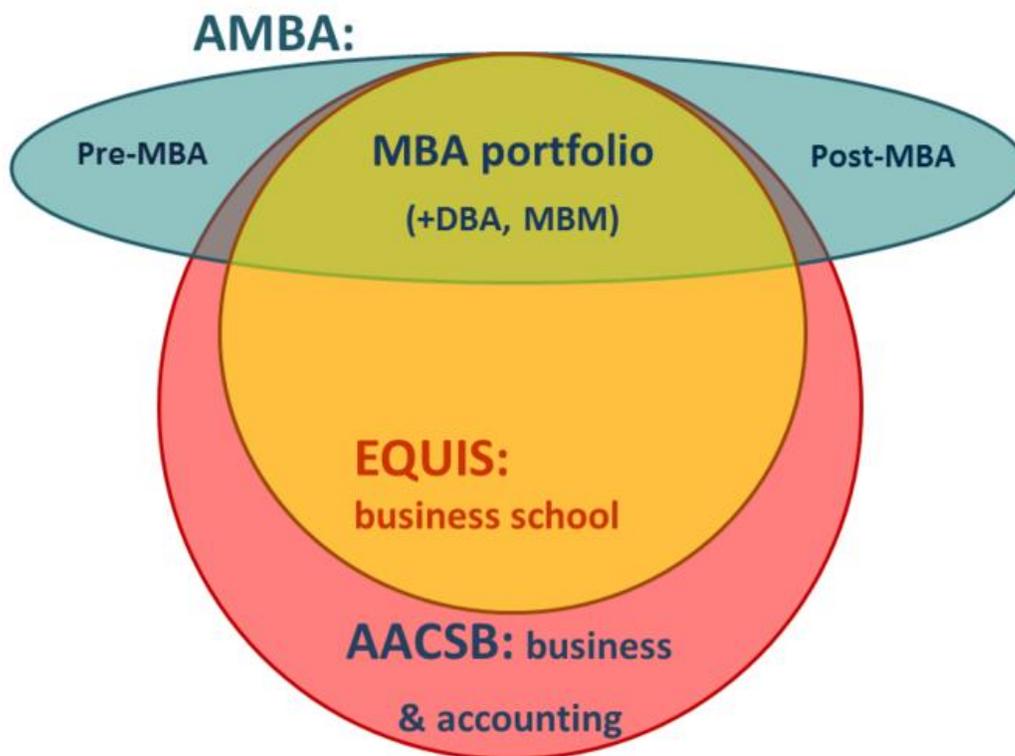
<sup>89</sup> <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/>

<sup>90</sup> <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/equis-process/>

<sup>91</sup> <https://efmdglobal.org/accreditations/business-schools/equis/equis-guides-documents/>

et de l'éthique, alors que l'accent n'est pas particulièrement mis dessus pour l'AACSB. L'EQUIS aborde aussi le thème de l'éducation des dirigeants et des connexions avec le milieu des affaires, qui le distingue aussi de l'AACSB et le rapproche de l'AMBA.

Il est possible de résumer le mandat de chaque accréditation avec le schéma suivant :



1

Figure 7 : Les mandats des accréditations AMBA, EQUIS et AACSB.

Source : Wikipédia, page « Triple accréditation ».

Il est à noter que ces associations n'ont pas pour but premier d'accréditer, mais constituent avant tout des groupes d'intérêts, voire des groupes de pression, notamment pour l'avancement de leur agenda, à savoir la promotion du programme de MBA en Europe, comme l'AMBA à ses débuts. Ce sont aussi, en plus d'être des organisations à but charitable ou promouvant l'avancement des connaissances et la qualité de l'enseignement en gestion, de grands acteurs dans un marché très lucratif où l'accréditation est devenue quasiment indispensable, sauf exception.

Il convient aussi de relativiser l'impact de certaines accréditations : elles demeurent très « occidentales », et un pays ou des écoles de gestion éloignés de ces sphères d'influence et possédant déjà un marché extrêmement vaste – telles des écoles de gestion américaines qui choisissent de ne pas se faire accréditer EQUIS, car le marché européen ne les intéresse guère, qu'elles n'en ressentent pas le besoin, que les coûts sont trop élevés, ou qu'elles ne répondent pas aux critères : Harvard n'est pas accrédité AMBA par exemple – peuvent juger qu'obtenir une ou plusieurs de ces accréditations, qui n'en sont que trois particulièrement prestigieuses et répandues parmi d'autres, n'est pas nécessaire, en tout cas pas immédiatement. La mondialisation et la recherche de légitimité influencent fortement la recherche d'accréditations. Quoiqu'il en soit, même si des exceptions existent, les accréditations demeurent utiles, sinon obligatoires pour la majorité des écoles : elles demeurent des outils de légitimation forts et pertinents.

En effet, les accréditations constituent, en quelque sorte, une partie de l'identité mais qui serait commune à plusieurs organisations. En l'échange de concessions identitaires, elles acquerraient un « label » commun qui les légitime auprès d'autres institutions, mais aussi auprès du public et de leurs clientèles. Cela peut être intéressant dans le cadre d'une coopération, d'un partenariat, ou d'un diplôme conjoint entre différentes écoles. Cette recherche de légitimité a un précédent dans l'histoire de HEC Montréal : lors de sa création, elle ne faisait pas partie de facultés et des écoles rassemblées sous l'égide de l'Université Laval de Montréal. Ce n'est qu'en 1916 que l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal a été rattachée à l'Université, faisant taire les contestations d'une partie du clergé catholique au sujet d'une école qui se voulait laïque.

Finalement, les accréditations se distinguent des classements par leur évaluation orientée plus sur des critères qualitatifs que quantitatifs, et surtout sur le long terme. Néanmoins, elles favorisent, d'une certaine façon, l'isomorphisme des organisations accréditées : s'il est possible que les critères soient légèrement amendés en fonction des différents contextes et en fonction des accréditations, celles-ci doivent néanmoins se plier à des critères qui sont communs.

Les accréditations confèrent de la légitimité, mais accentuent la tendance vers l'isomorphisme, en dépit de certaines limites et de certains critères promouvant la différenciation et le caractère innovant des organisations ou des activités : les différentes organisations doivent satisfaire des critères similaires, et tendent donc à se ressembler. Elles continuent toutefois de se distinguer par

le biais des classements : si ces éléments sont aussi légitimateurs, ils forcent, par leur dimension classante, les organisations à se démarquer de leurs concurrents par différents aspects ou critères.

### *5.2.1.2. Les classements des écoles de gestion*

Alors que les systèmes d'accréditation enjoignent les écoles à se ressembler, les systèmes de classement visent à les hiérarchiser et à les différencier. Les écoles sont ainsi évaluées globalement dans une optique compétitive par le biais de classements sur les différents programmes qu'elles proposent, ainsi que sur de nombreux critères qualitatifs et quantitatifs comme la réputation académique, les citations par publication, l'employabilité, ou l'indice de Hirsch<sup>92</sup>. Les classements sont relativement récents, un des plus anciens étant celui de l'Academic Ranking of World Universities (AWRU), créé en 2003. D'autres ont ensuite vu le jour.

Les villes sont aussi classées, en fonction de leur potentiel pour les étudiants. L'accélération de la mondialisation entraînant la création d'un « village global » ainsi que l'accroissement de la concurrence à l'échelle internationale forcent les organisations à devenir plus compétitives. Pour les écoles de gestion, les résultats et les performances demeurent importants, mais d'autres critères sont pris en compte, comme le contexte général et le cadre de vie.

Par exemple, les villes sont classées dans le monde entier par Quacquarelli-Symonds (2018) en fonction de leur attrait pour les étudiants, ainsi que de nombreux autres critères, tels que le coût de la vie, l'activité des employeurs ou encore la désirabilité. Ces critères soulèvent des points intéressants, dans la mesure où ils ne dépendent que peu, voire pas du tout, de l'établissement d'enseignement. Ainsi, pour commencer, un bon établissement d'enseignement supérieur, et, partant, une bonne université ou une bonne école de gestion, c'est avant tout une ville attrayante pour les étudiants et offrant des conditions de vie agréables, des débouchés en termes d'emploi et des opportunités de vie variées en général.

---

<sup>92</sup> <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2017/business-management-studies#sorting=rank+region+=+country+=+faculty+=+stars=false+search>

Les classements sur les universités et les écoles portent notamment sur les programmes les plus comparables, comme les MBA<sup>93</sup>, tandis que les programmes de premier cycle, s'ils sont assez similaires entre différents pays, que ce soit sous leur forme ou leur contenu, restent principalement comparés avec les programmes d'autres établissements nationaux<sup>94</sup>. Dans ce cas, les critères vont varier : pour les MBA, ce seront avant tout des critères quantitatifs et monétaires, comme le gain d'argent cinq années après le MBA, les années nécessaires pour rentabiliser et rembourser le coût des études, le salaire avant le MBA, le salaire actuel, le coût des études, et le score au GMAT.<sup>95</sup>

Divers classements vont évaluer de manière différente, mais dans un même but, les programmes et les établissements afin de leur attribuer une « note » qui leur permettra de se comparer, dans une certaine mesure, avec d'autres établissements, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale<sup>96</sup>.

Ce qui frappe le plus dans ce cas, c'est la diversité des classements et des organisations qui vont souhaiter classer les établissements de gestion. Certains vont être globaux et considérer l'éducation en général et même le milieu afin d'identifier les « *top universities* », comme celui de Quacquarelli-Symonds<sup>97</sup>, celui de Forbes<sup>98</sup>, celui de USNews<sup>99</sup>, celui de Bloomberg BusinessWeek<sup>100</sup>, celui de The Economist<sup>101</sup>, celui de Poets & Quants<sup>102</sup>, ou encore celui du Financial Times<sup>103</sup>. Les classements ne vont pas forcément mettre en avant la même école, notamment à la première place, mais les groupes vont rester sensiblement les mêmes : une école dans le top 10 variera probablement de quelques places dans un autre classement.

Il est de plus intéressant de voir que ces classements proviennent surtout des Etats-Unis, et concernent surtout des établissements américains. Faut-il y voir une appréciation biaisée dans certains cas ? C'est possible, mais le placement de l'INSEAD, une école française, dans le haut du classement (1<sup>ère</sup> selon BusinessWeek en 2017<sup>104</sup>, 2<sup>ème</sup> selon Quacquarelli-Symonds

---

<sup>93</sup> <https://www.topuniversities.com/university-rankings/mba-rankings/global/2019>

<sup>94</sup> <https://www.cNBC.com/2017/12/06/the-10-best-undergraduate-business-programs.html>

<sup>95</sup> <https://www.forbes.com/business-schools/list/>

<sup>96</sup> <https://www.usnews.com/education/best-graduate-schools/articles/business-schools-methodology>

<sup>97</sup> <https://www.topuniversities.com/>

<sup>98</sup> <https://www.forbes.com/business-schools/list/>

<sup>99</sup> <https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-business-schools>

<sup>100</sup> <https://www.bloomberg.com/graphics/2017-best-business-schools/>

<sup>101</sup> <https://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>

<sup>102</sup> <https://poetsandquants.com/>

<sup>103</sup> <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>

<sup>104</sup> <https://www.insead.edu/news/2017-INSEAD-tops-the-best-international-business-schools-2017-rankings-by-bloomberg-businessweek>

TopUniversities en 2018<sup>105</sup>) démontre que les établissements non américains peuvent aussi se démarquer.

Enfin, ces classements se « cooptent » dans un sens : Poets & Quants fait par exemple référence aux autres classements sur son site internet afin de mettre en perspective les différences subtiles qui peuvent exister entre eux. Ils se légitiment entre eux et ont bâti une réputation d'organisations tendant vers le plus grand degré d'impartialité et d'objectivité possible. Cette croissance quasi exponentielle du nombre d'organismes de classements est le corollaire de la mondialisation et de l'uniformisation des pratiques (Altbach, 2012).

Une telle croissance et une telle imposition de vues a été accompagnée de nombreuses critiques, que ce soit sur les classements eux-mêmes (Schatz et Crummer, 1993), sur leur méthodologie, leurs lacunes, ou encore les buts qu'ils poursuivent, et surtout les présupposés qui les sous-tendent (University of Illinois at Urbana-Champaign, 2007).

Ceux-ci font par exemple l'impasse sur l'enseignement, où la recherche domine, ou supposent un jeu à somme nulle : il y a un premier, et un dernier. D'autres sujets litigieux sont abordés par les différents auteurs critiques, comme la réputation des établissements, l'auto-réalisation des prédictions, ou bien la transformation d'un outil en une fin en soi à poursuivre (Altbach, 2012).

En dépit de ces défauts et de ces lacunes, et surtout de leur volonté de distinguer et de différencier les écoles selon certains critères, les classements possèdent un élément de légitimation dans la mesure où une école possédant son nom dans un classement, et de préférence vers le haut, s'en trouve légitimée. Les classements vont même entrer en ligne de compte pour la considération de l'identité, en plus de leur rôle dans l'établissement de la légitimité, notamment avec Elsbach et Kramer (1996), voire vont être considérés comme des sources de pression ou de menaces pour l'identité des organisations (Petriglieri et Devine, 2016).

HEC Montréal est particulièrement attentive aux classements, que ce soit au niveau de l'École ou des différents programmes<sup>106</sup>. Ces marques de reconnaissance sont mises en valeur par l'établissement afin de prouver le bien-fondé de son activité, ainsi que sa crédibilité et ses performances dans l'industrie. Certains classements reconnus se retrouvent, tandis que d'autres

---

<sup>105</sup> <https://www.topuniversities.com/university-rankings/mba-rankings/global/2018>

<sup>106</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/classements/classements.html>

classements sont moins connus du grand public : les classements eux-mêmes sont plus ou moins légitimes en fonction de leur reconnaissance. Dans tous les cas, une organisation en général ou une école de gestion en particulier choisira toujours ce qui la met plus en valeur, que ce soit au niveau des critères choisis ou de l'échelle étudiée (Elsbach et Kramer, 1996).

**Dans le contexte de concurrence féroce** que se livrent les écoles de gestion à travers le monde, il est normal de constater **l'émergence d'organismes de classements, d'agrèments et d'accréditations** qui visent à offrir une vision moins subjective, des écoles de gestion et permettre aux consommateurs de mieux choisir, et aux écoles de se comparer sur des bases communes et ainsi de se démarquer.

**Ces classements sont indirectement normatifs pour les écoles de gestion**, car ils les poussent à mettre en avant les critères sur lesquels ils seront évalués. **Cela ne va pas sans causer des tensions organisationnelles supplémentaires**, dans une industrie en perpétuel changement, extrêmement concurrentielle et très sujette aux regards extérieurs dans le processus de légitimation.

Ce qui distingue les accréditations des classements, c'est leur onérosité ou non pour l'école – il n'y a rien à payer pour être classé, au contraire, ce sont les clients qui vont payer pour obtenir les informations – et le fait que les premières sont plus axées sur des critères qualitatifs, tandis que les seconds préfèrent s'appuyer sur des critères quantitatifs.

Enfin, ces critères d'évaluation constituent des forces ambiguës vis-à-vis de l'identité : leur aspect légitimateur contraint l'identité des organisations à changer, tout en les enjoignant à demeurer différente et à conserver leur identité propre, leur spécificité. Les organismes classants ne veulent pas voir deux organisations pareilles, sinon cela n'aurait aucun sens de les classer, mais ils les poussent dans cette direction. Il semble y avoir ici une tension à explorer entre différenciation et isomorphisme.

### **5.3 Les tensions identitaires organisationnelles**

Cette tension entre identité et légitimité se décline en plusieurs tensions identitaires. Les tensions identitaires que j'ai identifiées peuvent être analysées à l'aune des réactions de différents protagonistes. Ces tensions sont le résultat de la combinaison de la fréquence des sujets abordés par les répondants (voir Annexe 1), en plus de la mise en relief liées aux divergences de vues et d'opinion de ceux-ci. Certaines déclarations ont en effet été contradictoires, d'où la possibilité d'un terreau fertile pour la génération et l'identification de tensions identitaires organisationnelles.

HEC Montréal définit actuellement sa mission de la façon suivante :

Francophone, ancrée dans la collectivité, ouverte sur le monde, HEC Montréal, établissement universitaire de calibre international en gestion, contribue à l'essor de la société en exerçant son leadership dans l'ensemble de ses champs d'activité : enseignement à tous les cycles, recherche et services à la collectivité.<sup>107</sup>

Cette identité renouvelée, rénovée, adaptée, nécessite néanmoins un « travail » de la part de l'organisation pour l'intégrer aux pratiques, aux mentalités, et aux identités des membres de l'organisation, d'où l'émergence, là aussi, de tensions.

Le choix de tension sous forme de couples est inspiré de Dodd et Favaro (2006) qui distinguent trois couples de tensions : « profitabilité vs croissance, court terme vs long-terme, et l'organisation comme un tout vs ses parties »<sup>108</sup>. Certaines des tensions relevées ici ne sont pas sans rappeler celles identifiées par ces auteurs ; ce n'est pas néanmoins leur identification qui est problématique, mais plutôt la façon dont elles sont gérées par les organisations, les dirigeants, ainsi que les gestionnaires.

L'usage de tensions duelles est aussi inspiré des réponses de plusieurs répondants, comme par exemple, du professeur Z qui expose, entre autres, trois exemples de tensions qui m'ont aussi semblé pertinentes et que j'explorerai :

---

<sup>107</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/choisir-hec-montreal/mission-vision-et-valeurs-de-hec-montreal.html>

<sup>108</sup> (...) profitability versus growth, the short term versus the long term, and the whole organization versus the units. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Les trois éléments : il y a la langue, anglais et français ; deuxième élément, l'équilibre enseignement et recherche, certains peuvent penser qu'il est menacé ; le troisième, on va dire pour moi, entrepreneuriat et bureaucratisation.

Deux types de tensions ont pu être distinguées : d'une part, les tensions liées à la structure de l'organisation, à son fonctionnement, et regroupant les défis auxquels doit faire face HEC Montréal pour devenir, être et demeurer une organisation efficace et efficiente ; d'autre part, les tensions liées aux activités de l'organisation, ce qu'elle fait au quotidien, comment cela exprime son identité ou sa mission et se répercute sur ses publics : ses membres, les clients, les communautés, etc.

### **5.3.1. Les tensions liées à la structure de l'organisation**

Ces tensions sont liées à la façon dont l'organisation a été conçue, gérée, modelée et façonnée depuis sa création et au fil des lois (1907, 1927, 1941, 1957, 1987 – amendée en 1989, 1992 et 1994, et 2009) et des choix de la direction, liés très fortement à ceux des directeurs, voire s'y confondant, surtout au début, mais moins aujourd'hui.

#### *5.3.1.1. La philosophie de l'organisation : « famille », communauté et hiérarchie*

Cette première tension peut être rapprochée de la tension « le tout vs les parties » et semble exprimer clairement une tension entre l'identité familiale de HEC et le nécessaire besoin de formaliser les rapports pour être légitime, notamment auprès des organismes accréditeurs qui, dans une certaine mesure, imposent leurs conceptions liées à leur culture. En effet, HEC Montréal est une organisation de très grande taille, et l'enjeu de la gouvernance s'y trouve encore plus prononcé en raison du budget, des nombreuses activités et des parties prenantes internes comme externes à l'organisation. Cette tension fait référence à la communauté de HEC Montréal. Celle-ci est soumise à deux forces : l'une centripète, la direction et l'organisation dans son ensemble comme un tout ; l'autre centrifuge, les sous-directions (programmes), les départements (disciplines) et les parties de l'organisation. Ces forces vont modeler la façon dont les relations intra-

organisationnelles vont se développer, et façonner les activités et les rapports de force internes, et donc *in fine* l'identité et les objectifs de légitimité.

Plus de la moitié des répondants, sur les vingt-six interrogés, ont appuyé l'aspect « communauté » (quatre) de HEC Montréal et sa dimension « familiale » (dix), et l'ont même cité comme étant un des traits identitaires de l'organisation actuelle. L'École a connu, pendant une grande partie de son existence, un fonctionnement semi-formel en raison de sa taille « réduite » avec 32 inscrits en 1910. Avec plus de 13.000 aujourd'hui, l'organisation a véritablement changé d'échelle. Le directeur G va même jusqu'à qualifier cet aspect « d'esprit de corps » au sein de HEC Montréal, expression surprenante car elle emprunte à la terminologie militaire, et suppose une analogie curieuse entre HEC Montréal et une unité militaire.

Néanmoins, certains répondants, comme le directeur J, précisent « 13.000, oui, mais 8.000, équivalent à temps plein ». Par ailleurs, si les chiffres semblaient déjà très élevés bien avant, il s'agit, pour une majeure partie des inscriptions, de « service à la communauté », comme les cours par correspondance, ouverts de 1925 à 1948, ou les cours du soir, ouverts dès 1917, ne conférant pas de diplômes reconnus à l'extérieur sauf une technique d'administration propre à HEC Montréal, et ayant été intégrés d'une certaine façon dans les certificats et les DESS. Il existe en effet, avant la création du Certificat en 1970 et sa refonte en 2003, et la création du DESS en 1987, un engouement certain pour les cours du soir, ceux-ci représentant dès le début la moitié des 108 inscriptions cours du jour et cours du soir confondus en 1917, et jusqu'à 5.232 des 6.558 inscriptions en 1970 (Harvey, 2002).

(...) elle compte 45 étudiants dans les deux classes de préparatoire et 66 au cours de licence proprement dit, dont 19 en troisième année. (...) 186 étudiants [dans les cours du soir], dont la grande majorité, soit 159, sont cependant des étudiants dits « libres ».  
(Harvey, 2002)

Quoi qu'il en soit, et en dépit de la concurrence faite progressivement à HEC Montréal par d'autres écoles québécoises telles que l'École Supérieure de Commerce de Québec, fondée en 1924 mais ne connaissant un véritable essor qu'à partir des années 1950, par l'Université de Sherbrooke ou par la Sir Williams George University, l'École a connu « une croissance fulgurante » (Harvey,

2002).<sup>109</sup> Cette croissance a pu s'avérer déstabilisante pour l'organisation dans une certaine mesure, notamment avec la question de la taille des locaux, mais aussi de la gestion du personnel, ainsi qu'en témoigne le directeur O :

Des professeurs de carrière, on en a deux cent-cinquante à l'école, il y en a plus de trois cents avec les maîtres d'enseignement, les profs associés, tout ça. (Directeur O)

Cela sous-entend qu'il est nécessaire que les fonctions de soutien en termes de recrutement, de suivi de carrière, etc., tant pour les étudiants que pour les professeurs, suivent.

Mais je dirais qu'à ce moment-ci de notre histoire, on est un petit peu assis entre deux chaises. On n'est plus tout petit, puis on n'est pas gros. Donc, parfois, c'est une position inconfortable. On est comme, dans certains cas, trop gros, puis d'autres fois, trop petit. Parce que quand l'organisation atteint une certaine taille, bien vient avec ça plus de standardisation, plus de normalisation dans les règles. Ça prend des politiques (...). On formalise un certain nombre de choses, ça ne fait pas plaisir à tout le monde, mais on n'a pas le choix de formaliser à un moment donné. Pour donner un exemple (...) HEC a vingt-cinq chaires, OK, chaires de recherche. Bon, bien, ça prend une politique de gestion des chaires quand vous avez vingt-cinq chaires. (Directeur J)

Par ailleurs, cela implique aussi la nécessité d'adapter la gestion à la nouvelle échelle de l'organisation, sans quoi elle perdrait en efficacité, et potentiellement en légitimité. Ce trait identitaire que constituerait la couple « communauté-famille » serait ainsi contrebalancé par l'impératif d'efficacité de l'organisation, et surtout de formalisation des processus, des procédures, et plus généralement du fonctionnement de l'organisation.

Une organisation, même petite, est soumise à cette tension, mais elle s'exprime d'autant plus que la taille de l'organisation augmente. Cela entraîne aussi une division des tâches au sein de l'organisation avec, par exemple, la création de départements en fonction des disciplines et des enseignements, mais aussi des sous-directions pour chaque programme.

Etant données les observations effectuées et la diversité des réponses obtenues, il ne serait pas particulièrement audacieux de dire que les différents départements de l'Ecole jouissent d'une

---

<sup>109</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/notre-histoire/une-croissance-fulgurante/index.html>

relative autonomie, et que celle-ci est plutôt bâtie sur un modèle décentralisé. Ils ont certes à rendre des comptes, que ce soit en termes financiers envers la Trésorerie de l'École, ou en termes de pertinence pour les étudiants à la Direction des études, mais leurs politiques, par exemple linguistiques, ne regardent qu'eux. Il n'existe pas d'uniformisation entre les différents programmes, bien qu'il puisse exister des directives communes de la part de la Direction de l'École ou des règlements à leur égard.<sup>110</sup>

Finalement, la tension qui semble ressortir ici est celle de la recherche d'un équilibre entre centralisation et décentralisation, autonomie et direction, mais aussi entre proximité et distance entre les membres de l'organisation par le biais du caractère formel ou informel des relations. Celle-ci étant une bureaucratie professionnelle, tous ses membres sont « égaux » dans leur fonction de professeur, bien que celle-ci puisse être déclinée (professeur titulaire, agrégé, adjoint, maître d'enseignement, chargé de cours...), il en est de même pour tous les étudiants, qui se déclinent aussi (certifié, bachelier, DESS, maître, MBA, doctorant...). La taille de l'organisation qui n'a fait que croître depuis sa création, en dépit de quelques moments de stagnation, constitue donc une tension pour ce modèle de gestion. Si la taille peut jouer dans la légitimation de l'organisation, ce sera surtout la qualité de ses activités qui lui confèrera un sceau d'approbation et de qualité.

La délégation des tâches et la dispersion des activités est concomitante avec la croissance fulgurante de l'époque au milieu des années 1960, et c'est sous le directorat de Robert Charbonneau qu'est créée la charge de directeur adjoint à l'administration :

Ainsi avait continué de prendre progressivement forme la structure de gestion qui prévaudra longtemps dans l'École ; une structure constituée du bureau de direction, la « Corporation », du directeur, du Conseil pédagogique, du directeur adjoint à la pédagogie et du directeur adjoint à l'administration. (Harvey, 2002 : 353)

Roger Charbonneau est d'ailleurs le dernier directeur nommé sans autre forme de procès que la bénédiction de son prédécesseur et l'accord de la Corporation. Après lui, tous seront nommés par un comité constitué de plusieurs membres. Ce détail souligne la dispersion des pouvoirs qu'a connu l'École, et plus particulièrement le directeur de l'École, qui ne pouvait plus tout gérer. Cela se conjugait avec la forte croissance, qui a obligé HEC Montréal à adopter une organisation

---

<sup>110</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/reglements-et-politiques/index.html>

interne plus lâche, mais aussi plus formelle. Les directeurs après lui – Paul Dell’Aniello, Pierre Laurin, Pierre Harvey, Jean Guertin, Jean-Marie Toulouse et Michel Patry – ont d’ailleurs acquis un rôle différent, celui de figure politique et de visage de l’organisation. Les interventions systématiques de Michel Patry en 2012 ou en 2017 suite aux parutions des articles critiques sur la langue d’enseignement à HEC Montréal, ainsi que les nombreuses autres activités et participations auprès d’autres entreprises semblent aller en ce sens<sup>111</sup>. En contrepartie, leur pouvoir effectif sur l’organisation et la gestion des différents programmes et départements a été réduite, pour des raisons de temps à cause des autres occupations et aussi pour des raisons de pouvoir.

Il arrive qu’HEC Montréal fasse carrément l’impasse, ou laisse dépérir, certains éléments pourtant légitimateurs de l’organisation. L’assemblée des professeurs, qui représente les intérêts interdisciplinaires des professeurs, semble aussi critiquée dans son fonctionnement :

HEC Montréal a toujours été une organisation avec des instances démocratiques très fortes, et notamment une assemblée des profs qui pouvait donner son avis. Cette assemblée des profs est totalement vidée, il n’y a plus personne qui y va parce que progressivement les dossiers qui y étaient présentés étaient comptables, financiers, on ne parlait plus de la vision de l’Ecole, donc les profs se sont désengagés, donc cela fait qu’il n’y a plus d’instance où les profs peuvent exercer le pouvoir, et cette polémique aurait été intéressante dans ce cadre. (Professeure Q)

La consultation démocratique, qui peut constituer un levier de légitimation interne fort, que ce soit au niveau des professeurs ou des étudiants, n’est pas exploitée à sa juste mesure, ce qui peut affaiblir l’organisation de l’intérieur. Cette dimension fait appel à des éléments historiques datant de 1964, où les professeurs avaient souhaité participer plus avant à la vie de l’Ecole. Il faut néanmoins attendre 1984, date de refonte de la charte de l’Ecole, pour que l’assemblée des professeurs, puis l’Association des professeurs de l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales (APHEC) en 1972, acquièrent une place significative dans l’activité de l’Ecole.

Il convient de relativiser cette interprétation : HEC Montréal a certes été une communauté très soudée très tôt en raison de sa taille réduite, mais l’orientation de l’organisation était plutôt due à l’expression des pouvoirs des directeurs, de la Corporation, de certains professeurs ou des

---

<sup>111</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/directeur-de-lecole/index.html>

directeurs adjoints plutôt que de la communauté tout entière. Dire que HEC a une tradition démocratique est une réinterprétation a posteriori.

Néanmoins, une telle remarque met en exergue le décalage entre la façon de gouverner l'organisation et les attentes des différents publics : les professeurs ne veulent pas être seulement des exécutants passifs, comme le montre leurs réactions aux décisions de certains programmes qui sont le prétexte de cette étude, et les étudiants ne veulent pas être des clients passifs vers lesquels sont poussés des programmes, des méthodes et du contenu. Il existe certes des éléments de rétroaction, sur les cours ou sur les professeurs, mais peu de données existent sur la compréhension de l'organisation par sa base étudiante, et professorale dans une certaine mesure si l'assemblée des professeurs fonctionne telle que la professeure Q nous la décrit, ce qui entre tout de même en contradiction avec certains des dires de la directrice G :

Oui! Bon, moi je me réunis avec les départements rarement, au besoin, quand il y a des choses que je veux communiquer directement aux professeurs, mais tous les directeurs de programmes sont des professeurs, le conseil pédagogique, je les vois à tous les deux semaines, c'est tous les directeurs de départements, représentants des professeurs... Et j'interagis beaucoup avec les professeurs, parce que la plupart des suggestions, améliorations, changements dans les programmes émanent des professeurs. Ils ont des propositions, ils viennent me voir ou voir leur directeur de programme. Donc oui, je travaille beaucoup avec les professeurs. (Directrice G)

Il existe donc une tension forte au sujet de la gouvernance de l'organisation : entre le formel et l'informel, au sujet de la bureaucratisation progressive de l'école. Cela représente un enjeu fort dans le cadre de la tension entre identité et légitimité, dans la mesure où si HEC Montréal reconnaît avoir besoin d'une structure, d'une hiérarchie, de systèmes et de règles pour être légitime, bien organisée et paraître « professionnelle », elle souhaite tout de même conserver une dimension « humaine » et « familiale », et éviter de s'orienter vers une identité bureaucratique ou de « fonctionnaires ».

Des questions telles que celles qui suivent auraient pu être soumises à la réflexion du plus grand nombre afin d'accroître la légitimité de certaines décisions stratégiques, et donc de proposer une tentative de résolution à cette tension : si un baccalauréat bilingue a été créé, pourquoi n'aurait-il pas été possible de créer une maîtrise bilingue ? Quelles ont été les réflexions à ce sujet ? Encore

une fois, cela suppose la consultation de la communauté à propos de cette question. Une réflexion en commun aurait pu se révéler pertinente, bien qu'il soit certain que soumettre chaque proposition stratégique au vote populaire risquerait d'alourdir considérablement les processus ; il s'agit d'une question d'équilibre : que veut-on ? Ou plutôt, qui veut quoi ? Quels sont les intérêts en jeu, et de qui ? Ici encore, il s'agit de logiques de pouvoir, et d'objectifs stratégiques et économiques parfois divergents.

Quant au sujet de l'inévitabilité de la langue de la recherche et des ressources, la question, là aussi, pourrait être posée : est-il fatal que l'anglais soit la « lingua franca » en recherche et dans les textes ? Pourquoi ne pas mettre des ressources en commun pour proposer des supports en langue française, originaux ou traduits, comme cela a été fait pour le Doctorat ? Quels sont les freins au développement d'une recherche francophone ?

La question de la centralisation et de la décentralisation des décisions au sein de l'organisation n'affecte pas seulement les mentalités, mais aussi la façon dont HEC Montréal est organisée. Cette décentralisation, amorcée progressivement en raison de la croissance progressive de l'École, et instituée aussi petit à petit à partir du directorat d'Esdras Minville, est devenue un enjeu central pour une organisation de cette taille.

#### *5.3.1.2. Le « design » de l'organisation : transversalité et silos*

Parmi les traits identitaires proposés par les répondants, cinq ont proposé sa « bonne gestion ». Il s'agit donc ici de savoir quelle est cette « bonne gestion » dont parlent les répondants, et éventuellement ce qui fait qu'elle fonctionne bien ou non.

Cette tension pourrait être aussi assimilée à la tension « le tout vs les parties », mais dans une moindre mesure. En effet, cette tension-ci se concentre plus sur les liens entre les parties, les relations qu'elles entretiennent et leur caractérisation. Leurs relations, bonnes ou mauvaises, ont en effet un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses buts avec plus ou moins d'efficacité.

Cette complexité intra-organisationnelle n'est pas nouvelle, et peut prendre place entre des programmes déjà existants, ou entre un programme ancien et la création d'un nouveau. Harvey (2002) fait par exemple référence à cette tension en 1961 lors de la volonté de créer une spécialisation en finance dans la troisième année de licence, ce qui risquerait d'affecter négativement les inscriptions en économie appliquée. A l'époque, à partir de 1959, c'est le Conseil pédagogique qui joue le rôle d'arbitre :

« [Le Conseil pédagogique] remplit à l'École des Hautes Études Commerciales, un rôle identique à celui de la Commission des études de l'Université de Montréal (...). Il a pour objet d'organiser l'enseignement, d'en assurer l'efficacité, et, sur le plan pédagogique, de coordonner toutes les forces intellectuelles de l'École. » (...) Y siègeront d'office le recteur de l'Université, le directeur de l'École et le secrétaire général, auxquels se joindront les directeurs de programmes (licence, baccalauréat, perfectionnement, cours du soir), les chefs des services d'enseignement, le conservateur de la bibliothèque et « tout professeur titulaire que la Corporation pourra elle-même désigner » (Harvey, 2002 : 324).

