

### **Les intérêts et limites d'une analyse de l'histoire du management à partir de la *Harvard Business Review***

La *HBR* a un positionnement particulier par rapport aux revues purement académiques. Dès le départ, elle prétend apporter des solutions à des problèmes de management (New York Times, 1922). Elle ne cherche pas une avancée qui ne serait que « purement académique » (Andrews, 1977). La découverte de nouveaux problèmes et d'une nouvelle manière de les aborder doit apporter une solution pour les managers. Elle se situe ainsi à la frontière entre le monde académique et celui des praticiens.

Les éditoriaux de la *HBR* fournissent une idée précise du contenu de la revue, de sa cible et de la conception que ses responsables ont de son intérêt et de sa portée dans le monde académique et professionnel. De manière étonnante, les premiers numéros de la revue ne comportent pas d'éditoriaux, à l'exception du premier. Il faudra attendre 1972 pour qu'apparaissent des éditoriaux dénommés « La lettre du rédacteur en chef et de l'éditeur » (« *letter from the editor and publisher* ») puis « depuis le rédacteur en chef » (« *from the editor* »). Auparavant n'existaient que des « lettres au rédacteur en chef », qui étaient en réalité des réactions par rapport aux articles. Dans le premier numéro, le premier

article peut être considéré comme un éditorial. Celui-ci a été rédigé par le doyen de la Harvard Business School, Wallace B. Donham, et s'intitule « Essential groundwork for a broad executive theory ». Il y est question, dès les premières lignes, de l'importance de la pratique. Donham souhaite créer un savoir basé sur l'expérience qui soit une connaissance systématique :

*« The theory of business, to meet the need, must develop to such a point that the executive, who will make the necessary effort, may learn effectively from the experiences of others in the past what to avoid and how to act under the conditions of the present. Otherwise, business will continue unsystematic, haphazard, and for many men a pathetic gamble, with the failures of each serious business depression made up largely of the best moral risks »* (Donham, 1922, p. 1).

La théorie doit être liée à l'expérience et ne doit pas être survalorisée par rapport à cette dernière : *« No amount of theory can be a substitute for energy, enthusiasm, initiative, creative ability, and personality, nor will it take the place of technical knowledge »* (Donham, 1922, p. 1). Donham s'en prend cependant à l'absence de connaissance des cycles des affaires par les managers et à son effet néfaste dans le comportement de ces derniers par rapport à la crise des années 1920. Dans la partie intitulée « Types de recherches nécessaires au développement de la théorie », il évoque l'importance de recueillir des données qui dépassent le niveau sectoriel, bien connu des managers du secteur pour des données nationales, lesquelles sont beaucoup moins bien connues des managers. L'autre type de recherche longuement mis en exergue concerne les études de cas. Les liens avec l'enseignement à Harvard sont ainsi clairement affirmés par le biais de l'importance de ces dernières. Il est en outre souvent question du lien entre l'économiste et le manager, qui sont deux personnes qui ne se comprennent pas. Se manifeste ainsi une place réservée à la gestion, dans laquelle l'analyse dérive partiellement des études des économistes mais prend mieux en compte les besoins des managers.

Dans le premier éditorial de 1972, il est question de l'origine professionnelle des rédacteurs d'articles pour la *HBR* au cours des années 1970 et 1971 : 23 % sont des professeurs de la Harvard Business School (HBS), 31 % sont des professeurs d'autres universités, 27 % des responsables d'entreprise, 12 % des consultants et 7% relèvent d'autres catégories. Il est aussi question du choix des articles proposés ou commandés par

la revue. Un grand nombre d'articles publiés provient d'une sollicitation des responsables de cette dernière. Ils répondent à certaines exigences dont celle d'« *explorer analytiquement les causes et les solutions liées aux problèmes des directeurs généraux et des décideurs de la politique et non seulement décrire une situation difficile ou une procédure efficace* » (Lewis, 1972). Cette approche analytique a été critiquée dans une thèse portant sur les articles de la *HBR* qui ont reçu le prix McKinsey, récompense annuelle pour le meilleur article décernée par un jury comportant des professionnels et des professeurs :

« *The Harvard Business Review McKinsey Award Winning (HBR MAW) articles generally describe situations in terms of their component parts, not the patterns, and in terms of specific events, not dynamic processes. Managers and corporations stand part from their environment, one that can be comprehended, analyzed, and acted upon. By contrast, managers would need to assume that “organization and environment are created together [enacted] through the social interaction processes of key organizational participants” (Smircich et Stubbart, 1985: 726), before they can have a more systemic and enacted view of reality. Such a view would reflect a far more complex, dynamic, and less controllable worldview than that apparent in the HBR MAW articles* » (Norgaard, 2001, p. 34).

