

La recherche et l'enseignement en gestion d'entreprise des années 90 devant de nouveaux défis

Par Wilhelm Hill, Université de Bâle

Les problèmes et perspectives de développement de l'enseignement et de la recherche en gestion d'entreprise en Suisse ont été analysés il y a quelques années par un groupe de travail dirigé par le prof. Jacques Pasquier-Dorthe. Les résultats de ces travaux ont été publiés dans le N° 1/86 de la revue «Die Unternehmung». C'est pourquoi il est bon de rappeler à ce propos les deux points qui avaient été traités principalement dans cet article.

En premier lieu l'accent avait été mis sur la situation défavorable de la recherche en gestion d'entreprise dans les universités suisses. Bien que le nombre d'étudiants ait doublé ces dernières années, et que la branche accuse un nombre croissant d'étudiants, les postes d'enseignement sont fortement sous-dotés. Cela signifie non seulement un nombre élevé d'étudiants par professeur, mais aussi que, à l'exception de St-Gall, chaque enseignant a un champ d'enseignement beaucoup trop vaste, de sorte qu'un véritable approfondissement de la matière, et l'élaboration de thèmes réels de recherche sont impossibles. C'est pourquoi il faut saluer la création, en automne prochain, de la Société suisse de gestion, grâce à laquelle notre branche, malgré un retard de cinquante ans, sera institutionnalisée et indépendante. Cela ne signifie pourtant pas une amélioration substantielle de la situation de la recherche et de l'enseignement en gestion, mais que de meilleures conditions pourraient ainsi être réunies.

Deuxièmement l'étude de 1986 a identifié les thèmes possibles de recherche dans les sciences de la gestion, telles que la finance, l'audit, l'informatique, le marketing et la gestion.

Aujourd'hui que l'occasion se présente de discuter ce rapport ainsi que d'autres aspects de notre branche, je présenterai comme introduction à nos travaux dix thèses qui, chacune, sera commentée.

Mes thèses ne prétendent pas recouvrir entièrement les principales tâches de la gestion d'entreprise dans l'avenir. N'ayant pas été rassemblées dans le cadre d'une enquête, elles reflètent un point de vue purement subjectif.

1. La gestion d'entreprise s'occupe des problèmes de management

Cette première thèse affirme que notre discipline s'occupe des problèmes de management de toutes les entreprises. Le caractère principal et commun aux entreprises est qu'elles sont des institutions sociales qui, au cours de processus collectifs et fractionnés, réalisent une production. Ces productions couvrent n'importe quel besoin d'individus, d'autres entreprises ou du public. Pour cela les

entreprises engagent les moyens qui sont mis à leur disposition en échange de la satisfaction des besoins des fournisseurs de ces ressources.

Vue sous cet aspect, la gestion d'entreprise aurait non seulement à traiter de l'entreprise privée, mais aussi du secteur que est aujourd'hui tout aussi important, celui des organisations non profit, c'est-à-dire les associations, les organisations caritatives et les établissements de l'Etat. Personne ne conteste aujourd'hui que l'on admette les organisations non profit dans l'ensemble des entreprises. Mais malgré des travaux remarquables réalisés précisément en Suisse (*Blümle*, 1986; *Schwarz*, 1986; *Burla*, 1989) nous sommes, pour les années à venir, devant un besoin croissant de recherche, et l'intégration des problèmes des organisations non profit dans l'enseignement n'est encore que partiellement réalisée.

Ensuite, le fait que la gestion d'entreprise soit l'enseignement du management, est aujourd'hui largement accepté. Cela est évident si, au-delà de la gestion d'entreprise classique des pays germanophones, nous intégrons – et cela devrait aller de soi pour une discipline scientifique – la recherche et l'enseignement pratiqués dans d'autres cultures, principalement dans les pays anglo-saxons.

Nous sommes confrontés à de hautes exigences si nous voulons affirmer que la gestion d'entreprise est la science du management. Cela signifie avant tout que la gestion d'entreprise ne peut pas être comprise seulement comme l'enseignement de l'économicité. Les aspects du management de l'institution entreprise ne sont pas épuisés par l'optimisation économique de l'utilisation des facteurs de production, au sens de la microéconomie. Il est naturellement légitime de considérer uniquement la perspective économique, mais c'est une optique trop étroite pour l'enseignement de la gestion. La gestion d'entreprise doit élargir son champ visuel. Depuis longtemps du reste elle est engagée dans ce processus d'élargissement. Mais la conséquence en est que ses contours sont flous, sa position dans la théorie scientifique est peu claire. Cela est dû au fait que d'autres disciplines aussi traitent d'aspects de la gestion, comme par exemple la psychologie de l'individu ou la psychologie sociale, la sociologie, la politologie, le droit public et privé. Une science du management (de la gestion) fait obstacle à la compréhension traditionnelle de la science, et nous nous trouvons, pour la décennie à venir, devant la tâche de clarifier notre position méthodologique. (cf. *Wunderer*, 1988).