Ce Conseil pédagogique existe encore aujourd'hui, sa mission est la suivante :

Le Conseil pédagogique exerce les pouvoirs de réglementation sur toutes les questions d'ordre pédagogique notamment l'organisation de l'enseignement et de la recherche; les programmes d'études et les normes disciplinaires et pédagogiques propre à chaque programme d'étude; la nomenclature des grades, diplômes et certificats universitaires et l'administration des examens; les critères et procédures de nomination et de promotion des professeurs.<sup>112</sup>

La Corporation de l'École, elle, a aujourd'hui repris un nom plus classique, celui de Conseil d'administration :

Le Conseil d'administration établit par résolution les règlements nécessaires à la bonne administration et au bon fonctionnement de l'École.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/conseil-pedagogique/index.html>

<sup>113</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/conseil-dadministration/index.html>

Il existe aussi un Comité de direction qui réfléchit sur les orientations stratégiques de l'organisation :

Le Comité de direction examine l'ensemble des activités de l'École, soit les questions et décisions relatives à la stratégie, au développement et à l'organisation de HEC Montréal.<sup>114</sup>

Enfin, dans le cadre de son internationalisation, HEC Montréal s'est dotée d'un Comité consultatif international :

Composé de hauts dirigeants, le Conseil consultatif international guide la stratégie d'internationalisation de HEC Montréal et participe de près au renforcement de ses réseaux à travers le monde.<sup>115</sup>

Cette tension n'est pas propre à HEC Montréal, il existe probablement d'autres organisations où les départements, les fonctions et les services sont séparés en fonction de l'activité subalterne qu'ils ont à produire. La meilleure représentation de ces silos est la séparation des différents départements d'enseignement, onze au total : gestion des ressources humaines, finances, économie appliquée, affaires internationales, management, entrepreneuriat et innovation, etc., eux-mêmes subdivisés en sous-départements, comme la gestion stratégique ou le développement organisationnel sous le management. A cela, il convient d'ajouter les fonctions de soutien et d'administration (trésorerie, ressources humaines, etc.). La séparation symbolique est parfois accompagnée d'une séparation physique pouvant appuyer ces différences : HEC Montréal est par exemple divisée en deux bâtiments, bientôt trois avec la construction d'un nouveau bâtiment dans le centre-ville de Montréal.

La structure ne pose pas de problèmes en elle-même, c'est ce qui en est fait, et les mentalités qui y sont liées, qui peuvent entraîner des difficultés au niveau des activités de l'organisation. Le professeur Z souligne cet aspect :

Autrement dit, la transversalité fonctionne en recherche, mais elle ne fonctionne pas en enseignement, et puis elle est basée sur cette vieille conception humboldtienne des universités basée sur les disciplines, puis moi je suis pas contre les disciplines, mais

---

<sup>114</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/comite-de-direction/index.html>

<sup>115</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/gouvernance/conseil-consultatif-international/index.html>

on doit faire de la transversalité. On s'entend entre des personnes, on travaille tous pour l'intérêt supérieur commun, mais en même temps l'intérêt supérieur commun est extrêmement difficile dans le modèle disciplinaire. On est, au plan de la gestion académique, on est en retard d'un siècle sur les organisations.

Les professeurs souhaitant directement travailler avec un autre département peuvent parfois être confrontés aux logiques de pouvoir et de reconnaissance entre les départements, avec, en question sous-jacente, celle de l'attribution des fonds, que ce soit pour l'enseignement ou la recherche. Il est de ce fait plus délicat de développer des ponts inter-disciplinaires, et ces « barrières » peuvent aussi porter préjudice aux initiatives et aux volontés d'innover des membres de l'organisation.

Il n'existe pas d'instance d'arbitrage dans ces cas problématiques. Néanmoins, il existe une dimension transversale à HEC Montréal qui peut, dans certains cas, pallier ces manques. Cette dimension s'exprime à travers « l'orthogonalité » de la conception des programmes : les programmes sont le résultat de l'accrétion de cours produits par un ou plusieurs départements, que ceux-ci vont leur livrer après commande. Les programmes vont permettre de se faire croiser différentes disciplines en leur sein qui, sans cela, tendraient vers l'autarcie ou l'auto-suffisance.

(...) la structure organisationnelle de l'école, c'est un peu, disons, orthogonal. On a les directions de programmes, et on a les départements d'enseignement. Les directions de programmes commandent des cours, (...) et les départements livrent les cours. [Les directions des programmes n'ont pas d'] accès direct (...) aux enseignants, ni à l'engagement, la formation du personnel enseignant. Nous, on voit la structure générale du programme. Et donc, quand on est enseignant, qu'on soit professeur, maître d'enseignement, chargé de cours, bien on est souvent plutôt attaché à notre département d'enseignement, et donc, toute la dynamique organisationnelle du programme, ça reste un peu ambigu pour un professeur. (Directeur M)

Si ce système peut être intéressant, il ne constitue néanmoins pas la panacée, dans la mesure où les professeurs restent attachés, notamment administrativement, à leur département d'origine. Ils ne constituent pas non plus des instances d'arbitrage : le programme de MBA avait tenté de mettre en place des cours avec deux professeurs de départements différents, ce qui s'est avéré plus difficile que prévu, car les professeurs étaient « contraints » de collaborer, ce qu'ils ne faisaient que rarement de manière automatique ; le programme de Maîtrise possède lui aussi un cours que

doivent suivre tous les étudiants de Maîtrise, celui de Regards Croisés, auparavant appelé Economie et Organisation, où le but était de leur fournir les outils basiques de compréhension des aspects économiques et sociaux, à la fois des organisations, mais aussi de la société, quelle que soit leur spécialisation d'origine, et le fait que son existence remise en cause aujourd'hui appuie aussi la difficile conciliation d'intérêts divergents, ce cours « général » et transversal parmi les spécialités de la Maîtrise prenant potentiellement la place d'un cours spécialisé au sein des différents sous-programmes de la Maîtrise.

Trois types de programmes peuvent être identifiés, reflétant trois logiques différentes : les programmes spécialisés, comme les certificats, les microprogrammes, les maîtrises, ou les doctorats, où le nombre de cours de différents départements ou transversaux est faible voire nul ; les programmes généraux, avec ou sans partie de spécialisations, où les cours sont tirés de différents départements dans une plus ou moins grande mesure, comme les baccalauréats ; et les programmes résolument interdisciplinaires, comme les MBA, où l'accent est mis sur la multidisciplinarité, étant donné que le but n'est pas de former des experts mais des gestionnaires possédant une forte valeur ajoutée.

L'aspect le plus troublant dans ce *design* organisationnel est qu'il est justement l'objet de questionnements et de critiques dans l'enseignement prodigué à HEC Montréal en particulier, et dans le monde de la gestion en général. Il semblerait que, faute de mieux, HEC Montréal se contente d'un statu quo : changer l'organisation nécessiterait d'importantes dépenses en termes de temps, de ressources et d'énergie, et la mobilisation du personnel, voire la justification auprès d'autres parties prenantes et gouvernantes, à commencer par les professeurs et les étudiants.

De la même manière que pour la tension précédente, cette tension met en lumière les difficultés que peut rencontrer une organisation afin de collaborer à la réalisation d'un but commun supérieur. Si la première tension mettait l'accent sur la dualité centripète-centrifuge, celle-ci se concentre plus sur la tension verticalité-horizontalité de l'organisation, et la nécessité de points d'intersection au sein de celle-ci afin de favoriser le dialogue, et l'émergence d'une identité partagée par les différents membres et groupes au sein de l'organisation.

### *5.3.1.3. Le statut et le financement de HEC Montréal : dépendance et autonomie*

Trois répondants ont souligné le caractère « indépendant » et « chef de file de l'École. Néanmoins, cette indépendance et cette autonomie sont sujettes à caution, notamment dans le cas d'une école publique comme HEC Montréal, et nominalement rattachée à l'UdeM.

Cette tension semble être plus éloignée de la typologie proposée par Dodd et Favaro (2006). En effet, cette tension lie HEC Montréal à son milieu et à ses parties prenantes, dimensions que ces auteurs n'ont pas soulevées, préférant se concentrer sur l'organisation, son fonctionnement interne, ainsi que ses sous-ensembles.

HEC Montréal est en effet une école publique, qui a souhaité être autonome administrativement dès le début, c'est-à-dire non rattachée à l'un des clivages traditionnels du début du XX<sup>ème</sup> siècle entre catholiques et protestants, et donc négociant son rattachement à l'Université de Montréal, qui n'aura lieu qu'en 1916, l'Université de Montréal étant à l'époque sous tutelle cléricale. Cette autonomie administrative a été perdue entre 1926 et 1957, car l'École était sous tutelle financière du gouvernement. Elle a accepté de nouveau d'être rattachée nominalement à l'UdeM en 1959, ce qui n'est pas allé sans anicroches, notamment lors des tractations pour la construction du nouveau bâtiment, le pavillon Decelles, sur les terrains de l'Université, ou encore la volonté de l'UdeM de mettre fin au statut d'école affiliée de HEC Montréal, et aussi de l'École Polytechnique, à partir de 1968. Si elle n'est plus sous tutelle financière directe, elle n'en est pas pour autant autonome financièrement. L'UdeM tentera de nouveau, en 1973, dans le cadre de la réaffiliation, sous le directorat de Paul Dell'Aniello, d'intégrer HEC Montréal à l'université, ce que le directeur réussira à éviter (Lapierre, 2007).

La tension entre autonomie et dépendance n'est pas résolue encore aujourd'hui vis-à-vis des autres instances universitaires : la directrice A ajoutait à ce titre que c'est pour cette raison, à savoir éviter d'empiéter sur les platebandes de l'UdeM, que HEC Montréal avait renommé ses cours de langues de la façon suivante : français, anglais ou espagnol « des affaires ».

HEC Montréal est, dès sa création, tributaire du gouvernement provincial pour son financement, que ce soit pour la création de l'École en tant que telle avec la construction du bâtiment, ou pour les frais de fonctionnement, comme le salaire des professeurs. Pour donner une idée du budget de

l'Ecole à la fin des années 1950, période relativement faste pour l'Ecole, son budget est de 577 000 \$, dont 440 000 \$, fournis par la province, pour un total des dépenses de 480 000 \$ (Rumilly, 1966 : 178).

Cet ordre de grandeur a certes diminué en nombre relatif, les subventions du gouvernement, surtout provincial, ne représentant plus qu'environ 55% du total des produits de HEC Montréal (77 millions de CAN\$), mais pour un nombre absolu s'élevant à 134 millions de CAN\$ en produit, et 130 millions de CAN\$ en charge, pour ce qui est du fonds de fonctionnement de 2016-2017.<sup>116</sup>

Sans l'appui du gouvernement, l'Ecole aurait probablement cessé d'exister depuis longtemps. Néanmoins, elle est maintenue à flot en raison du fait qu'elle poursuit sa mission de promouvoir les Canadiens-français, puis les Québécois, et plus généralement l'économie québécoise, les entreprises de la province, ou encore ses écosystèmes industriels. Cela est aussi dû au mode de fonctionnement des universités au Québec : celles-ci ont des droits de scolarité plafonnés, pour permettre l'accès aux études au plus grand nombre, et donc le gouvernement doit supporter une charge supplémentaire. Il est probable que le gouvernement québécois fournit moins que ce dont une université aurait besoin pour un étudiant. Plusieurs répondants ont par ailleurs évoqué la question du sous-financement des universités, conjugué avec la réglementation sur les tarifs imposables aux étudiants par celles-ci :

On a des conditions externes comme par exemple (...), un manque de financement chronique. (Directrice A)

Ce sous-financement peut avoir des répercussions sur le fonctionnement de l'organisation, donc sur l'enseignement et la recherche, mais aussi sur leur courroie principale, à savoir les professeurs, et donc leur recrutement, leur fidélisation et leur intégration à HEC Montréal. Ce problème, déjà prégnant sous les directorats d'Henry Laureys et d'Esdras Minville, existe encore aujourd'hui, dans des modalités différentes, étant donné la globalisation des bassins d'emploi et de recrutement, comme le souligne la Directrice F :

Juste l'exemple (...) [du] soutien au recrutement et à la sélection des professeurs, quand on veut telle sommité ou telle personne et qu'on sait très bien qu'il y a de très

---

<sup>116</sup> <http://www.assnat.qc.ca/fr/index.html>, recherche « Rapport de performance/HEC Montréal ».

grandes universités avec des ressources presque infinies sont capables d'aller les chercher, comment allons-nous aller les chercher ? (Directrice F)

Il est possible de faire l'hypothèse que cette double pression, à la fois sur la poursuite de la mission et sur les ressources financières, oblige HEC Montréal à effectuer des choix stratégiques particuliers, comme la poursuite de programmes de masse en français, et le développement d'une offre de cours en anglais pour diversifier son recrutement.

La taille moyenne d'une *business school* en Amérique du Nord c'est 60 profs, 3.000 étudiants. Pourquoi le modèle américain c'est comme ça ? Comme tu le sais, c'est financé par des frais de scolarité élevés. Ici, nous on est une grande école de gestion, mais on fait partie d'un Etat qui s'appelle l'Etat Québécois, où on finance les études. Donc moi je peux pas te demander comme frais de scolarité 20-25.000 \$ de frais de scolarité par année. A ce moment-là, la manière de financer l'Ecole, c'est par la croissance en termes de nombre d'étudiants, et la vache à lait sur les 13.000 étudiants de l'Ecole, c'est les 6.000 étudiants au certificat. Ça me génère des revenus pour être capable de survivre à l'Ecole. (Professeur Z)

Ces remarques générales sur la structure de HEC Montréal témoignent de la difficulté d'adapter une organisation à des forces de changement, comme **la croissance, l'évolution du contexte** ou encore **les attentes du public, voire des publics**.

L'enjeu lié à la structure et à son fonctionnement est notamment lié aux difficultés que peut rencontrer une organisation lorsqu'elle tente de changer un ou plusieurs éléments de ceux-ci. Il est reconnu qu'il est généralement plus aisé pour une organisation de modifier sa stratégie que sa structure (Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

Néanmoins, les tensions latentes portant sur la gestion interne ou sur la structure de l'organisation ne peuvent être évacuées, car si elles ne posent pas spécialement de problèmes en temps normal, **ces défauts d'alignement a priori mineurs peuvent s'avérer extrêmement problématiques en période de crise** – de légitimité ou médiatique. Elles permettent aussi de comprendre que certains traits identitaires évoluent avec le temps, voire apparaissent, et que l'organisation peut effectivement avoir prise sur ces événements, par des décisions ou des politiques, pour les influencer dans un sens qui lui soit favorable.

**Ces tensions identifiées sur la structure de l'organisation affectent l'identité et son expression à l'extérieur, celle-ci faisant l'objet de négociations et de rapports de force. Néanmoins, cela fonctionne aussi dans l'autre sens : les tensions résultent aussi, dans une certaine mesure, de l'identité de l'organisation.** Par exemple, la tension entre le côté familial et communautaire de HEC Montréal entre en contradiction avec la nécessité de formaliser le fonctionnement pour répondre aux critères de légitimité, par exemple des accréditations, mais est aussi un héritage des débuts de l'Ecole. La question qui se pose est la suivante, et elle est valable pour toutes les tensions : que garder, et comment y arriver ?

### 5.3.2. Les tensions liées aux activités de l'organisation

Ces tensions sont liées aux activités de HEC Montréal : elles émanent des traits identitaires originaux qui vont initier les premières activités, comme le caractère francophone soutient la mission et l'activité de promotion des Canadiens-français au départ. Elles font aussi le lien avec la légitimité de l'organisation, car si celle-ci s'oriente vers des activités acceptées socialement dans le contexte canadien-français, québécois, puis international, cela renforcera sa légitimité, en même temps que les traits identitaires qui sont liées à ces activités.

Ce sont les activités non liées directement à des traits identitaires qui vont faire l'objet de plus amples critiques de la part des parties prenantes, d'où la génération de tension, et un travail de la part de HEC Montréal pour légitimer ces activités, et les intégrer à son identité. Finalement, la question qui va se poser la suivante : que va faire HEC Montréal une fois qu'elle aura rempli sa mission initiale ? En 1945, à l'occasion du 35<sup>ème</sup> anniversaire de l'Ecole

« (...) L'on peut, par suite, s'exprimer très satisfaits que 29% des licenciés [...] soient ou à leur compte, ou présidents et vice-présidents de sociétés par actions, ou hauts fonctionnaires. » (Harvey, 2002 : 246)

Ce succès permet à HEC Montréal d'asseoir sa légitimité. Fini est le temps des critiques et des attaques « *ad organisationem* » de la part d'Armand Lavergne, et même si l'Ecole est encore sous tutelle pour au moins douze ans, elle a réussi son pari de fournir « au moins un homme d'affaires par an » au Québec.

#### 5.3.2.1. Le cœur de la mission : enseignement et recherche

Quatre répondants ont appuyé la qualité de l'enseignement, quatre autres celle de la recherche, et un la capacité pour l'Ecole d'équilibrer ces activités. Ce sont en effet les activités principales de HEC Montréal depuis sa création. Néanmoins, ces deux éléments sont parfois sujets à controverse dans leur équilibre.

HEC Montréal n'a pas été créée dans une optique de recherche, mais d'enseignement : le public ciblé était avant tout la clientèle étudiante et laborieuse de la province du Québec. D'abord concentrée sur la gestion et l'administration des affaires, plusieurs départements sont créés au fur et à mesure du développement de l'école, avant la refonte de 1968 : comptabilité, puis mathématiques, et enfin économie appliquée. A partir de la fin de la mise sous tutelle financière en 1957, son mandat évolue progressivement. Cette souplesse et cette agilité organisationnelles retrouvées tombent à point nommé pour accueillir les changements dans l'industrie, à la fois au niveau national et international, qui vont se produire dans les prochaines années.

L'activité de recherche existait tout de même en arrière-plan sous les directorats d'Auguste-Joseph de Bray avec la création de la bibliothèque et d'Henry Laureys avec le développement et la diffusion de la revue *L'Actualité Economique*, mais ce n'est qu'en 1942 avec la création du Service de Documentation Economique créé sous le directorat d'Esdras Minville que l'Ecole se dote d'un embryon de service dédié à la recherche inspiré des « méthodes des *Extension Departments* des universités américaines, qui visent à faire le joint entre la théorie et la pratique » (Rumilly, 1966 : 153).

Cette formule, plutôt désintéressée dans ses applications immédiates et très vaste, sera mise à rude épreuve et ramenée à sa plus simple expression à cause des contractions budgétaires durant la Seconde Guerre Mondiale. Cela ne l'empêche pas de demeurer active et de se transformer, en 1959, en Institut d'Economie Appliquée, en même temps qu'il est reconnu à l'étranger, devenant correspondant de l'Institut de Science Economique Appliquée de Paris. L'Institut, s'il est avant tout voué à l'enseignement, est aussi orienté vers la recherche par son directeur de département, François Albert-Angers. Il faut attendre 1975, sous le directorat de Pierre Laurin, pour que soit créée la Direction de la Recherche à HEC Montréal.

Cette apparente dualité entre l'enseignement et la recherche se retrouve donc très tôt dans l'histoire de HEC Montréal. Les rapports des fondations de 1959 ont probablement accentué cette tension, avec la nécessité d'avoir des professeurs qui soient aussi chercheurs, en plus de posséder, dans l'idéal un doctorat en administration, pour répondre aux nouveaux critères des écoles de gestion qui se retrouvent ailleurs, notamment chez les organismes accréditeurs, comme, confie le Professeur Z, « par exemple, le taux d'encadrement, AACSB, par les professeurs de carrière. »

L'on pourrait même poser l'hypothèse qu'HEC Montréal ne pourrait aspirer à être une école de haut calibre, et se confinerait à être un « gros cégep », tel que le formule le répondant N, si elle n'avait pas cet aspect prospectif dans ses activités, à savoir le développement des savoirs, de la recherche, l'avancement des connaissances et le transfert de celles-ci au-delà de leur simple transmission aux étudiants.

Cette tension s'exprime aussi par le changement au sein du corps professoral : puisque la pression sur la nécessité de générer de la recherche s'accroît, il est nécessaire de recruter des professeurs dont l'accent sur cette activité sera plus prononcé. Il y a une pression à être légitime en recherche, et cela impacte la question de l'enseignement.

Sa vocation est vraiment transformée, puisqu'elle veut se positionner comme école de gestion internationale, alors qu'elle se positionnait comme une école de gestion spécifique aux problématiques et au territoire du Québec. Elle suit le mouvement international, il y a une transformation de fond liée aux nouvelles normes en termes de recherche, elle est touchée de plein fouet : international, recherche, niveau de publication élevé qui déstructurent l'identité des professeurs, et donc de l'organisation. De plus en plus, on met l'accent sur la recherche, ce qui a un impact sur la qualité de l'enseignement. Je trouve qu'HEC Montréal arrive encore à avoir un bon équilibre entre les deux, mais que si on pousse la logique actuelle à son maximum, on risque de s'éloigner de la qualité de l'enseignement pour tout miser sur la recherche, et puis un certain format de recherche : publication rapide, qui a de l'impact. (Professeur Q)

Néanmoins, plusieurs répondants sont formels : HEC Montréal est et demeure une institution équilibrée entre enseignement et recherche. En dépit de nombreuses critiques, elle n'est pas une « université de recherche » :

Il y a des gens qui vont vous dire qu'on a basculé recherche, c'est parce qu'ils ne connaissent pas c'est quoi une vraie université de recherche. Une vraie université de recherche, des profs qui publient pas, à chaque année ils sont menacés, aux Etats-Unis, de perdre leur emploi. (Professeur Z)

Pour pouvoir confirmer ou infirmer cela, il pourrait être intéressant de se pencher sur les pratiques managériales et les incitatifs dévolus à la publication et à la recherche, aux pressions associées, et

éventuellement aux sanctions prises au sein de HEC Montréal. La recherche d'un équilibre demeure tout de même la priorité de l'organisation à ce sujet :

[Ce qui nous distingue :] Notre corps professoral, la recherche, notre soutien à la recherche. Peu importe ce que peuvent dire les profs ici. Regarde si un nouveau prof arrive, on le prend en prof adjoint, on lui donne un fonds de recherche pour 3 ans, on le dégage de cours. Il n'y a pas beaucoup d'universités avec des fonds de recherche pour le prof quand il arrive. Ici on donne un bon fonds de recherche au prof par année les 3 premières années. Ils ont accès à une direction de la recherche qui supporte les demandes de financement de la recherche. (Professeur Z)

HEC Montréal cherche notamment à se positionner entre les deux, mêmes si pour certains répondants, elle penche parfois plus d'un côté que de l'autre, notamment du côté de la recherche. Cela a des implications dans le recrutement, l'intégration et la fidélisation des professeurs, mais aussi dans le recrutement étudiant et dans les perspectives qui leur sont proposées. La Maîtrise, qui avait été initialement créée afin de proposer un vivier de candidats au Doctorat, a connu une quasi-révolution lors de la création d'un autre cheminement en 2008, le projet supervisé, un cheminement plus « professionnel » et moins axé recherche que l'autre cheminement. Cela nécessite aussi d'adapter le contenu des cours qui ne vont pas s'adresser au même public étudiant.<sup>117</sup>

Cette nécessité semble avoir été gommée dans le discours du directeur de la Maîtrise à l'époque, François Bellavance :

Les changements que nous apportons aujourd'hui s'inscrivent dans l'évolution naturelle du programme. Ils n'affectent ni sa rigueur ni sa profondeur, qui font sa renommée. Ils lui donnent plutôt une nouvelle ampleur, notamment avec le projet supervisé.

(...) Quel que soit le cheminement qu'ils auront emprunté, avec mémoire ou avec projet supervisé, tous les diplômés de la M. Sc., assure François Bellavance, seront

---

<sup>117</sup> <http://www.hec.ca/nouvelles/2008/2008002.html>

toujours aussi bien préparés à intégrer le marché du travail, à titre d'experts dans un domaine de la gestion, qu'à poursuivre des études de doctorat.<sup>118</sup>

Si un programme change de forme, de finalité, s'ouvre à un autre public, et cherche à être plus compressé dans le temps, est-il raisonnable de penser que cela n'aura pas de répercussion sur la façon dont les cours sont enseignés, dont le programme est bâti, et dont les professeurs doivent préparer et fabriquer les cours et le matériel pédagogique ? Ces remarques peuvent être considérées comme des liens de l'identité, mais aussi de la légitimité, à la fois du programme et de l'organisation.

Quel est ce « cœur » de la mission de HEC Montréal aujourd'hui ? Pour le directeur K, la formule – et même la recette actuelle – pourrait se définir ainsi :

(...) steak-blé d'inde-patates, trois éléments d'une recette dans le monde académique, c'est la recherche, l'enseignement et le transfert. Puis si on n'est pas bons dans un de ceux-là, on n'a pas la même pertinence qu'on devrait avoir, donc, je pense qu'il faut poursuivre l'excellence dans ces trois éléments-là. Ce n'est pas une personne qui peut le faire, nécessairement, mais collectivement, il faut poursuivre l'excellence dans ces trois éléments-là.

Il existe donc une tension entre enseignement, recherche, et entre les deux, transfert. Cette tension n'est pas nouvelle, et semble recouvrir les trois tensions de Dodd et Favaro (2006) : la recherche ne porte pas ses fruits tout de suite, car elle constitue un investissement à long terme, à plus long terme que l'enseignement en tout cas, et elle fait appel à des parties différentes de l'organisation que l'enseignement, ou, du moins, à des rôles et des aspects différents des professeurs, qui doivent en quelque sorte gérer cette dualité de leur identité, son caractère hybride.

Cette tension met surtout en exergue un troisième élément à prendre en compte, en plus de l'identité et de la légitimité, à savoir la compétitivité, et la dimension concurrentielle, qui resurgissent ici clairement, notamment avec la question des classements : une école de gestion ne peut plus se contenter d'être un microcosme local, avec éventuellement quelques liens à l'extérieur et une reconnaissance à l'international de pairs ou d'autres organisations ; elle doit au contraire

---

<sup>118</sup> <http://www.hec.ca/nouvelles/2008/2008002.html>

s'efforcer de montrer qu'elle est compétente dans les matières qu'elle enseigne, en se mesurant aux « meilleurs », et ainsi accepter d'être jugée, comparée et classée.

Cette tension trouve un écho fort sur la question des classements, où finalement c'est la recherche qui est le plus « valorisée » : nombre de publications, dans quels journaux, portée des publications. L'enseignement ne jouit pas du même traitement, et ce sont justement les accréditations qui vont porter un regard plus appuyé sur ce sujet et rééquilibrer la balance. HEC Montréal doit donc fournir des efforts encore plus importants pour concilier son identité équilibrée entre ses activités d'enseignement et de recherche, et sa légitimité dans les classements qui accorde plus de valeur et de poids aux activités de recherche, et qui conditionnent sa reconnaissance à l'échelle internationale. Dans ce cas, l'identité est menacée, sinon attaquée de front par la recherche de légitimité.

#### *5.3.2.2. La langue et la culture : français, anglais et autre*

Cinq répondants ont cité le caractère « francophone » de HEC Montréal comme étant un trait important, quatre son lien avec « les Québécois, le Québec et Montréal », et trois sa « culture forte » et son « chauvinisme ». Le caractère francophone est en effet un trait identitaire de l'École et de la société québécoise. La mise en place de cours en langue étrangère, et surtout en anglais, peut donc susciter de vives réactions et d'importantes controverses.

Cette question sur la langue d'enseignement fait écho à un débat plus profond dans la société québécoise, qui se traduit notamment par une « crise linguistique », qui connaît un tournant à partir de 1967, « où partisans de l'école française et partisans du bilinguisme et même de l'unilinguisme anglophone ont commencé à s'affronter (Harvey, 2002 : 359) ». L'affaire de Saint-Léonard et la loi 63 avaient déjà proposé un apaisement dans ce sens. La loi 22 sur la langue officielle du Québec en 1974 et la loi 101 sur la Charte de la langue française en 1977 proposeront de clore ce débat, au moins sur le terrain juridique.

Cette tension suit, à sa façon, le caractère déjà hybride de HEC Montréal à ses débuts, qui empruntait à la fois aux traditions européennes et américaines. Ces emprunts se faisaient à de multiples échelles : au niveau du personnel, avec les professeurs, Belges, Français et Britanniques

surtout, au niveau des ressources, les ouvrages anglophones canadiens, américains ou français, au niveau des méthodes, avec la méthode des cas empruntée à Harvard en 1930-1931, et adaptée au milieu local à partir de 1934, tant en enseignement que dans l'embryon de recherche existant à l'époque, tout du moins à ses débuts, et moins par la suite.

L'appellation aussi des programmes, avec la « licence », qui est plus un emprunt français, sinon européen, que le « baccalauréat » comme diplôme de premier cycle universitaire. Cette tension est liée aux différences culturelles Europe-Amérique : si nombre de professeurs de HEC Montréal ont été formés en France pendant relativement longtemps – Edouard Montpetit, ou François-Albert Angers, proche d'Esdras Minville – un virage est néanmoins initié dès le directorat d'Henry Laureys, celui-ci souhaitant former ses professeurs à Harvard, voire au MBA, comme pour Aurélien Noël et Paul-Henri Guimont. Le Vieux Continent est cependant toujours considéré comme pertinent, avec la formation en France de Benoît Brouillette.

Hormis quelques cas exceptionnels durant les premières années de l'Ecole où l'enseignement était parfois donné par des professeurs anglophones en anglais (Rumilly, 1966), l'enseignement était exclusivement prodigué en français à HEC Montréal. Cette situation a pris fin lors de la seconde phase d'expansion de l'Ecole en 1996, avec l'installation de l'Ecole dans ses locaux actuels, Chemin de la Côte Saint-Catherine. En effet, c'est à partir de cette date que les étudiants au Baccalauréat ont pu avoir le choix de suivre des cours en anglais ou en espagnol. Il faut toutefois attendre septembre 2005 pour que soit effectivement mis en place un baccalauréat trilingue. Un tel choix est justifié comme s'inscrivant dans « l'orientation internationale » de l'Ecole (Le Devoir, 2005).

Si cette annonce a été accueillie de manière plutôt neutre, les suivantes ne sont pas passées inaperçues : en 2012 est annoncé la création du premier programme de Maîtrise exclusivement en anglais, ainsi que l'ouverture du Baccalauréat bilingue français-anglais. Le second s'inscrit dans la lignée du baccalauréat trilingue, tandis que le premier est inspiré de la Maîtrise ès sciences en logistique. Cette nouvelle maîtrise ne va pas de soi pour tout le monde, et c'est probablement le point essentiel ici : elle est pertinente pour les uns, et moins, voire pas du tout, pour d'autres. La directrice des communications, relayant les avis généraux de la direction de l'Ecole ainsi que la voix de la direction, considère que cela s'insère dans la logique d'internationalisation de l'Ecole, ouvrant de nouveaux horizons et pouvant attirer des étudiants étrangers non-francophones, tandis

que d'autres voient cela comme une atteinte à la mission originale de l'établissement (Le Devoir, 2012a).

Sans parler d'emblée de polémique, il est possible de voir ici que la question de la langue d'enseignement était et demeure un enjeu central dans la définition de l'identité de HEC Montréal. La dimension stratégique du choix de la langue de l'enseignement n'est pas anodine. Kathleen Grant, directrice des communications en 2012, parle des demandes en provenance de « Chine et d'Inde » (Le Devoir, 2012a). Ces deux pays constituent des bassins de recrutement d'importance étant donné leur population. Il serait dommageable en termes strictement économiques de passer à côté d'une telle opportunité, et cela semble être le choix de HEC Montréal que de se diversifier pour profiter, elle aussi, de cette manne.

Il a été surprenant de constater que certains répondants s'appuyaient sur l'existence de cours de langue, dans le cursus des licenciés ou dans les cours du soir, pour justifier la présence d'adjonction de traits identitaires, notamment liés à l'internationalisation de l'École, et donc à sa diversification d'offres de cours, notamment en d'autres langues.

On a ajouté l'internationalisation. Mais c'était déjà dans la mission première de l'école, parce que le commerce, ça se fait à l'international, et il y avait déjà... Parce que je vois que vous allez me poser des questions sur la langue, mais il y avait déjà des cours de langue, des cours, je pense, d'italien (...) (Directrice H)

Ce n'est pas tant l'existence de programmes partiellement ou entièrement non francophones qui pose un problème, mais plutôt l'amalgame fait entre des « cours *de* langue » et des cours « cours *en* langue ». La présence d'un tel raccourci dans le discours des membres de HEC Montréal, quelle que soit leur fonction, dévoile, dans une certaine mesure, les difficultés que peuvent avoir à justifier à d'autres l'existence de tels cours ou de tels programmes.

La légitimité de ces programmes unilingues non francophones ou multilingues n'est pas ici mise en cause, mais plutôt les justifications invoquées qui semblent *a priori* peu pertinentes, à savoir la nécessaire internationalisation, et le positionnement de l'École comme école internationale. HEC Montréal semble se détourner de la question de la langue par l'entremise de la question de l'internationalisation. Qu'elle le veuille ou non, en proposant de nouveaux programmes en d'autres langues, et non plus seulement dans des programmes de masse, comme le Baccalauréat, ou

spécialisé, comme le MBA, HEC Montréal remet en question une partie de son identité francophone. Les discours du directeur ou de la directrice des communications représentent justement des éléments tentant de réconcilier cette identité en cours d'hybridation, notamment sur le plan de la langue, et l'internationalisation est la justification proposée pour accorder les deux parties (Le Devoir, 2012a, 2012c). La proposition de l'École de ces programmes suit néanmoins une autre logique que celle des programmes en français : les publics ciblés, les marchés concernés et les matières étudiées ne se concentrent plus uniquement sur le développement économique du Québec ou des Canadiens-francophones ou, du moins, plus directement.

L'internationalisation est avant tout un choix stratégique, et un virage opéré par la direction sous Jean Guertin, puis réalisé par Jean-Marie Toulouse, avec notamment le changement de nom de l'École pour HEC Montréal en 2002, et le développement de programmes autres que francophones à partir de 2000. L'internationalisation génère ainsi une tension avec l'ouverture à l'allophonie : on ne fait plus que parler français à HEC Montréal, et cela constitue un bouleversement majeur au sein de l'organisation.

Cette question plus générale sur la langue d'enseignement n'est pas nouvelle :

Ce n'est pas d'aujourd'hui, même [dans les années 1980], on avait cette polémique avec des textes anglais, et où on disait : « Moi je suis dans une université francophone, pourquoi est-ce que j'ai des textes anglais à lire ? ». C'est normal, la langue des affaires, c'est l'anglais. (Directrice C)

Cet aveu de la prépondérance de la langue anglaise semble constituer une avancée majeure dans l'aspect quasi psychothérapeutique de l'organisation, mais aussi de la société québécoise. Cela peut éventuellement contribuer à l'avancement de l'agenda de HEC Montréal, et surtout accepter une tension qui veut être fructueuse si elle bien gérée.

Nous, ici au Québec, on a une culture faible, on a l'épiderme sensible, on ne s'affirme pas beaucoup, on a un sentiment d'infériorité par rapport aux autres cultures. (Directeur B)

Ce sentiment d'infériorité, ressenti ou avéré, qu'il soit linguistique et culturel, comme avec la culture anglo-saxonne et la langue anglaise, ou simplement culturel, comme avec les autres

cultures francophones, représentent autant d'autres tensions avec lesquelles l'Ecole doit composer pour demeurer pertinente et compétitive.

### *5.3.2.3. L'échelle : locale et internationale*

Treize répondants ont souligné « l'ouverture, le caractère international, et la diversité » de HEC Montréal. En effet, HEC Montréal s'est orientée vers l'international, un peu à partir des années 1970, et surtout à partir des années 1990. Cette dimension peut s'avérer problématique avec l'aspect local de la mission de l'Ecole.

C'est dans ce contexte d'internationalisation de l'Ecole que sont développés trois thèmes par Jean-Marie Toulouse : l'augmentation du nombre d'étudiants internationaux, la transformation des programmes, notamment du Baccalauréat avec sa version trilingue, et l'acquisition d'agréments et d'accréditations.