Les autres critères permettant de décider de la publication d'un article sont divers : le fait de traiter un sujet d'actualité ou un thème important en profondeur, ou encore de « *stimuler la pensée managériale de même que d'offrir une aide et un guide pour comment approcher les problèmes de gestion* ». L'article « *doit (aussi) être solide au niveau de la réflexion et pertinent pour les intérêts et les besoins des cadres supérieurs* » (« *top executives* ») (Lewis, 1972). Ceci ne signifie pas que les articles de la *HBR* sont peu intéressants du point de vue de la recherche mais plutôt qu'ils sont généralement dirigés vers une solution, vers des propositions concrètes. Dans un éditorial de 1974 est proposée la distinction entre les articles « pain et beurre » et les articles « pour penser » (Lewis, 1974). Au sujet de ces derniers, le rédacteur en chef de la revue précise : « *bien que n'évitant pas un aspect pratique, (ils) couvrent généralement des problèmes de grande étendue, et sont publiés pour inciter le lecteur à la réflexion* ». Kenneth R. Andrews, Président du conseil éditorial de la *HBR* entre 1972 et 1979, puis responsable éditorial unique de 1979 à 1985, fournit également des indications sur les attentes de la *HBR* :

« *The ideal HBR article is original, analytical, and useful. It is not usually hair-raising, funny, artificial, superficial, or pointlessly academic* » (Andrews, 1977).

L'affiliation à la Harvard Business School est revendiquée. Elle ressort de l'importance numérique des contributions de ses professeurs, ainsi que de la considération portée à la *HBR* en tant que formation proposée par la HBS : « *I hope our readers will not be alarmed to learn that we think of HBR as one of the educational programs of the Harvard Business School (...) HBR is the largest and farthest reaching of our educational programs* » (Andrews, 1977).

### **A. La place de la *Harvard Business Review* par rapport aux autres revues de gestion**

La *Harvard Business Review* a été créée en 1922, soit 14 ans après la Harvard Business School. Dès l'origine, cette revue se voulait généraliste dans le traitement des problèmes de gestion (New York Times, 1922). Elle présentait l'avantage de répondre à trois critères : premièrement, s'intéresser à l'ensemble des sous-disciplines de la gestion ; deuxièmement, offrir un horizon temporel très important à l'aune de la discipline et enfin être une revue influente et donc représentative de la pensée managériale.

Si nous reprenons les revues considérées comme les plus pertinentes pour une bonne publication en « politique d'entreprise » (« *business policy* ») selon 40 professeurs reconnus dans le domaine (MacMillan, 1991), nous remarquons que la *HBR* est la plus ancienne de ces revues (voir tableau ci-dessous). De même, les revues généralistes françaises n'offrent pas une telle étendue historique. La *Revue Française de Gestion* date de 1975, *Gérer et comprendre* de 1985 et *Finance Contrôle Stratégie* de 1998.

**Tableau n° 4 : Année de création des revues bien classées en politique d'entreprise selon un sondage de MacMillan (1991)**

Classement des revues		Année de création
qualité remarquable	Strategic Management Journal	1980
	Administrative Science Quarterly	1956
	Academy of Management Journal	1958
	<b>Harvard Business Review</b>	<b>1922</b>
	Academy of Management Review	1976
	Management Science	1955
qualité significative	Sloan Management Review	1960
	California Management Review	1959
qualité appropriée	Rand Journal of Economics	1970
	Journal of Management Studies	1964
	Journal of International Business Studies	1970
	Journal of Management	1975
	Academy of Management Executive	1987
	Journal of General Management	1973
	Decision Sciences	1970
	Omega	1973