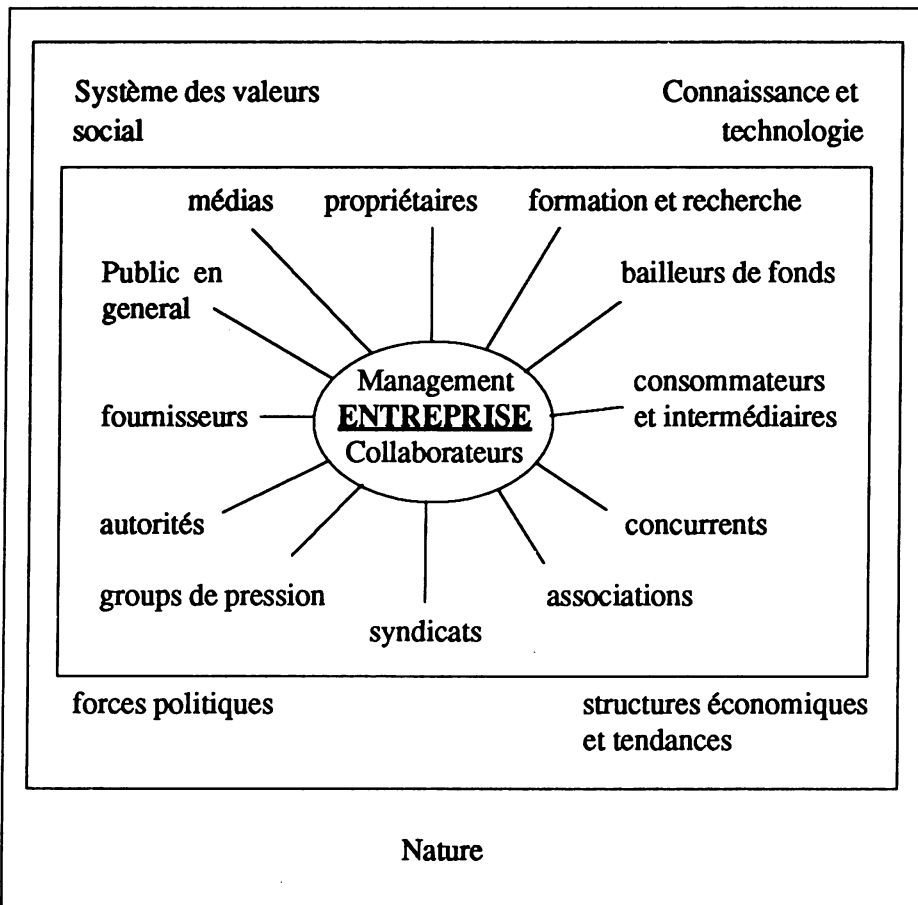
La prétention d'être un enseignement du management constitue en même temps une exigence, puisque cela suppose que la gestion d'entreprise tienne compte de la portée pratique de ses thèmes; que, d'une part, elle trouve des définitions fondamentales valables, pendant que l'objet de ses recherches, le management des entreprises et dans les entreprises modifie constamment le cadre dans lequel il se trouve. Cela signifie finalement que les problèmes de notre discipline restent plus ou moins les mêmes mais doivent nous diriger vers des réponses toujours nouvelles. Ce sera l'objet de la deuxième thèse qui va être exposée ci après.

2. Les nouvelles tâches de la gestion résultent de l'évolution des conditions existentielles des entreprises

Le travail de la gestion d'entreprise est descriptif et en même temps il prescrit des solutions. En dernière analyse sa tâche consiste toujours à développer des recommandations d'action destinées au management, qui dans certaines situations, doivent l'aider à atteindre les buts qu'il s'est fixés.