La nécessité d'avoir un corps professoral de qualité pour être reconnu internationalement est une préoccupation depuis Henry Laureys. Les dimensions concurrentielles associées à l'ouverture des marchés nationaux à la compétition internationale sont ainsi explorées dans cette partie. La dimension internationale, sans pour autant être aussi ambitieuse qu'elle l'est aujourd'hui, existait déjà donc très tôt. Henry Laureys souhaitait par exemple rediriger les étudiants sud-américains vers son école, qui à l'époque se dirigeaient volontiers vers les établissements français. Il a même reçu, en 1925, une proposition de la part d'une université de Lemberg pour envoyer à HEC Montréal plusieurs étudiants polonais. La volonté de s'implanter dans les réseaux internationaux a néanmoins pris une nouvelle mesure au tournant du XXIème siècle (Harvey, 2002).

HEC Montréal avait d'abord pour but, lors de sa création, de servir et de promouvoir les intérêts des Canadiens français du Québec. Elle a dû toutefois pour cela s'appuyer sur des ressources externes, européennes ou américaines, pour les professeurs, les ouvrages ou encore les méthodes d'enseignement et de recherche. En témoignent par exemple l'origine belge de ses deux premiers directeurs, ou encore le passage par la France pour la formation de certains professeurs, dont Edouard Montpetit, voire la sollicitation ou le recrutement de professeurs étrangers.

Cela n'empêche pas l'Ecole, au fil de ses différents directeurs, d'avoir de grandes ambitions. En 1957, E. Minville déclare qu'

il voudrait que l'Ecole puisse jouer dans la province de Québec un rôle comparable à celui de la [Harvard University] Graduate School of Business Administration des Etats-Unis : former de futurs administrateurs pour les maisons d'affaires et pour la fonction publique, des professeurs pour l'enseignement commercial supérieur à l'Ecole même et dans les autres institutions ; mettre à la disposition du public – du monde des affaires en particulier – un centre de recherche bien organisé (Rumilly, 1966 : 176-177).

Cette « proximité culturelle » se retrouve avec l'emprunt à Harvard de la formule des cours intensifs pour chefs d'entreprise ou futurs chefs d'entreprise, lancés en 1958, empruntant la méthode de cas de Harvard, et qui contribuent à rapprocher l'Ecole du monde des affaires. Cette formule pourrait rappeler, dans un format certes très réduit, les MBA déjà proposés à Harvard et qui ne verront le jour à HEC Montréal qu'en 1968.

Il existe des passerelles entre les différentes écoles, que ce soit par le biais de transferts de connaissances, de professeurs détachés, comme avec l'exemple de Harvard, ou bien de reconnaissance des institutions et des diplômés, comme la mission entre la France et le Canada en 1935 pour rapprocher les Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris et de Montréal, et ainsi « stimuler les échanges commerciaux entre la France et le Canada » (Rumilly, 1966 : 115-116).

La volonté compétitive s'inscrit par ailleurs à la fois dans une dimension locale, nationale, et internationale. Le directeur O parle notamment des objectifs en termes de classements visés par HEC Montréal : 5<sup>ème</sup> au Canada, 20<sup>ème</sup> dans le monde hors Etats-Unis, 100<sup>ème</sup> dans le monde Etats-Unis inclus. Le professeur Z résume cette évolution :

A partir de 1996 ça s'est formalisé autour de 5-20-100, donc l'ambition internationale de l'Ecole. En 1996 Jean-Marie Toulouse a lancé une grande école de gestion internationale, et Michel Patry a rempilé avec 5-20-100, une grande école de gestion internationale dans le top 5 au Canada, top 20 mondial hors Etats-Unis, top 100 mondial incluant les Etats-Unis.

Les reproches sur sa volonté de concurrencer Harvard semblent en revanche un peu trop exacerbés : le choix de la poursuite de l'enseignement en français, élément qui ne va pas de soi pour tous, comme en témoigne la déclaration de la directrice des communications (Le Devoir, 2012a), constitue une orientation stratégique qui, si elle peut lui permettre de se différencier, représentera toujours un handicap dans un monde dominé par la langue anglaise comme langue des affaires.

La création de programmes unilingues en anglais au MBA et à la Maîtrise entre dans cette logique de tension entre le local ou le national et l'international : il s'agissait d'aller plus loin dans l'internationalisation, au-delà de la francophonie. La question de l'internationalisation vient donc se superposer à la question de la langue d'enseignement, de travail, et de la langue en général.

Il est finalement intéressant de se poser la question de l'héritage culturel et du positionnement de HEC Montréal :

Mais nous on est la plus européenne des *business schools* nord-américaines, puis on est la plus nord-américaine des *business schools* pour les européens (...). (Professeur Z)

Véritable développement à l'international à partir des années 1970, au niveau de la coopération, et mission de Pierre Lefrançois en Algérie, qui va entraîner des développements vers « le Maghreb pour s'étendre à l'Afrique noire, à l'Amérique latine et même à l'Asie » (Harvey, 2002 : 372). Recherche, et obtention, de reconnaissance avec la création du Centre d'étude et d'administration internationales (CETAI) en 1974 (en 1976 sur le site de l'Ecole<sup>119</sup>).

Cette hybridité de l'Ecole est finalement ce qui la soutient le plus dans sa quête d'internationalisation, mais elle souligne une tension : en quoi cette école est au croisement de ces deux cultures ? S'agit-il des programmes, du fonctionnement, des publics ? Cette tension de l'échelle est le résultat de décisions stratégiques, et est liée à la volonté d'internationalisation de l'Ecole, qui tente d'être promue au rang de trait identitaire actuel, et non plus seulement potentiel, de l'Ecole par les directeurs de l'Ecole qui ont suivi Esdras Minville, donc à partir de 1962. Le nœud du problème consiste à promouvoir l'internationalisation, sans pour autant compromettre le

---

<sup>119</sup> <https://www.hec.ca/affint/historique.html>

français, trait identitaire fondamental de HEC Montréal, tant en termes de qualité et de correction de la langue que d'usage par le plus grand nombre.

#### *5.3.2.4. Offres et pertinence de l'Ecole et besoins du marché et de la société*

Cette tension découle notamment de la volonté de proximité de l'Ecole avec le monde des affaires en particulier et la société en général. Dix répondants ont souligné l'aspect communauté, tant interne qu'externe, la volonté d'impact de l'Ecole, ainsi que sa pertinence pour le reste de la société et le milieu des affaires. Trois répondants ont aussi souligné son aspect « affaires », trois autres sa recherche de « l'excellence », et trois enfin sa dimension entrepreneuriale. A propos des traits identitaires de HEC Montréal, le directeur G déclare :

Oui, le premier qui me vient en tête, c'est ce qui a caractérisé ma première réponse, c'est le lien avec la communauté d'affaires. (Directeur G)

Au départ, l'Ecole se voulait être le berceau des futurs entrepreneurs et hommes d'affaires du Québec. Cette idée était en avance sur son temps : A.-J. de Bray, premier directeur de l'Ecole, avait dû batailler fort contre Isaïe Préfontaine, président du Bureau de l'Ecole qui souhaitait plus former des commis aux hommes d'affaires que des gens instruits et capables d'être justement ces hommes d'affaires.

A propos des études de comptabilité, un premier geste avait été effectué dans ce sens avec l'appui du Premier Ministre Lomer Gouin en 1913-1914 pour permettre aux diplômés de HEC Montréal d'être directement acceptés au sein des différentes associations de comptables de la province du Québec, sans pour autant susciter un engouement particulier. Néanmoins, avec les bouleversements de la mise sous tutelle en 1926 et de la crise économique mondiale à partir de 1929, la situation s'est détériorée à un point tel que l'Ecole finit par effectuer ce virage en accordant plus de place à la comptabilité, à la fois dans la formation, mais aussi dans les perspectives de carrières. Les choix d'Henry Laureys tranchent avec le refus initial d'A.-J. de Bray de s'engager dans cette voie.

Une inflexion a lieu avec Esdras Minville, ou plutôt un retour aux sources : remettre au premier plan la préoccupation de la situation socioéconomique des Québécois. Les visions de l'École et ses préoccupations sont finalement liées aux vies personnelles des différents directeurs, dans une certaine mesure, et à la direction qu'ils entendent donner à l'organisation

HEC Montréal, par sa longue histoire et ses traditions, a parfois des difficultés à s'émanciper de certaines vues, il n'est pas toujours évident de faire la part des choses.

Bien tu sais, il y a des traditions, il y a des traditions de longue date dans le monde universitaire. J'imagine qu'il y en a ailleurs aussi, mais je pense à des institutions comme Harvard, Oxford, tu sais, des institutions qui ont de longues traditions. Mais là, tout ça est menacé, jusqu'à un certain point, là, et cet environnement changeant là, il faut y faire face, et j'ai l'impression parfois que ça va être difficile. (Directeur G)

Il y a beaucoup de traditions à HEC Montréal. C'est une bonne chose, mais quelquefois, ça bloque, alors peut-être la résistance au changement qu'on trouve ici ? Qui n'est peut-être pas spécifique à HEC Montréal, mais c'est probablement la chose que j'apprécie le moins. (Répondante E)

Ces traditions vont se confronter aux besoins réels et créer des tensions :

C'est une école qui est dans une situation, par définition, extrêmement fragile. C'est une école qui a une culture minoritaire dans une mer nord-américaine qui a sa propre culture. On n'a pas le choix que d'être extrêmement efficaces, que d'être extrêmement innovateurs, que d'être extrêmement bons. On n'a pas le choix. Si on se condamne nous-mêmes à une forme de médiocrité, je veux dire, on se condamne à devenir une espèce de gros cégep. (Répondant N)

Ces tensions sur les activités vont finalement modeler et façonner la structure de l'organisation. Il existerait une interaction forte entre les tensions structurelles et les tensions pour les activités, qui se répondraient les unes aux autres et feraient, bon an mal an, progresser l'organisation. Ce lien avec la communauté d'affaires est principalement mis en exergue sous le directorat de Jean Guertin qui s'efforce de rapprocher HEC Montréal du milieu des affaires, qui, après tout, lui a aussi donné naissance, par le biais de programmes locaux et internationaux en faveur des entreprises, mais aussi et surtout des PME (Lapierre, 2007).

Déjà avec Carter (1997) des points litigieux avaient été soulevés et des critiques avaient été adressées aux rapports, que ce soit sur la méthode employée, sur les biais cognitifs des rapporteurs, sur les sujets évalués, ou encore sur la portée des recommandations et leur efficacité véritable, mais aussi à leur application par les écoles de gestion :

Premièrement, les rapports n'étaient pas fondés sur une méthode de rapport d'enquête, comme ils le prétendaient, mais sur les études des écoles portant sur elles-mêmes. Ces écoles, sous la direction de l'American Assembly of Collegiate Schools of Business, travaillaient depuis des années, avec un succès considérable, sur les façons d'attirer de meilleurs étudiants, de meilleurs enseignants, et d'améliorer les programmes. Ces rapports prirent simplement ces plans constructifs et les changèrent en titres destructeurs, comme s'ils constituaient de grandes découvertes.

Deuxièmement, les rapports trahirent leur ignorance totale au sujet des affaires et de l'éducation en gestion. Les auteurs, tous des universitaires des arts libéraux traditionnels, désiraient des étudiants ultra performants, un corps enseignant détenteur de PhD, de grandes bibliothèques, et beaucoup de recherche théorique, parce que c'étaient ces éléments qui permettaient de se définir comme « bon » dans les départements académiques traditionnels comme l'histoire et la philosophie.<sup>120</sup>

L'impression est que, si le pendule était trop parti d'un côté, avec l'accent mis sur l'aspect « commercial » de la gestion jusqu'à la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle dans les écoles de gestion, il est reparti trop loin de l'autre côté, dans l'aspect « gestion scientifique pure » :

---

<sup>120</sup> First of all, the reports were based not on investigative reporting, as they claimed, but on the schools' own self-studies. The schools, under the guidance of the American Assembly of Collegiate Schools of Business, had been working for years, with considerable success, on ways of attracting better students and faculty and enhancing the curriculum. The reports simply took these constructive plans and made them into destructive headlines, as if they were great discoveries. (...)

Second, the reports betrayed an utter ignorance of business and business education. The authors, all traditional liberal-arts academics, wanted "A" students, PhD-holding faculties, big libraries, and lots of theoretical research, because those are the things that qualify as "good" in traditional academic departments like history and philosophy. En Anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

Revenir au paradigme des écoles de commerce tiendrait du désastre. Toujours est-il que nous croyons nécessaire de trouver un nouvel équilibre entre rigueur scientifique et pertinence pratique (Bennis et O'Toole, 2005).<sup>121</sup>

Cependant, il est principalement reproché une dé-corrélation de la gestion entre la recherche et la pratique : la recherche est intéressante, de qualité, mais insuffisamment appliquée ou applicable par les praticiens, et surtout plus choisie en fonction de critères de scientificité plutôt que de pertinence. Le désintérêt grandissant pour des programmes traditionnellement attirants tels le MBA ne constitue qu'un symptôme des répercussions de l'égarement de la recherche sur l'enseignement (Bennis et O'Toole, 2005).

Au-delà des enjeux liés à la plus ou moins grande scientificité de la gestion, c'est la discipline elle-même qui semble être remise en question : comment former des gestionnaires et des dirigeants compétents si l'enseignement n'est pas lié à la pratique, ne permet pas d'acquérir une culture générale suffisante, ou ne développe pas les compétences nécessaires à l'exercice du jugement et à la prise de décision dans un contexte toujours plus turbulent ? (Hurst, 2014)

L'enseignement de la gestion, en plus du besoin de s'ancrer dans le réel par le biais d'une recherche plus appliquée, doit aussi envisager de faire appel à d'autres disciplines, telles que les humanités ou les nouvelles technologies, sans pour autant verser dans l'hyper scientificité ou le scientisme. Roos (2014) conclut de la façon suivante :

Les dirigeants d'entreprise qui réussiront dans la décennie à venir seront remarquables par leur pensée holistique, leurs perspectives globales, leur expérience internationale, leur polyglottisme, leur familiarité avec les technologies, leur esprit entrepreneurial, leur créativité, et leur capacité à faire face de manière productive à la complexité et au chaos. Beaucoup d'organisations ont déjà déclaré qu'elles n'arrivent pas à trouver le type d'employés dont elles ont besoin, ainsi nous devons agir dès maintenant pour transformer nos écoles de gestion. Il nous incombe la tâche, en tant qu'éducateurs, de

---

<sup>121</sup> Going back to the trade school paradigm would be a disaster. Still, we believe it is necessary to strike a new balance between scientific rigor and practical relevance. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

former des diplômés qui réussiront dans un monde toujours changeant, et qui pourront le façonner de manière positive.<sup>122</sup>

Certains protagonistes importants dans le monde de la gestion et dans l'industrie des écoles de gestion ont déjà infléchi leur discours et leurs pratiques afin de réintégrer les praticiens au sein des écoles et, partant, leur(s) savoir(s) et leur(s) expérience(s), ou bien des universitaires d'autres disciplines. Le programme Bridge de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), créé en 2006, cible notamment les professionnels ayant déjà une expérience importante en entreprise ainsi que des docteurs dans des disciplines autres que la gestion afin de les former pour qu'ils puissent enseigner en écoles de gestion.<sup>123</sup>

Ces opinions et l'absence relative d'une littérature réflexive sur l'enseignement de la gestion peuvent aussi apparaître comme des symptômes d'un manque de recul (Peltier, Hay et Drago, 2005), en dépit de travaux transversaux et longitudinaux menés sous l'égide d'acteurs importants, comme l'AACSB (Lyman W Porter et McKibbin, 1988). Des figures individuelles éminentes se sont faites aussi l'écho d'interrogations de plus en plus lancinantes au sujet de la pertinence de l'enseignement par rapport aux besoins de la société et des entreprises, en particulier des programmes de MBA (Mintzberg et Gosling, 2002a, b). Ces critiques sont cependant venues a posteriori, ce qui peut diminuer de leur poids.

HEC Montréal se situe en plein dans cette question de recherche de la pertinence et donc de la compétitivité. De nombreux répondants ont souligné « l'excellence » ou encore « la réputation de l'Ecole :

On a l'excellence qui nous distingue. (...) Et notre réputation et notre excellence...  
(Directrice I)

Qu'est-ce que l'excellence ? En quoi cela influence-t-il HEC Montréal ou tout organisation ? Est-il possible que cette recherche de l'excellence entre en contradiction avec le but premier de

---

<sup>122</sup> The business leaders who will succeed in the coming decade will be notable for their holistic thinking, global perspectives, international experience, multilingual capabilities, technological familiarity, entrepreneurial mindset, creativity, and ability to deal productively with complexity and chaos. Many corporations already say they cannot find the type of employees they need, so we must begin acting now to transform our business schools. It is our job as educators to produce graduates who can thrive in a radically changing world, and who can shape it in positive ways. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>123</sup> <https://www.aacsb.edu/events/bridgeprograms>

certaines organisations, et par exemple de HEC Montréal, à savoir former des étudiants et des futurs professionnels compétents et en adéquation avec un marché du travail évoluant en permanence ? Cette tension est déjà soulevée par Albert et Whetten (1985) : comment mesurer la performance d'une organisation dont le profit n'est pas le but premier, a fortiori un établissement public d'enseignement supérieur ?

Un problème commun à toutes les organisations idéologiques est l'évaluation de l'efficacité. Comment peut-on mesurer l'efficacité d'un professeur à accroître la curiosité [de ses étudiants] (...) ? Parce qu'il est impossible d'arriver à un consensus sur comment mesurer la réalisation d'un but idéologique, il existe une tendance dans les (...) universités à remplacer des mesures d'efficience par des mesures d'efficacité. Etant donné que les mesures de performances ont un effet puissant sur l'allocation du temps et des efforts des membres pour chaque activité, la conséquence naturelle est que l'organisation devient inévitablement orientée vers les moyens plutôt que vers les fins. (Albert et Whetten, 1985)<sup>124</sup>

Cette « excellence » s'appuie en réalité sur des paradigmes, des postulats et des présupposés qui sont considérés comme canon dans certains pans de l'industrie et des établissements d'enseignement supérieur en gestion, qui permettent d'étalonner un cours, un programme ou un établissement, et sur lesquels les différents organismes d'accréditations insistent particulièrement. Ainsi, cette recherche de légitimité et d'acceptation par différentes parties prenantes (les organismes accréditeurs) peut être préjudiciable pour d'autres parties prenantes (les différentes clientèles étudiantes).

Moi je suis plutôt quelqu'un qui fonctionne en dehors de la moyenne, mais moi je trouve que, peu importe l'école de gestion, un baccalauréat, 3 ans, un cours, 3 heures, un cours, 3 crédits, un baccalauréat, 90 crédits, et toutes les disciplines sont pareilles dans l'enseignement, et ça prend deux cours d'économie appliquée. Pourquoi est-ce qu'on ferait pas des cours de 8 heures, des cours de 15 heures ?... pour s'adapter un

---

<sup>124</sup> A common problem in all ideological organizations is assessing effectiveness. How can you measure the effectiveness of a teacher in fostering inquisitiveness(...)? Because it is impossible to arrive at a consensus about how to measure ideological goal fulfilment, there is a tendency in (...) universities to substitute measures of efficiency for measures of effectiveness. Since performance measures have a powerful effect on members' allocation of time and effort across activities, the natural consequence is that the organization inevitably becomes means instead of ends oriented. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

peu plus à la clientèle, pour introduire des nouveaux sujets. A cause des disciplines puis de la logistique. On est pas mal drame. On est aussi drame que les autres sur la question (...). (Professeur Z)

La recherche de pertinence et la volonté d'innovation pédagogique est en réalité sous-tendue par des conceptions qui semblent être acceptées universellement, alors que les réalités sont bien plus diversifiées. Il s'agit probablement d'une des tensions les plus insidieuses : celle de croire que si une organisation « plaît » ou répond correctement aux critères de ceux qui la jugent le plus explicitement, elle sera automatiquement pertinente pour toutes les autres parties prenantes.

Ces tensions sont, d'une certaine façon, **l'expression de la complexité de la conciliation de l'identité organisationnelle et de la recherche de légitimité organisationnelle dans un contexte spécifique**. Les étudier peut permettre de mieux comprendre **quels sont les stratégies et les mécanismes d'adaptation** qu'une organisation pourra mettre en place afin de dépasser ces apparentes dichotomies, voire trichotomies.

HEC Montréal est donc au croisement de deux forces, **l'une interne, liée aux traditions et aux activités que l'Ecole souhaite exercer ; l'autre externe, liée à la pertinence, au regard extérieur, et surtout au contexte et aux pressions externes**.

Pour comprendre ces forces en action, il convient notamment de prendre en compte le contexte : la commission Tremblay sur les relations fédérales-provinciales, entre 1953 et 1956, une des sources de la Révolution Tranquille, ainsi que la commission Parent sur l'enseignement au Québec, entre 1961 et 1964, et les rapports Gordon-Howell et Pierson de 1959.

Ces éléments contraignent, orientent et indiquent une direction potentiellement pertinente pour les organisations en général, et pour HEC Montréal en particulier, à la fois dans sa structure et dans ses activités.

## **5.4 Stratégies et mécanismes d'adaptation**

Les tensions soulignées précédemment et les problèmes qu'elles peuvent engendrer au niveau de la gestion de l'organisation ne demeurent pas lettres mortes et ne sont pas laissées de côté par l'organisation. Elles font au contraire l'objet d'un « travail », à la fois en termes de gestion, mais aussi en termes d'identité et de légitimité, et surtout en termes de positionnement stratégique et de rapport à la concurrence et à la compétition, à la fois locale, nationale, et internationale.

HEC Montréal met en effet en œuvre divers éléments, de manière plus ou moins consciente, organisés entre eux de différentes façons, afin de répondre aux questions et aux problèmes soulevés par les tensions : il peut s'agir de réactions, de mécanismes, voire de stratégies.

Je propose ici un répertoire de réponse inspiré du tableau d'Oliver (1991 : 152) cité dans Bensalah (2017). Ces réponses représentent une combinaison de modalités d'expression de l'identité, de déploiement de la stratégie, et de composition avec les pressions liées à la légitimité.

Ces réponses peuvent fonctionner de différentes façons, soit de manière réactive (l'organisation répond à une adresse), soit de manière proactive (l'organisation propose quelque chose en premier). Toutes sont des déclinaisons d'un compromis ou d'un consensus et illustrent aussi, en creux, des rapports de forces :

- par imposition : l'organisation impose sa décision en interne et en externe, celle-ci peut être d'emblée en accord ou en désaccord avec les parties prenantes ;
- par détournement : l'organisation se sert d'un élément-tampon pour amener une activité ;
- par compensation : l'organisation se permet tacitement une activité dans un domaine parce qu'elle en fait une autre dans un autre domaine ;
- par intégration : l'organisation fait sienne, les règles d'une activité, mais possède une certaine marge de manœuvre ;
- par spécialisation : l'organisation propose une activité spécifique qui va suivre les règles d'une activité, sans que cela ait une influence positive ou négative marquante.

Les trois premières méthodes sont relativement plus réfléchies en termes stratégiques, tandis que les trois dernières relèvent plus de mécanismes inconscients, toutes proportions gardées dans le cadre d'une organisation. Je me suis librement inspiré du tableau proposé par Bensalah (2017).

Par ailleurs, il est principalement ressorti des entretiens le fait que les répondants sont généralement favorables à l'organisation, à son orientation générale. Les contestations sont souvent prononcées à propos de détails ou de pans très spécifiques : certains membres du personnel, certains programmes ou cours, etc. Cela dépend généralement de la logique du répondant : logique de profit, logique sociale, logique concurrentielle ou compétitive, logique coopérative, ou bien logique de compromis. Plusieurs logiques peuvent coexister dans le discours d'un seul et même répondant, mais certaines sont plus saillantes que d'autres.

Ces logiques vont aiguiller, souvent mais pas toujours, les réactions des répondants vis-à-vis certains états de fait ou certaines décisions stratégiques, comme la création de cours bilingues ou trilingues dans un programme et unilingues dans d'autre, de la part de l'organisation, et ainsi influencer les compromis qui sont faits au niveau des différentes directions.

Plusieurs répondants se permettent d'exprimer des jugements sur les différents programmes afin de les qualifier, soit par le biais des classements, soit par l'expression de jugements et d'opinions plus personnels. Cela souligne l'importance en termes de compétitivité des différents programmes : la compétitivité d'un programme est fonction de sa pertinence, mais aussi de sa légitimité auprès des différentes parties prenantes, internes comme externes à l'organisation. Chaque programme présente ainsi une plus ou moins grande marge de manœuvre pour l'adaptation.

#### **5.4.1. La diversité des approches : l'exemple de l'adaptation des différents programmes**

Après observation et étude des entretiens effectués, il s'est avéré que chacun des programmes de HEC Montréal suivait en quelque sorte sa propre orientation, tout en restant dans les limites autorisées de l'organisation. La structure large, mais considérée comme « familiale » pour les répondants semble être à l'origine de cette décentralisation relative des décisions, en plus du fait qu'HEC Montréal est, d'un point de vue sociologique, une bureaucratie professionnelle, c'est-à-dire une organisation où la fonction des principaux agents, à savoir la fonction professorale cimente et oriente les décisions, et où la confiance entre pairs est primordiale.

Le principal, ou directeur de l'École, est un professeur élu à un poste pour un mandat de quatre années, et une fois son ou ses mandats terminés, peut retourner à l'enseignement, la recherche, ou tout autre activité, et laisser sa place à un autre professeur. Cela signifie que les relations entre les membres de l'organisation sont relativement horizontales ; il existe tout de même une hiérarchie, mais qui est tempérée et modérée par ces spécificités organisationnelles.

La décentralisation relative de l'École ajoute une marge de manœuvre aux différents programmes, d'où l'existence de différents mécanismes en fonction des programmes, qui résultent aussi des objectifs visés, des moyens possédés, et des contraintes, à la fois en termes d'identité et de légitimité, mais aussi en termes financiers.

Je vais d'abord procéder à une présentation des différents programmes afin de les mettre en perspective dans le cadre des mécanismes et des stratégies d'adaptation, et les replacer dans leur contexte identitaire, de légitimité, et concurrentiel.

#### *5.4.1.1. L'imposition positive et la compensation : le Certificat, le diplôme d'études supérieures secondaires (DESS) et la poursuite de la mission*

Le Certificat constitue, avec le DESS, les microprogrammes et le MBA à temps plein, un des programmes les plus courts de HEC Montréal. A la différence des deux autres, le certificat est un programme de premier cycle. Il est relativement récent dans l'histoire de l'École et semble répondre à un besoin de formation de la population étudiante qui souhaite se professionnaliser rapidement ou de la population laborieuse à la recherche d'une ou de plusieurs compétences spécifiques.

Le certificat constitue un programme à la fois ancien – il a été créé en 1970 lors de la refonte de nombreux programmes et du changement d'édifice – et récent à HEC Montréal. La Direction du certificat, telle qu'elle existe aujourd'hui, a été mise en place en 2003. Tous les cours du certificat qui faisaient auparavant partie des différents départements d'enseignement ont été sortis afin de constituer une équipe et une direction complète et à part.

Ce que le certificat semble avoir de spécifique, c'est, d'une certaine façon, la poursuite du service à la population québécoise, en fournissant des programmes à des tarifs abordables sur de très nombreux aspects de la gestion : cette double logique de disponibilité, en raison de la variété de cours et de programmes offerts, vingt-cinq au total, et de non onérosité, en fait un programme somme toute attirant : environ 650 groupes cours sont gérés par année au Certificat.

Le certificat demeure une source de revenus non négligeables pour l'Ecole, c'est en effet le plus gros programme de l'Ecole avec plus de 6000 étudiants<sup>125</sup>. Cette manne permet de financer d'autres activités au sein de l'Ecole, comme par exemple des programmes plus longs, des initiatives qui ne sont pas immédiatement rentables, notamment au niveau de la recherche, ou encore la création de nouveaux sous-groupes (départements, chaires, pôles, etc.) comme le souligne le professeur Z sur le côté « vache à lait » des programmes de certificat. Le certificat est un programme uniquement en français, bien qu'ayant parfois une clientèle dont le français n'est pas la langue maternelle, et, de ce fait, ne peut toucher qu'une clientèle locale. Le certificat ne rentre pas dans les accréditations et est, selon les dires de la Directrice C, « très québécois ». A ce titre, il n'est que peu ou pas du tout concerné par les débats. Les logiques auxquelles il est confronté sont plus de l'ordre de l'innovation pédagogique et des attentes logistiques de la part de la clientèle étudiante :

Au niveau du certificat, [la] clientèle nous demande beaucoup des cours hybrides : une semaine je suis en classe, l'autre semaine j'ai des vidéos à regarder sur la théorie, et quand on revient, on fait de la pédagogie inversée. J'ai une vie aussi, est-ce qu'il y a d'autres moyens que j'aie chercher cette formation, dans le fond la conciliation travail-famille est l'enjeu central. (Directrice C)

Le Certificat génère d'importants revenus mais sa croissance hors public québécois francophone ou simplement francophone reste limitée. L'existence et le succès du certificat permet de compenser financièrement certaines activités, et de laisser les mains libres pour d'autres, comme pour des programmes en anglais, étant donné que l'Ecole propose des programmes en français. Son utilité pour l'organisation est reconnue par de nombreux répondants, que ce soit directement

---

<sup>125</sup> Tous les chiffres correspondent à la session d'automne 2017.

ou indirectement, en tant que service à la communauté, mais aussi en tant que source d'approvisionnement pour HEC Montréal :

A ce moment-là, la manière de financer l'Ecole, c'est par la croissance en termes de nombre d'étudiants, et la vache à lait sur les 13.000 étudiants de l'Ecole c'est les 6.000 étudiants au certificat. Ça génère des revenus pour être capable de survivre à l'Ecole.  
(Professeur Z)

Le certificat est une réussite pour HEC Montréal : l'ancienne Technique en sciences commerciales octroyée lors des cours du soir et tous les autres cours qui existaient jusqu'en 1970 ont été transformés en Certificat. En ce sens, HEC Montréal a su rester fidèle à sa mission, former la communauté, à son identité, francophone, tout en accroissant sa légitimité en contribuant à la communauté et à la société québécoises, et est parvenue à générer des revenus, et ainsi en récupérant des ressources lui permettant d'être compétitive sur les programmes de certificat, mais aussi dans d'autres programmes ou sur d'autres fronts. C'est un exemple d'adaptation réussie.

Quant au DESS, s'il poursuit les mêmes buts et possède à peu près le même format, court, que le certificat, est néanmoins différent : c'est un programme de deuxième cycle. Il est enseigné uniquement en français, à temps plein ou à temps partiel, et est destiné à des étudiants souhaitant se spécialiser, ou bien à des professionnels souhaitant acquérir une plus grande expertise dans un domaine spécifique. Créé en 1987, sous l'impulsion de Pierre Harvey, mais sous le directorat de Jean Guertin, c'est le plus « récent » de tous les programmes proposés par HEC Montréal. Il regroupe environ 1300 étudiants, et constitue à sa façon, un programme de masse mais pour les cycles supérieurs. Il se distingue de la Maîtrise par une plus grande attention portée à la pratique qu'à la théorie, par l'absence d'aspect « recherche », car il s'agit uniquement de cours, sans projet supervisé ou mémoire.

Ce programme occupe une place entre le premier cycle et le deuxième cycle, presque bâtarde : il permet, pour certaines spécialisations, de passer à une maîtrise, et certains de ces cours sont mélangés avec ceux de la Maîtrise. Ainsi, des étudiants du DESS peuvent se retrouver avec des étudiants de la Maîtrise : cette mixité peut être intéressante si elle est assumée, mais préjudiciable à l'enseignement et à la réputation de l'Ecole si elle est subie, pour des raisons logistiques ou

budgétaires par exemple, ou imposée, notamment aux différents groupes d'étudiants qui n'ont pas la même approche, ni les mêmes attentes.

C'est un dilemme pour HEC qui peut être gagnant s'il est bien géré. Qui peut être dangereux quand je commence à voir par contre qu'on mélange des programmes de DESS et de M.Sc.

(...) C'est un problème parce que c'est un cours M.Sc, donc pensé à HEC dans le programme de M.Sc, recherche, beaucoup de lectures, du théorique, de la réflexion. Les personnes de DESS c'est pas ce qu'on leur vend. On leur vend « vous êtes des professionnels avec de l'expérience, vous avez besoin de développer des *skills* plus avancés dans des domaines très précis. »

(...) Et ils viennent chercher du pratique, c'est des gens qui viennent chercher du pratique. Ils viennent pas pour lire des rapports de la Revue en Management ou de Harvard. (Etudiant X)

Le DESS répond à un besoin existant, génère des revenus par son volume d'étudiants, mais n'est pas au clair avec son orientation. C'est un entre-deux, parfois inconfortable, qui a du mal à s'assumer. Il possède finalement les mêmes caractéristiques que le certificat : c'est un service apporté à la communauté francophone, locale et internationale, et qui lui apporte un surcroît de légitimité auprès de cette communauté. Néanmoins, en termes concurrentiels, il a quelques difficultés à se démarquer, comme en témoigne l'immixtion avec le programme de la M.Sc.

#### *5.4.1.2. Le détournement : le Baccalauréat et le détour par une tierce-partie avec les cheminements trilingue et bilingue*

Le baccalauréat est actuellement le programme phare de HEC Montréal : fondé en 1968 à la suite de la réforme de la licence ès sciences commerciales, qui existait depuis 1910, dans le cadre de la modernisation et de l'américanisation de l'Ecole avec la mise en place du « modèle à l'américaine de *business school* »<sup>126</sup>, sous le directorat de Roger Charbonneau, il est le programme le plus

---

<sup>126</sup> <http://www.hec.ca/a-propos/contributeurs/roger-charbonneau.html>

important après le certificat, mais contrairement à ce dernier, il concentre uniquement des étudiants à temps plein. Laurent Picard, directeur adjoint de l'École sous le directorat de Roger Charbonneau à partir de 1966, est l'acteur principal dans le remaniement de la licence et dans la création de ce programme. Le baccalauréat a été le second programme, après le MBA, à être enseigné en différentes langues, avec la création du baccalauréat trilingue en 2005. Il regroupe aujourd'hui environ 4000 étudiants, ce qui en fait le deuxième programme en termes d'effectifs à HEC Montréal.

Il peut être intéressant de remarquer que, si les programmes du Baccalauréat (aussi appelé Baccalauréat en administration des affaires ou BAA) et du MBA (Master in business administration) ont été créés en même temps, en 1968, l'un a été francisé, tandis que l'autre a conservé sa forte coloration anglo-saxonne : le premier programme de MBA ayant été créé par la Harvard Business School en 1908. Pourquoi un tel choix de la part de la direction ? Pourquoi franciser l'un et pas l'autre ? Je suis réduit ici à l'état de conjectures, mais je puis faire l'hypothèse qu'il s'agit probablement des publics visés : le Baccalauréat cible avant tout la clientèle étudiante québécoise et étrangère francophone, tandis que le MBA cible des professionnels, travaillant éventuellement pour des multinationales, et à qui le terme anglais parle beaucoup plus.<sup>127</sup>

Lors de la création du baccalauréat trilingue, la question suivante s'était posée : comment légitimer l'utilisation d'une autre langue que le français ? La réponse du directeur du B.A.A. de l'époque est la suivante : il s'agit de servir d'un élément-tampon, une langue neutre dans ce cas, et en particulier l'espagnol, une des langues les plus parlées sur le continent américain avec l'anglais :

« Pour le directeur du programme de BAA, Paul Lanoie, il importe non seulement de former des gestionnaires dotés de fortes habiletés de gestion mais également des habiletés de communication nécessaires pour agir dans un monde des affaires axé sur les échanges internationaux.