Selon Web of knowledge, qui est un ensemble de bases de données donnant notamment les citations d'articles en gestion avec Social Science Citation Index (SSCI) et un ensemble d'indicateurs pour évaluer les revues avec Journal Citation Reports (JCR), la *HBR* est classée dans les catégories Business et Management, ce qui fait d'elle une revue généraliste dans le domaine de la gestion. Le classement des revues citant la *HBR* permet aussi de saisir l'importance de la revue dans le monde académique. Nous remarquons ainsi que l'une des revues qui cite le plus la *HBR* est *Strategic Management Journal (SMJ)*. Elle est en effet la 4<sup>ème</sup> à la citer en 2004 et la 1<sup>ère</sup> en 1999. Cependant, afin de contourner le biais lié au fait que cette revue présente une bibliographie beaucoup plus importante que les autres, nous pouvons nous orienter vers le classement des revues que *SMJ* cite le plus : nous remarquons alors que la *HBR* figure en 9<sup>ème</sup> position pour l'année 2004.

Si nous étudions le nombre de citations de la revue par les journaux de sa discipline, pour une année – ce que l'on appelle le *score de contribution à la discipline*, critère défini par Pichappan (1993) – nous remarquons que la *HBR* est classée au 6<sup>ème</sup> rang

en 2004. Nous avons étudié la catégorie générale « management » au sein de celles définies par le Journal of Citation Reports. Celle-ci regroupe des revues qui s'intéressent aussi bien à des problèmes de ressources humaines, de système d'information ou de stratégie. Dans le classement des revues en « business » – catégorie qui comprend aussi des revues en marketing –, la *HBR* est classée 7<sup>ème</sup> en 2004.

Afin de tenir compte du nombre d'articles publiés, un autre indicateur, permettant de classer les revues doit être pris en compte : le facteur d'impact (« *impact factor* »). En effet, plus une revue publie d'articles, plus elle a de chances d'être citée. Cet indicateur est donné par le Journal of Citation Reports (JCR) et il est calculé de la manière suivante :

$$\text{Facteur d'impact (année n)} = \frac{\text{nombre d'articles cités en n correspondant aux années n - 1 et n - 2}}{\text{nombre d'articles publiés en n - 1 et n - 2}}$$

Ce facteur classe la *HBR* en 20<sup>ème</sup> position dans les revues de management pour l'année 2004. Cependant, il considère comme relevant d'un article des contributions publiées dans la *HBR* que nous ne considérons pas comme des articles et qui ont relativement moins de chance d'être cités dans d'autres contributions, dans la mesure où il s'agit de techniques pour managers, d'entretiens, d'analyses de la situation dans un pays etc.

Dès lors, le score de contributions à la discipline est peut-être plus pertinent que le facteur d'impact tel qu'il est calculé par JCR. Un autre classement, qui fait quant à lui appel à l'opinion des chercheurs, vient conforter cette place importante de la *HBR* dans la diffusion des idées en gestion. MacMillan (1989) a procédé à un classement des revues en stratégie et management selon le degré de reconnaissance attribué par les auteurs importants de la discipline. La *Harvard Business Review* est classée dans la première catégorie – celle où la qualité est la plus significative (« *Oustanding quality* ») –, au 5<sup>ème</sup> rang, entre *Management Science* (4<sup>ème</sup>) et *Academy of Management Review* (6<sup>ème</sup>).

Martinet (1990) reprend un tableau de Le Moigne pour montrer qu'il existe deux visions de la gestion qui cohabitent dans le monde de l'enseignement, que ce soit en France ou aux Etats-Unis (voir tableau ci-dessous). Si la revue *Administrative Science Quarterly* est la « revue type » du « paradigme de l'administration », la *HBR* représente la « revue

type » du second courant de recherche et d'enseignement : celui du « paradigme du management ». La problématique principale et l'objet scientifique diffèrent entre ces deux paradigmes.