Des changements fondamentaux dans les conditions de base de toutes les entreprises (et non pas seulement dans une entreprise isolée) signifient que les comportements et les mesures adoptées jusqu'à présent ne sont plus adéquats pour atteindre les objectifs, ni même pour modifier les processus de fixation d'objectifs ou la détermination des priorités.

Tableau 1:
L'entreprise et son environnement



C'est pourquoi il est bon de déterminer quelles influences de tels changements de conditions ont sur les entreprises, et quels modes de pensée doivent être ajustés aux nouvelles situations. Les nouvelles tâches de la gestion dérivent ainsi des changements des conditions-cadres.

Le concept des groupes d'intérêt est le point de départ approprié pour identifier de tels changements et partant, les nouvelles tâches de la gestion. Il désigne les groupes avec lesquels l'entreprise est en relation directe d'échange, définit les groupes qui sont touchés par le comportement de l'entreprise, ou inversement ont une influence sur l'entreprise. Tous ces détenteurs d'enjeux (stakeholders) sont à leur tour influencés par les changements collectifs. Par conséquent certains de ces facteurs doivent être identifiés, afin de déterminer quelles seront les nouvelles tâches qui en découlent pour la gestion (cf. tableau 1).

3. Toutes les branches de la gestion sont touchées par les nouvelles techniques d'information

De nouveaux produits et de nouvelles méthodes de production sont le fruit du progrès des sciences naturelles et des technologies. Parmi les développements les plus spectaculaires on compte aujourd'hui la microbiologie et la biotechnologie, l'électronique optique ainsi que les nouvelles techniques d'information.

Du point de vue du management et de la recherche en gestion, les nouvelles techniques d'information entraînent les changements les plus spectaculaires dans tous les secteurs de l'entreprise. Comme les autres innovations techniques (l'électricité, l'automobile ou l'avion) les NTI auront besoin d'environ cinquante ans pour passer de la phase de développement à leur pleine maturité. Comme nous nous trouvons aujourd'hui à peu près au milieu de cette phase de développement, nous savons que les conditions, l'effet de l'utilisation, et surtout un usage intelligent des choix que nous proposent les NTI soulèvent de réels problèmes de gestion et suscitent de nouveaux besoins de recherche.

Les NTI permettent entre autres

- une automatisation grandissante des processus de production,
- le traitement immédiat et complet d'un objet avec les informations qui le concernent; par exemple la commande d'un client sera traitée aussi bien dans le domaine administratif que logistique,
- une préparation d'offres flexible et adaptée aux besoins individuels du client, et une exécution ponctuelle,
- de donner en tout temps des renseignements en fonction des besoins,
- un échange d'informations à l'échelon mondial entre les entreprises d'un groupe, avec leurs clients, les fournisseurs et les administrations étatiques.

Les NTI peuvent entraîner une diminution considérable de la spécialisation dans le domaine administratif, et ce en faveur d'un réel job enrichment. De ce fait les secrétaires deviennent des chefs de service et les auxiliaires des spécialistes.

Il n'est pas certain qu'à cause des NTI on verra une réduction des structures d'organisation et à la suppression des niveaux intermédiaires de la gestion.

Si l'on admet que les NTI exigent et, en même temps, favorisent une grande flexibilité dans le temps de travail, il faudra encore mettre au point et tester des modèles qui répondent aux besoins de l'entreprise comme des collaborateurs, aussi bien sous l'aspect de l'efficacité que de la satisfaction au travail.

La collaboration entre recherche, production et marketing prendra de nouvelles formes. Le contrôle devra trouver de nouveaux critères de mesure et chercher de nouveaux repères pour ces mesures, afin de faire face à un degré d'automatisation croissant et à une intégration des fonctions qui ne cesse de s'accroître.

De plus l'utilisation des NTI exige des décisions stratégiques, et ce non seulement pour le domaine même de l'information (les mots-clés représentent la configuration du hardware, des problèmes de points d'intersection, questions de centralisation ou décentralisation). Avant de prendre les décisions, il s'agira de résoudre la question si et comment les NTI doivent être utilisées afin de bénéficier d'avantages durables par rapport à la concurrence. (*Cecil/Hall*, 1988).

Je n'ai fait ici que de quelques allusions pour démontrer que les problèmes et les possibilités des NTI placent la gestion et toutes ses disciplines annexes devant de nouvelles tâches, et qu'il s'agit désormais de travailler en étroite collaboration avec les informaticiens de gestion.