« La mise sur pied de la cohorte trilingue s'inscrit tout à fait dans l'orientation internationale de l'École » a indiqué M. Lanoie hier, dans un communiqué.

M. Lanoie prévoit y attirer des candidats du Québec et d'ailleurs dans le monde. Depuis 1996, tous les étudiants au BAA des HEC Montréal ont la possibilité de suivre des

---

<sup>127</sup> <https://find-mba.com/what-is-an-mba/fr>

cours de gestion en anglais et en espagnol. La demande a augmenté au fil des ans pour atteindre un sommet en 2004-05 avec 900 inscriptions. » (Le Devoir, 2005)

Ce témoignage permet de voir que l'intérêt pour l'apprentissage avec des langues autres que le français n'est pas nouveau et semble s'inscrire dans une continuité afin de répondre à une demande croissante en proposant un programme structuré ; ensuite, que cela peut être utile pour étudiants dans leur vie professionnelle, et donc ainsi faire rayonner l'École indirectement en montrant que les gestionnaires sont aussi capables d'aborder des sujets en d'autres langues ou d'autres cultures ; enfin, que la question de l'anglais était probablement encore très sensible à l'époque car, pour faire mieux passer ce changement d'orientation fondamental de l'École, il a été nécessaire de procéder par étape et avec des éléments tiers. Ce changement s'inscrit cependant dans la continuité d'une stratégie d'internationalisation de l'École, conçue par Jean Guertin, et mise en place par Jean-Marie Toulouse et poursuivie par Michel Patry, tous directeurs successifs de l'École.

Et Jean Guertin... tout ce dont je vous parle n'aurait jamais pu arriver si Jean Guertin n'en avait pas été, je vous dirais, l'idéateur. (Répondant N)

En effet, ce qui peut passer pour une proposition anodine ne l'est pas forcément, tant la question de la langue anglaise peut parfois être prégnante. Le baccalauréat bilingue français-anglais est apparu justement plus tard que le baccalauréat trilingue français-anglais-espagnol.

« Depuis 2012, HEC Montréal offre aux étudiants la possibilité d'un baccalauréat en administration des affaires (BAA) bilingue anglais-français, qui s'ajoute au baccalauréat trilingue avec cours d'espagnol ouvert en 2005. » (Quartier Libre, 2017)

La diversification du baccalauréat en 2005 peut être considérée comme un galop d'essai destiné à tester l'opinion générale au sujet de tels changements. Le changement se fait ici de manière progressive et est introduit de façon à éviter de brusquer qui que ce soit, même s'il existe toujours des voix discordantes à ce sujet. La francophonie à HEC Montréal est et demeure donc une caractéristique identitaire fondamentale au sein où l'entendent Albert et Whetten (1985), néanmoins, elle peut faire l'objet de négociations, et est donc aussi dynamique dans son appréciation.

Pour résumer, l'hypothèse qui est faite ici est la suivante : il est moins pertinent économiquement de lancer un baccalauréat trilingue par rapport à un baccalauréat bilingue.

Alors la seule façon d'occulter cette menace -là, ça a été de dire « bien, écoutez, on va enseigner en français, en anglais, en espagnol », puis on avait même à l'époque quelques cours qui étaient enseignés en mandarin. (Répondant N)

Il faut en effet plus de ressources, de personnel en soutien et de professeurs pour enseigner en trois langues que pour enseigner en deux langues. En revanche, si l'on observe cela sous l'angle de l'identité et de la légitimité, l'on peut le percevoir comme étant une négociation avec une communauté consciente de certains enjeux et qu'il convient de ne pas froisser, tout en restant à la pointe de l'enseignement et en demeurant compétitif. La direction de HEC Montréal semble avoir recherché une sorte de compromis, certes plus long et laborieux, mais qui permettrait ainsi d'éviter de froisser les personnes ou les groupes jugeant la langue anglaise comme une menace pour leur identité.

Une série de précisions concernant le Baccalauréat et son internationalisation doivent être apportées avant de conclure sur ce programme : les cours restent avant tout destinés à des étudiants francophones, et si de nombreux étudiants suivent les cursus bilingues et trilingues, ceux-ci demeurent encore, dans une certaine mesure, inachevés. Une étudiante du baccalauréat trilingue a confié que le cursus en dernière année, étant donné qu'il rejoignait le tronc commun enseigné en français de la promotion, n'avait rien de trilingue.

Le baccalauréat étant un programme de premier cycle de masse mais dont il est possible de se démarquer par des efforts d'implication et académique :

Notre Bac est excellent, il est vraiment excellent, mais il n'a pas l'impact de la grande école HEC Paris, de Harvard... (Directeur B)

Ce commentaire est à relativiser, car le Master in Management Grande Ecole de HEC Paris est un programme de deuxième cycle, beaucoup plus restreint et élitiste en raison du recrutement, via le système de concours des Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles, et de la taille des promotions. Quant à Harvard, son cœur d'activité se situe autour du MBA.

S'il peut en effet posséder une grande importance au sein de l'organisation, le marché qu'il partage avec tous les autres programmes de premier cycle de type baccalauréat des écoles de gestion à travers le monde rend plus difficile une percée, d'où la nécessité de diversifier les cursus, les

langues enseignées, et d'attirer des étudiants étrangers – dont une part importante d'étudiants français.

Ainsi, au niveau concurrentiel, le Baccalauréat doit affronter les programmes de premier cycle internationaux, mais aussi une part des programmes de deuxième cycle, notamment français. En termes identitaires, il est la pierre de touche entre l'identité et l'internationalisation car il constitue le deuxième contingent le plus important à HEC Montréal, possède une base francophone et des programmes anglophone et hispanophone, et propose des cursus, des campus ou des double-diplômes à l'étranger. Il s'adresse donc à des publics différents, et sa légitimité est donc dépendante de plusieurs parties prenantes. C'est un exemple d'adaptation par détour, avec une dimension hybride, au niveau de la question linguistique. S'il a réussi son pari d'internationaliser la clientèle étudiante, tant en exportant des Québécois(es) qu'en important des personnes étrangères, cela ne lui a cependant pas épargné le feu des critiques.

#### *5.4.1.3. L'intégration : le MBA : à la recherche d'un équilibre*

Le MBA, à temps plein, a été créé à HEC Montréal en même temps que le Baccalauréat, en 1968. Il s'inscrit dans la même logique que celui-ci : modernisation et américanisation des programmes et de l'Ecole. Il a ensuite été proposé à temps partiel à partir de 1975, puis en anglais à temps plein à partir de 2000. Il regroupe environ 200 étudiants en tout. C'est le premier programme à avoir été proposé en anglais en cheminement unilingue. Le marché du travail, les attentes de la clientèle ainsi que son statut, souvent ayant déjà travaillé et étant relativement bien qualifiée, a probablement aidé, en termes d'acceptation sociale, à ouvrir un tel programme qui n'avait pas de précédent jusqu'alors dans l'histoire de l'Ecole. C'est un programme qui a fait l'objet de certaines controverses :

«Dans le milieu des affaires, la question du français n'est pas toujours bien vue et on se faisait souvent répondre que “les affaires, ça se fait en anglais”, explique l'ancien étudiant diplômé du MBA francophone qui a requis l'anonymat. Plusieurs n'osaient pas dénoncer publiquement un enjeu qui, pourtant, les affectait directement.» (Le Journal de Montréal, 2017b)

Le MBA, dont le nom même est en anglais et n'a pas été francisé, contrairement à la Maîtrise ou au Baccalauréat, est aussi affecté par cette tension linguistique qui fait que, bien que les anglophones soient en minorité dans l'organisation, ils seront en « majorité culturelle » dans le programme. Une personne travaillant au programme du MBA a confié la chose suivante :

(...) quand on fait des activités avec la cohorte anglophone, on parle anglais.

(...) toutes les activités qu'on allait faire en commun serait en anglais, et que quelqu'un [les étudiants] (...) va chialer. (Directeur B)

Par son ascendance externe anglo-saxonne, le MBA est un programme vulnérable qui marche sur le fil du rasoir, et qui risque à tout moment de susciter une controverse, même pour des événements mineurs, mais auxquels la communauté gravitant autour de HEC Montréal demeure sensible, comme le montre la polémique autour du livre des diplômés, écrit pratiquement uniquement en anglais (Le Journal de Montréal, 2016).

Avec la création du EMBA (*Executive MBA*) en collaboration avec McGill en 2007, le programme de MBA s'est positionné en tant que programme à très haute valeur ajoutée sur le marché des MBA. Il est important de noter que le MBA est un programme qui prend très au sérieux la question des classements, les programmes de MBA pouvant être effectués à travers le monde entier et se ressemblant peu ou prou<sup>128</sup>. L'anglicisation est ici avant tout motivée par une recherche de compétitivité du programme.

Le MBA, en termes de compétitivité, est assez contesté : le marché demeure compétitif, il existe en effet 2500 programmes de MBA à travers le monde, voire en déclin, et celui de HEC demeure tout de même de taille modeste<sup>129</sup><sup>130</sup><sup>131</sup>. Par comparaison, le MBA à la Harvard Business School reçoit environ 9.000 candidatures chaque année et en retient un peu plus de 10%, ce qui revient à des promotions d'environ 900 étudiants. En termes d'identité, le MBA est un emprunt pur et simple au système d'éducation anglo-saxon de deuxième cycle. Il a dû pour cela être poli et adapté au contexte québécois. Le fait qu'il ait gardé son nom anglophone, Harvey (2002) écrit d'ailleurs

---

<sup>128</sup> <https://www.flgmat.com/top-mba-accréditation> Pour un classement privé des 100 meilleurs MBA, ainsi que de leurs accréditations.

<sup>129</sup> <https://www.economist.com/whichmba/nothing-special-mbas-are-no-longer-prized-employers>

<sup>130</sup> <https://www.economist.com/whichmba/adapt-or-die>

<sup>131</sup> <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/mythes-et-realites-sur-les-mba/518108>

« maîtrise en administration des affaires (MBA) », ce qui souligne une contradiction latente, ne joue pas forcément en sa faveur en termes identitaires actuels, c'est-à-dire en lien avec le caractère francophone de HEC Montréal, mais le favorise en termes identitaires potentiels, notamment avec l'aspect anglo-saxon et international du programme. Légitimité et identité s'affrontent ici ouvertement. Le MBA peut être considéré comme une adaptation inachevée de la part de HEC Montréal, même s'il faut rappeler qu'elle le propose en français, contrairement à nombre d'écoles françaises.<sup>132</sup>

#### 5.4.1.4. *L'imposition négative : la Maîtrise et les cheminements unilingues*

En ce qui concerne la Maîtrise (ou Maîtrise ès sciences de gestion), elle a été créée plus tardivement, en 1976, sous le directorat de Pierre Laurin. C'est un programme, selon les dires de certains répondants, novateur et audacieux :

Ça n'existait nulle part ailleurs. C'était vraiment, honnêtement, avant-gardiste. Les MBA existaient, pas les M. Sc. (Répondant N) ;

Ce programme devait alors faire le pont entre le Baccalauréat et le Doctorat, tout nouvellement créé en 1975 sous le directorat de Paul Dell'Aniello. Destiné avant tout aux étudiants, le programme est plus axé recherche et théorie que le MBA, et de cette façon vient combler un vide, voire un besoin, au niveau des études de deuxième cycle. Il regroupe environ autant d'étudiants que le DESS, c'est-à-dire un peu plus de 1200.

Ce programme est le dernier à avoir été « anglicisé ». Les premières maîtrises unilingues anglais ont été ouvertes en même temps que le baccalauréat bilingue, en 2012. Après le MBA, c'est le second programme à proposer uniquement des cheminements uniquement en langue anglaise, contrairement au Baccalauréat qui proposait des cheminements multilingues. Le passage à la langue anglaise pour la Maîtrise semble avoir causé plus de remous que le MBA comme en

---

<sup>132</sup> <http://www.mba.hec.edu/>  
<http://www.essec.edu/en/program/mbas/global-mba/>  
<https://www.em-lyon.com/fr/Programmes/programmes-entrepreneur/international-executive-mba-executive-mba>  
<https://www.escpeurope.eu/programmes/MBA-in-international-management>

témoignent les nombreuses interventions (Le Devoir, 2012a, 2012b, 2012c). La raison peut être qu'en 2000 les technologies de l'information n'étaient pas autant développées, donc les répercussions hors de l'organisation ont été moindres, en raison de la taille plus modeste du programme, qui joue sur l'ampleur du phénomène, ou encore parce que le programme est déjà culturellement anglo-saxon, et donc potentiellement moins sujet à controverse.

L'anglicisation des programmes est ici aussi orientée vers un gain possible de compétitivité. Néanmoins, son caractère plus soudain, sinon contraint, témoigne probablement de la difficulté d'être rentable sur un programme qui regroupe environ 20 spécialisations, ce qui fait qu'elle peut être difficile à classer comme un tout, et que seulement certains programmes se démarquent, notamment dans les classements<sup>133</sup>. Certains répondants ont des avis très tranchés à ce sujet :

La M.Sc., c'est la plus grosse déception : très moyenne, elle n'est pas cotée dans plusieurs des revues et des standards. (Directeur B)

Néanmoins, sans aller dans les extrêmes, il faut souligner que la M.Sc est soumise avant tout à un dilemme : comment être reconnu à l'international si on n'enseigne pas en anglais ?

C'est ça, ça veut pas dire qu'on va pas se développer en anglais, parce que le marché est là, puis que si on veut être aussi... la quadrature du cercle à laquelle on est confrontés, c'est que, hormis que le marché est là, c'est que la reconnaissance internationale vient des programmes en anglais. (Directrice A)

Ce que certains répondants suggèrent même, c'est qu'un enseignement de qualité en français passera par un enseignement de qualité en anglais, qui attirera des étudiants, et génèrera des revenus avec lesquels les programmes français seront subventionnés et enrichis.

La M.Sc. se trouvait elle aussi dans une posture concurrentielle inconfortable, et c'est probablement pour contrer cette tendance que les directions successives de la Maîtrise ont fait des choix aussi drastiques, au moins d'un point de vue identitaire, mais aussi d'un point de vue stratégique avec la création du Projet Supervisé en 2008 et sa diversification. En interne, ce programme aurait deux dynamiques différentes, celle liée au cheminement Mémoire, traditionnel et orientant vers le Doctorat ou vers le marché du travail avec une très forte valeur ajoutée, et celle

---

<sup>133</sup> <http://www.hec.ca/nouvelles/2018/le-MBA-et-quatre-MSc-parmi-les-meilleurs-au-monde-selon-un-classement-QS.html>

liée au cheminement Projet Supervisé, nouveau, qui a entraîné une diminution du taux d'attrition et de la durée des études, une augmentation des inscriptions, et donc subséquemment des revenus.

Ce programme et son histoire témoigne des difficultés, à la fois en termes concurrentiels, identitaires et de légitimité, que peut rencontrer un programme. Sa mission initiale, former de futurs doctorants ou des consultants de très haut calibre, mais en très petit nombre et dans un programme de recherche moins valorisé d'emblée par rapport au Doctorat, a été entièrement remanié suite à son expansion. Il a de ce fait perdu une partie de son identité : la M.Sc. pré-2008 n'est pas la même que la M.Sc. post-2008. HEC Montréal ou la direction du programme a-t-elle pris la mesure de ce changement ? Une absence d'alignement entre ce que l'on pense qu'une chose est et ce qu'elle est réellement constitue aussi un fossé entre l'identité et l'image, et donc potentiellement une atteinte à la légitimité du programme, et, *in fine*, de l'organisation. C'est en fait à un changement d'identité auquel on a affaire en observant la M.Sc., et donc à une dé-corrélation avec sa légitimité originelle. Si adaptation il y a eu, celle-ci a eu des effets collatéraux.

Enfin, en termes de compétitivité et de classements, la M.Sc demeure un programme très spécialisé et très hétérogène et éclectique, il est peut-être peu pertinent de le prendre en compte dans son intégralité, étant donné que même les classements ne référencent qu'une spécialisation à la fois.

#### *5.4.1.5. Les activités spécialisées et les niches : le Doctorat, l'Ecole des dirigeants et le EMBA*

Le Doctorat a été créé en 1975, sous le directorat de Paul Dell'Aniello, dans la vague de modernisation de l'Ecole, suite à son expansion et au changement de bâtiment en 1970. Sa dénomination, Ph.D (Philosophiae Doctor ou Doctor of Philosophy) ou doctorat en administration, est une reprise d'une terminologie générale usitée à travers le monde occidental depuis le moyen-âge central, le premier Philosophiae Doctor aurait été décerné à Paris aux alentours des années 1150 (Noble, 1994), et qui s'est propagée à travers le monde lors de la période d'hégémonie européenne puis occidentale, du 16<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> siècle (Lebrun, 1997). La forme des doctorats que nous connaissons aujourd'hui provient plus spécifiquement des évolutions du statut de *Doktor* en Allemagne, qui s'est ensuite propagé en France, en Russie, puis aux Etats-Unis, et enfin au Royaume-Uni (Noble, 1994).

Les premiers doctorats en administration des affaires émanent des changements importants ayant eu lieu dans l'industrie des écoles de gestion et des sciences de la gestion dans les années 1950 et 1960 avec les rapports Carroll (1959) et Gordon et Howell (1959). Ainsi, si les doctorats ne sont pas une nouveauté en eux-mêmes dans le système des études, ceux en administration des affaires sont relativement récents, et s'inscrivent, en quelque sorte, dans une spirale vertueuse de légitimation des sciences de la gestion. Ils sont beaucoup plus d'inspiration américaine que les autres types de doctorat, étant donné que les rapports préconisant la création de Ph.D en administration des affaires proviennent des Etats-Unis.

Le doctorat à HEC Montréal a été élargi rapidement par le directeur Pierre Laurin dans une logique à la fois bilingue et internationale : bilingue car il a été créé en commun avec les trois autres universités montréalaises, l'UQAM, francophone, et Concordia et McGill, anglophones, et internationale, car la recherche a une vocation à être partagée avec d'autres à travers le monde et les doctorants peuvent provenir du monde entier et poursuivre leur carrière hors de HEC Montréal.

Les raisons qui ont amené à créer un tel programme sont plurielles, mais ce sont principalement la volonté de se doter d'un corps professoral du cru, et non pas formé uniquement à l'étranger ou dans d'autres universités :

[Dans les années 1970-1980], tous les profs, enfin pas tous les profs mais pratiquement tous les profs avaient été formés justement à Harvard ou dans ce type d'université-là.  
(Directrice A)

C'est aussi l'acceptation du fait que HEC Montréal est encore trop petite en taille pour soutenir un programme devant faire rayonner l'Ecole. Cela a amené les universités à coopérer et à partager des cours, des connaissances, des professeurs, ainsi que des étudiants, et cela a aussi les différentes universités à accepter des compromis.

Le doctorat est un programme qui se rapproche plus du MBA et de l'EMBA dans la mesure où il se positionne comme un « programme d'élite » : c'est un programme de troisième cycle où les profils recherchés sont soigneusement sélectionnés, tout comme les MBA, mais où ce sont des étudiants sur lesquels l'Ecole va parier, au lieu d'être des gestionnaires ou des experts cherchant une amélioration qualitative de leurs compétences.

(...) À HEC Montréal, on doit être omnivores, dans le sens qu'il faut qu'on bouffe de tout. Puis, compte tenu de la structure de financement des universités au Québec, on doit faire tous les programmes. Il faut être partout. **C'est une contrainte, je dirais. Je pense que si on avait du luxe, peut-être qu'on pourrait se dire « bah, nous, on ne fait pas ça », mais on n'a pas le choix**, il faut créer un certificat de masse. C'est super important qu'on fasse un certificat de masse, mais c'est aussi super important qu'on fasse des programmes d'élite. (Directeur K) (Emphase de l'auteur)

Les avis divergent parfois en interne à ce sujet : un répondant se montre assez critique à ce sujet en déclarant, à propos de ce programme : « Notre doctorat : quelconque » (Directeur B). Encore une fois, comme pour les autres programmes, il s'agit de montrer que la dimension compétitive des différents programmes reste à prouver. En ce qui concerne la composition de ce programme avec l'identité de HEC Montréal et sa composante francophone, un étudiant au doctorat confie cela :

« Et le monde de la recherche c'est le monde de l'anglais (...) (Etudiant T)

Le monde de la recherche, des publications, est donc anglophone. Cela semble être une donnée incompressible avec laquelle doit composer HEC Montréal. Il continue ainsi :

Et forcément on doit se soumettre à cette question de langue anglophone.

**Chercheur : Tu disais que le monde de la recherche est en anglais, qu'est-ce qu'il faudrait pour que ce soit une autre langue ?**

On ne peut rien faire, c'est l'équilibre mondial on ne peut rien changer. La recherche se fait en anglais. Même en France on est obligés de faire la recherche en anglais. Quand j'étais en France, dans les laboratoires, tous les articles, thèses et même les cours de maîtrise que j'ai pris à (...) étaient en anglais. **Juste pour te dire que, dès qu'on met les pieds dans le monde de la recherche, on perd le contrôle sur la langue.** (Etudiant T) (Emphase de l'auteur)

Ce constat, s'il peut sembler fataliste, n'en demeure pas moins réaliste : pour être lu, la « lingua franca » des publications et de la recherche devra être obligatoirement de l'anglais. Il est important de noter que cela n'est pas un fait nouveau, et que HEC Montréal a dû composer avec cela depuis

l'ouverture de son programme de doctorat. L'anglais est donc moins controversé au niveau du doctorat, et n'affecte pas négativement la légitimité de l'Ecole s'il est utilisé. C'est au contraire un passage obligé.

Néanmoins, il est toujours possible de faire toutes ses études doctorales en français, et même les examens d'entrée peuvent être effectués en français : une étudiante au doctorat français, qu'à ce titre, il était possible de faire le test de gestion en français (Test d'aptitude aux études de gestion et de management, TAGE-MAGE), et pas uniquement en anglais (Graduate Management Admission Test, GMAT, entre autres).

Afin de s'adapter et de rester pertinent, le Doctorat cherche à devenir compétitif : petites cohortes, étudiants hyper-qualifiés, volonté de se démarquer dans les classements et dans les publications, ainsi que d'attirer des étudiants étrangers compétents. C'est une niche au sein de HEC Montréal, mais qui compétitionne avec les établissements du monde entier, et qui permet à l'Ecole de rayonner. Sa mission traditionnelle, et donc son identité, est aussi en train de changer : ce n'est plus seulement de former des professeurs pour HEC Montréal, mais aussi de former des universitaires de rang international, surtout depuis 2016 et le résultat d'une revue d'accréditation, et c'est ce qui participe aussi de sa légitimité :

Bien, un des trucs qui est arrivé dans la dernière évaluation, c'est « on pense que votre programme de doctorat, il n'est pas aussi bon qu'une école de votre réputation que vous devez avoir. » (Directeur K)

C'est un exemple de programme spécialisé qui possède une importante marge de manœuvre pour ses activités, et dont on n'attend pas forcément qu'il rende un service à la communauté. Néanmoins, il suit l'identité de l'organisation dans le sens où il est possible de faire toutes ses études doctorales en français, nonobstant les ressources et les lectures.

D'autres programmes spécialisés tels que l'Ecole des dirigeants ou l'EMBA ont été développés à HEC Montréal afin de proposer de nouvelles opportunités, à la fois pour la communauté à très haute valeur ajoutée, le prix du programme s'élevant à 89 000 CAN\$, mais aussi pour HEC Montréal. L'EMBA, lancé en 2008, associé avec McGill, a par ailleurs très rapidement été très

bien classé<sup>134</sup>. Il se positionne comme un « super MBA » collaboratif<sup>135</sup>, et s'il possède une dimension bilingue et internationale, cela n'en affecte pas moins positivement la légitimité de HEC Montréal<sup>136</sup>. Etant un programme de niche, son caractère anglophone n'est pas préjudiciable à son existence ou à l'identité de HEC Montréal.

L'École des dirigeants, lancée en 2015, propose quant à elle des programmes de formation continue non diplômants mais pouvant intéresser les gestionnaires et les haut-dirigeants des entreprises. Les formations sont « à la carte », presque sur mesure, sur des échéanciers très courts, pouvant aller de quelques jours à plusieurs semaines. Le but ici est, encore une fois, de servir la communauté, en français, mais en même temps de cibler un public à très haute valeur ajoutée : les programmes qui sont proposés coûtent minimum 1 000 CAN\$, sauf pour certains nouveaux cours en ligne ou webinaires, voire peuvent s'élever à 10 000 CAN\$. HEC Montréal entend ainsi proposer des formations de manière plus libre que le format habituel des cours ou des diplômes, tout en mettant en contact un écosystème d'affaires, les différentes personnes se côtoyant dans les séminaires pouvant éventuellement développer leur réseau et développer des partenariats.

Les niches sont donc l'occasion pour HEC Montréal d'expérimenter, d'innover, et de « faire du petit dans du grand », sans mettre en danger son identité et sa légitimité si le programme n'obtient pas les résultats espérés, voire, au contraire, en renforçant la première et en accroissant fortement la seconde si l'expérimentation est couronnée de succès.

---

<sup>134</sup> [https://www.hec.ca/nouvelles/2013/EMBA\\_classement2013.html](https://www.hec.ca/nouvelles/2013/EMBA_classement2013.html)

<sup>135</sup> <http://www.embamcgillhec.ca/>

<sup>136</sup> <https://www.ledevoir.com/societe/education/207109/emba-mcgill-hec-des-leaders-pour-demain>

**Chacun des programmes, à sa façon, poursuit la mission de HEC Montréal, à savoir promouvoir la communauté canadienne francophone et québécoise et proposer un enseignement de qualité, ainsi que des débouchés en termes de recherche fondamentale et appliquée et en transfert des connaissances.**

Les modalités varient en fonction des marchés concernés, des buts et des objectifs assignés, et surtout de la pression liée à la concurrence internationale. Si le mandat original a changé, c'est lié avant tout à **l'évolution de la société et le nouveau contexte économique**, ainsi qu'aux **nouveaux enjeux liés à l'industrie** (enseignement, recherche, transfert, classements, accréditations).

A chaque fois, HEC Montréal fait des efforts pour trouver un moyen, plus ou moins réussi, de concilier le changement, dû au marché, à la concurrence et à l'évolution des attentes en matière de légitimité, avec son identité. HEC Montréal est contrainte financièrement de « toucher à tout » pour obtenir du financement, et en même temps pour être légitime. Cette dispersion a un coût : le saupoudrage empêche selon certains de cibler les points forts, et les tendances égalitaires culturelles<sup>137</sup> existant au sein de l'institution ajoutent encore une pression supplémentaire.

**Chaque programme exprime finalement des traits identitaires différents dans des proportions variables**, et que **leur légitimité**, bien qu'elle soit en partie commune avec le label HEC Montréal, **varie elle aussi en fonction des différents publics auxquels ces programmes s'adressent**. Finalement, cette diversité des approches témoigne de l'éclatement de la légitimité, par le biais de l'analyse concurrentiel, ou au moins de sa diversification, et, partant, de celle de l'organisation. **L'hypothèse d'une pluralité des légitimité sur le même plan** – et pas de différentes légitimités comme celles présentées par Suchman (1995) – **semble être confirmée**.

---

<sup>137</sup> Ici, on gère par ratio : « tel programme, vous êtes combien d'étudiants, vous avez tant d'étudiants, vous avez le droit à ceci ; vous autres, vous êtes moins d'étudiants, vous avez le droit à ceci ». On gère par gestion, on a une gestion très égalitaire, très machine, très bureaucratique, et le reflet de cela c'est l'inflation au niveau de fonction de support au sein de l'Ecole : TI, ressources humaines, finances. C'est beaucoup plus facile pour quelqu'un des finances de dire « coupez dans tel programme » plutôt que de couper dans le service des finances. Le service des finances, c'est le principe des pompiers d'abord : beaucoup plus facile de virer des pompiers, que de virer des chefs-pompiers. Cette culture fait partie de notre histoire et fait partie de notre succès. (Directeur B)

## 5.4.2. Les « garde-fous » organisationnels et institutionnels : les compromis

S'il arrive que HEC Montréal soit dans une posture réactive, notamment vis-à-vis des évolutions de l'industrie et des pressions externes pour sa reconnaissance en tant qu'Ecole de gestion à vocation internationale, elle a tout de même pris les devants afin de préserver son identité, envers et contre tout, et parfois au détriment de son positionnement stratégique. Les mécanismes et les stratégies ne portent pas uniquement sur les programmes, mais aussi sur certains processus et certaines procédures.

### 5.4.2.1. Contraintes et impératifs : les dispositions légales internes et externes

J'appelle ici « contrainte » un élément de pression externe et potentiellement subi, et « impératif » un élément de pression interne qu'une personne ou une organisation s'impose à elle-même.

Lors de la création de l'Ecole par la loi provinciale du 14 mars 1907, HEC Montréal a reçu une mission précise, qui constitue en quelque sorte une contrainte, et a été dotée de moyens pour atteindre cette mission : les subventions du gouvernement allaient servir à l'émancipation économique de la population canadienne française.

Le fait francophone fait un peu partie du cœur de l'identité, et c'est une école qui s'est donnée comme mission initialement de former les Canadiens français au monde des affaires. (Etudiant S)

Les débats et les polémiques existant autour de la langue d'enseignement semblent s'être focalisés sur l'importance des récents développements, comme par exemple l'ouverture de programmes en anglais, ou encore l'importance des ressources en anglais par rapport à celles disponibles en français.

Selon cette loi, et même selon la perception de certains répondants, HEC Montréal **doit** laisser la possibilité aux étudiants francophones de pouvoir suivre entièrement leur cursus en français, même si cela fait en sorte que certains programmes en français puissent être « anémiques » par rapport à leur homologue en anglais, selon les dires de certains répondants :

Une des particularités avec lesquelles on doit fonctionner, c'est qu'on ne peut pas offrir **légitimement** des programmes qui sont exclusivement donnés en anglais, à moins que le pendant français soit fait. (Directrice A) (Emphase de l'auteur)

La répondante soulève ici un point intéressant : elle dit légitimement, mais il serait possible de renforcer ce terme en déclarant que cela se joue d'un point de vue « légal », si l'on s'inspire de la loi de 1907, et même des déclarations faites par l'Ecole – qu'il est possible d'assimiler à des prétentions ou des positionnements identitaires. HEC Montréal semble à la fois alerte à ce sujet, et en même temps semble éprouver des difficultés à se positionner.

Rien n'empêche HEC Montréal de s'appeler «HEC Business School» et de prendre un virage à 100 % anglais, reconnaît Mme Grant. Mais cela n'est pas du tout dans l'intérêt de l'école, assure-t-elle. Et s'il est vrai que les politiques linguistiques des établissements d'enseignement n'ont pas force de loi, on rappelle que celle de HEC énonce une position claire dans sa déclaration, à l'article 1: «HEC Montréal est une grande école de gestion de langue française, à rayonnement international.» (Le Devoir, 2012a)

L'hésitation se manifeste ici par la question du nom, de la marque ou du *branding* : angliciser le nom semblerait être une simple formalité. En fait, beaucoup de choses empêchent HEC Montréal de faire ce virage d'image et de contenu, à commencer par la mission qui lui est attribuée par le gouvernement, et dont elle s'est détachée au fil des ans, sans toutefois jamais l'oublier, ainsi que les importantes subventions que l'Ecole reçoit, que ce soit par étudiant ou lors de grands projets :

En principe, la construction devrait suivre à compter de l'automne 2019. Le projet est évalué à 164,7M\$, dont **94 M\$ viendront de Québec**. Pour sa part, HEC Montréal prévoit investir 45M\$ et sa Fondation, quelque 25M\$. (Les Affaires, 2018) (Emphase de l'auteur)

Si HEC Montréal effectuait ce « virage », elle perdrait probablement toute légitimité aux yeux du gouvernement, donc une grande partie de ses subventions, et finirait probablement par périlcliter. Comme disait la directrice A, c'est effectivement la « quadrature du cercle » de se positionner en tant que « leader » dans la francophonie en Amérique du Nord et comme une école attractive pour les non-francophones qui représentent une manne importante, ainsi que des débouchés en termes

de légitimation hors du Québec ou du Canada. En effet, pour être légitime en Amérique du Nord, il faut enseigner en anglais, sous peine de ne toucher que le Québec, des Canadiens francophones d'autres provinces, et les francophones d'Europe et d'Afrique intéressé par une école telle que HEC Montréal ; or cela entre en contradiction avec la mission originelle de l'Ecole et son identité.

Il serait possible de conclure sur ce point en disant que, si la langue française peut apparaître menacée, au moins à HEC Montréal, elle a encore de beaux jours devant elle : de nombreuses dispositions sont prises, et une telle révolution ne se ferait pas sans remous, ou alors nécessiterait l'approbation de nombreuses parties prenantes.

#### *5.4.2.2. Les choix stratégiques de l'organisation : le français, un avantage concurrentiel ? Intégration dans la francophonie et production de savoir en français*

Certains choix stratégiques ont orienté HEC Montréal, et ont influencé positivement son identité et sa recherche de légitimité auprès de différents acteurs. Je propose ici quelques exemples afin de mettre en perspective le fait que certains choix stratégiques de Montréal sont faits à l'encontre du « sens commun », au moins un certain sens commun, à savoir le sens commun économique.

La méthode d'enseignement par cas est relativement ancienne dans l'histoire de HEC Montréal, celle-ci date de 1932 et de la visite d'Henri Laureys à la Harvard Business School où il a pu rencontrer le vice-doyen de l'école, qui était à l'époque un Français : Georges Doriot. Comme expliqué plus haut dans les dimensions novatrices et innovatrices de l'Ecole, il a ainsi rapporté ce type d'enseignement sans que cela ne choque personne à l'époque. Ce n'est que lors de la première phase d'expansion importante de l'Ecole à la fin des années 1960 et au début des années 1970 que celle-ci a été diffusée très largement au sein de HEC Montréal :

Alors il y avait beaucoup cette culture-là d'enseignement, tout s'enseignait, y compris la finance, par cas. (Directrice A)

Ces emprunts de ce qui se fait ailleurs peut être perçu de deux façons différentes : soit on prend aux autres pour faire comme eux et devenir comme eux, donc une dimension isomorphique ; soit on s'inspire de ce qui se fait de mieux pour proposer le meilleur à la clientèle étudiante, et ainsi

fournir un aperçu de ce qui se fait ailleurs, et permettre une meilleure intégration a posteriori des étudiants sur le marché du travail ou à l'international :

Toutes les écoles vont enseigner ce qui est reconnu comme étant les meilleures pratiques, personne n'a des droits d'auteur exclusif sur la connaissance. C'est sûr que nous à ce niveau on ne peut pas innover. (Etudiant S)

Si, sur ce point, HEC Montréal se retrouve au même niveau que les écoles concurrentes. Pour contourner ce problème, elle va parfois prendre des directions intéressantes, comme des programmes multilingues, qui vont ainsi se trouver au confluent des tensions entre son identité francophone et son internationalisation :

Mais, pourtant, le but n'était pas d'enseigner en anglais. Le but était de s'insérer dans des programmes internationaux, c'est très différent. (Répondant N)

Cet argument n'est pas sans rappeler celui du directeur du Baccalauréat lors de la mise en place du baccalauréat trilingue : le but est avant tout de promouvoir l'internationalisation, pas de s'angliciser, bien au contraire. Néanmoins, et c'est ici encore affaire de perception, tous ne sont pas d'accord à ce sujet. Face à ces débats internes, il convient toutefois de rappeler que HEC Montréal a été une des premières universités québécoises à conditionner l'obtention de son Baccalauréat à la réussite d'une épreuve de français en 1989 (Lapierre, 2007).