**Tableau n° 5 : Les deux paradigmes dominants au début des années 1980**

<b>Les deux sources (1900-1960) des « sciences de gestion » des années 1970</b>	<b>Le Paradigme du management</b>	<b>Le Paradigme de l'administration</b>
<b>Les pères spirituels</b>	F. Taylor, H. Fayol, P. Drucker, I. Ansoff, R. Anthony, O. Gelinier	H. Spencer, W. Pareto, E. Durkheim, M. Weber, F. Bloch-Lainé
<b>Les bouillons de culture 1900-1960</b>	Les Ecoles de Commerce (projet « professionnel »)	Les Facultés de Droit et Sciences Economiques (projet « vocationnel » = éducation libérale)
<b>Présentation</b>	Les « sciences du management »	Les « sciences de l'administration »
<b>La problématique dominante</b>	Identifier les situations de décision Archétype par fonctions	Identifier les procédures administratives par niveaux
<b>Centrée sur</b>	le manager (= « l'acteur »)	les règles de gestion (le "système »)
<b>L'objectif scientifique privilégié</b>	Déterminer empiriquement de « bons algorithmes et critères » de décision (les modèles de gestion: production, commercial, stock, personnel, etc.)	Découvrir fut-ce théoriquement les « bons modèles de l'économie et de l'organisation parfaite » (dont on se rapproche): comptabilité, finance
<b>Les produits types</b>	Contrôle de gestion Manuel de gestion	RCB Plans comptables
<b>La revue type</b>	<i>Harvard Business Review</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i>

Source : Le Moigne, Etat de la recherche en sciences de gestion, dans l'ouvrage La recherche en sciences de gestion, FNEGE-ISEOR, 1984, p. 133, cité par Martinet (1990)

Martinet remarque une tendance liée à l'enseignement de ces deux paradigmes à la Faculté, alors qu'auparavant seul celui de l'administration y était enseigné en raison d'une tutelle de l'économie sur la gestion. Par ailleurs, le paradigme du management reste prégnant en Ecole de commerce. Dès lors, nous pouvons considérer que la *Harvard Business Review* est caractéristique d'une partie importante de la recherche et de l'enseignement en France, comme elle l'est également aux Etats-Unis.

L'influence de la *HBR* est importante à travers le monde. La preuve en est la création de plusieurs revues dans des langues différentes et reprenant les articles de la *HBR*, comme *Harvard L'Expansion* en France<sup>1</sup> ou *Harvard Business Manager* en Allemagne. Un éditorial de 1973 explique le soin apporté à l'expansion internationale de la *HBR*. Le représentant du comité éditorial Lewis s'exprime ainsi :

« nous ne sommes pas en train de négliger notre marché international (...) Au moment où cette lettre est en train d'être écrite, Ernest D. Frawley, notre énergique directeur général, revient d'une tournée de deux semaines en Europe avec l'heureuse nouvelle qu'il vient juste de conclure des arrangements pour créer des entreprises communes avec Union Technique de Paris (éditeurs de *L'Expansion*), Handelsblatt Verlag of Dusseldorf (éditeurs de *Plus*), et Montedison de Milan (éditeurs de *L'Industria*) pour promouvoir et vendre des articles sélectionnés et traduits respectivement en Français, en Allemand, et en Italien » (Lewis, 1973b).

Selon un article récent paru dans *Les Echos* (Deschamps, 2006) consacré aux revues de gestion les plus influentes dans le monde, il existerait 10 versions de la *HBR* à l'étranger<sup>2</sup>. Enfin, une page internet lui est consacrée dans l'encyclopédie communautaire Wikipedia<sup>3</sup>.

La *HBR* possède 250 000 souscripteurs en 2003, ce qui sur ce point l'apparente à une revue non scientifique échappant ainsi à la diffusion plus confinée des revues scientifiques (London, 2003). Les responsables successifs de la *Harvard Business Review* accordent une place importante à la diffusion des articles au-delà de la vente des numéros. Certains articles sont ainsi réimprimés sous le titre « *HBR Classics* » et une importance est accordée à la vente individuelle des articles. Une liste des 100 meilleures ventes d'articles a ainsi été établie en 1997, lors du numéro spécial paru pour les 75 ans de la revue<sup>4</sup>. La diffusion des articles est ensuite mise en évidence par la Harvard Business School en différentes circonstances. Par exemple, dans la bibliographie présente sur le site

---

<sup>1</sup> La revue *Harvard L'Expansion* est devenue *L'Expansion Management Review*. Depuis, son lien avec la *HBR* est moins étroit puisqu'elle a diversifié ses sources en concluant des accords, notamment avec *California Management Review*, *Strategy + Business* etc.