4. L'existence de l'entreprise dépend toujours plus de sa compétitivité internationale

Dans les vingt années de 1961 à 1985, les exportations des Etats-Unis variaient entre le 5 et le 8 % de leur produit social brut. De son côté le Japon a marqué une croissance correspondante de 10 à 15 %. Pour la République Fédérale d'Allemagne, la Suède et la Suisse nous enregistrons une croissance de 25 à 35 %. Pour les petits pays industrialisés, il faut ajouter en particulier les activités à l'étranger de leurs multinationales. Ainsi, les huit plus grandes multinationales suisses occupent exactement cinq fois plus de personnel à l'étranger que dans le pays d'origine.

L'augmentation des exportations de produits industriels, des activités de service transnationales et des activités des filiales à l'étranger indique que la plupart des branches et des entreprises travaillent sur des marchés internationaux.

Les structures économiques internationales se modifient. Les nouveaux pays industrialisés du Sud-Est asiatique sont désormais plus importants comme concurrents que comme clients. De plus, la CE 92 n'influencera pas seulement nos activités internationales. Au contraire il faut s'attendre à ce que la Suisse se voie obligée de contribuer au démantèlement des barrières non tarifaires. Cela aura pour conséquence aussi d'exposer nos industries nationales et notre commerce intérieur, jusqu'alors à l'abri, au vent de la concurrence internationale.

Il s'ensuit naturellement que la capacité concurrentielle de l'entreprise sera de plus en plus comprise comme une capacité concurrentielle au plan international (Hill, 1988).

Pour la recherche et l'enseignement en gestion cela signifie qu'ils devront se préoccuper, plus que par le passé, des aspects des activités internationales. L'exploration des conditions spécifiques aux marchés étrangers, le marketing international, l'optimisation des lieux de production et l'optimisation sur le plan international du placement des ressources financières représentent quelques repères. Mais il faut aussi penser aux questions importantes de l'engagement au plan international, de personnel, de la mobilité des cadres, de la formation des cadres destinés à travailler dans d'autres pays et d'autres cultures. Cela nous amène à la thèse suivante.

5. Un facteur concurrentiel déterminant: développer et s'assurer le potentiel humain

Les conditions et les facteurs déterminants de la capacité concurrentielle internationale se ressemblent toujours plus:

- les moyens financiers sont disponibles partout à des conditions similaires,
- les technologies modernes et les informations également,
- des conditions de stabilité politique et économique ne sont plus le monopole de la Suisse.

C'est pourquoi le potentiel humain, la capacité humaine d'innovation et de flexibilité, la capacité de collaborer, la ténacité, la volonté de s'engager, mais aussi le niveau culturel et de formation sont des facteurs déterminants de succès.

Jusqu'à présent les Suisses avaient un avantage concurrentiel grâce à de bonnes possibilités de formation, à leurs connaissances linguistiques, à l'expérience de l'étranger et une haute exigence de qualité internationale. Cela leur permettait de viser haut, et les salaires qui leur étaient versés étaient en moyenne cent fois plus élevés que dans les pays en développement.

Mais nos entreprises vont bientôt se trouver devant le problème que plus de la moitié de notre population a dépassé quarante ans, et que dans les pays non-industrialisés plus de la moitié en a moins de vingt-cinq. Une proportion plus élevée que chez nous de ces jeunes reçoivent une formation adaptée aux nouvelles industries.

De là une question: qu'est-ce que cela représente pour nos entreprises? Comment peuvent-elles faire fructifier ici aussi la ressource importante que représente le potentiel humain dans des conditions en mutation? Et tout d'abord: en quoi la gestion d'entreprise peut-elle contribuer à la solution de ces problèmes?

6. Les détenteurs d'actions deviennent de nouveau un groupe important

Durant longtemps les actionnaires des sociétés publiques étaient considérés par les gestionnaires comme quantité négligeable. On considérait le dicton de Rothschild: «Les actionnaires sont stupides parce qu'ils achètent des actions, et insolents car, en plus, ils attendent un dividende.» Jusqu'à présent les actionnaires ont été gentils et étaient satisfaits avec des dividendes bas. Lors des augmentations de capital les entreprises pouvaient obtenir de l'argent frais à des taux d'intérêt inférieurs à 3 % après déduction des impôts. Aujourd'hui certains arguments parlent en faveur d'une plus grande importance accordée à la propriété; le rôle du propriétaire gagne en importance. Deux remarques à ce sujet.