Des éléments intéressants ont été soulevés par un répondant au sujet du français comme positionnement stratégique et potentiellement source d'avantage concurrentiel, notamment à propos des cours en ligne, en particulier à destination de l'Afrique francophone :

Quand on a été parmi les premiers au monde à faire ce qu'on appelle des MOOCs, là, des *Massive Open Online Courses*, il y a eu une question qui s'est posée tout de suite : est-ce qu'on va les faire en anglais, on va rejoindre plus de monde. Ça n'a pas été très long, on a dit « non, si on est pour faire ça, on va les faire en français. » Parce que de toute façon, entre Harvard et puis les écoles américaines puis britanniques, et là, de ce que j'ai vu, c'est que même les écoles françaises ont fait des MOOCs en anglais, il n'y a pas d'avantage... Il y a beaucoup de monde qui est là, et dans le fond, nous, une des choses qui nous différencie, c'est qu'on est une école francophone. (Directeur O)

Choisir la francophonie comme source d'avantage concurrentiel peut paraître risqué, mais la balance est assez équilibrée des deux côtés entre les dimensions nord-américaine et francophone du contexte. Il y a en quelque sorte un prix à payer à rester francophone, par exemple dans le choix des professeurs : le bassin est plus restreint pour deux raisons : soit les professeurs sont francophones, et cela ne pose pas de problème, soit ils ne le sont pas et ils sont tout de même intéressants pour l'Ecole, et cela nécessite des aménagements. Le directeur O précise à ce sujet que les professeurs doivent être en mesure d'enseigner en français au bout de trois ans. Ce compromis permet d'intégrer des populations a priori non francophones et constitue un mécanisme d'intégration et de conciliation des attentes entre l'identité francophone de l'Ecole et de sa légitimité au sein de la société québécoise et canadienne, tant francophone qu'anglophone, mais aussi au niveau de l'international : un professeur non francophone a la possibilité de rentrer à HEC Montréal, mais a en contrepartie l'obligation d'apprendre le français et d'être capable d'enseigner dans cette langue. HEC Montréal met un point d'honneur à faire respecter cela :

Bon. Et en même temps, à ce que je sache, et ça n'a pas changé, un prof qui arrive ici et qui ne parle pas le français, il a deux ans pour apprendre le français et enseigner en français. Pardon, trois ans, sinon on le garde pas. Tu sais dernièrement il y a une couple qui est partie, puis ils sont pas restés ici, il y a une prof allemande qui est partie, il y avait quelqu'un qui venait de l'Inde qui est parti, parce qu'il pensait qu'après trois ans on arrêterait avec le français, la réponse est non. Alors peut-être que ces gens savent pas que ces gens-là sont partis. D'après moi c'est une question de perception. Mais c'est clair qu'il y a un groupe de profs qui pose la question, mais il est minoritaire dans l'Ecole. (Professeur Z)

En général, le recrutement des professeurs est un point délicat pour HEC Montréal, encore une fois en raison de ses ressources, mais aussi des contraintes que l'organisation se voit imposer et qu'elle s'impose. Un tel discours souligne l'importance, non pas seulement de l'organisation mais du contexte plus général, et du milieu de vie. L'organisation prend place dans un cadre qui la dépasse, et qui en même temps la « nourrit ». Montréal est un atout pour HEC Montréal, et vice-versa.

HEC Montréal n'est donc pas neutre vis-à-vis de la langue française. Elle met en œuvre des ressources et des moyens afin de préserver son identité francophone ainsi que sa légitimité auprès

de la communauté francophone, québécoise et canadienne-française. HEC Montréal met aussi en œuvre beaucoup de ressources et de temps pour produire des savoirs en français, et donc poursuivre sa mission originelle et accroître sa légitimité : elle arrive donc, dans ce cas, à concilier son identité et sa légitimité.

Et je suis sidéré, ça fait... Je ne sais pas, moi, la première fois que je suis allée en France, (...) j'y allais régulièrement. J'ai été sidéré de voir à quel point beaucoup d'établissements, mais ailleurs dans la francophonie, ont abandonné. **Nous, on produit des cas, on produit des ouvrages, on produit des revues, notre gouvernance, c'est en français, on a créé une direction de la qualité de la langue, on met à jour des lexiques, on encourage les gens à utiliser les termes... On ne fait pas des *business plans*, puis on n'a pas de *sustainability program*, à l'école. On enseigne des modèles d'affaires, puis on parle de la pérennité, ou du développement durable.** Et ça, moi j'y crois. Moi, je suis un francophone, je suis un Canadien-Français, je suis un Québécois. On pourrait faire mieux, on pourrait mieux défendre, mais on publie la revue *Gestion*, on maintient des programmes... Dans tous les programmes où on fait des initiatives dans une autre langue, on fait tous les efforts pour maintenir une offre en français, **mais lorsque parfois, ce serait plus économique de dire, le français, on va le laisser aller. On ne le fait pas, parce qu'on pense que c'est dans notre mission, d'abord, d'accueillir la communauté francophone.** Donc... Puis je pense qu'il y a une certaine fierté à l'école de faire ça. (Directeur O) (Emphase de l'auteur)

Le choix de proposer un MBA en français est aussi une particularité importante de HEC Montréal et des universités québécoises, car cela ne va pas de soi, même en France : en effet, de nombreuses écoles, même parmi les plus réputées, ne proposent qu'un MBA en anglais.<sup>138</sup>

Puis moi, je pense que ce que je ne vous ai pas dit, c'est qu'HEC Montréal, pour les Français, il y a aussi, vous avez... C'est la porte sur l'Amérique, qui doit être une perception, en tout cas, très positive, et c'est là que ça nous différencie, peut-être, des autres écoles de gestion en France, c'est que venir ici, ça veut dire, bon, tu es à un jet de pierre des États-Unis, on peut voir ce qui se fait, la culture aussi, la culture de travail,

---

<sup>138</sup>[https://www.lemonde.fr/campus/article/2015/03/17/apprendre-dans-la-langue-de-moliere\\_4595473\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2015/03/17/apprendre-dans-la-langue-de-moliere_4595473_4401467.html)

qui est très différente ici de ce qu'il y a en France. Beaucoup plus entrepreneuriale.  
(Directrice I)

HEC Montréal est intéressante de par le fait qu'elle est en Amérique mais qu'elle est francophone, ça crée un pont intéressant entre deux cultures, je pense que plusieurs le reconnaissent sur le marché international. (Directrice A)

Ces intentions et ces actions louables montrent, en creux, l'effort à fournir pour préserver le français. Il existe certaines ombres aux tableaux que HEC Montréal semble accepter tacitement, comme par exemple avec le doctorat ou les supports de cours, ou la question du positionnement de la maîtrise en anglais, et qui, résolues, lui octroieraient une légitimité encore plus grande, bien que leur coût, surtout en termes économiques, puisse être élevé : elle peut dérouter un universitaire, un professeur ou un étudiant performant qui ne souhaite pas apprendre le français, elle doit s'efforcer de produire du savoir en français dans la mesure de ses capacités, et elle doit investir des ressources dans la triple accréditation par son positionnement.

HEC Montréal possède aussi une marge de manœuvre, que l'on peut retrouver à propos des cours en langue étrangère dans les programmes de deuxième cycle :

Exceptionnellement, des cours ou un groupe de cours (option) peuvent se donner uniquement en anglais lorsqu'il est clairement démontré que l'offre en français n'est pas viable. Une telle offre devra obligatoirement s'ancrer dans un créneau fort de l'École, reconnu internationalement. («Principes directeurs – Langues de l'enseignement dans les programmes de 2e cycle», cité dans HEC Montréal Bilan et perspective, 2013).

Cet élément contredit les propos d'un des membres de la direction, ce qui peut potentiellement révéler que les informations peinent à être transmises au sein de l'organisation :

Une des particularités avec lesquelles on doit fonctionner, c'est qu'on ne peut pas offrir légitimement des programmes qui sont exclusivement donnés en anglais, à moins que le pendant français soit fait. (Directrice A)

Il existe néanmoins certaines limites à la protection de la langue française, ou du moins à sa promotion. L'étude du Doctorat a déjà soulevé la question de la « lingua franca » en recherche.

Cela n'est pas seulement valable pour les publications à venir, mais aussi pour une très grande partie des ressources dites « classiques », c'est-à-dire enseignées et utilisées en classe :

A la maîtrise, j'ai fait tous mes cours en français sauf un ; évidemment, toutes mes lectures sont en anglais. (Etudiant S)

Cela peut poser problème dans le cadre d'une école francophone : un niveau d'anglais minimal serait donc requis pour pouvoir étudier dans n'importe quel programme utilisant des ressources non disponibles en français. A ce sujet, j'ai demandé à un répondant s'il était envisageable de traduire certains classiques :

Ah oui, je parle en stratégie, il y a des textes qui sont, qui reviennent tout le temps. (...) Oui, des DI MAGGIO en structurel, enfin ces gens-là, des Max WEBER, The Iron Cage, qui sont utilisés dans pleins de cours de strat (sic), et à mon avis en management, qui reviennent à chaque session. Ouais clairement. Le pourquoi du comment... (...) Moi je pense que ça leur coûterait très cher et je pense que malgré le fait qu'ils mettent beaucoup de l'avant, pour se différencier de Concordia, de McGill, puis des grandes autres universités américaines puis même des grandes écoles françaises de commerce. Combien de fois j'ai entendu que les grandes écoles de commerce françaises sont obligées de faire des programmes en anglais parce que maintenant il faut parler en anglais. (Etudiant X)

Si l'on exclut le coût, serait-il pertinent et intéressant pour HEC Montréal de proposer un cursus « entièrement » en français, avec des ressources en langue française ? Un étudiant peu à l'aise en anglais devrait en effet franchir plusieurs barrières : comprendre la langue, puis comprendre les concepts. Cela peut se faire au détriment de son apprentissage, et être dommageable a posteriori lors de son entrée sur le marché du travail. Plusieurs répondants questionnent même l'existence de la « polémique » de la langue d'enseignement :

Premièrement, est-ce qu'il y a une polémique ? Ou est-ce que c'est une minorité qui porte la polémique ? Pour moi, est-ce qu'il y a une polémique si je dis : plus de 80% des activités sont en français à l'Ecole, puis même ça doit plus proche de 85%, 90%.

(...) Est-ce qu'il y a une vraie polémique du point de vue du nombre d'activités d'enseignement ? Est-ce que les profs qui soulèvent la polémique ont en tête que 50%

des activités sont en anglais ? Moi je pense qu'ils pensent ça, mais moi je pense pas ça du tout du tout du tout. Pourquoi ? Parce qu'ils voient apparaître, je sais pas moi, la maîtrise de gestion des opérations en anglais seulement. Pourquoi elle est en anglais la maîtrise de gestion des opérations ? Parce que Gilbert Laporte est une star, un expert mondial en gestion des opérations, et puis si Laporte était à Chicoutimi, le monde irait étudier à Chicoutimi, les Chinois iraient à Chicoutimi, si Laporte était en Abitibi, le monde irait étudier en Abitibi, parce que c'est le leader mondial, et en même temps la langue commune de toute cette mondialité là c'est l'anglais. Les gens pensent qu'il y a une polémique, quand ils vont au quatrième étage, dans le département de finance. La moitié du département de finance parle en anglais. (Professeur Z)

En termes quantitatifs, la polémique semble en effet avoir peu de poids. Selon un autre répondant, c'est aussi en termes qualitatifs qu'elle n'est pas existante.

Pff, non. Non, pas du tout. Parce que je pense qu'il n'y a pas plus de polémique aujourd'hui qu'il n'y en avait hier (...). La seule chose qui nous menace dans cette école-ci, ce n'est pas l'anglais. C'est notre incapacité à bien enseigner en français.

**(...) Chercheur : Lorsque vous dites « bien enseigner », c'est-à-dire, c'est la question de la qualité du français, ou d'avoir des cours de qualité en français ?**

Les deux, les deux, les deux. L'anglais n'est pas une menace en soi, je veux dire, ce n'est pas une menace en soi. **Moi, j'aimerais bien qu'on se pose... et ça, je serais le premier à m'en faire le militant, là, j'aimerais bien qu'on se pose comme question : quelle est la contribution objective d'un enseignement en français? Puis elle existe, là, je ne dis pas ça avec aucun cynisme, au contraire. Il y a des choses qu'on peut enseigner en français qui nous singularisent par rapport à qu'est-ce qu'on pourrait faire à Columbia, par exemple. Ça ne devrait pas nous dispenser de pouvoir enseigner aussi ce qui est enseigné à Columbia. On peut faire les deux.** Mais lorsque j'entends certains collègues, et je ne nommerai personne, qui écrivent dans un français absolument atroce, qui ne sont pas capable de faire deux phrases consécutives en français, d'avoir un français qui se tienne, dire « c'est honteux qu'on enseigne en anglais »... Merde, on va enseigner en quoi, après? (Répondant N)  
(Emphase de l'auteur)

Cet élément détriminaire à la qualité de l'enseignement à HEC Montréal peut aussi s'avérer problématique dans le cas de recrutement de professeurs non francophones : comment leur imposer l'apprentissage du français si celui-ci n'est pas correctement parlé ou écrit par les autres professeurs francophones ?

L'utilisation importante de l'informatique, des auto-correcteurs et des logiciels de correction a un impact plutôt négatif sur la syntaxe, le vocabulaire, la grammaire... en somme, la langue française en général, déjà chez les professeurs comme le souligne le répondant N, et peut-être chez les étudiants : si un professeur n'a pas un niveau suffisant en français, comment peut-il juger effectivement du niveau de français d'un étudiant, ou bien l'évaluer correctement et, si nécessaire, le corriger ? Que cela vienne des études antérieurs importe peu, le fait est que cela perdure à HEC Montréal et nuit à son image de parangon de la langue française. Il existe néanmoins des ressources, comme le logiciel Antidote. Celui-ci est payant, mais HEC Montréal offre des ateliers de formation à ce logiciel par le biais du Centre d'aide en français et en rédaction universitaire de HEC Montréal.

Il est ainsi possible de s'interroger sur le rôle de HEC Montréal par rapport à la langue française : HEC Montréal est-elle la gardienne de la qualité de la langue française, ou bien doit-elle composer avec les ressources et les personnes qui passent par elle ? Il semble difficilement concevable pour un établissement d'enseignement supérieur où les étudiants ne vont passer que quelques années de leur scolarité de devoir compenser et pallier les lacunes de tous ses étudiants ou des établissements précédents.

HEC Montréal a donc, à sa façon, une ressource (Barney, 1991), un positionnement spécifique qui peut être source d'avantage concurrentiel (Michael E Porter, 1989; Michael E Porter et Millar, 1985). Elle l'utilise comme elle peut, et navigue en eaux troubles entre la conservation de son identité et sa recherche de légitimité auprès de différentes parties prenantes. La réflexion sur l'identité organisationnelle peut ici être intéressante dans la mesure où elle apporte des clés de compréhension sur les ressorts profonds de l'organisation, et les dilemmes a priori insolubles auxquels elle est confrontée.

#### 5.4.2.3. *Le regard extérieur et la revue par les pairs : les accréditations*

J'ai tenté d'aborder la question des accréditations avec le plus de répondants possible, et il s'est avéré qu'il y avait deux types de réponses à cette question : l'une portant sur la perception, positive, neutre ou négative d'un tel processus ; l'autre sur l'apport effectif des accréditations. Un étudiant déclare par exemple :

Il y a les accréditations. En tant qu'étudiant, je ne sais pas trop ça change quoi à part de faire en sorte que l'Ecole ait une bonne réputation grâce à ça. (Etudiant S)

Pourtant, les accréditations sont intéressantes à plus d'un titre pour l'Ecole : elles apportent un œil extérieur et « légitime » pour de nombreuses autres organisations et parties prenantes, et permettent à des personnes extérieures à l'organisation ou au contexte de mieux appréhender la qualité de ses activités, et des critères auxquels elle est capable de répondre. En cas de partenariats avec d'autres écoles, la directrice H affirme que « les écoles de gestion vont s'associer avec d'autres écoles qui ont les mêmes agréments » et que, si les compromis demandés dénaturaient l'Ecole de quelque façon que ce soit, HEC Montréal mettrait son veto : « non, si c'était le cas, je pense qu'on débarquerait ».

Ainsi les accréditations s'inscrivent dans une recherche de légitimité externe, et potentiellement internationale : les répercussions pour les étudiants peuvent, par exemple, être les programmes d'échange, les double-diplômes<sup>139</sup>, ou encore le format des classes, la pédagogie choisie, la couverture étudiants-professeurs, etc. La recherche d'accréditations ne doit néanmoins pas se faire de manière aveugle, et certains répondants soulèvent des critiques assez acerbes à ce sujet :

Je suis assez partagée. C'est intéressant lorsqu'on fait de la recherche, ou de la formation par exemple : c'est important d'être contrôlé, de ne pas faire n'importe quoi. En revanche, dans la mise en œuvre des accréditations, (...) on est plus royalistes que le roi. On en fait plus que ce que nous demandent les organismes d'accréditation, ils insistent par exemple sur l'importance de l'innovation, et ce que nous mettons en place ici ressemble plus à du contrôle de gestion. On est plus durs. C'est une mauvaise

---

<sup>139</sup><http://www.hec.ca/nouvelles/2018/hec-montreal-s-allie-a-escp-europe-pour-offrir-un-double-diplome-de-maitrise.html>

interprétation du contrôle qualité. On fait de la rationalisation industrielle pure et dure, et il y a toujours une confusion entre qualité et cela, alors que les accréditations devraient être un outil pour professionnaliser les structures et encourager l'innovation, et on va totalement à l'inverse. A HEC Montréal on a fait le choix de la rationalisation, on s'en fout complètement de l'innovation pédagogique. (Professeure Q)

Nonaka (1994) met en garde contre les dimensions dogmatiques et paradigmatiques de certaines idées, et les organismes d'accréditation, ainsi que HEC Montréal, ne sont pas exempts de ces travers : il existe des pentes glissantes, comme le soulève cette professeure. Des accréditations, oui, mais pour quoi faire ? Comment les communiquer, faire participer la communauté ?

HEC Montréal se perçoit encore à l'interne comme une « grande famille » en dépit de sa taille, cela soulève des enjeux de partage, d'implication et de communication importants qui sont, selon les dires des répondants, déficients. HEC Montréal gagnerait à clarifier sa position à ce sujet, sur les processus d'accréditation, ainsi que les négociations qui sont effectuées dans ce cadre. D'autres répondants se montrent sceptiques, mais plus ouverts au sujet des accréditations :

Non, on contraire. Si on est cynique, on va dire qu'il y a des écoles qui n'en ont pas besoin, et les écoles qui vont pour les accréditations parce qu'elles en ont besoin. Est-ce que les accréditations sont un signe de force ou de faiblesse ? Je laisse la réponse ouverte.

(...) Si HEC avait une réputation véritablement solide au niveau international, on laisserait tomber les accréditations. Les accréditations, pour moi, sont surtout utiles d'une manière interne parce que c'est utile pour pousser des changements dans l'organisation. (...). Une des grandes questions systématiquement posées par les organismes accréditeurs, c'est le *branding* de l'école, son image, sa réputation au niveau international. On a de la difficulté à passer ce plafond de verre. En stratégie, on dit que quand tu veux percer, il faut que tu concentres tes ressources et tes compétences sur un domaine où tu as une chance. Tu as une tête de pont et puis tu y vas ; on n'est pas capables de faire ça. (Directeur B)

Il est important de souligner ici que même les meilleurs écoles de gestion, comme Harvard, Stanford, etc. sont accréditées, au moins AACSB, sinon MBA ou EQUIS. L'argument selon lequel

les meilleurs n'ont pas besoin d'accréditation ne tient plus dans un monde interconnecté et globalisé.

C'est le yin et le yang. Je pense que c'est une bonne chose ,(...) que c'est un passage obligé à l'international, mais en même temps c'est comment gérer les paradoxes associés aux accréditations. Parce qu'HEC est au Québec, nous on doit avoir les trois accréditations, alors qu'une grande partie, il y a seulement 85 universités sur les 13.000 qui ont les 3. En général c'est une grande majorité d'écoles françaises. Là au monde où on valorise le plus les accréditations, c'est en France. Là au monde où les étudiants prennent le plus en compte les accréditations pour leurs choix, c'est en France.

Mais en même temps, AACSB, EQUIS, AMBA, il y a beaucoup d'organisations américaines qui n'ont pas EQUIS, parce que c'est européen. Mais nous on est la plus européenne des *business schools* nord-américaines, puis on est la plus nord-américaine des *business schools* pour les européens, donc faut avoir les trois, EQUIS, AMBA AACSB. OK on les fait. (...)

Donc tous les profs titulaires, titulaires de chaires, les plus cités au monde, devraient enseigner en première année de Bac, ce qui est le modèle d'Harvard, ce qui est le modèle des grandes *business schools* américaines. (Professeur Z)

La course aux classements est aussi un élément important des activités de HEC Montréal et de son identité actuelle : trois répondants ont cité la recherche de « l'excellence » et la dimension « compétitive » comme traits identitaires. Ces classements prennent beaucoup de poids dans les perceptions, les appréciations internes et externes et la légitimité de l'Ecole dans des aspects très spécifiques, comme un programme en particulier, et ce en dépit de leur incomplétude, voire de leur méthodologie et de leurs biais.

Si certains répondants critiquent HEC Montréal pour sa politique d'accréditation, il convient de remarquer que cela la met tout de même sur un pied d'égalité, relatif, avec les autres écoles accréditées, malgré ses spécificités qui pourraient être détractantes, comme par exemple la langue française notamment dans le cas des classements, que ce soit dans le cadre de l'enseignement ou des publications.

En même temps, il faut comprendre qu'une accréditation ça transporte des demandes génériques, par exemple tu vas prendre EQUIS, qui va dire est-ce que vos professeurs de carrière, comme moi par exemple, est-ce que ces gens-là enseignent beaucoup au MBA, et beaucoup à l'*executive education*, la formation des dirigeants ? D'un autre côté AACSB va demander est-ce que les professeurs de carrière enseignent en première année de Bac, parce qu'ils doivent donner le ton ? (Professeur Z)

Les accréditations génèrent ainsi une pression uniformisante très forte avec laquelle HEC Montréal tente de composer et de s'adapter. Par exemple, en ce qui concerne la couverture en termes de professeurs de carrière par nombre d'étudiants, celle-ci a été critiquée car trop faible : HEC Montréal a cependant mis en avant le fait que les classes étaient bien plus réduites, environ soixante au Baccalauréat, et trente en Maîtrise, pour compenser cette faiblesse. Il y a donc des négociations entre les organismes d'accréditation et HEC Montréal, et des concessions et des compromis de part et d'autre. Si les accréditations vont dans le même sens qu'HEC Montréal dans le sens où elles favorisent aussi l'internationalisation, donc ses activités, ce qui peut constituer une pression supplémentaire sur l'identité francophone de l'Ecole en promouvant la création de programmes unilingues non-francophones ou multilingues, elles sont confrontées à la structure différente de HEC Montréal, parfois énigmatique pour un œil extérieur, étant donné qu'il s'agit d'une école publique.

Alors tu comprends que pour un américain qui débarque ici, ils étaient ici il y a deux semaines, prends un Américain qui vient du Texas, puis que le Canada c'est *somewhere in the North*, il débarque ici, nous on prétend être une grande école de gestion, la première chose qu'il regarde c'est nos frais de scolarité, puis ils disent, ils font une règle « plus on est une grande école de gestion, plus les frais de scolarité sont élevés. Vous autres vous prétendez être une grande école de gestion avec des petits frais de scolarité, il y a quelque chose qui marche pas, expliquez-nous ». Ça c'est le modèle d'Harvard. (Professeur Z)

HEC Montréal a donc un travail de légitimation à faire, non pas forcément en changeant toute sa structure et ses activités, ce qui peut constituer un aspect de ce travail, mais en communiquant sur les réalités de son organisation et du contexte dans lequel elle évolue.

5.4.2.4. *Proactivité et volonté d'innover : la recherche de la pertinence, au-delà de l'imposition positive, le positionnement comme « chef de file »*

Le compromis, c'est la capacité à innover et à rester pertinent. HEC Montréal semble posséder une « tolérance au risque » selon le répondant N, en dépit de quelques défauts :

Moi, je pense que c'est une école qui n'est pas suffisamment réactive.

(...) j'aimerais dire, et *innovante*, mais ça, c'est à géométrie variable, ça dépend.

(...) On n'a pas le choix que d'être extrêmement efficaces, que d'êtes extrêmement innovateurs, que d'être extrêmement bons. (Répondant N)

Le caractère innovateur de l'Ecole se heurte ici à la résistance au changement, mais aussi aux questions légitimes de caractéristiques identitaires. Il est légitime pour un membre de l'organisation de pouvoir continuer à faire comme avant, mais si cela se fait au détriment de l'organisation, alors un choix devra être fait : garder le membre, ou faire avancer, si possible, l'organisation.

Lors de sa création, HEC Montréal poursuivait comme objectif la création d'une élite en affaires francophone. Cela passait notamment par le développement d'un programme de qualité, reconnu à l'extérieur, donc légitime, auprès des étudiants d'abord, des milieux d'affaires ensuite. L'enseignement devait donc faire en sorte de répondre, pour la plus grande part, aux besoins des entreprises. Ces inflexions sont visibles avec le développement de la comptabilité dans les 1920, mais aussi de l'actuariat dans les années 1940 avec le développement de cours de mathématiques appliquées et d'options afférentes dans le programme de licence.

La nécessité d'innover et de rester pertinent dans un milieu changeant déjà très vite à l'époque avec la succession de crises et de bouleversements à l'échelle mondiale. La création de la Maîtrise en 1976 comme programme de deuxième cycle est évoquée comme pertinente, intéressante et innovante, et sa diversification pour mieux répondre aux besoins des entreprises et du marché du travail en 2008, avec la création du Projet Supervisé, peut aussi être considérée ainsi. Il en est de

même pour la création progressive de pôles d'activités et de transfert des connaissances et de chaires de recherches de plus en plus diversifiées<sup>140</sup>.

Les programmes constituent un aspect de la dimension innovante. Certaines actions entreprises peuvent être aussi considérées comme des marques de la volonté d'innover de l'organisation, volonté pouvant bien entendu varier en fonction des époques, des rapports de forces, des personnes en situation de décision, et du contexte plus ou moins favorable, comme le souligne le répondant N. Quoiqu'il en soit, HEC Montréal cherche en effet à se présenter comme une entreprise innovante (Lapierre, 2007).

Il peut s'agir de l'emprunt de la méthode de cas à Harvard à partir des années 1930, le développement des cours intensifs pour professionnels à partir des années 1950, eux aussi inspirés de Harvard, de l'acquisition d'un des ancêtres des ordinateurs modernes, l'IBM 1620, en 1960, de la refonte radicale de l'organisation à la fin des années 1960 et au début des années 1970, de l'équipement du nouveau bâtiment Côte Sainte-Catherine avant son ouverture en 1996 en réseau filaire afin de pouvoir se connecter à l'Internet naissant, des premières promotions à la fin des années 1990 équipées toutes d'ordinateurs portables, investissement de trois millions de dollars auquel l'Ecole a consenti par le biais de bourse et d'achat de matériel (Répondant N) (Lapierre, 2007). C'est sous le directorat de Jean Guertin puis de Jean-Marie Toulouse qu'ont émergé cette idée d'intégrer les nouvelles technologies à l'infrastructure même du nouveau bâtiment de la Côte Sainte-Catherine, afin de rester en pointe sur ces domaines qui allaient être appelés à évoluer vite, très vite.

HEC Montréal fournit par ailleurs d'importants efforts en termes de mise en valeur du contexte dans lequel elle évolue, avec les autres centres de recherche, pôles ou organisations avec qui elle travaille, et tente de s'insérer du mieux qu'elle peut dans un écosystème socio-économique, urbain et multi-organisationnel extrêmement riche. Montréal constitue un lieu d'opportunité intéressant dans cette optique : elle a été classée première ville étudiante en 2017 (De Coustin, 2017), et demeure à la quatrième place en 2018. Certains répondants, comme par exemple le professeur Z, sont particulièrement sensibles à cette question, en parlant notamment de « montréalité » au sujet du caractère original de la ville de Montréal : les langues parlées, les cultures, la francophonie en

---

<sup>140</sup> [http://www.hec.ca/recherche\\_transfert/unites\\_recherche/](http://www.hec.ca/recherche_transfert/unites_recherche/)

Amérique du Nord, l'écosystème entrepreneurial et les activités à haute valeur ajoutées, telles l'intelligence artificielle, le secteur vidéoludique, ou encore le secteur aérospatial.

Malgré certaines critiques et les limitations dans certains domaines, **HEC Montréal fournit d'importants efforts pour promouvoir la langue française, mais se heurte à différentes barrières : institutionnelles**, dans le domaine de la recherche et des publications, **financières**, par son financement à environ 50% provenant de fonds publics, et **linguistiques**, le français devant être défendu, certes, mais devant aussi être convenablement utilisé, enseigné, et appris.

Au-delà de la question de la langue, **HEC Montréal possède néanmoins une certaine marge de manœuvre en termes de développement de ses activités**, notamment en raison de sa légitimité, sa réputation, et aussi de ce qu'elle représente aux yeux de différentes parties prenantes. **Sa structure est néanmoins plus contrainte par sa taille** : décentralisée, et financée en grande partie par le gouvernement. **C'est toutefois en termes de communication que HEC Montréal a le plus de latitude pour mettre en avant ses idées** : les accréditations imposent certes des critères, mais ceux-ci peuvent être discutés et adaptés en fonction du contexte.

### 5.4.3. Les questions en suspens et les limites à l'adaptation

Certains thèmes ne sont néanmoins pas discutés au sein de l'organisation, car étant pris pour acquis. Il peut s'agir d'éléments récents, ou bien plus anciens. L'économie de réflexion sur ces sujets peut constituer des écueils pour HEC Montréal, et des points d'entrée de critiques extérieurs.

#### 5.4.3.1. L'apparence du compromis : le « branding », le nom et la marque

Le changement de nom de l'organisation ou de certains de ses éléments peuvent sembler aller de soi, ce qui n'est en fait pas toujours le cas. Le cas du changement de nom en 2002 de l'École des Hautes Etudes Commerciales de Montréal en HEC Montréal est en réalité le choix d'une stratégie mûrement réfléchie d'internationalisation.

Oui. Donc, il y a la question de *branding*. Essaie d'expliquer École des hautes études commerciales de Montréal. *Fuck*. Il n'y a pas personne qui est capable de prononcer ça, OK? Bon, *branding* HEC Montréal. HEC Montréal, HEC Montréal, HEC Montréal, OK. Ça rentre. [prononcé en anglais] *HEC Montreal, OK, good, yeah, yeah. HEC Paris? Yeah, yeah... Is it the same? No, no...* Tu expliques un peu. Mais tu sais, là, tu développes un *branding*, et puis... Donc, il y a cet aspect-là. (Directeur K)

Ce qui peut sembler « naturel », dans le sens du développement attendu et prédictible, résulte en réalité d'une orientation stratégique et d'un engagement de la part de l'organisation. Le virage commencé dans les années 1970 continue de se développer, mais de nouveaux enjeux apparaissent progressivement, notamment dans le cadre du « *branding* » de l'École. Il convient aussi de souligner qu'un tel nom peut parfois prêter à confusion, comme l'indique le répondant.

Il est en de même pour le changement de nom de l'association des diplômés. Ce changement qui a été présenté comme un retour aux sources constitue néanmoins une immixtion de la culture anglo-saxonne, en dépit des apparences :

Vous savez qu'on a changé le nom du Réseau HEC Montréal pour Alumni HEC Montréal, et c'est toujours impressionnant de voir comment ça remue les choses, alors

qu'on parle d'un mot latin, que plusieurs associaient à un mot anglais. Ceci dit, peu de gens se sont sentis affectés ou se sont plaints de ça, voyant là une anglicisation de l'association des diplômés, alors qu'il fallait leur dire qu'ils ne connaissaient pas assez leur latin.

**(...) Chercheur : Je voulais aussi revenir sur le nouveau nom qui a été choisi. Alumnus (i) signifie l'élève masculin.**

En fait alumnus c'est ancien élève.

**Chercheur : Non, ça c'est ce que les anglais ont apporté. Comme Alumna (ae), qui signifie l'élève féminin. Dire ancien élève, c'est l'apport anglo-saxon. (Directrice D)<sup>141</sup>**

Cette méprise est commune à toutes les organisations utilisant le terme d'« alumnus/alumni » : écoles francophones, anglophones ou autres. Ce mot latin est passé par la langue anglaise où il a subi une déformation de sens, qui semble être normale, car peu d'organisations semblent remettre en question l'usage d'un tel terme, arguant souvent que son origine latine permet de compenser l'utilisation en premier par les universités anglo-saxonnes. HEC Montréal n'est pas la seule école à faire cette confusion, les écoles de commerce françaises ne questionnent pas non plus l'emploi d'un ce mot, et l'utilisent de manière tout à fait naturelle pour désigner leurs anciens étudiants et diplômés<sup>142</sup>. Ce changement de terme témoigne lui aussi de la volonté d'adaptation de l'Ecole dans un milieu où la pression isomorphique est très forte.

Les changements, de nom en particulier, ne sont donc jamais anodins, ni à prendre à la légère. Il existe toujours des éléments latents, ou des intentions plus ou moins camouflées derrière, que ce soit au niveau de la stratégie, ou au niveau de la signification. Ce qui semble être un compromis ou un progrès au premier abord représente parfois un élément plus conflictuel après analyse.

---

<sup>141</sup> <https://www.lexilogos.com/latin/gaffiot.php?q=alumnus>

<sup>142</sup> <http://www.alumni.essec.edu/fr/>  
<https://www.hecalumni.fr/>  
<https://www.escpeuropealumni.org/>

#### 5.4.3.2. La poursuite effrénée de la légitimité : l'antériorité, le volume et la taille

Lorsque questionnés sur la date de création de HEC Montréal, tous les répondants, sans exception, citaient la date de 1907, or ce n'est pas exact. Rumilly (1966) et Harvey (1994, 2002) prennent bien garde de dater la création de HEC à partir de son ouverture en 1910. Il en est de même pour ses directeurs et ses étudiants, au moins jusqu'à Esdras Minville, et même Robert Charbonneau, qui organisait en 1945 le 35<sup>ème</sup> anniversaire de l'Ecole, ou en 1960, le 50<sup>ème</sup> :

(...) [le 50<sup>ème</sup> anniversaire (Pierre Harvey écrit 60<sup>ème</sup>),] calculé lui-même, comme ceux qui l'avaient précédé, d'ailleurs, à partir de la date d'ouverture de l'établissement à un premier contingent d'étudiants en octobre 1910, et non pas à partir de la naissance juridique de l'Ecole, en 1907 (Harvey, 2002 : 332).