<sup>2</sup> *Les Echos* du 3 juillet 2006.

<sup>3</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard\\_Business\\_Review](http://en.wikipedia.org/wiki/Harvard_Business_Review).

<sup>4</sup> Pour trouver la liste des 100 meilleures ventes d'articles, il convient de consulter le numéro spécial de la *HBR* pour ses 75 ans, qui date de 1997, sous format papier ou la thèse de Martin Noël (2006).

de cette dernière, à propos de Theodore Levitt, il est question dans le deuxième paragraphe de la diffusion d'un de ses célèbres articles dans la *HBR* :

« *His article "Marketing Myopia," which was first published in Harvard Business Review (HBR) in 1960 and which argued that companies and entire industries declined because management defined their businesses too narrowly, immediately became a huge success, with requests for 35,000 reprints from 1,000 different companies soon after its publication. More than 40 years later, more than 850,000 reprints had been sold, making the article one of the best-selling HBR articles of all time* »<sup>1</sup>.

## **B. Une représentativité de la recherche en management**

Une grande partie des articles publiés dans la *HBR* font suite à des demandes de la part de la rédaction (Lewis, 1979). Ces dernières bénéficient des conseils, apports et réseaux des professeurs de la Harvard Business School (HBS) : « nos membres du comité de rédaction maintiennent des contacts étroits avec les responsables de département de la faculté (HBS), pour connaître ce qui se passe et pour trouver, soit un professionnel soit un académique, qui pourrait produire des articles pour nous » (Lewis, 1979).

Il n'est ainsi pas étonnant que des articles de la *HBR* soient signés par des Professeurs de Harvard qui sont en passe ou qui viennent de publier un ouvrage. Nous pouvons ainsi citer les exemples de Porter (1990 ; 1979 ; 1985), Wheelwright et Hayes (1985), Clark et Fujimoto (1990), Kaplan et Norton (1992 ; 2006), Simons (1995) ou encore de Cooper (1996). La *HBR* peut avoir un effet de publicité pour l'ouvrage en question par le biais d'une mention de celui-ci dans l'article. Par exemple, dans l'article de Clark et Fujimoto (1990), nous trouvons la mention suivante : « *leur nouvel ouvrage, Product development performance, va être publié au début de l'année 1991 par la Harvard Business School Press* ». Parfois, les articles sont tirés d'ouvrages et cette information est mentionnée, comme pour de l'article de Wheelwright et Hayes (1985) ou celui de Kaplan et Norton (2006). Dans ce dernier cas figurait la phrase suivante : « *cet article est tiré de leur dernier ouvrage, Alignment, à venir dans la Harvard Business*

---

<sup>1</sup> [http://www.hbs.edu/news/releases/062906\\_levittobit.html](http://www.hbs.edu/news/releases/062906_levittobit.html).

*School Press* ». Nous pouvons ainsi voir un lien évident entre la *HBR*, la Harvard Business School Press, et la HBS, même si les articles de la *HBR* peuvent faire la promotion d'ouvrages publiés par d'autres maisons d'édition, comme dans le cas de l'article de Wheelwright et Hayes (1985). Sur le marché des idées en management, la *HBR* occupe ainsi une place enviable, eu égard aux liens étroits qu'elle entretient avec les professeurs de Harvard et avec la maison d'édition attenante. Nous avons évoqué dans la partie précédente la large diffusion des articles de la *HBR*. Celle-ci constitue également un instrument de diffusion des idées très estimé tant des chercheurs que des praticiens et en particulier des consultants, qui peuvent y trouver un moyen de légitimation auprès de leurs clients (London, 2003).