Le problème des fusions et des rachats d'entreprise n'est en soi pas nouveau. Dans le cadre de leur stratégie de portefeuille les entreprises ont acheté et vendu d'autres firmes, bien avant que la théorie de portefeuille ait été explicite. Il existe aussi quelques enquêtes, beaucoup trop peu nombreuses, sur les effets et les conséquences de ces politiques d'achat. Entretemps le problème des takeover a pris des dimensions telles qu'elles n'occupent pas seulement les politiciens et les juristes, mais donne aussi fort à faire aux chercheurs en gestion, et ce, non seulement sous l'angle des stratégies touchant l'acquisition, la défense et le portefeuille, mais aussi quant aux conséquences morales, aux effets de synergie, aux effets sur la politique d'entreprise et de personnel.

Un deuxième aspect est la stratification de la propriété à la suite de l'importance prise par les investisseurs institutionnels. On peut imaginer que leur pression sur le rendement et l'exigence de plus hauts ratios de payout a une influence non seulement sur le financement de l'entreprise, mais aussi sur l'ensemble de la stratégie de l'entreprise et la position des organes de direction (*Bergsma, 1989*).

7. L'écologie est (aussi) un problème de gestion

De plus en plus nous nous rendons compte que notre relation avec la nature est un – sinon le – problème central de l'humanité. Il s'agit d'un problème qui touche notre système de valeurs, un problème politique, économique, scientifique et éthique.

Mais c'est aussi un problème de gestion lorsque nous posons la question: «Comment les entreprises peuvent-elles se comporter raisonnablement sous l'angle écologique, dans le cadre de la législation et du système de concurrence?»

Cela demande non seulement une discussion dans le cadre de la politique d'entreprise. Mais les apports de la recherche en gestion dans ce domaine devraient dépasser largement ce qui a été fait jusqu'à présent.

Par exemple, la question du calcul coût-bénéfice/avantage pour des produits en partant de la matière première et jusqu'au problème de l'élimination et du recyclage des déchets, sans que soient connus les prix de marché des biens publics et sans une vision claire des mécanismes de cause-effet, est véritablement une question-clé pour la future politique des produits. Le compte écologique ou la matrice des conséquences de la production proposent des approches qu'il faudra dépasser afin de trouver des méthodes praticables, plausibles et soutenables (cf. Müller-Wenk, 1978; Schreiner, 1988).

Le traitement des investissements en vue de la protection de l'environnement, dans le cadre d'une politique globale d'investissement et la recherche de solutions pour le règlement de conflits d'intérêt entre rentabilité et aspects touchant à l'environnement constitue un autre thème.

Les contradictions qui apparaissent ici entre économie et écologies nous amènent à la thèse suivante.

8. Notre système des valeurs est toujours plus contradictoire

C'est un lieu commun de dire que les valeurs et les comportements changent. De même que d'affirmer qu'il existe des conceptions différentes à l'intérieur de chaque société. Ce qui crée des problèmes actuellement, par rapport aux époques qui nous ont précédés est ceci :

Les époques précédentes étaient marquées par des querelles que l'on pourrait résumer aujourd'hui sous l'étiquette de la lutte des classes. Il y avait la question de l'égalité des chances, celle de la répartition du gâteau social, des droits à la liberté, la querelle entre capital et travail etc.

Un examen de la composition pluraliste de la société et le prétendu compromis socio-démocratique (Dahrendorf) ont quelque peu réduit ces tensions et les ont placées à l'arrière-plan.

Ce que nous appelons aujourd'hui la crise d'identité de l'homme est de tout autre nature. Nous réalisons que nos valeurs et nos idéaux sont contradictoires et que ces contradictions sont communes à tous les groupes sociaux.

Nous aspirons au bien-être et à une sécurité sociale qui sont possible seulement par une technologie développée et efficace. Mais ces technologies sont complexes, elles sont incompréhensibles et incontrôlables. C'est la raison pour laquelle elles suscitent méfiance, insécurité etangoisse.

Bien entendu, à part le bien-être nous voulons la santé dans un environnement sain et vivable. Nous voulons aussi garder cet environnement pour les générations futures. Mais nous ne sommes pas prêts à sacrifier notre confort même si c'est nécessaire. Nous voulons bien retourner à la nature, comme le dit Röglin, (1988) mais en Rolls Royce.