A partir de quand la date de création a-t-elle subi un glissement ? Est-ce volontaire ou involontaire ? Est-ce une évidence ou une intention savamment entretenu ? Le flou autour de cette question témoigne de la distanciation vis-à-vis de l'histoire de HEC Montréal en général, mais aussi de la volonté probable de vouloir créer un précédent, une antériorité pour HEC Montréal qui lui conférerait une plus grande légitimité et une réputation de plus longue date.

Par ailleurs, les prétentions identitaires liées à l'ancienneté de l'Ecole sont aussi associées au nombre de diplômés que l'Ecole a formés : 89.700 en 2017, « depuis 1907 »<sup>143</sup>, dont 10.500 à l'international. Encore faudrait-il faire la part des types de diplômés formés : licenciés, bacheliers, certifiés, titulaires d'un DESS, maîtres, docteurs, et professionnels (MBA ou EMBA). Ce chiffre, imposant à priori, est à remettre en perspective avec les plus de 90.000 diplômés de l'ESG-UQAM<sup>144</sup>, pourtant créée en 1969, ou encore les 52.000 diplômés de HEC Paris<sup>145</sup>, créée en 1881. Des critiques pourraient demander ce qu'a finalement fait HEC Montréal entre 1907-1910 et 1969, combien de diplômés sont sortis, et si la date de création antérieure apporte véritablement quelque chose de supplémentaire.

Ainsi, ni la taille, ni la date de création ne semblent être des éléments pertinents en eux-mêmes, mais peuvent s'avérer intéressants après une analyse plus poussée comme celle que propose

---

<sup>143</sup> <https://www.hec.ca/a-propos/faits-et-chiffres/index.html>

<sup>144</sup> <https://esg.uqam.ca/lecole/en-chiffres/>

<sup>145</sup> <https://www.hecalumni.fr/page/association>

Harvey (2002) du détail des effectifs entre 1910 et 1970, où HEC Montréal atteint environ 7.000 inscriptions, mais dont seules à peu près 1.300 sont effectivement à temps plein et résultent dans l'obtention d'un diplôme. Ces éléments sont par ailleurs utilisés de diverses manières dans des fonctions rhétoriques, quasi-mythologiques, de récréation et d'interprétation de l'histoire, afin de promouvoir certains aspects actuels de l'organisation, ou de justifier ses prises de position.

Ces éléments sont d'ailleurs souvent mis en avant pour renforcer à la fois la légitimité de l'organisation, en raison de sa taille et donc de la reconnaissance qui en découle, mais aussi sa réputation, par son ancienneté. La publication d'ouvrage retraçant, voire reconstituant *a posteriori* l'histoire de HEC Montréal sous un certain angle de vue, comme l'ouvrage de Lapierre (2007) fait partie de ces réinterprétations d'un passé que l'on veut faire coïncider avec des actions et des décisions actuelles, et qui reprennent les concepts de Czarniawska-Joerges (1994) sur la dimension narrative et rhétorique des discours sur l'organisation.

Certains reproches adressés à HEC Montréal se montrent plus complexes après une analyse en profondeur. Il ne faut non plus oublier la dimension « affaire » de l'organisation : HEC Montréal n'est pas un organisme caritatif, du moins pas entièrement. **L'organisation semble être en fait à plusieurs vitesses** allant de programmes à **fortes dimensions compétitives** à des programmes offrant des **services à la communauté**. Cette multipolarité ne semble pas être assumée entièrement par l'organisation.

La réflexion sur l'identité organisationnelle a permis de décortiquer ces éléments pour leur rendre chacun leur juste place, de **comprendre les interrelations et les interdépendances dans ce système**, et ainsi de proposer des pistes éclaircies dans le cadre d'une réflexion stratégique. La taille de l'Ecole et ses différents programmes constituent finalement des forces centrifuges pour la communauté de HEC Montréal, tant pour les étudiants que pour les professeurs. Le défi qui semble se profiler à l'horizon pour HEC Montréal est la réussite **d'une subtile alchimie entre centralisation et décentralisation, de la création de forces centripètes, entre formalisation et efficacité et efficience, entre poursuite de la mission originale et expansion vers d'autres domaines**, et ce tout en naviguant en « eaux troubles » **entre conservation et évolution de l'identité, et maintien et accroissement de sa légitimité**.

## **6. Discussions, apports et limites de l'étude**

« Je n'ai jamais été le maître de personne ; mais si quelqu'un, jeune ou vieux, a désiré s'entretenir avec moi, et voir comment je m'acquitte de ma mission, je n'ai refusé à personne cette satisfaction. »

Socrate (470-399 av. J.-C.), *in* L'Apologie de Socrate, 33a, Platon (428-348 av. J.-C.)

Tout d'abord, je vais m'attacher à répondre à la problématique soulevée dans cette étude :  
**comment une organisation concilie-t-elle identité et légitimité ?**

Par l'étude documentaire et les entretiens, il est possible d'affirmer que des tensions existent au sein d'une organisation, et qu'elles reflètent souvent, mais pas tout le temps, une tension entre identité et légitimité, entre intérieur et extérieur. Néanmoins, cette scission intérieur-extérieur est discutable car une organisation peut avoir des éléments identitaires venant de l'extérieur, comme des traits identitaires communs liés à la standardisation et à l'isomorphisme pouvant provenir d'institutions telles que le gouvernement ou les organismes accréditeurs, et des éléments de légitimité à l'intérieur de l'organisation, en raison de l'existence de différents groupes d'intérêt et de membres organisationnels faisant partie à la fois de l'organisation mais aussi d'autres groupes extérieurs à l'organisation.

Différents processus sont à l'œuvre pour tenter de résoudre ces tensions en mécontentant le moins de parties prenantes possibles, voire en en contentant le plus. Ces processus d'adaptation sont plus ou moins proactifs de la part de l'organisation ou des différents groupes qui la constituent. Ceux-ci vont par ailleurs être une réussite ou non, dépendamment de l'attachement entre l'identité exprimée et la légitimité recherchée : HEC Montréal n'aura pas de mal à imposer un programme francophone, et donc à être légitime auprès des parties prenantes se réclamant de ce dénominateur commun sans affecter sa légitimité non francophone en bien ou en mal, puisqu'elle se définit et définit son identité comme francophone ; en revanche, elle aura plus de mal à imposer un programme anglophone, car son identité internationale n'est pas encore suffisamment solide, et si elle renforcera sa légitimité auprès de parties prenantes internationales ou anglophones, elle affaiblira sa légitimité auprès des parties prenantes francophones, et donc son identité francophone.

L'exploration du lien, ou plutôt des liens, entre identité et légitimité peut donc s'avérer intéressant dans une perspective stratégique. Il s'agit aussi dans cette partie de re-contextualiser la démarche à la lumière de ce qui a été appris, des apports des auteurs, de la conversation qu'ils mènent, et de préciser les limites d'une telle étude, et éventuellement en décrire les apports à la fois pour les théoriciens et les praticiens.

## **6.1. Apports de l'étude pour la recherche et la pratique**

### **6.1.1. Apports pour la recherche**

#### *6.1.1.1. La proposition du lien systématique entre identités et légitimités*

Les résultats ont montré qu'ils existaient plusieurs parties prenantes et plusieurs publics organisationnels auxquels s'adresse HEC Montréal. A chacun de ses interlocuteurs, l'organisation doit s'adresser différemment, en fonction de leurs attentes. Ainsi, puisque leurs attentes diffèrent, il en est de même de leur conception d'une « bonne organisation », d'une organisation légitime. La légitimité est donc composée de plusieurs sous-ensembles de légitimités, reflétant chacun le discours adressé et les interactions effectués entre HEC Montréal et ses parties prenantes.

L'identité et la légitimité ont été considérées dans leur aspect processuel très tôt, que ce soit par Albert et Whetten (1985) pour la première, ou par DiMaggio et Powell (1983); Dowling et Pfeffer (1975); Salancik et Pfeffer (1978); Suchman (1995) pour la seconde. Ces processus sont soumis à des forces inertielles et transformatrices, conceptualisées sous le terme de « travail » par Snow et Anderson (1987), puis développé par Kreiner et Murphy (2016). Si ce travail concerne tout d'abord la formation et la transformation de l'identité organisationnelle, il ne s'y limite ni ne restreint pas.

Le travail des différents processus dans le cadre d'une organisation est en effet sujet à changement en fonction des rapports de force, de pouvoir et de la dimension politique propre à chaque organisation (Kenny, Whittle et Willmott, 2016). Il serait donc intéressant de se pencher plus avant sur cette notion de travail. J'ai proposé dans cette étude une réflexion sur la gestion de l'interface

entre légitimité et identité, ainsi que sur l'explication de la formation de la légitimité en contexte organisationnel : comment l'un influence l'autre, et vice versa. Ces pistes étaient déjà suggérées par Kreiner et Murphy (2016) qui, en plus d'évoquer le travail institutionnel et le travail des limites, a avancé la possibilité d'un travail de la légitimité, ainsi qu'un travail des valeurs.

Le travail des valeurs est aussi très pertinent dans le cadre de l'étude de l'identité et de la légitimité, car d'un côté une organisation met en avant, « en valeur » des éléments qui semblent la définir (Lawrence et Suddaby, 2006), et de l'autre côté des valeurs, des critères d'évaluation lui sont imposés par des parties prenantes externes, régulatrices ou non. Voir comment la légitimité naît, se développe, se forme, croît et décroît, voire dépérit, peut permettre de mieux comprendre les mécanismes et les stratégies d'adaptation que vont mettre en place pour composer avec ces tensions ou ces dilemmes. Kreiner et Murphy (2016) proposent même d'étudier la façon dont l'identité peut façonner ces différents travaux et processus : il existerait une dialectique entre ces éléments qui modèlent les organisations.

Les interactions entre identité et légitimité ont des implications stratégiques importantes pour les organisations : tout d'abord, une gestion de plusieurs légitimités, selon les publics visés, de façon suffisamment agile pour que l'identité et la légitimité ne deviennent pas trop fragmentées pour ne plus être crédibles, devient nécessaire ; ensuite, un besoin d'éléments identitaires pluriels se développe, quasi multi-vocaux, puisque l'organisation n'est pas monolithique, qu'on peut mobiliser de différentes façons et pour répondre aux attentes en matière de légitimité tout en restant suffisamment « différent » des autres pour maintenir quand même un certain avantage concurrentiel.

A cela il faut ajouter la dimension dynamique de l'identité : celle-ci est influencée par la légitimité, en même temps qu'elle peut proposer des éléments nouveaux, « innover », et ainsi créer de nouveaux espaces de discussion, et donc de légitimité. En plus de cette relation à double sens, l'évolution de l'identité, qu'elle soit dû aux pressions liées à la légitimité ou endogène, a des impacts en termes de formulation et d'exécution de la stratégie pour les organisation : une organisation pour HEC Montréal qui se considère comme francophone doit faire en sorte de conserver un usage de la langue prépondérant, en quantité (cours, personnel, public étudiant, relations avec le milieu des affaires local et international francophone) comme en qualité (correction de l'expression, création d'un langage par le biais de traduction, production de savoirs).

Si son identité venait à devenir hybride, par le biais de l'internationalisation, et donc de la langue anglaise, elle devrait alors reformuler sa stratégie, et en modifier l'exécution, en s'adressant plus à un public anglophone, ou à des parties prenantes anglophones en général, et proposer des ressources en anglais, ce qui n'est pas fait actuellement (panneaux de direction par exemple) et qui témoigne de l'existence de tensions.

#### *6.1.1.2. La proposition de la pluralité des légitimités*

Souvent utilisés au singulier en tant que concepts, l'identité et la légitimité semblent cependant devoir être considérées, dans une optique de meilleure compréhension de ces phénomènes, de façon plurielle (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000; Michael G Pratt *et al.*, 2016a). S'il a été admis assez tôt que l'identité pouvait s'exprimer et se développer différemment en fonction des contextes et des interlocuteurs, la légitimité a toujours été considérée un tout, un indicateur de l'acceptation sociale de l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975).

Pour rappel, Suchman (1995), en revanche, a tenté de découper, en fonction des besoins, des contextes et des interlocuteurs. Ce sont :

- la légitimité pragmatique, sous-divisée en légitimité d'échange, légitimité d'influence, et légitimité dispositionnelle ;
- la légitimité morale, sous-divisée en légitimité conséquentielle, légitimité procédurale, légitimité structurelle, et légitimité personnelle ; et
- la légitimité cognitive.

Selon moi, ces différentes légitimités ne sont pas juxtaposées, mais plutôt superposées. Elles sont toutes présentes en même temps et en permanence, et c'est l'organisation qui choisit celles qu'elle souhaite mettre en avant, en fonction de ses buts, de ses intérêts, de ses interlocuteurs, mais aussi des menaces et de l'environnement. Elles semblent toutes s'adresser à des publics différents, et pourraient faire écho aux « publics organisationnels » évoqués par Ginzler, Kramer et Sutton (1993). Par ailleurs, il serait possible de mobiliser différentes légitimités à tour de rôle ou en même temps pour un même public, et ainsi de suite pour d'autres publics : il n'y a finalement pas de légitimité monolithique, comme pour l'identité, comme veulent parfois le croire certains

chercheurs ou praticiens. S'il existe une image générale de la légitimité d'une organisation, celle-ci n'est en réalité qu'un agrégat de plusieurs sous-légitimités qui peuvent varier du tout au tout.

Je pose donc l'hypothèse que la légitimité organisationnelle est en réalité composée de plusieurs sous-ensembles de légitimité partielles qui donnent, ensemble, donnent un aspect global de « la » légitimité d'une organisation. Cette légitimité serait par ailleurs affectée par des « coefficients », par exemple des publics portant plus d'attention ou accordant plus de poids à une légitimité qu'à une autre. Puisque HEC Montréal s'identifie comme francophone, elle ne peut faire l'impasse sur la légitimité auprès des parties prenantes francophones. En revanche, elle peut se le permettre sur les cours en anglais. Des reproches pourront éventuellement lui être adressés, mais leur portée sera bien moindre que si ceux-ci concernaient l'absence d'un cours ou d'un programme en français et son existence en anglais.

#### *6.1.1.3. L'identité et la légitimité dans une perspective stratégique*

L'horizon d'étude est toujours ici la gestion stratégique, et donc le « sacro-saint » avantage concurrentiel qui permet de se distinguer de ses concurrents, soit par un produit différent, soit par un positionnement spécifique, de préférence avantageux. Séguin, Hafsi et Demers (2008) proposent cinq points d'entrée dans la stratégie qui sont autant d'interfaces pour la réflexion sur l'identité : dirigeants et communauté de personnes font référence aux parties prenantes ainsi qu'aux orientations et aux décisions, l'environnement nous parle du contexte, l'avantage concurrentiel réfléchit sur la valeur ajoutée qu'est censée rechercher la stratégie, et enfin le filon conducteur qui constitue l'activité centrale d'une organisation, son fil rouge à travers le temps.

Le phénomène d'identification a été repris dans un cadre de gestion stratégique des organisations par Fiol (2001) en l'appliquant à la théorie des ressources de Barney (1991). Cela montre qu'il existe un lien entre identité et stratégie par le biais de l'identification. L'identité et l'identification seraient, selon Fiol (2001), des éléments potentiellement intéressants dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, en ce sens qu'elles seraient des ressources pouvant être incluses comme atouts stratégiques, dans le cas où elles seraient savamment maîtrisées, mais qui pourraient aussi s'avérer détrimentaire à l'organisation en cas de mauvaise gestion. Ce lien établi entre

l'identité organisationnelle et les notions fondatrices de la gestion stratégique des organisations peut laisser supposer l'importance de l'identité dans le cadre de la recherche d'un avantage concurrentiel (Michael E Porter, 1989; Michael E Porter et Millar, 1985).

HEC Montréal a été créée dans un contexte francophone, trait qu'elle a acquis par identification à sa société mais aussi aux membres qui l'ont fondée et qui la composaient à sa création. Par la suite, ce trait identitaire, son caractère francophone, est devenu un élément-clé de son identité, et a donc affecté les nouveaux membres, comme les professeurs étrangers devant être capables d'enseigner en français dans un délai de trois ans après leur arrivée. Ainsi, le caractère francophone participe, dans une certaine mesure, à la volonté de création d'un avantage concurrentiel par le biais d'une différenciation : une école francophone de gestion en Amérique du Nord, même s'il en existe quelques autres. Cette stratégie peut être sous-optimale, telle n'est pas la question, ce qui importe, c'est qu'elle participe d'une stratégie spécifique de distinction

Si l'identité répond à la question « qui sommes-nous ? » et par rapport à qui, la stratégie tente de répondre à la question « comment atteindre notre objectif ? », l'objectif ayant été au préalable formulé par l'organisation ou par ses dirigeants. Ce « comment » n'est pas seulement influencé par le contexte, à savoir le « quand » et le « où », mais aussi par les valeurs de l'organisation, et donc le « qui ». L'avantage concurrentiel n'est pas seulement fonction du positionnement ou de la différenciation, éléments sur lesquels l'identité peut avoir un impact important, mais est aussi fonction des « valeurs ». A ce titre, des critiques ont été adressées au modèle original de formation d'avantage concurrentiel, qui se voulait « durable », auxquelles Porter et Kramer (2006, 2011) ont dû répondre :

Il n'est pas forcément possible de résoudre tous les problèmes sociétaux par le biais de solutions de valeur partagée. La valeur partagée offre néanmoins aux organisations l'opportunité d'utiliser leurs compétences, leurs ressources, ainsi que leurs connaissances en gestion pour guider le progrès social dans des mesures que même les organisations sociales ou gouvernementales peuvent rarement égaler. Durant ce

processus, les entreprises peuvent regagner le respect de la société (Porter et Kramer, 2011).<sup>146</sup>

La légitimité est donc au cœur des valeurs : le respect de la société peut être associé à cette recherche de légitimité, que certaines organisations auraient perdu. Par ailleurs, l'identité peut permettre de mieux comprendre le positionnement et, ainsi, d'élaborer de meilleures stratégies ou de comprendre celles déjà existantes ou en place. Il existe une nécessité de plus en plus forte, liée à la recherche et au maintien de légitimité, de bien définir son orientation, donc son identité : l'ambiguïté est donc rarement favorable, car l'incertitude affecte les parties prenantes, qui peuvent éventuellement retirer leur soutien à une organisation.

#### *6.1.1.4. Relier identité, légitimité, changement et innovation*

La relation entre la stratégie, l'innovation et l'identité organisationnelle est aussi prête à être explorée (Callen et Tripsas, 2016).<sup>147</sup>

De très nombreux auteurs parlent, explicitement ou en filigrane, de la tension entre permanence et changement, qui affecte tant l'identité que la légitimité : ils mettent notamment en avant le fait que l'identité est à la recherche de stabilité (Dennis A. Gioia, Schultz et Corley, 2000), mais qu'elle est soumise, en même temps, à d'inévitables forces de changement (Cornelissen, Werner et Haslam, 2016). Un paradoxe semble donc se dessiner autour de l'identité : comment rester le même tout en demeurant pertinent et au goût du jour ? Cette pertinence est aussi liée à la question de la légitimité : une organisation légitime est considérée comme une organisation pertinente, car acceptée socialement. Ces critères peuvent bien entendu évoluer avec le temps, et une organisation devra faire en sorte de rester pertinente et de demeurer légitime, et donc éventuellement d'adapter et de faire changer son identité. La légitimité est ainsi une force de changement qui s'ignore : cela

---

<sup>146</sup> Not all societal problems can be solved through shared value solutions. But shared value offers corporations the opportunity to utilize their skills, resources, and management capability to lead social progress in ways that even the best-intentioned governmental and social sector organizations can rarely match. In the process, businesses can earn the respect of the society again. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

<sup>147</sup> The relationship between strategy, innovation, and organizational identity is also ripe for exploration. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

ne va pas de soi pour les organisations, certains changements sont inconscients, ou ne sont pas admis comme tels, voire sont niés.

Dans ce cadre, l'identité peut être considérée comme un adjuvant en contexte de changement organisationnel. Comment cela est-ce possible ? Si l'identité organisationnelle peut être considérée comme ambivalente en raison de son caractère dynamique et de sa recherche de permanence, elle peut toutefois servir de pierre de touche pour le changement, voire de source de changement, au sein d'une organisation :

Une identité plus large pourrait permettre une meilleure adaptation à un environnement toujours changeant – en d'autres mots, une organisation avec une identité large serait moins susceptible d'être confrontée à une innovation problématique pour son identité (Callen et Tripsas, 2016).<sup>148</sup>

La dimension identitaire latente de HEC Montréal que constitue l'internationalisation peut constituer une proposition d'élargissement de son identité, et donc une manière d'innover et de composer avec la turbulence de l'environnement. L'identité est en effet constituée de différents traits identitaires plus ou moins reliés entre eux : elle est donc multiple. Si celle-ci était avant tout tournée vers le Québec, cela ne l'a pas empêché d'aller voir dès le début au-delà des frontières. Elle a en quelque sorte actualisé ce trait identitaire, en se faisant accréditer, en proposant des cours, des campus, des échanges et des double-diplômes à l'étranger, mais aussi en proposant des cours en d'autres langues. Sur ce dernier point toutefois, cela peut s'avérer plus délicat en raison de son identité francophone. Il pourrait exister un conflit identitaire entre sa dimension francophone et sa volonté d'internationalisation.

Cet « environnement toujours changeant » pourrait être rapproché des critères de légitimité dans un contexte donné. Une identité plus large permettrait donc d'éviter des problèmes de pertinence, et donc de légitimité. Néanmoins, cela est à pondérer dans la mesure où, plus une identité est large est complexe, plus elle va faire appel à différentes légitimités, et donc devra fournir plus d'efforts pour maintenir ces légitimités ensemble ou pour les rendre cohérentes entre elles.

---

<sup>148</sup> A broader identity might allow for better adaptation to a shifting environment – in other words, an organization with a broad identity could be less likely to face an identity-challenging innovation. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

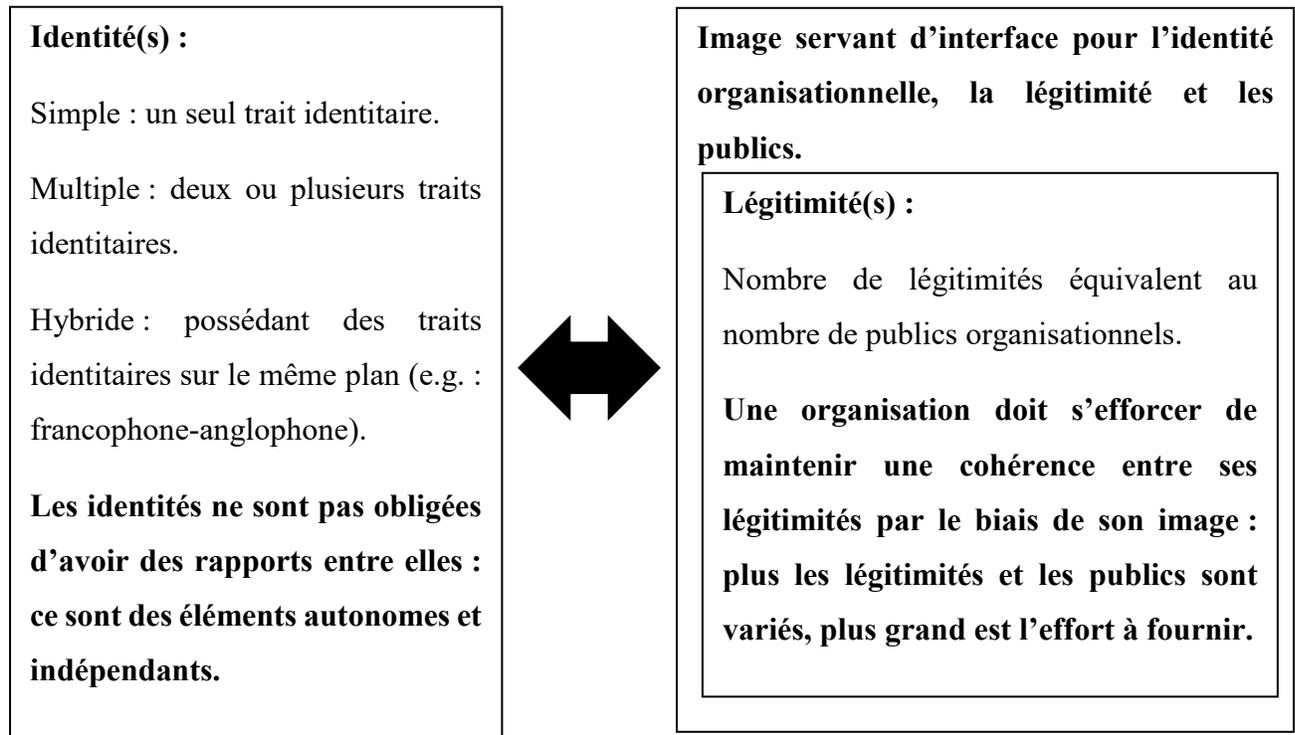
En même temps, une légitimité forte peut permettre de changer plus facilement, et d'assumer un rôle de « chef de file » dans un contexte de changement organisationnel (Sherer et Lee, 2002). Le changement organisationnel n'est toutefois pas un objectif en soi, et doit toujours servir un but supérieur. Dans cette mesure, seule la recherche d'une légitimité plus grande, ou d'une identité plus forte, pourrait justifier un changement, car ceux-ci sont en effet à risque :

Le changement est-il bénéficiaire pour les organisations, et dans quelle mesure les organisations sont-elles capables de changer ? Les résultats de cette étude suggèrent que la réponse à ces deux questions dépend de quand est-ce qu'elles sont posées (Amburgey, Kelly et Barnett, 1990).<sup>149</sup>

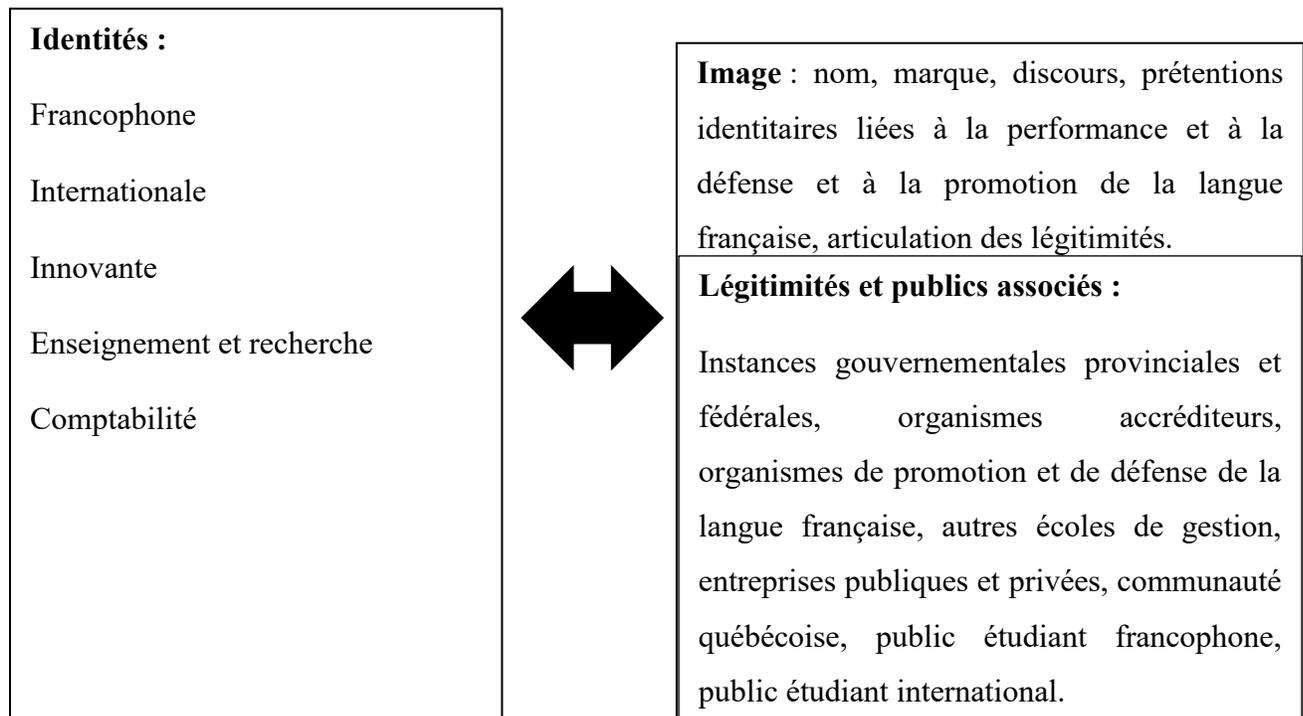
---

<sup>149</sup> Is change beneficial for organizations, and to what extent are organizations able to change? The results of this research suggest that the answer to both questions depends on when they are asked. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

### 6.1.2. Apports pour la pratique



Dans le cas de HEC Montréal, ces identités sont aujourd'hui, par exemple, les suivantes :



## Figure 8 : Développement des aspects identité et légitimité du cadre conceptuel

La Figure 3 proposée dans la méthodologie sert de trame. J'explore plus avant les rubriques « identités » et « légitimités » avec ce schéma. Il pourrait même être judicieux pour une organisation de cartographier son identité, ou de la représenter d'autres façons qu'un simple discours, un narratif, ou une rhétorique, comme le proposent (David Oliver et Roos, 2007).

La cartographie des liens d'une organisations, avec l'organisation au centre et ses parties prenantes autour avec ses parties prenantes pourrait permettre de voir quels traits identitaires sont intéressants et pertinents pour qui, et donnerait aussi la possibilité de qualifier, de caractériser les liens, de voir si ceux-ci sont des liens contingents ou de dépendance par exemple, de voir la relation de pouvoir, car une légitimité est finalement à double-sens : je pourrais proposer le fait que les organismes accréditeurs ne sont légitimateurs que dans la mesure où ils sont à leur tour considérés comme légitimes par les écoles de gestion ou les universités en général.

Il pourrait aussi être intéressant de réfléchir sur les liens horizontaux que les différents publics peuvent avoir entre eux, en termes d'identité ou de légitimité, afin de dessiner un réseau d'organisations et de publics légitimes les uns pour les autres, et ainsi de mieux appréhender la diversité du contexte, et le caractère systémique, voire écosystémique, de ces organisations et de ces publics.

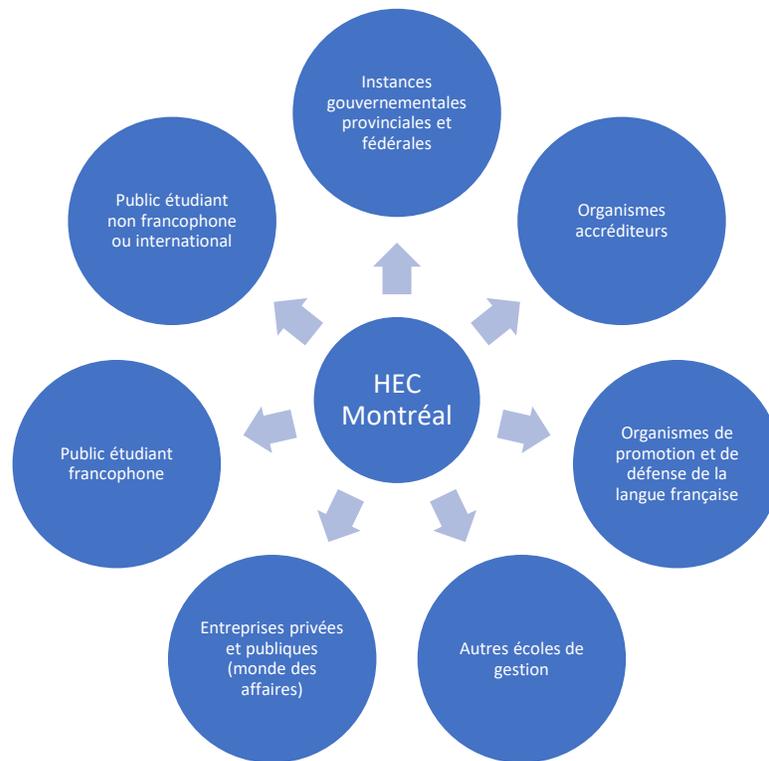


Figure 9 : Cartographie des publics de HEC Montréal

Une tel schéma peut servir de base pour réfléchir aux relations entre HEC Montréal et ses publics, et, partant, de point de départ pour l'élaboration d'une stratégie globale sur ses identités et ses légitimités. Je vais maintenant m'attacher à développer et à expliquer ces éléments en réfléchissant aux apports pour la pratique.

#### 6.1.2.1. L'importance de la définition de l'identité et de la légitimité

Pour rappeler les propos d'Albert et Whetten (1985), l'identité est souvent prise pour acquise, et une organisation n'y réfléchit que rarement, sauf quand il est trop tard. Étant donné l'importance de l'identité pour la stratégie, il pourrait être intéressant pour les organisations d'y accorder plus de ressources, *a fortiori* pour des organisations à but non lucratif, pour lesquelles l'identité et la recherche de légitimité sont des aspects cruciaux de leur stratégie et de leur fonctionnement. Cela pourrait être aussi pertinent pour les grandes organisations, ou celles existant depuis longtemps, et dont l'identité a pu se développer au fil du temps, et dont la légitimité et la réputation ont pu être

bâties. L'échelle serait bien entendue à déterminer en fonction de l'industrie, de l'activité, des autres organisations du même type. Cette réflexion peut être aussi intéressante pour les « jeunes » organisations, qui sont en recherche d'identité, ou dont l'identité n'est pas bien ou clairement définie.

Néanmoins, pour une organisation comme HEC Montréal qui est plus que centenaire, il est probable que cela soit utile afin de décrypter le chemin parcouru par l'organisation, ses lignes de force, ses tendances et ses signaux faibles, et donc mieux comprendre ses choix et ses orientations stratégiques. Il appartient toujours à l'organisation de faire le choix de cette démarche, qui peut s'apparenter à une psychanalyse ou à une psychothérapie au niveau organisationnel. Si, aujourd'hui, le contexte économique génère encore plus de pression à l'encontre des organisations et les contraint à avoir une définition claire d'elles-mêmes, cela n'a pas toujours été le cas, et pourrait faire accroire que définir l'identité n'est nécessaire qu'en contexte turbulent, or il serait moins préjudiciable à une organisation, même d'un point de vue strictement économique ou coût-efficacité, d'entreprendre d'une réflexion sur son identité régulièrement ou au long cours afin de mieux concentrer ses actions, tactiques ou stratégiques, et ainsi d'éviter des « faux-pas diplomatiques » pouvant coûter cher en termes de légitimité, et donc potentiellement en termes de ressources (Albert et Whetten, 1985).

Pour des membres d'une organisation, des gestionnaires ou des dirigeants, et même pour des parties prenantes externes ou des consultants, approcher une organisation (ou son organisation) sous l'angle de l'identité, de la culture, des discours et des récits, des images, des logos, des symboles, ou même de la « mythologie » (Czarniawska-Joerges, 1994) peut s'avérer bénéfique, car rafraîchissant par rapport aux logiques purement stratégiques telles que celle de l'avantage concurrentiel, de la gestion du personnel, des finances, ou plus généralement des ressources.