La démarche de prospection des auteurs susceptibles de produire des articles considérés comme pertinents par le comité rédactionnel est très développée. Dans un éditorial de 1973 est évoqué le fait qu'un quart des articles proviennent de Professeurs de Harvard et que parallèlement, des membres du comité rédactionnel se déplacent à travers les Etats-Unis à la recherche d'« experts » (Lewis, 1973a). Par ailleurs, la revue reçoit de nombreux articles non sollicités. En 1973, il a été estimé qu'ils représentent la moitié des articles publiés, sachant qu'un article sur 25 seulement est publié (Lewis, 1973a). La revue possède ainsi un fort pouvoir d'attractivité des auteurs, du fait de la relation étroite avec la HBS, de la recherche délibérée d'experts, ou encore de l'effet que peut avoir un article pour un consultant cherchant à faire connaître et à faire accepter ses idées.

L'aspect représentatif du développement de la recherche en management peut être estimé à partir de l'ouvrage de Scheid (2005 [1980]) qui recense « les grands auteurs en organisation ». Evidemment, la notoriété de ces auteurs peut être considérée comme liée à la publication d'un article dans la *HBR* et plusieurs d'entre eux sont des chercheurs de la HBS. Dans cette partie, nous ne voulons cependant pas rechercher la cause de la notoriété de l'auteur d'un article de la *HBR*. Il s'agit d'appréhender dans quelle mesure cette dernière est représentative de la recherche en management. Dans le tableau figurant ci-dessous (n° 6), nous n'avons retenu que les publications originales. Ceci nous a permis d'exclure les rééditions d'articles dans la *HBR*.

**Tableau n° 6 : Liste des auteurs en organisation retenus par Scheid et nombre de publications originales dans la *HBR* jusqu'en juin 2007**

<b>1. Auteurs et théories sociologiques des organisations</b>	
Max Weber	0
Amitai Etzioni	1
Alvin Ward Gouldner	0
Michel Crozier	1
Joan Woodward	0
Thomas Burns	0
Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch	2
Charles Bryce Perrow	1
Alain Touraine	0
Cyril Northcote Parkinson et Laurence John Peter	1 (Parkinson seul)
<b>2. Auteurs et théories managériales des organisations</b>	
Henri Fayol	0
Frederic Wislow Taylor	0
Lyndall Fownes Urwick et Luther Halsey Gulick	4 (Urwick seule)
Mary Parker Follett	0
Edward Wight Bakke	1
Hyacinthe Dubreuil	0
Peter Ferdinand Drucker	36
Alfred Pritchard Sloan	0
Octave Gelinier	0
Herbert Alexander Simon	3
Richard Michael Cyert et James Gardner March	0
Jay Wright Forrester	3
Harry Igor Ansoff	3
Shigéo Shingo	0
<b>3. Auteurs et théories psychologiques des organisations</b>	
Elton Mayo	0
Kurt Lewin	0
Rensis Likert	2
Harold Jack Leavitt	7
Douglas McGregor	2
Frederick Edmund Emery et Eric Lansdown Trist	0
Elliot Jaques	3
Georges Friedmann	0
Chris Argyris	13
Frederick Herzberg	4

Etant décédés avant l'apparition de la revue en 1922, Taylor (1915), Fayol (1921) et Weber (1920) peuvent être retirés de la liste. Si nous ne prenons pas en compte les trois chercheurs précédents, ce sont 17 auteurs sur 36 qui ont publié dans cette revue, soit près d'un sur deux. De même, nous pourrions considérer que Mary Parker Follett ne doit pas être prise en compte, étant décédée en 1933. Par ailleurs, si Mayo n'a pas publié dans la *HBR*, Roethlisberger a publié 6 articles dans cette revue. Nous pouvons ainsi considérer que la *HBR* est représentative de la recherche en management.

### **C. Une approche discutée de la gestion**

En raison certainement de son influence et de son ambivalence entre revue académique et revue de vulgarisation, la *HBR* a fait l'objet de plusieurs études. Celles-ci ont montré une tendance à préférer l'approche analytique à l'approche systémique (Norgaard, 2001), une absence de neutralité politique (Spector, 2006), une rhétorique qui suggère une « publication plutôt idéologique que scientifique » (Yogev, 2001, p. 62) et enfin l'imbrication de « règles d'action » et de « projets de connaissance » au sein des articles qui les distingue d'articles scientifiques (Noël, 2006). Les journaux non scientifiques, économiques et financiers, s'intéressent également à cette revue, soit pour dénoncer des affinités entre sa rédaction et certaines personnalités du monde des entreprises (London, 2003 ; Pastin, 2002), soit pour évoquer la considération importante que lui porte le monde professionnel (Deschamps, 2006 ; Griffith, 1997 ; London, 2003).