Ce n'est pas seulement depuis l'époque de Goethe que l'homme a deux âmes. Mais notre crise d'identité actuelle nous amène au problème de la cohabitation politique future (également selon Röglin): les hommes acceptent l'offre pour

la solution de problèmes provenant d'autres groupes seulement s'ils disposent d'une capacité de résoudre des problèmes, et s'ils sont fiables. On considère bien l'industrie comme compétente mais pas fiable, par contre l'homme normal est bien fiable mais incompetent.

In dernier argument pour étayer encore cette thèse : les tentatives pour apporter des explications entraînent un flot inassimilable d'informations. Cela est cause que les informations ne sont plus utilisées pour se former une opinion, mais pour s'entêter dans ses préjugés ; on se contente de trier les informations entre celles que confirment nos idées et les autres, qui sont fausses.

Les travaux de *Peter Ulrich* et *Thomas Dyllick* ont démontré la conséquence de ce problème pour la gestion. Mais avec ça elle n'est que frôlée et exige un approfondissement dans les années à venir.

9. La recherche en gestion nécessite une appréhension élargie de la rationalité

Si on est d'accord que les thèses présentées soulèvent des points qui touchent à la recherche et à l'enseignement, il reste la question des critères de rationalité d'après lesquels le management des entreprises peut s'orienter, et selon lesquels des recommandations pour l'action et la réalisation seront évaluées.

Nous avons le choix aujourd'hui entre les critères suivants : Tout d'abord le principe de rationalité économique orienté vers une combinaison de facteurs, qui considère les décisions comme rationnelles dans la mesure où elles contribuent à la réalisation des objectifs donnés avec un minimum de ressources. Implicitement ou explicitement il s'agit des objectifs des détenteurs du capital. Une gestion raisonnable est érigée en critère d'efficacité selon cette idée.

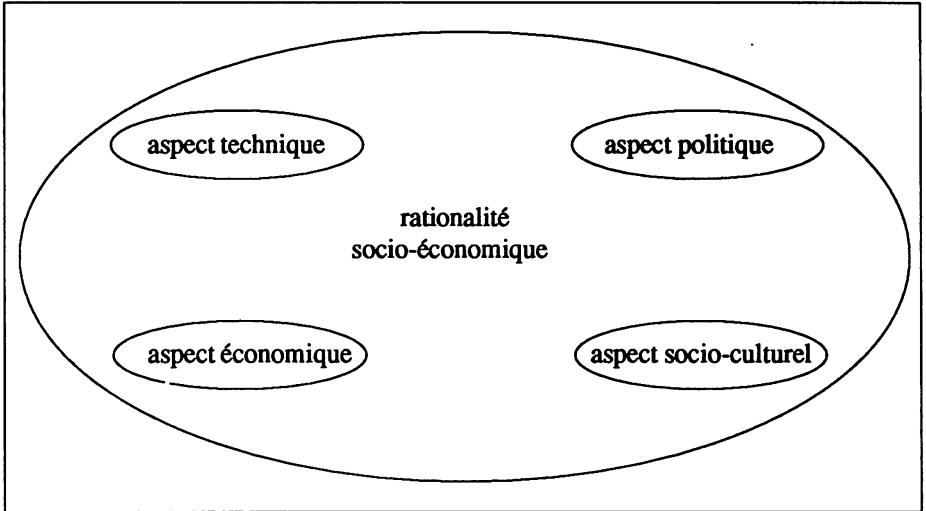
A l'opposé la gestion d'entreprise systémique considère comme but premier la survie de l'entreprise dans un environnement complexe et dynamique. Par conséquent elle considère rationnelle une action qui contribue à surmonter la complexité de l'entreprise, et à affermir sa capacité d'action (*Ulrich H.*, 1988).

Peter Ulrich soutient la thèse d'un concept de rationalité à deux dimensions confrontée à une rationalité technique et communicative (*Ulrich P.*, 1987). La définition de la rationalité technique correspond largement au concept de Weber sur la rationalité de l'objectif. Selon Habermas la rationalité communicative postule la recherche d'un consensus de tous ceux qui participent à l'entreprise, dans le cadre d'un dialogue (raisonnement) dénué de pouvoir.

Comme quatrième concept de rationalité nous citerons la rationalité socio-économique (cf. tableau 2). Elle est basée sur une idée de l'entreprise comme institution sociale de production utilisée par différents participants pour des buts divers, comme cela est exprimé dans le concept des groupes d'intérêts. La question comment une gestion raisonnable est possible dans le cadre des tensions entre des intérêts si disparates, devait conduire nécessairement à un concept de rationalité élargi. Par conséquent la rationalité socio-économique signifie que

l'action de l'entreprise doit s'orienter selon les quatre critères de l'effectivité ou de la rationalité technique, de l'efficacité ou de la rationalité économique, ainsi que selon la rationalité politique et socio-culturelle (Hill, 1988).