Une organisation pourrait, et voire même devrait, sonder ses membres tels que je l'ai fait, soit en échantillon représentatif soit de manière exhaustive, avec des questionnaires ouverts (comment définiriez-vous l'identité de HEC Montréal en trois mots ?) ou fermés (selon-vous, l'identité de HEC Montréal est-elle forte/moyenne/faible ? quels sont les traits identitaires que vous considérez comme fort/moyen/faible ?), avec des groupes de travail en fonction des différentes catégories de membres ou même transversaux, et ainsi aborder des thèmes qui n'aurait pas émergé en contexte normal ou traditionnel. Les anciens membres de l'organisation, que ce soit parce qu'ils l'ont

quittée, comme les diplômés, ou qu'ils sont retraités, pourraient être aussi très pertinents comme interlocuteurs, par le regard à la fois intérieur et extérieur qu'ils pourraient proposer. Enfin, une discussion au-delà de la relation d'affaires avec les organisations légitimatrices, comme les organismes accréditeurs ou les entreprises, pourraient se révéler fructueuses, et ainsi permettre de mieux répondre à leurs attentes

Cela supposerait une adaptation des mentalités et de la structure organisationnelle afin de laisser plus de place à l'expression de membres organisationnels qui, traditionnellement, n'ont pas voix au chapitre en ce qui concerne l'orientation ou les décisions stratégiques. Un contexte horizontal comme celui d'une université ou de HEC Montréal est, je pense, particulièrement favorable à ce genre de consultation généralisée, encore faut-il réussir à mobiliser les membres de l'organisation (étudiants, professeurs, etc.) et montrer qu'une telle consultation peut déboucher sur quelque chose de concret, ainsi qu'une meilleure conscience des enjeux organisationnels en général de la part de la direction.

Il est possible d'aller plus loin dans cette direction en tentant de réfléchir à ce qui a fait qu'une organisation est ainsi aujourd'hui, et ainsi retracer sa chronologie, et réfléchir aux points d'inflexion majeurs qui l'ont façonné une organisation, et ainsi sortir de l'immédiateté ou de la simple conjoncture : l'étude de l'histoire de HEC Montréal a par exemple permis de mettre en lumière l'époque à partir de laquelle l'internationalisation a acquis une place prépondérante, mais il manquait, je pense, encore des éléments pour comprendre ce changement fondamental et l'américanisation de l'Ecole, à savoir les rapports des fondations Ford et Carnegie de 1959.

#### *6.1.2.2. L'identité et l'histoire de l'organisation*

L'identité s'inscrivant dans le temps long, il peut être parfois difficile de l'apprécier, que ce soit à propos de son évolution, ses moments charnières, ou encore ses différentes caractéristiques au fil du temps. L'étude aurait gagné à être effectuée dans la durée, donc de manière longitudinale afin de fournir des éléments de réflexion plus détaillés.

Comme le soulignent Suddaby, Foster et Trank (2016), l'identité est une construction qui s'inscrit dans une trame temporelle déterminée. Elle naît souvent avec la fondation de l'organisation et est

amendée par les principaux protagonistes et groupes de pression qui négocient ou s'affrontent pour des parts de ladite organisation, et surtout pour lui imprimer une direction spécifique. Dans le cas de HEC Montréal, son identité est partagée entre ses membres, et en premier chef les fondateurs, les directeurs et les éminents professeurs et diplômés, et entre la personne morale qu'est l'organisation. Chaque membre apporte un peu de son vécu et donc modifie insensiblement la trajectoire de l'organisation, soit en l'enrichissant, soit en l'ouvrant vers de nouvelles voies, ou parfois en la freinant dans son développement, comme ce peut être le cas de personnes aux idées conservatrices ou réactionnaires.

Comprendre l'identité d'une organisation serait donc, de préférence, plus aisé si l'on connaissait et comprenait l'histoire de l'organisation. Cette histoire n'est pas neutre, elle est le fruit d'une construction, mais aussi d'une reconstitution, les deux parties agissant de concert. Il y a un « narratif » de l'histoire de l'organisation qui se met en place (Czarniawska-Joerges, 1994). Il pourrait être intéressant d'étudier comment l'histoire d'une organisation peut être éclairée afin de répondre à certaines tensions pouvant exister avec sa légitimité. Comment un narratif se construit-il entre le besoin d'identité propre et les contraintes de légitimité émanant des différentes parties prenantes ?

Ce que sous-tend ce questionnement est que l'identité n'est pas figée, d'une part parce qu'elle est dynamique, mais parce que sa perception l'est aussi, l'image qu'elle renvoie. Cela renforce l'idée d'un dialogue entre identité et image, d'une dialectique de l'essence et de l'apparence. L'image constitue en quelque sorte une interface entre l'identité et les parties prenantes d'une organisation, donc de ses légitimités. Elle constitue en quelque sorte la vitrine de l'identité de l'organisation, et permet d'avoir une pierre de touche et un élément commun de discussion.

Il serait éventuellement possible de diagnostiquer un problème identitaire au sein d'une organisation dans le cas où image et identité sont en décalage de manière démesurément flagrante, par exemple si le discours d'une organisation sur son identité et celui d'une partie prenante sur l'image, et donc la représentation de l'identité, diffèrent trop. L'histoire et le narratif pourraient permettre de comprendre comment nous en sommes arrivés là, et les points d'inflexion, décisions et moments charnières qui ont pu conduire à une situation aussi critique. Inversement, un rapprochement, sinon une concordance parfaite, entre identité et image indiquerait une identité organisationnelle en bonne santé, et ici encore histoire et narratif seraient fort pratiques pour nous

permettre de comprendre comment cette organisation a fait pour se porter aussi bien. Une entreprise qui comprend mieux son histoire peut ainsi mieux comprendre son identité, qui devient ainsi un outil pertinent pour identifier ses forces, ou bien pour mieux gérer le changement, si besoin est. En effet, les « blocages » ou la résistance au changement proviennent souvent d'un conflit identitaire latent ou non résolu au sein de l'organisation, comme cela peut être le cas pour la question de la langue et l'internationalisation à HEC Montréal.

### *6.1.2.3. L'importance de la prise en compte des différents interlocuteurs*

Appelées parties prenantes (*stakeholders*) ou publics organisationnels dans la littérature, les différents groupes qui existent et qui gravitent autour d'une organisation ne peuvent faire l'objet d'une impasse dans l'analyse et dans la stratégie d'une organisation. Il convient par ailleurs d'aller le plus loin possible dans le détail des parties prenantes en général et de les nommer le plus spécifiquement possible afin d'éviter le plus possible les amalgames.

Dans le cadre de HEC Montréal, certains répondants sont allés plus ou moins loin dans l'analyse. En ce qui concerne, à mon avis, le public le plus critique pour leur organisation, et qui justifie leur raison d'être, à savoir les étudiants, celui-ci n'a jamais vraiment fait l'objet d'une exploration exhaustive dans les discours et dans les entretiens. S'il a pu l'être dans d'éventuelles études de marché, par exemple lorsqu'il s'agit de mettre en place une spécialisation, un programme ou un cours, il ne l'a pas été dans le cadre d'une analyse de l'identité, de la légitimité et de la stratégie.

Un exemple d'analyse dans le détail pourrait être le suivant : la population étudiante peut être divisée selon plusieurs critères, à temps plein ou à temps partiel, laborieuse ou non, francophone ou non, puis ensuite en fonction des différents cycles et des différents programmes. Cela permet de dessiner dans le détail le portrait d'un public, et donc d'avoir un aperçu plus fidèle des « attentes », au sens de ce qui est « socialement acceptable » et légitime, et donc des légitimités à prendre en considération, voire à renforcer.

#### *6.1.2.4. Relier identité, légitimité et stratégie*

Le lien entre identité et légitimité qui a été exploré tout au long de cette étude permet de mettre en exergue les dissonances cognitives qui peuvent exister entre ce qu'une organisation fait et ce qui est attendu qu'elle fasse. Ces dissonances sont d'autant plus fortes que le nombre de parties prenantes est élevé, qu'elles ont de l'intérêt à influencer l'organisation, et qu'elles ont du pouvoir pour faire pression dans leur sens. Le nombre de traits identitaires semble aussi influencer, dans une certaine mesure, le jeu des légitimités : plus il y a de traits identitaires, plus il y a de légitimités à prendre en compte. Il se peut par ailleurs que ces traits identitaires entrent en contradiction, ce qui a un impact sur la gestion des légitimités. L'organisation doit donc redoubler d'efforts, à la fois dans l'élaboration de sa stratégie et dans ses discours envers ses publics, et donc au sujet de ses légitimités, afin de continuer à leur donner un aspect cohérent, à la fois dans le détail et dans leur ensemble.

Néanmoins, est-ce bien le nombre de traits identitaires qui influence la légitimité ? Ce serait plutôt les différents publics et leurs attentes variées en matière de légitimité qui forcent l'adoption de multiples identités ou d'une identité à multiple facettes – comme « bon citoyen pour la communauté », « comme défenseur de la langue française », « comme école de gestion innovatrice et performante », « comme école qui est « parmi les meilleurs » et ainsi de suite, toutes ces attentes créent des tensions...qui ne sont pas toujours conciliables avec l'identité. Ainsi il faut une identité « multi-facettes » - par exemple, l'enseignement et la production de contenu en français comme avantage concurrentiel (une forme de réconciliation), les programmes « élites » qui permettent de répondre à certaines attentes tout en ne compromettant pas d'autres aspects de l'identité, et ainsi de suite.

Cela n'empêche pas que le nombre de traits identitaires ait un impact car il augmente le nombre de parties prenantes avec lesquels une organisation interagit : nous sommes en plein dans la dialectique identités-légitimités : une organisation choisit une identité et un ou plusieurs traits en fonction de son ou ses activités, qui vont s'adresser à plusieurs publics, qui vont être acceptés ou non, et donc légitimes ou non, et qui, pour devenir légitimes, vont être modifiés par l'organisation, et donc influencer son identité.

Comment relier efficacement les contraintes environnementales et la stratégie d'une organisation de façon à assurer sa survie ? La nécessaire adaptabilité et la posture mentale et cognitive des gestionnaires peut permettre de remédier à cela, afin d'éviter de rester derrière dans le cas d'une industrie en croissance, ou de périliter si l'industrie est en déclin (Barr, Stimpert et Huff, 1992). J'irai même jusqu'à proposer l'identité comme point d'ancrage dans les turbulences de l'environnement, et à étendre le « renouvellement organisationnel » de ces auteurs à l'identité : la rénovation de l'identité, comme HEC Montréal l'a entrepris depuis un demi-siècle, lui a permis de rester pertinente, dans une industrie toujours plus compétitive, et de coupler l'ancien avec le moderne, son caractère francophone avec l'inévitable internationalisation des établissements, mais aussi du recrutement, professoral et étudiantin.

C'est le rôle de tous les membres de l'organisation, des employés les plus humbles comme des dirigeants les plus hauts placés que de veiller à la continuité de la pertinence de l'organisation. Dennis A Gioia et Chittipeddi (1991) approfondissent la tâche de créateur de sens et de donneur de sens des dirigeants de l'organisation auprès des membres de celle-ci. Pour Huy (2002), ce sont les gestionnaires intermédiaires qui sont les plus à même de contribuer au glissement lié au changement organisationnel par leur rôle d'engagement au niveau émotionnel des employés de l'organisation. L'engagement émotionnel et l'écoute émotionnelle facilitent le changement et permettent une meilleure adaptation de l'organisation dans le cas d'un environnement turbulent.

C'est peut-être dans ce sens qu'il faut comprendre la phrase du Directeur B : « Nos diplômés ont HEC Montréal tatoué sur le cœur. » Au-delà de la dimension cognitive, c'est la dimension émotionnelle qui est recherchée. Il ne faut cependant pas s'arrêter aux discours, et vérifier si, effectivement, un engagement émotionnel a lieu sur le terrain, et pas seulement dans les hautes instances d'une organisation. Les discours peuvent différer fortement de la réalité, voire en être totalement décorrélés.

Par ailleurs, il convient de noter que certains traits identitaires possèdent un poids plus important dans l'organisation, comme par exemple le caractère francophone, et donc que la légitimité sur ce point, et les discours qui l'accompagnent, doivent être importants et fournis. En revanche, étant donné que le côté anglophone de HEC Montréal n'est pas un trait identitaire saillant, et s'il l'est, ce n'est que par le biais de son caractère international et de sa volonté d'international latents et potentiels qui ont été progressivement actualisés, cela n'affecterait que peu sa légitimité globale.

Ainsi, il existerait un « coefficient » de légitimité en fonction des traits identitaires d'une organisation : est-il plus important pour HEC Montréal d'être légitime sur le plan francophone ou sur le plan anglophone ? Si elle ne l'était pas du tout sur le plan anglophone, cela n'aurait qu'un impact faible sur sa légitimité globale, tandis que si elle ne l'était pas du tout sur le plan francophone, une pluie de critiques s'abattrait sur elle, voire elle aurait cessé d'exister. Il y a aussi une autre raison sous-jacente au refus d'orientation total vers la langue anglaise de la part de HEC Montréal : sa culture organisationnelle est francophone, tout changement sur ce point entraînerait des résistances en interne, mais aussi des pertes de légitimités à l'extérieur avec toutes les parties prenantes francophones, qui lui retireraient son soutien et donc ses ressources.

Tous ces éléments seraient donc à prendre en compte par les organisations (direction, gestionnaires, membres, consultants) dans la formulation, l'élaboration, la planification et l'exécution de leur stratégie.

## **6.2. Discussion et limites de l'étude**

### **6.2.1. Les critères de validité**

#### *6.2.1.1. Crédibilité*

Très rapidement, les mêmes informations sont ressorties, étant donné que les répondants étaient tous passés par la même organisation, à savoir HEC Montréal. Néanmoins, en raison du thème spécifique, l'identité, les résultats pouvaient varier indéfiniment dans le détail. Les grandes lignes de forces sont toutefois ressorties. Le croisement de plusieurs types de données, à savoir les entretiens, la documentation, et l'observation, a pu permettre de trianguler les informations, et de confirmer ou d'infirmer certains éléments qui s'avéraient faux ou n'étaient pas cohérents avec la plupart des autres sources, comme cela a pu être le cas au sujet de certaines réponses des répondants.

L'étude des résultats demeure subjective, même si des outils et des tableurs Excel ont été utilisés afin de voir, par le codage, lui aussi pouvant être questionné bien qu'ancré dans les concepts de la littérature, quels sont les thèmes récurrents et qui sont le plus abordés par les répondants au fil des questions, et quels sont ceux « absurdes » car ne revenant que peu souvent mais qui peuvent être considérés comme pertinents dans le cadre de l'étude. En ce sens, le codage par tableur Excel et la quantification de tel ou tel type de réponse peut constituer un apport de données quantitatives dans une étude à dominante qualitative.

J'ai été seul à collecter les données et à les analyser, même si derrière moi se trouvait toujours ma directrice de mémoire. J'ai aussi pu en parler avec d'autres amis et étudiants en mémoire, en projet supervisé ou au doctorat, tout en conservant l'anonymat des sources que je mentionnais, afin de discuter du caractère plausible ou non de certains discours (Lincoln et Guba, 1985).

La revue de littérature constitue finalement la clé de voûte de tout ce système, et permet de retracer la genèse et le parcours des concepts, des thèmes et des thématiques abordés, et de comprendre en termes analytiques les résultats de l'étude. Cette mise en perspective permet de prendre du recul

par rapport aux résultats, et donc d'élever potentiellement le débat, en appliquant une telle méthode et une telle étude à d'autres organisations.

Ma situation en tant qu'étudiant, et Français, au sein d'une organisation canadienne québécoise peut aussi être vue comme étant préjudiciable à la validité de l'étude, que ce soit en raison de biais d'opinions, de biais cognitifs, de préconceptions ou encore de préjugés. C'est la raison pour laquelle je me suis appuyé sur des éléments historiques avant de re-contextualiser ce que les répondants avaient à me dire, et que je suis allé chercher des sources contradictoires, que ce soit entre les répondants, dans des articles journalistiques, des sites internet ou des déclarations publiques. Les échanges avec ma directrice de mémoire et l'exercice de mon esprit critique et de mon jugement personnel ont aussi été des éléments centraux dans le but d'éviter le plus possible une quelconque partialité dans l'exploitation des données et l'expression des résultats.

Si cette proximité paraît problématique au cas où elle en serait pas remise en cause où analysée consciemment, elle permet toutefois d'avoir accès à des interlocuteurs pertinents, aux arcanes de l'organisation et elle favorise le dialogue sur des sujets qui seraient plus difficilement abordables par un œil entièrement externe.

#### *6.2.1.2. Fiabilité*

La partie méthodologie de ce mémoire se concentre sur les étapes suivies et permet de documenter de qui a été fait, quand, dans quel ordre, comment, les problèmes rencontrés et les solutions proposées, et de saisir dans son ensemble le processus de rédaction et d'étude. Le questionnaire n'a pas été soumis à un prétest, et ont été uniquement l'objet d'un retour de la part de ma directrice de mémoire. Des thèmes, non abordés au départ, ont pu émerger ensuite, et n'être inclus seulement qu'à partir d'un certain avancement dans les entrevues, comme par exemple la question du lien entre identité et gouvernance soulevée par la professeure Q, et confirmée dans la littérature par Alvesson et Robertson (2016); Kenny, Whittle et Willmott (2016).

La base de données est représentée par la bibliographie sous format EndNote. Celle-ci est incluse dans son format restreint avec seulement les documents et sources cités dans le mémoire, et dans son format complet, avec tous les documents consultés mais non cités en fichier bibliographique

consultable par d'autres chercheurs. Le cas est non anonyme. Cela a été autorisé par le directeur de l'école, Monsieur Michel Patry, et fait l'objet d'une autorisation écrite, datée et signée. Tous les autres documents sont conservés pendant une durée de cinq ans minimum, comme demandé par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

#### *6.2.1.3. Confirmabilité*

Pour les résultats, ce sont les différentes sources de données qui m'ont permis de trianguler puis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses proposées et les réponses auxquelles j'ai abouti. En effet, certains éléments se sont avérés contradictoires, et j'ai dû trier le vrai du faux en recoupant les sources afin de trouver finalement une solution satisfaisante.

Enfin, sans aller dans la critique à outrance de mon étude, j'ai tenté de chercher des éléments qui en correspondaient à aucun motif explicable, et qui pouvaient potentiellement contredire mes résultats ou mes hypothèses de départ. Dans cette optique, je suis allé chercher des éléments explicatifs qui, finalement, ont donné lieu à des découvertes, comme sur l'explication du changement stratégique de HEC Montréal dans les années 1960, où finalement rien n'était documenté, et où j'ai dû moi-même proposer un lien entre l'influence des rapports américains et ce changement d'identité, d'échelle, de légitimité, et de stratégie, qui influe encore aujourd'hui sur l'organisation

#### *6.2.1.4. Transférabilité et applicabilité*

Cette étude, bien que limitée à une seule organisation, propose un modèle et une approche holistique et systémique aux problèmes d'une organisation en termes de d'identité et de légitimité, et peut donc potentiellement être exploitée par d'autres organisations du même type, comme des écoles de gestion, des universités, mais aussi d'autres organisations où l'identité et la légitimité sont fondamentales, comme les organismes à but non lucratif, ou encore les entreprises à but lucratif et à l'existence moins longue, car la compréhension des identités et des légitimités peut

s'avérer fort pertinente dans le cadre de l'exercice (formulation, élaboration, application et exécution) de la stratégie.

Finalement, les lignes directrices proposées par Eisenhardt et Graebner (2007) sont à adapter à chaque contexte d'étude particulier, même si elles permettent, dans la conduite général d'une recherche ou d'une étude, d'éviter des écueils majeurs ou des biais trop importants.

## **6.2.2. Limites de l'étude**

### *6.2.2.1. Les limites méthodologiques de l'étude*

Tout d'abord, il s'agit d'un cas unique et isolé, dans la mesure où seule une organisation a été étudiée. Ainsi, il est difficile de confirmer dans quelle mesure les observations faites s'appliquent à d'autres organisations. Plusieurs questions se sont posées lors de la préparation de et durant la collecte de données. Si le nombre de répondants conseillé par ma directrice de mémoire était d'une trentaine (30), ce critère quantitatif ne suffisait à répondre définitivement à la question : quand la saturation de données serait-elle atteinte ? Que m'apporteraient les différents répondants ?

Cette question va de pair avec la notion d'identité individuelle, d'identité organisationnelle et d'identification : chaque répondant possède potentiellement quelque chose à dire sur l'organisation, donc pourquoi ne pas tous les interroger ? De la même façon, chaque répondant va inévitablement répéter des éléments similaires, donc auxquels se limiter pour couvrir le plus grand terrain en un minimum de temps et d'entretiens ?

Le total des entretiens, à savoir vingt-six (26) semble néanmoins avoir été suffisant pour couvrir raisonnablement la quasi infinie variété de sujets que pouvaient aborder les répondants. La plupart du temps, si vide ou impasse il y a eu sur un sujet donné, j'ai tenté de le combler par des recherches supplémentaires, comme par exemple avec la question de la diversification de la Maîtrise en 2008, dont aucun répondant ne m'a explicitement parlé, et qui pourtant constitue un élément important dans le cadre de l'évolution, de la transformation et de l'adaptation de l'Ecole, mais aussi en ce

qui concerne les discours, les tensions et les différentes perceptions qui peuvent se développer au sein de l'organisation.

Si j'avais bénéficié de davantage de temps et de ressources, j'aurais pu faire plus d'entretiens, avec plusieurs étudiants des différents niveaux et programmes par exemple, avec plus de diplômés de différentes générations, ou encore j'aurais pu m'assurer d'avoir une meilleure représentation en termes de catégories de professeurs : nouveaux arrivants, en pleine carrière, sur le départ, entre jeunes professeurs et professeurs *senior*, entre professeurs adjoints, agrégés et titulaires. Je n'ai par ailleurs pas effectué d'entretiens avec des personnes d'organisations externes, comme les entreprises qui embauchent les diplômés, ou encore les organismes d'accréditations, AACSB, AMBA ou EQUIS, et qui sont à l'origine d'une part importante de la légitimité de HEC Montréal.

Par ailleurs, en dépit des nombreuses recherches, il existe certains sujets ou certaines périodes intéressantes en ce qui concerne l'évolution de l'identité de HEC Montréal que je n'ai pu couvrir : les deux tomes de Harvey (1994, 2002) couvrent la période de entourant la création de HEC Montréal à 1970, et l'histoire de Rumilly (1966), si elle est intéressante, représente un élément trop succinct et parfois imprécis sur certains points, en plus de s'arrêter au milieu des années 1960. Il existe bien quelques autres ouvrages allant plus loin, comme le livre de Patrick Allen, un des grands contributeurs de la bibliothèque de HEC Montréal et directeur de celle-ci de 1955 à 1975, qui couvre la période jusqu'en 1988, mais fait l'ellipse de la période allant de 1926 à 1957 (Harvey, 2002).

J'ai donc été réduit à des conjectures, des on-dit et les éléments qui m'ont été confiés lors des entretiens pour reconstituer la trame de l'Ecole et des décisions et orientations importantes de l'organisation et des directeurs.

Ainsi, il aurait pu être intéressant de compléter la partie qualitative de ce mémoire par une partie plus quantitative à base de questionnaires afin de couvrir le champ le plus large possible pour confirmer ou infirmer certaines de ces hypothèses. Le questionnaire se serait inspiré des thèmes abordés, mais avec des questions fermées et éventuellement des échelles ou des tensions entre deux objets ou concepts, comme ceux abordés plus haut (5.3.) A la profondeur des entretiens se serait ajoutée la couverture plus large de la population de l'organisation.

Enfin, le cas de HEC Montréal est « unique » à plus d'un titre : y a-t-il des organisations comparables dans lesquelles l'expérience pourrait être reproduite ? Lorsque je posai la question sur les similitudes et les différences de HEC Montréal avec d'autres organisations comparables, le moins évident pour les répondants était de trouver une organisation exactement comparable, ce qui n'existe finalement pas, que ce soit en termes d'antériorité, de mission, de taille, d'activité, ou du moins pas dans tous ces critères en même temps. Il existe certaines organisation gérant des dynamiques similaires, mais dans une moindre mesure : je pense par exemple à la faculté de gestion de l'UQAM, l'ESG, pour les dynamiques de taille, d'activité et partiellement de mission. En revanche, les autres écoles citées, comme Harvard, HEC Paris, ou les autres grandes écoles françaises, européennes et américaines, sont plus éloignées des caractéristiques de HEC Montréal. Ce point est d'ailleurs soulevé au sujet des accréditations : il y a un effort à faire pour les organismes accréditeurs pour comprendre la spécificité de la réalité de HEC Montréal, et un effort à faire pour l'École pour expliciter ce contexte si spécifique.

#### *6.2.2.2. Les contraintes pratiques de l'étude*

Finalement, ce sont surtout des éléments pragmatiques et pratiques qui ont répondu à certaines questions méthodologiques : la contrainte de temps, il s'agit d'un mémoire de maîtrise et non pas d'une thèse de doctorat, la contrainte de moyens, extrêmement limités, les seuls largesses permises ont été la délégation de la retranscription par verbatim d'environ la moitié du temps total des entretiens et l'achat de deux ouvrages.

Certains répondants ont aussi été indisponibles ou n'ont pas donné suite à mes demandes de rencontre et d'entretien. J'ai donc dû me contenter des personnes qui voulaient bien m'accorder de leur temps et de leur énergie pour faire progresser mon étude. Je me suis aussi restreint à l'organisation, et je n'ai pas sollicité les parties prenantes, ce qui aurait pu être intéressant dans le cadre de l'étude de la légitimité et des regards extérieurs. Encore une fois, les limitations en ressources, temps, moyens et énergie sont les principales raisons pour lesquelles je n'ai pas pu, voulu, ni jugé indispensable de solliciter d'autres intervenants à l'extérieur de HEC Montréal.

Je n'ai pas eu non plus accès à certaines ressources ou personnes pertinentes pour mon étude qui auraient pu me permettre d'aller plus loin dans mon analyse, comme les directeurs précédant Michel Patry, à savoir Jean-Marie Toulouse et Jean Guertin principalement, et les autres jusqu'à Roger Charbonneau. Certains sont décédés, d'autres sont à la retraite, et je n'ai pas eu d'emblée l'intelligence de les solliciter, ce qui aurait pu être extrêmement enrichissant pour comprendre l'évolution interne de l'Ecole.

**Les réflexions et les limites de l'étude proposent des pistes d'amélioration pour une future étude portant sur l'identité d'une organisation, voire sur ses différents aspects en termes de légitimité(s).** Bien entendu, cette étude n'est pas parfaite, et j'appuie ce point, non pas pour me dédouaner, mais pour montrer au contraire la dimension « apprentissage » d'une telle étude, en termes de recherche mais aussi de réflexion, à la fois sur la méthodologie utilisée, mais aussi sur les termes abordés.

Durant mes recherches, j'ai été souvent confronté à la question de la recherche dans les écoles de gestion, et des critères de scientificité que celles-ci devaient s'imposer pour être légitime. **Cela dit, cette légitimité pour la recherche « pure » affecte sa légitimité en termes de recherche « opérationnelle », c'est-à-dire qui pourrait bénéficier aux organisations, et vice-versa.** J'ai essayé de me situer aux confins de ces deux visions, et de trouver le meilleur équilibre, en fournissant des bases conceptuelles, théoriques et méthodologiques les plus solides qu'il était en mon pouvoir, tout en montrant qu'une grande partie des éléments dont je me suis servi sont accessibles, à la fois pour le quidam, mais aussi pour l'organisation, ses membres, ainsi que les parties prenantes.

Cette accessibilité est aussi un facteur légitimant, pouvant être interprété comme une volonté de transparence. Elle permet aussi de montrer que, finalement, les débats qui semblent émerger aujourd'hui sont en réalité ancrés depuis longtemps, et que la polémique soulevée au début de ce mémoire n'est que le prolongement de questions plus profondes et lointaines. Comprendre une organisation ne devrait pas être un chemin de croix, en dépit de l'hyperspécialisation croissante des disciplines, leur diversification, ainsi que de la complexification des relations intra-organisationnelles, inter-organisationnelles, et supra-organisationnelles.

## **7. Conclusion**

« La véritable école du commandement est celle de la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, (...) de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine et de l'esprit humain. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote... »

*Le fil de l'épée*, Charles de Gaulle, 1932 (1890-1970)

La question de l'identité n'est pas neuve. Déjà Platon dans L'Alcibiade tentait de saisir l'essence de cette « connaissance de soi » et fondait ainsi les bases de la psychologie. Erikson (1956, 1959) a codifié cela en établissant l'identité et l'identification comme piliers de la psychologie humaine. La gestion étant la progéniture de la psychologie, de la sociologie, de l'anthropologie et, partant, de l'ethnographie, il n'est donc pas étonnant d'être amené à se questionner sur d'aussi nombreux sujets, ou bien sur des sujets précis recouvrant tant de disciplines et d'aspects différents, voire contradictoires.

L'identité semblerait finalement constituer la clé pour comprendre certaines actions et décisions stratégiques a priori incompréhensibles d'un point de vue strictement stratégique, voire économique. C'est en ce sens que la citation du Général de Gaulle peut être interprétée : derrière la stratégie gît l'identité, résultat de l'agglomération d'éléments disparates qui constituent l'essence, l'histoire et la « personnalité » d'une organisation.

L'identité n'est pas l'alpha et l'oméga de toute théorie organisationnelle ou de toute réflexion stratégique, de même que pour la légitimité ; ce ne sont que des lentilles commodes permettant d'éclairer sous un angle différent des problèmes *a priori* insolubles ou ressassés de trop nombreuses fois avec les mêmes lunettes, comme la recherche d'un avantage concurrentiel durable, ou un positionnement et une différenciation encore et toujours à renouveler.

La transformation de l'identité d'une entreprise est plus aisée lorsque les parties prenantes clés comprennent le besoin de changement de l'organisation mais se sentent relativement en sécurité à propos de la poursuite des activités. Ainsi, les gestionnaires qui souhaitent aider leur organisation à atteindre un changement substantiel tout en étant sans turbulence doivent être conscient du fait et anticiper la possibilité d'une obsolescence de l'identité, tout comme ils anticipent l'obsolescence de produits, de systèmes ou de stratégies d'affaires. Ainsi, ils peuvent préparer les parties prenantes internes et externes à prendre le changement de l'identité comme un événement somme toute normal dans un environnement où le changement opérationnel et/ou stratégique peut ne pas être suffisant pour survivre. (...) Dans d'autres cas néanmoins, le sauvetage d'une organisation peut ne pas être possible sans la mort d'une ancienne identité et la naissance d'une nouvelle (Bouchikhi et Kimberly, 2003).<sup>150</sup>

Sans aller jusqu'à dire que l'ancienne identité de HEC Montréal, ou du moins certains pans, sont devenus obsolètes, il serait tout à fait possible de concevoir que la dimension francophone a dû céder de la place à la dimension internationale, et le cortège d'autres langues qui l'accompagne.

Par ailleurs, certains intervenants extérieurs ont eu, à certains moments, des mots très durs à l'égard de HEC Montréal, conséquence de l'ouverture de nouvelles maîtrises uniquement en langue anglaise en 2017 :

«Le but était de favoriser l'émancipation économique des francophones, mais, aujourd'hui, **HEC trahit sa mission historique**», croit-il. **Il est d'avis que cette université s'inscrit désormais dans une logique affairiste néolibérale qui ne sert en rien les intérêts du Québec.** Il déplore aussi le fait que des francophones enseignent à d'autres francophones en anglais. «C'est une aberration, fustige-t-il. **Ça ne sert à rien de faire concurrence à Harvard.** HEC Montréal est un des chefs de

---

<sup>150</sup> The transformation of a company's identity is easier when key stakeholders understand the need for radical change of the organization but feel relatively secure about the continuity of its business. Thus, managers who want to help their organizations achieve substantive, but peaceful, change need to be aware of, and anticipate the possibility of, identity obsolescence just as they anticipate the obsolescence of products, systems or business strategies. By doing so, they can prepare internal and external stakeholders to cope with identity change as a normal event in an environment where operational and/or strategic change may not be sufficient for survival. (...) In other cases, however, saving the business may not be possible without the death of an old identity and the birth of a new one. En anglais dans le texte original. Traduction de l'auteur.

file dans le marché francophone et doit le rester et l'être davantage. C'est une question de **dignité**.» (Le Journal de Montréal, 2017b) (Emphase de l'auteur)

Certaines critiques adressées à HEC Montréal à propos de sa volonté de ressembler à Harvard ne sont pas infondées, mais semblent néanmoins viser à côté : elle a indéniablement une part américaine des Etats-Unis dans sa culture, son fonctionnement, ses cours, ses programmes, etc., mais cette partie est adaptée en fonction du contexte québécois et canadien.

Enfin, de la même façon que HEC Montréal ne semble plus être légitime aux yeux de certains intervenants extérieurs, il pourrait être intéressant de réfléchir sur la légitimité de ces parties prenantes à juger l'organisation : sont-elles encore pertinentes pour comprendre les enjeux ? La Société Saint-Jean-Baptiste a joué un rôle pendant la création de l'Ecole, joue-t-elle encore un rôle ? La question de la légitimité n'est pas à sens unique, et cela peut aussi être valable pour les organismes accréditeurs, ou les organismes de classement.

Pour répondre à ce commentaire, non HEC Montréal ne trahit pas sa mission. Sa mission originale est toujours remplie ; en revanche, elle a élargi son mandat et s'est octroyée d'autres missions. Dans cette optique, à défaut d'être tout le temps proactive, HEC Montréal est suffisamment réactive pour ne pas succomber aux changements importants ayant eu lieu dans l'industrie des écoles de gestion et dans le domaine des sciences de gestion, même si parfois l'absence de définition peut lui être préjudiciable.

Ainsi, une étudiante, ayant étudié dans les deux systèmes, anglophone et francophone, se fait écho de ce malaise et de ce positionnement indécis de la part de l'organisation :

Je me sens concernée dans le sens où, comme j'ai étudié en anglais avant, je comprends pour mes pairs anglophones que ça peut être difficile d'arriver dans une école francophone, et je comprends le dilemme, en fait je comprends totalement les deux perspectives, et je vois les deux arguments.

**Chercheur : tu trouves que c'est juste un dilemme pour l'Ecole, ou ça va plus loin ?**

Pour moi, c'est plus qu'un dilemme, c'est un enjeu fondamental, parce que là ils sont vraiment en train, au niveau de leur positionnement, de se demander : « Est-ce qu'on

ouvre finalement la voie vraiment à beaucoup de programmes en anglais, à accueillir les anglophones etc., quitte à compromettre une certaine réputation bâtie sur une histoire de francophones...

**Chercheur : identité carrément.**

Et oui à compromettre notre identité exactement. Donc est-ce qu'on est prêts à faire ce sacrifice ? » Pour moi c'est pas une concession, c'est quand même quelque chose de gros. « Ou finalement on continue de se distinguer comme ça et est-ce que c'est une distinction qui va plaire au niveau national et international ? », parce que...

**Chercheur : est-ce que tu penses qu'ils peuvent faire les deux ou pas ?**

Je pense que c'est assez compliqué de concilier les deux. Pour l'instant je pense qu'il y a énormément de problèmes avec la conciliation parce que les étudiants anglophones ne se sentent pas du tout intégrés à la vie de l'Ecole, et quand moi j'en parle avec des étudiants anglophones, on n'a pas du tout la même expérience (...) et je pense que les étudiants anglophones sont très déconnectés de la vie de l'Ecole finalement. (Etudiante Y)

Pourrait-on aller jusqu'à parler de crise identitaire pour qualifier la phase dans laquelle se trouve HEC Montréal ?