Spector (2006) étudie « *le degré avec lequel les auteurs de la HBR ont eu une approche rationnelle et basée sur de l'empirique de la relation des hommes d'affaire avec le monde ou une approche idéologique selon les valeurs* » (Spector, 2006, p. 275). Pour cela, il analyse 57 articles sur les 500 parus entre 1945 et 1960, au moment de la Guerre froide. Le choix des articles s'est fait en fonction de leur sujet. Ont été retenus ceux « *pour lesquels les auteurs réfléchissent explicitement à la relation entre la pensée et la pratique managériale et les évènements mondiaux* » (Spector, 2006, p. 275). La conclusion de l'auteur est que la *HBR* a délibérément promu l'idéologie de la Guerre froide durant la période étudiée. La revue a ainsi montré une vision « exagérée » du monde tel qu'il était. « *En acceptant l'idéologie de la guerre froide sans critique, la HBR a failli à offrir une*

*compréhension et une analyse profonde et sérieuse d'un monde complexe* » (Spector, 2006, p. 286). L'auteur remet ainsi en cause la capacité de cette revue à offrir des « savoirs actionnables » en raison de son penchant idéologique.

L'analyse de Yogeve (2001) sur l'aspect idéologique de la revue est en revanche plus discutable. Il évoque la présence récurrente de certains termes qui prouveraient l'aspect idéologique de la revue plutôt que scientifique, à savoir les termes « service », « engagement », « coopération et coordination » (Yogeve, 2001, p. 62). La catégorisation de ces termes est discutable et l'aspect récurrent n'est pas prouvé. En particulier, nous ne recueillons aucun chiffre sur l'apparition des termes. Il est également fait référence dans l'article à de nombreux propos de l'un des principaux responsables de la *Harvard Business Review* et doyen de la Harvard Business School au moment de la création de la revue : Wallace Donham. Ces exigences pour la *HBR* ainsi que les propos rapportés à différentes reprises montrent sa vision idéologique de l'enseignement et sa conception sous-jacente des articles que devrait publier la *HBR*. Nous retrouvons un exemple de son ouvrage, *Business adrift*, et cité par le Time en 1931 :

*« I have, however, no doubt about the soundness of my conclusion that we must have a philosophy, a plan, and a method of thinking about the future. Without these, the influence of American business on civilization will be destructive ».*

Dans la thèse de Noël (2006) sont évoquées quatre « règles d'action » qui sont utilisées dans les 100 meilleures ventes d'articles de la *HBR* recensées en 1997 : la règle instrumentale dans 48 % des articles, la règle déterminante dans 30 %, la règle conventionnelle dans 21 % et la règle axiologique dans 1 % d'entre eux. Ces règles d'action, définies en référence à Boudon, Bourricaud, Weber, Hayek et Simon, peuvent être associées à quatre « projets de connaissance », que sont le projet normatif dans 47 % des articles, le projet idéographique dans 28 %, le projet nomothétique dans 22 % et le projet philosophique (ou intention critique) dans 3 % d'entre eux. Ces différentes catégories de projets de connaissance ou intentions sont définies par l'auteur en référence à Piaget. L'un des objectifs de la thèse de Noël est donc de montrer la prégnance du recours à une rationalité consistant à arbitrer entre les fins et les moyens dans le cadre d'une fixation de règles ou de normes d'action par l'auteur.