Tableau 2:
Les quatre aspects de la rationalité socio-économique



Il n'est pas le lieu ici de prendre position sur les propriétés, ou bien sur les points forts ou les faiblesses des divers concepts, mais simplement exposer que dans les années à venir la gestion d'entreprise aura à s'occuper intensivement de ces problèmes.

10. La recherche et l'enseignement en gestion en Suisse joueront comme par le passé un rôle modeste

Avec cette dernière thèse à dessein provocante, nous rejoignons notre point de départ, l'analyse de 1986. A la base, voici encore une fois les points suivants :

Comparée aux Etats-Unis d'Amérique ou à l'Allemagne, la Suisse présente des réalisations appréciables et respectées, si l'on songe aux dimensions restreintes du pays et à nos ressources. Malgré cela, notre rôle dans la recherche et l'enseignement est marginal. Cela frappe si l'on sait que, sur le plan économique, certaines branches de l'industrie suisse et quelques entreprises ont atteint une importance mondiale malgré leur base de départ restreinte. C'est le cas naturellement pour l'industrie horlogère, l'industrie chimique, des domaines importants de l'industrie des machines, mais aussi pour les assurances et les banques. Théoriquement, il serait possible que notre discipline elle aussi accède à une position similaire.

Mais comme le démontre l'analyse de 1986, l'enseignement et la recherche en gestion sont toujours sous-dotées, malgré certaines tendances à l'amélioration. Il est en outre difficile de modifier radicalement les relations avec l'Université. Tout d'abord parce que la gestion d'entreprise, comme «enseignement du profit», ne jouit pas d'un grand prestige au sein de l'Université, et par ailleurs parce qu'une autre répartition des ressources, avec une croissance de pratiquement zéro, rencontrera nécessairement une opposition farouche.

C'est la raison pour laquelle l'enseignement de nombreux professeurs doit recouvrir des programmes d'enseignement complets comportant plusieurs domaines partiels, que nous avons de la peine à déterminer des domaines centraux et de concentrer à cet effet la masse critique nécessaire. Par conséquent on ne peut pas réaliser suffisamment de recherche et former la relève. Une des tâches des années à venir sera de modifier cette situation.

Bibliographie

- Bergsma, E.* (1989): *Managing value: the new corporate Strategy*. The McKinsey Quarterly, Winter 1989.
- Blümle, E. B.* (1986): *Zum Stellenwert der Verbandbetriebslehre*. In: *Gaugler et al. (éd.)*, *Zukunftsa-
spekte der anwendungsorientierten BWL*. Stuttgart.
- Burla, S.* (1989): *Rationales Management in Non-Profit-Organisationen*. Diss. Basel.
- Cecil, J./Hall, E.* (1988): *When IT really matters to business strategy*, in *The McKinsey Quarterly*,
Autumn 1988.
- Dylik, T.* (1985): *Die Innenseite der Aussenbeziehungen*. GDI Impuls 1/1985.
- Hill, W.* (1988): *Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre*. In: *Wunderer, R. (éd.)* ailleurs.
- Hill, W.* (1988): *Internationale Konkurrenzfähigkeit*. WWZ News, juin 1988.
- Müller-Wenk, R.* (1978): *Die ökologische Buchhaltung*. Frankfurt a. M.
- Pasquier, J.* (1986): *Une réflexion prospective sur la recherche en gestion d'entreprise en Suisse*. Die
Unternehmung 1/86.
- Röglin, H. C.* (1988): *Unternehmen in einer sensibilisierten Wirtschaft*. Atel-Mitteilungen, décembre
1988.
- Schreiner, M.* (1988): *Umweltmanagement in 22 Lektionen*. Wiesbaden.
- Schwarz, P.* (1986): *Management von Non-Profit-Organisationen*. Die Orientierung N° 88/1986.
- Ulrich, H.* (1985): *Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre*. In:
Wunderer, R. (éd.), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*. Stuttgart.
- Ulrich, P.* (1987): *Transformation der ökonomischen Vernunft*, 2^e éd., Bern.
- Wunderer, R. (éd.)* (1988): *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*. 2^e éd.,
Stuttgart.