En ce moment, je trouve que HEC souffre d'une crise identitaire dans le sens où ils veulent être compétitifs dans le monde des affaires, donc il faut absolument que ça passe par l'anglais, mais ils veulent rester fidèle à leur base (...) Je trouve qu'à HEC, il y a vraiment un problème là-dessus parce que tu rentres ici (...) où tous tes panneaux sont en français, où l'information passe juste en français, la plupart au moins, mais tu crées des diplômes qui sont juste anglophones (...): comment tu les inclues là-dedans ? (...) (Etudiante Y)

**Chercheur :OK : ça demande un énorme travail, c'est quelque chose qui n'est pas tout à fait assumé tu veux dire.**

Exactement : soit t'es l'un, soit t'es l'autre, soit t'es les deux, mais affirme-toi et prends position. A un moment donné, tu peux pas être oui pour certaines choses et non pour

certaines autres choses. Donc si tu veux offrir un programme qui est juste en anglais, à ce moment-là il faut que tout le bâtiment soit accessible à des gens qui parlent qu'anglais. Je pense que c'est un peu le mensonge pour les gens qui viennent et qui parlent juste anglais. (Etudiante V)

Ces propos semblent témoigner, selon moi, d'un non alignement entre les propos et les actions de HEC Montréal qui, à terme, peut lui être dommageable. Ces « écarts » entre les paroles et l'action vont subrepticement miner les différentes légitimités de l'Ecole, et donc sa légitimité globale.

Finalement, il serait possible de résumer l'indécision de l'Ecole en matière d'orientation stratégique :

L'incapacité de l'Ecole à choisir, faire tout pour tout le monde. Il y avait Jacques Nantel qui disait : « Le seul programme qui nous manque, c'est un programme de jours fériés. » C'est une blague : l'idée c'est qu'on essaye de tout faire, on fait tout et on est incapables de choisir et tant qu'on y est, on devrait faire un programme juste pour les jours fériés. (Directeur B)

HEC Montréal était telle un navire commandé par un capitaine durant la première partie de son existence ; aujourd'hui, c'est une flotte, où chaque programme et département, tels les différents navires d'une escadre, remplit un rôle différent, mais complémentaire. Le directeur est devenu un amiral, dépendant d'un état-major, le Conseil d'administration, et devant travailler en inter-armées, c'est-à-dire devant coordonner à la fois ses efforts en internes mais aussi avec d'autres parties prenantes. La coordination des efforts constituera, selon moi, un des défis majeurs que HEC Montréal à relever, *a fortiori* avec la construction d'un nouveau bâtiment dans les prochaines années et donc d'un nouveau navire ou d'une escadre à commander, coordonner et diriger.

L'identité organisationnelle, et sa congruence avec la légitimité organisationnelle, pourrait ainsi constituer le chaînon manquant de la stratégie contemporaine, et dépasser le modèle portérien de recherche d'avantage concurrentiel sur des bases uniquement économiques. En arrière-plan de l'identité et de la légitimité semblent poindre la question des valeurs au sens large, et non plus seulement de la valeur pécuniaire d'un produit ou d'une activité.

C'est, peut-être, selon moi, l'apport le plus important de l'identité et de la légitimité dans la réflexion stratégique : quelles sont nos valeurs, et qu'est-ce que les différentes parties prenantes valorisent en général, et chez nous en particulier ?

## **Epilogue**

« Un peuple sans mémoire est un peuple sans avenir. »

Aimé Césaire, 1932 (1913-2008)

En commençant ce mémoire, je n'avais aucune idée où celui-ci allait me mener. Le cheminement parcouru personnel au Québec fut intimement lié à mon aventure dans le système pédagogique québécois, et plus particulièrement celui de HEC Montréal. La tâche la plus ardue fut de comprendre comment se faisait un mémoire, quels étaient les attendus, à la fois au niveau de l'organisation mais aussi de la recherche en général.

*Faber facit fabricando.*

« C'est en forgeant que l'on devient forgeron. »

C'est finalement en écrivant, réécrivant ré-réécrivant que je suis parvenu à avoir une idée plus ou moins claire de ce que l'on attendait de moi, et de ce vers quoi je pouvais tendre. J'ai apprécié le chemin parcouru, plutôt de manière rétrospective, car dans le feu de l'action, je ne faisais pas le fier. Cela m'a aussi permis de parcourir de nombreux sujets, d'aborder des thèmes dont j'ignorais jusque-là l'existence, d'explorer d'innombrables choses, et en premier chef d'apprendre à mieux connaître l'histoire de nos « cousins » d'outre-Atlantique, les Canadiens, les Canadiens français, puis les Québécois.

« Je me souviens...que je suis né sous le Lys, mais que j'ai grandi sous la Rose. »

A mon avis, l'Histoire d'un peuple, d'un Etat, d'un groupe ou d'une civilisation est le point d'entrée le plus commode pour appréhender sa culture et ses façons de penser, et ainsi d'éviter de trop gros faux-pas diplomatiques. En tant que Français ayant débarqué au Québec quelque peu brutalement, j'ai dû m'acclimater à de bien nombreuses choses, à commencer par le climat, puis le parler, le langage, les idées, les inconscients collectifs, les codes, etc.

C'est un ami québécois qui m'a développé cette citation, qui est celle écrite sur les plaques d'immatriculation québécoises. J'en ignorais jusqu'il y a quelque peu l'entièreté et la véritable signification, et pour cela je lui en suis infiniment redevable.

Avant d'arriver à HEC, j'avais candidaté à HEC Paris et à l'ESSEC, où je n'ai pas été admis. Avec le recul, ce fut ma plus grande chance : j'économisai des sommes d'argent folles (même si j'hypothéquai probablement des gains tout aussi fous) qui m'ont permis de vivre somme toute fort confortablement pendant trois ans à Montréal, métropole québécoise ouverte sur le monde et cosmopolite. Je lus aussi avant d'arriver un ouvrage d'une diplômée de HEC Paris, Florence Noiville, *J'ai fait HEC... et je m'en excuse*, paru en 2009, et qui tentait d'expliquer les dérives du système bancaire et financier, surtout des grandes organisations, suite à la crise de 2008. J'ai toujours gardé dans un coin de ma tête ses propos, et je pense que cela peut servir d'indicateur dans une période d'incertitudes croissantes.

Le défi des organisations, et d'une organisation comme HEC Montréal qui souhaite former les futurs gestionnaires, consultants, entrepreneurs, analystes, hommes d'affaires, et peut-être des dirigeants, de demain est le suivant : le sens, et la direction. Où aller ? Comment ? Pourquoi ? La recherche de l'enrichissement à tout prix est tellement tentante, marqueur extrêmement fort de la réussite sociale, du moins selon nos critères occidentaux.

Dans un monde géopolitiquement de plus en plus incertain, pouvant rappeler les prémices de l'effondrement d'une des premières proto-micro-mondialisations autour de la mer Méditerranée au début du XII<sup>ème</sup> s. av. J.-C., avec de grandes vagues migratoires, une raréfaction des ressources

renouvelables et non renouvelables, tant en quantité (pétrole, terres rares) qu'en qualité (eau, sols, terres arables), avec de grands mouvements migratoires, les femmes et les hommes de demain devront être armés pour affronter ces problèmes, pour ne pas dire ces potentielles situations catastrophiques.

L'étude des sciences de la gestion est à plus d'un titre intéressant, si et seulement si elle ne s'enferme pas dans des querelles de chapelles et de spécialisation à outrance. Jean Tirole, prix Nobel d'Economie en 2014, déclarait récemment que le modèle de l'homo œconomicus avait vécu, bien qu'il fût lui-même formé d'après les dogmes qu'il critique. Il n'est plus possible aujourd'hui de faire l'impasse sur le caractère systémique des savoirs et des disciplines, sur l'intérêt à penser hors du cadre, à innover, à changer le cours de l'Histoire et du monde, car l'humanité serait bien prétentieuse de pouvoir affirmer qu'elle vivra éternellement, surtout si elle continue et persévère dans cette voie au bout de laquelle l'attend probablement un destin funeste.

La situation de HEC Montréal semble faire écho à cette perte de sens et de signification. Elle avance, mais quel est son horizon ? Sa mission passée et actuelle n'en est pas moins louable, mais où veut-elle aller ? Que prétend-elle apporter aujourd'hui ? Le fait qu'elle s'apprête à changer de directeur, au moment même où j'écris ces lignes, peut laisser espérer une définition, ou une redéfinition de la raison d'être d'une institution à l'histoire riche, à l'apport incontestable, mais dans un environnement turbulent, et avec déjà de nombreuses tensions à résoudre et de nombreuses épreuves à surmonter, et qui ne vont faire que s'amonceler.

## **Bibliographie**

- Albert, Stuart et David A. Whetten (1985). « Organizational identity », *Research in organizational behavior*.
- Altbach, Philip G (2012). « The globalization of college and university rankings », *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 44, no 1, p. 26-31.
- Alvesson, Mats (1990). « Organization: From substance to image? », *Organization studies*, vol. 11, no 3, p. 373-394.
- Alvesson, Mats et Maxine Robertson (2016). « Organizational identity: A critique », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott (2002). « Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual », *Journal of management studies*, vol. 39, no 5, p. 619-644.
- Ashforth, Blake E. (2016). « Organizational, subunit, and individual identities: Multilevel linkages », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p. 79.
- Ashforth, Blake E. et Fred Mael (1989). « Social identity theory and the organization », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, p. 20-39.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*, Cambridge, MA, US, Harvard University Press, coll. The functions of the executive.
- Barney, Jay (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Barr, Pamela S, John L Stimpert et Anne S Huff (1992). « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic management journal*, vol. 13, no S1, p. 15-36.
- Bartel, Caroline, Cindi Baldi et Janet M Dukerich (2016). « Fostering stakeholder identification through expressed organizational identities », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p. 474.
- Bédard, Eric (2015). *L'histoire du québec pour les nuls*, Editions First<sup>e</sup> éd.
- Bennis, Warren et James O'Toole (2005). *How business schools lost their way*, Harvard Business Review.
- Bitektine, Alex (2011). « Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status », *Academy of Management Review*, vol. 36, no 1, p. 151-179.
- Bouchikhi, Hamid et John R Kimberly (2003). « Escaping the identity trap », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 20.
- Callen, Anthony et Mary Tripsas (2016). « Organizational identity and innovation », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Carroll, Thomas H. (1959). « A foundation expresses its interest in higher education for business management », *The Journal of the Academy of Management*, vol. 2, no 3, p. 155-165.
- Carter, Daniel A. (1997). *Foundation reports on business schools: Damaging?*  
<http://www.Newswise.Com/articles/foundation-reports-on-business-schools-damaging>.

- Cheney, George, Lars Thøger Christensen, FM Jablin et LL Putnam (2001). « Organizational identity », *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, p. 231-269.
- Clark, Burton R (1956). « Organizational adaptation and precarious values: A case study », *American Sociological Review*, vol. 21, no 3, p. 327-336.
- Collins, James C et Jerry I Porras (1996). « Building your company's vision », *Harvard business review*, vol. 74, no 5, p. 65-&.
- Cornelissen, Joep, Mirjam Werner et Alexander S. Haslam (2016). « Bridging and integrating theories on organizational identity », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p. 200.
- Courrier International (2017). *Canada. A HEC Montréal, la bataille du français contre l'anglais* <https://www.Courrierinternational.Com/article/canada-hec-montreal-la-bataille-du-francais-contre-langlais>.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1994). « Narratives of individual and organizational identities », *Annals of the International Communication Association*, vol. 17, no 1, p. 193-221.
- DBC (2009c). « Biographie joseph-xavier perrault <http://www.Assnat.Qc.Ca/fr/deputes/perrault-joseph-xavier-4845/biographie.Html> ».
- De Coustin, Paul (2017). « Paris détrônée par Montréal comme meilleure ville étudiante au monde », *Le Figaro*.
- De Fournas, Patrice (2007). *Quelle identité pour les grandes écoles de commerce françaises?*, Ecole Polytechnique X.
- Deephouse (1996). « Does isomorphism legitimate? », *Academy of management journal*, vol. 39, no 4, p. 1024-1039.
- Deephouse et Carter (2005). *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation*, vol. 42, 329-360 p.
- Deephouse et Suchman (2008). « Legitimacy in organizational institutionalism », *The Sage handbook of organizational institutionalism*, vol. 49, p. 77.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Dodd, Dominic et Ken Favaro (2006). « Managing the right tension », *Harvard Business Review*, vol. 84, no 12, p. 62-74, 160.
- Dowling, John et Jeffrey Pfeffer (1975). « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior », *Pacific sociological review*, vol. 18, no 1, p. 122-136.
- Dutton, Jane E. et Janet M. Dukerich (1991). « Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of management journal*, vol. 34, no 3, p. 517-554.
- Eisenhardt, Kathleen M (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M et Melissa E Graebner (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25-32.
- Elsbach, Kimberly D. et Roderick M. Kramer (1996). « Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings », *Administrative science quarterly*, p. 442-476.

- Erikson, Erik (1956). « The problem of ego identity », *Journal of the American Psychoanalytic Association*, vol. 4, no 1, p. 56-121.
- Erikson, Erik (1959). *Identity and the life cycle: Selected papers*, Oxford, England, International Universities Press, coll. Identity and the life cycle: Selected papers.
- Erikson, Erik (1964). « A memorandum on identity and negro youth », *Journal of Social Issues*, vol. 20, no 4, p. 29-42.
- Favaro, Ken (2013). *You can't build a winning strategy if you don't know who you are* <https://www.Strategy-business.Com/article/cs00008>.
- Fiol, C Marlene (2001). « Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 27, no 6, p. 691-699.
- Fleishman, Joel, J. Scott Kohler et Steven Schindler (2009). « Casebook for the foundation : A great american secret ».
- Ginzel, Linda E., Roderick M. Kramer et Robert I. Sutton (1993). « Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience », *Research in organizational behavior*, vol. 15, p. 227-227.
- Gioia, Dennis A et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic management journal*, vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz et Kevin G. Corley (2000). « Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of management Review*, vol. 25, no 1, p. 63-81.
- Golden-Biddle, Karen et Hayagreeva Rao (1997). « Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization », *Organization Science*, vol. 8, no 6, p. 593-611.
- Gordon, R.A. et J.E. Howell (1959). *Higher education for business*, Columbia University Press.
- Hamel, Gary et Paul Ruben (2000). *Leading the revolution*, vol. 286, Harvard Business School Press Boston, MA.
- Hannan, Michael T. et John Freeman (1984). « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, no 2, p. 149-164.
- Harvey, Pierre (1994). *Histoire de l'école des hautes études commerciales de montréal*, vol. 1, 390 p.
- Harvey, Pierre (2002). *Histoire de l'école des hautes études commerciales de montréal*, Editions Québec/Amérique<sup>e</sup> éd., vol. 2, 448 p.
- Hatch, Mary J. et Majken Schultz (2002). « The dynamics of organizational identity », *Human relations*, vol. 55, no 8, p. 989-1018.
- HEC (2012c). *Enseignement supérieur - HEC montréal forme les francophones aux affaires*.
- Hofstede, Geert (1991). « Organizations and cultures: Software of the mind », *McGrawHill, New York*.
- Humphreys, Michael et Andrew D Brown (2002). « Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance », *Organization Studies*, vol. 23, no 3, p. 421-447.
- Hurst, David K. (2014). *Is management due for a renaissance?* <https://hbr.Org/2014/05/is-management-due-for-a-renaissance>.
- Huy, Quy Nguyen (2002). « Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers », *Administrative science quarterly*, vol. 47, no 1, p. 31-69.

- Kenny, Kate, Andrea Whittle et Hugh Willmott (2016). « Organizational identity: The significance of power and politics », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Kraatz, Matthew, Nelson Phillips et Paul Tracey (2016). « Organizational identity in institutional theory: Taking stock and moving forward », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Kreiner, Glen E. et Chad Murphy (2016). « Organizational identity work », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Lapierre, Solange et al. (Comité du Livre-Souvenir) (2007). *100 ans d'innovation, l'école des hautes études commerciales de Montréal*, 246 p.
- Lawrence, Thomas B. et Roy Suddaby (2006). « Institutions and institutional work », dans *Sage handbook of organization studies*, 2nd<sup>e</sup> éd, Sage, p. pp.215-254.
- Le Devoir (2005). *HEC Montréal offrira un baccalauréat trilingue*  
<https://www.Ledevoir.Com/economie/72435/hec-montreal-offrira-un-baccalaureat-trilingue>.
- Le Devoir (2011). *Pour relancer la question linguistique*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/idees/327255/pour-relancer-la-question-linguistique>.
- Le Devoir (2012a). *Une maîtrise 100% en anglais*  
<https://www.Ledevoir.Com/societe/education/343341/une-maitrise-100-en-anglais>.
- Le Devoir (2012b). *Business is business*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/chroniques/343629/business-is-business>.
- Le Devoir (2012c). *Enseignement supérieur - HEC Montréal forme les francophones aux affaires*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/idees/343917/enseignement-superieur-hec-montreal-forme-les-francophones-aux-affaires>.
- Le Devoir (2014a). *Libre opinion - l'anglais à l'udem: Complaisance excessive*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/libre-opinion/398433/l-anglais-a-l-udem-complaisance-excessive>.
- Le Devoir (2014b). *Inquiétude légitime*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/editoriaux/398552/inquietude-legitime>.
- Le Devoir (2014c). *Universités francophones ou universités bilingues?*  
<https://www.Ledevoir.Com/opinion/idees/398883/universites-francophones-ou-universites-bilingues>.
- Le Figaro (2017). *À HEC Montréal, le succès des cours en anglais irrite les francophones*  
[http://etudiant.Lefigaro.Fr/article/a-hec-montreal-le-succes-des-cours-en-anglais-irrite-les-francophones\\_d2900ec4-dbc4-11e6-9c25-97836c8a1e43/](http://etudiant.Lefigaro.Fr/article/a-hec-montreal-le-succes-des-cours-en-anglais-irrite-les-francophones_d2900ec4-dbc4-11e6-9c25-97836c8a1e43/).
- Le Journal de Montréal (2016). *Un album de finissants de HEC Montréal en anglais seulement*  
<https://www.Journaldemontreal.Com/2016/05/30/un-album-de-finissants-de-hec-montreal-en-anglais-seulement>.
- Le Journal de Montréal (2017a). *L'anglais dénoncé à HEC*  
<https://www.Journaldemontreal.Com/2017/01/04/langlais-denonce-a-hec>.
- Le Journal de Montréal (2017b). *L'anglicisation est un tabou pour des étudiants de HEC*  
<https://www.Journaldemontreal.Com/2017/01/05/langlicisation-est-un-tabou-pour-des-etudiants-de-hec>.
- Lebrun, François (1997). *L'Europe et le monde - xv<sup>e</sup>, xvii<sup>e</sup>, xviii<sup>e</sup> siècle*, Armand Colin, 352 p. p.

- Les Affaires (2018). « À quoi ressemblera le nouveau pavillon de HEC au centre-ville de Montréal ? [Http://www.Lesaffaires.Com/secteurs-d-activite/immobilier/a-quoi-ressemblera-le-nouveau-pavillon-de-hec-au-centre-ville-de-montreal-/600387](http://www.Lesaffaires.Com/secteurs-d-activite/immobilier/a-quoi-ressemblera-le-nouveau-pavillon-de-hec-au-centre-ville-de-montreal-/600387) ».
- Lincoln, Yvonna S et Egon G Guba (1985). *Naturalistic inquiry*, vol. 75, Sage.
- Maor et WÆraas (2014). « Understanding organizational reputation in a public sector context », dans *Organizational reputation in the public sector*, Routledge, p. 15-28.
- Merriam, Sharan B (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from " case study research in education."*, ERIC.
- Meyer, John W et Brian Rowan (1977). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.
- Mintzberg, Henry et Jonathan Gosling (2002a). « Educating managers beyond borders », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, no 1, p. 64-76.
- Mintzberg, Henry et Jonathan Gosling (2002b). « Reality programming for mbas », *Strategy and Business*, vol. 26, no 1, p. 28-31.
- Montreal Gazette (2017). *Opinion: The pursuit of excellence, in both languages, at HEC Montréal* <https://montrealgazette.Com/opinion/opinion-the-pursuit-of-excellence-in-both-languages-at-hec-montreal>.
- Noble, Keith Allan (1994). *Changing doctoral degrees: An international perspective*, ERIC.
- Nonaka, Ikujiro (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization science*, vol. 5, no 1, p. 14-37.
- Oliver, Christine (1991). « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.
- Oliver, David et Johan Roos (2007). « Beyond text: Constructing organizational identity multimodally », *British Journal of Management*, vol. 18, no 4, p. 342-358.
- Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons.
- Parsons, Talcott (1956). « Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-i », *Administrative science quarterly*, p. 63-85.
- Peltier, James W, Amanda Hay et William Drago (2005). « The reflective learning continuum: Reflecting on reflection », *Journal of marketing education*, vol. 27, no 3, p. 250-263.
- Petriglieri, Jennifer et Beth A Devine (2016). « Mobilizing organizational action against identity threats: The role of organizational members' perceptions and responses », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R Salancik (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- Pierson, Frank C. (1959). « The education of american businessmen », *The Journal of Business Education*, vol. 35, no 3, p. 114-117.
- Poole, Marshall Scott et Andrew H Van de Ven (2004). *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press.
- Porter et Mark R Kramer (2006). « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, vol. 84, no 12, p. 78-92.
- Porter et Mark R Kramer (2011). « The big idea: Creating shared value ».
- Porter, Lyman W et Lawrence E McKibbin (1988). *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?*, ERIC.

- Porter, Michael E (1989). « From competitive advantage to corporate strategy », dans *Readings in strategic management*, Springer, p. 234-255.
- Pratt et Anat Rafaeli (1997). « Organizational dress as a symbol of multilayered social identities », *Academy of management journal*, vol. 40, no 4, p. 862-898.
- Pratt, Michael G (2016). « Hybrid and multiple organizational identities », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p. 106.
- Pratt, Michael G, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (2016a). « Conclusion: On the identity of organizational identity looking backward toward the future », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, 'Oxford University Press'.
- Pratt, Michael G., Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (2016b). « Introduction: Organizational identity: Mapping where we have been, where we are, and where we might go », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Quacquarelli-Symonds (2018). <https://www.Topuniversities.Com/city-rankings/>.
- Quartier Libre (2017). « Anglais à HEC : Divergences d'opinion <http://quartierlibre.Ca/anglais-a-hec-divergences-dopinion-2/> ».
- Rao, Jay et Joseph R Weintraub (2013). *How innovative is your company's culture?* , MIT.
- Ravasi, Davide (2016). « Organizational identity, culture, and image », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Roos, Johan (2014). *The renaissance we need in business education* <https://hbr.Org/2014/07/the-renaissance-we-need-in-business-education>.
- Rumilly, Robert (1966). *Histoire de l'école des hautes études commerciales de Montréal 1907-1967*, 224 p.
- Salancik, Gerald R et Jeffrey Pfeffer (1978). « A social information processing approach to job attitudes and task design », *Administrative science quarterly*, p. 224-253.
- Schatz, Martin et Roy E Crummer (1993). « What's wrong with mba ranking surveys? », *Management Research News*, vol. 16, no 7, p. 15-18.
- Schinoff, B, K Rogers et Kevin G. Corley (2016). « How do we communicate who we are? Examining how organizational identity is conveyed to members », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press Oxford, England.
- Schultz, Majken (2016). « Organizational identity change and temporality », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press, p. 93.
- Schultz, Majken et Mary Jo Hatch (2003). « The cycles of corporate branding: The case of the lego company », *California Management Review*, vol. 46, no 1, p. 6-26.
- Séguin, Francine, Taïeb Hafsi et Christiane Demers (2008). *Le management stratégique, de l'analyse à l'action*.
- Sherer, Peter D et Kyungmook Lee (2002). « Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective », *Academy of Management journal*, vol. 45, no 1, p. 102-119.
- Sherif, Muzafer et Carl Iver Hovland (1980). *Social judgment : Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*, Westport, Conn., Greenwood Press.

- Snow, David A et Leon Anderson (1987). « Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities », *American journal of Sociology*, vol. 92, no 6, p. 1336-1371.
- Suchman, Mark C (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, vol. 20, no 3, p. 571-610.
- Suddaby, Roy, William Foster et Christine Q. Trank (2016). « Re-membering: Rhetorical history as identity work », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Tajfel, Henri (1974). « Social identity and intergroup behaviour », *Information (International Social Science Council)*, vol. 13, no 2, p. 65-93.
- The Economist (2009). *The gordon-howell report of 1959 the more things change... A seminal critique of american business education, five decades on* <https://www.Economist.Com/business/2009/06/04/the-more-things-change>.
- University of Illinois at Urbana-Champaign (2007). *Caution and controversy* <https://web.Archive.Org/web/20071026081654/http://www.Library.Uiuc.Edu/edx/rankoversy.Htm>.
- Von Zur-Muehlen, Max (1971). *Business education and faculty at canadian universities*
- Von Zur-Muehlen, Max (1978a). *Aperçu de l'enseignement de la gestion dans les universités du canada*.
- Von Zur-Muehlen, Max (1978b). *Problèmes actuels de l'enseignement de la gestion dans les universités*.
- Watkiss, Lee et Mary A. Glynn (2016). « Materiality and identity: How organizational products, artifacts, and practices instantiate organizational identity », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Watson, Tony J. (2016). « Organizational identity and organizational identity work as valuable analytical resources », dans Michael G. Pratt, Majken Schultz, Blake E. Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.
- Yin, Robert K (2013). « Validity and generalization in future case study evaluations », *Evaluation*, vol. 19, no 3, p. 321-332.
- Yin, Robert K (2015). *Qualitative research from start to finish*, Guilford Publications.
- Zuckerman, Ezra W. (2016). « Optimal distinctiveness revisited: An integrative framework for understanding the balance between differentiation and conformity in individual and organizational identities », dans Michael G Pratt, Majken Schultz, Blake E Ashforth et Davide Ravasi (dir.), *The oxford handbook of organizational identity*, Oxford University Press.

## Annexes

Annexe 1 : termes employés pour définir les traits identitaires actuels de HEC Montréal et fréquence en fonction des entretiens

Ouverte/Internationale/Diversité/Mosaïque	13
Communauté/Enracinement/Impact/Pertinence	10
Francophone	5
Bonne gestion/Bien gérée/Exemplaire/ Rigoureuse	5
Innovatrice/Créative	5
Qualité de l'enseignement	4
Qualité de la recherche	4
Collégialité/Famille	4
Québécoise/Québec/Montréal	4
Culture forte/Chauvinisme	3
Nom/Notoriété/Réputation	3
Entrepreneurial	3
Leadership/Indépendant	3
Excellence/Compétition	3
Affaires	3
Tradition/Histoire/Héritage	2
Dynamique	2
Agile	2
Vie étudiante/Vie associative/Jeunesse	1
Équilibrée (activités : recherche/enseignement)	1
Proximité avec la clientèle (étudiante)	1

Ce tableau regroupe les réponses des répondants à la question n°10 du questionnaire. Les répondants ont fourni généralement, voire quatre, termes pour définir l'identité de HEC Montréal selon leur point de vue aujourd'hui.

Annexe 2 : tableau des thèmes utilisés pour le codage des entretiens

1 Caractéristiques identitaires	11 Identité	111 Personnes	
		112 Ecole (pratiques)	
		113 Culture	
		114 Marque (branding)	
	12 Langue	121 Français	
		122 Anglais	
		123 Autre	
	13 Image (en rapport avec 32)	131 Interne	
		132 Externe	
	14 Dynamique sociale	141 Individuelle	
142 Collective			
2 Histoire-Géographie	21 Histoire	211 Monde	
		212 Canada	
		213 Québec	
		214 Montréal / HEC	
	22 Géographie	221 Monde	
		222 Canada	
		223 Québec	
		224 Montréal / HEC	
	3 Légitimité	31 Accréditations	311 Apport effectif
			312 Perception
32 Reconnaissance / Lien / Réputation (en rapport avec 13 et 42)		321 Entreprises	
		322 Gouvernement	
		323 Individus extérieurs	
		324 Autres écoles	
33 Contexte		331 Société québécoise	
		332 Place / Rang / Classement	
34 Règles		341 Tabous tacites	
		342 Règles explicites	

4 Fonctionnement / Mission	41 Relations entre groupes internes	411 Professeurs-direction
		412 Professeurs-étudiants
		413 Professeurs-autres
		414 Professeurs-organisation
	42 Relations avec groupes externes (en rapport avec 32)	415 Etudiants-organisation
		421 Entreprises
	43 Activités	422 Gouvernement
		431 Enseignement
432 Recherche		
	433 Organisation	
5 Enjeux stratégiques	51 Innovation	511 Pédagogie
		512 Fonctionnement
	52 Stratégie	521 Orientation et positionnement stratégique
		522 Différenciation
		523 Gouvernance
	53 Changement	531 Enseignement
		532 Recherche
533 Organisation		
6 Valeurs	6 Acceptées / Positives	611 Collégialité / Famille / Communauté / Esprit de corps
		612 Diversité
		613 Agilité
		614 Dynamisme
		615 Entrepreneuriat
		616 International / Ouverture
	62 Indifférentes / Neutres	621 Elitisme
		622 Culture philanthropique
63 Refusées / Négatives	631 Anonymat	

Annexe 3 : fréquence des thèmes abordés

111	19
112	71
113	25
114	7
121	76
122	21
123	16
131	27
132	22
141	5
142	26
211	5
212	3
213	9
214	11
221	5
222	1
223	3
224	7
311	11
312	6
321	27
322	6
323	24
324	7
331	18
332	20
341	4
342	6

411	12
412	1
413	1
414	1
415	3
421	2
422	1
431	52
432	8
433	41
511	19
512	1
521	66
522	19
523	16
531	5
532	5
533	22
611	6
612	10
613	7
614	1
615	2
616	8
621	3
622	1
631	2

Pour un total de 825 morceaux codés et référencés sur 26 entretiens.

Annexe 4 : liste des directeurs de HEC Montréal

1 <sup>er</sup>	1907-1916	Auguste-Joseph de Bray
2 <sup>e</sup>	1916-1938	Henry Laureys
3 <sup>e</sup>	1938-1962	Esdras Minville
4 <sup>e</sup>	1962-1972	Roger Charbonneau
5 <sup>e</sup>	1972-1974	Paul Dell'Aniello
	1974-1975	Roger Charbonneau (2 <sup>e</sup> fois directeur)
6 <sup>e</sup>	1975-1982	Pierre Laurin
7 <sup>e</sup>	1982-1987	Pierre Harvey
8 <sup>e</sup>	1987-1995	Jean Guertin
9 <sup>e</sup>	1995-2006	Jean-Marie Toulouse
10 <sup>e</sup>	2006-actif	Michel Patry

Source : Wikipédia, page « HEC Montréal »<sup>151</sup>

---

<sup>151</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/HEC\\_Montr%C3%A9al#Liste\\_des\\_directeurs\\_de\\_HEC\\_Montr%C3%A9al](https://fr.wikipedia.org/wiki/HEC_Montr%C3%A9al#Liste_des_directeurs_de_HEC_Montr%C3%A9al)

## **QUESTIONS GÉNÉRALES**

- 1 Où êtes-vous né ?
2. Êtes-vous canadien, résident permanent ou visiteur ?
3. Quelle est votre langue maternelle ?
4. Depuis quand habitez-vous au Québec ? A Montréal ?

## **RAPPORT AVEC HEC MONTREAL**

5. Depuis combien de temps étudiez-vous/travaillez- vous à HEC Montréal ?
6. Qu'est-ce qui vous a convaincu de venir travailler/étudier ici ?
7. Qu'appréciez-vous le plus à HEC Montréal ?
8. Qu'y appréciez-vous le moins ?
9. Diriez-vous que vous êtes fier d'être à la direction/d'être employé/d'être étudiant/d'être professeur d'HEC Montréal ? Si oui/si non, pourquoi ?

## **HISTORIQUE, CONNAISSANCES ET DIMENSIONS IDENTITAIRES DE L'ORGANISATION**

10. Nommez trois ou quatre mots qui décrivent bien, selon vous, l'identité d'HEC Montréal.
11. Dans quelles langues étudiez/ travaillez-vous ? Dans quelles proportions (environ) travaillez-vous dans chacune de ces langues ?
12. Quels seraient, selon vous, les traits qui distinguent HEC Montréal des autres écoles de gestion ? (organisations distinctes mais comparables) (dimension concurrentielle)
13. Quels seraient, selon vous, les similitudes d'HEC Montréal par rapport aux autres écoles de gestion ? (organisations similaires et comparables) (dimension concurrentielle)
14. Pensez-vous que l'identité de HEC Montréal ait changé depuis sa création ? (vocation, mission, moyens)
15. Pensez-vous que l'identité d'HEC Montréal est menacée aujourd'hui ? Si oui, pourquoi ? Quelles sont ces menaces, selon vous ? Si non, pourquoi ?
16. Selon vous, sur quoi HEC Montréal asseoit-elle sa légitimité en tant qu'école de gestion (établissement d'enseignement supérieur spécialisé dans les disciplines relatives aux activités économiques) ?
17. Vous sentez-vous concerné par la polémique actuelle sur la langue de l'enseignement à HEC Montréal ? Pourquoi ?

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

La conciliation de l'identité et de la légitimité au sein d'une organisation : le cas de HEC Montréal

Ce projet est réalisé par :

**Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :**

Thomas Mayer-Chéret

Tél : 514-xxx-xxxx

Courriel : [thomas.mayer-cheret@hec.ca](mailto:thomas.mayer-cheret@hec.ca)

**Directeur :**

Charlotte Cloutier

Tél : 514 340-1322

Courriel : [charlotte.cloutier@hec.ca](mailto:charlotte.cloutier@hec.ca)

**Résumé :** Le but de cette étude est de documenter les connaissances sur la permanence et le changement dans les organisations, avec comme cadre d'analyse l'identité organisationnelle. Pour saisir la granularité de ces changements, une méthode qualitative par entretien semi-structurés a été privilégiée pour la collecte de données. Les répondants sont principalement des membres de l'organisation ou qui en sont proches par leur implication. Un minimum de trente (30) entretiens est envisagé afin de couvrir toutes les catégories de membres et la diversité des profils. L'interprétation des résultats pourra permettre de mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent l'évolution et l'identité d'une organisation et d'apprécier leur importance.

### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### 4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

**Option 1 :**

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

**Option 2 :**

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation sera cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**  
 **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : Thomas Mayer-Chéret \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## Annexe 7 : Demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation

### DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant :

La conciliation de l'identité et de la légitimité au sein d'une organisation : le cas de HEC Montréal

Ce projet est réalisé par Thomas Mayer-Chéret qui étudie à la Maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-xxx-xxxx, ou par courriel à l'adresse suivante : [Thomas.mayer-cheret@hec.ca](mailto:Thomas.mayer-cheret@hec.ca). Ce projet est réalisé sous la supervision de Charlotte Cloutier que vous pouvez joindre par téléphone au 514-340-1322, ou par courriel à l'adresse suivante : [charlotte.cloutier@hec.ca](mailto:charlotte.cloutier@hec.ca).

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera composée d'entrevues semi-dirigées auprès du personnel de l'organisation, éventuellement d'étudiants. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat ne pourra être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.**

**Oui**

**Non**

**J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.**

**Oui**

**Non**

Nom de l'entreprise	
Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	