## D. Un intérêt ancien pour les représentations graphiques

Un éditorial de 1977 porte sur l'utilisation des graphiques dans la *HBR*. Il apparaît lors d'une « expérimentation » consistant à illustrer les articles d'un numéro avec « les scènes appropriées basées sur les ouvrages de Lewis Carroll : *Alice au pays des merveilles* et *A travers le miroir* » (Lewis, 1977). Lors de la création de ce numéro, les différents membres du conseil éditorial ont rappelé leur position partant du principe que « *les graphiques devraient être utilisés uniquement quand ils sont d'un apport substantiel à la compréhension de l'article* » à ceux défendant la proposition suivante : « *le fait que la HBR soit un magazine éducatif ne signifie pas qu'il doive apparaître étouffant* ». Dès lors, l'utilisation de graphiques se justifie « *même s'ils ne sont pas pertinents par rapport au texte* » (Lewis, 1977). Est également rappelée la position qui prédomine dans la revue, selon laquelle « *dans la mesure où les graphiques poussent les personnes à lire le magazine, ils sont désirables* ». Il existe ainsi une grande latitude dans le choix graphique. Nous comprenons aussi implicitement que la question de la présence des graphiques dans les articles ne pose pas de question de principe et que certaines formes graphiques ne sont pas souhaitées au détriment des autres.

Si nous recherchons dans le titre des articles de la *HBR* le mot clef « graphique » (« *graphic* »), nous découvrons des articles sur la carte de contrôle, ou encore la possibilité d'utiliser l'ordinateur pour représenter des problèmes de gestion, dans un premier temps à l'aide de diagrammes puis avec le développement de l'informatique, à l'aide de graphiques plus complexes et de dessins en 3 dimensions. A la fin des années 1970, il est question de la conception de tableaux de bord visuels pour l'ensemble des données financières de l'entreprise ou pour la production.

Il n'est en revanche pas possible de rechercher les articles montrant des diagrammes, des cartes ou des schémas. La recherche par mot clef ne fonctionne pas, dans la mesure où le recensement des graphiques dans les articles n'est ni systématique ni fiable. En particulier, les vocables « graphique » (« *graphic* »), « diagramme » (« *chart* ») et « schéma » (« *diagram* ») sont utilisés dans des sens différents et contradictoires. Par exemple, un diagramme peut parfois être considéré comme un graphique ou un schéma. Si nous prenons l'exemple de l'article « *Global gamesmanship* » (MacMillan, Putten et

McGrath, 2003), il est précisé sur Business Source Premier (sur EBSCO) qu'il comporte 4 diagrammes, 1 schéma et 2 graphiques. Au vu de l'article, nous comprenons que les 2 graphiques sont en réalité deux tableaux dont les cases intérieures ne sont pas remplies. Concernant les diagrammes, leur nombre n'est pas de 4 mais de 3. Enfin, le schéma est un dessin que nous catégorisons comme illustration étant donné qu'il ne présente pas de rapport explicite au texte. Un second dessin aurait pu être indiqué : celui recouvrant le titre et le nom des auteurs. Par ailleurs, pour l'article « *Deep change* » (Hammer, 2004), il est précisé que celui-ci contient 2 diagrammes alors qu'une seule représentation peut être considérée comme un diagramme (non chiffré), la seconde étant clairement un tableau.

L'intérêt pour les graphiques se manifeste dès la création de la revue, comme l'atteste un article paru en 1925 dans la rubrique « *Summaries of business research* » sous le titre « *Gaging a complicated situation by a simple graphic chart* ». Celui-ci s'intéresse à la possibilité de définir un graphique le plus simple possible pour contrôler la bonne allocation de la charge de travail sur une période hebdomadaire (« *flow of work* »). L'auteur propose l'analyse d'un cas où la question de la conception de cet outil de contrôle s'est posée. L'auteur s'intéresse à des notions de moyenne, de variance et présente le coefficient de dispersion comme l'indicateur à privilégier dans le graphique de contrôle (« *control chart* »), pour surveiller le respect d'un standard.

De manière générale, la *HBR* a présenté différents outils de gestion depuis 1922 jusqu'à nos jours, en commençant par l'organigramme qui est présenté dans un article de 1925 (Robinson, 1925). Celui-ci propose une démarche de mise en place d'une structure fonctionnelle à l'aide d'un organigramme. Il est construit de telle manière qu'il nous indique la phase de la démarche à suivre puis son application sur un cas réel. Nous distinguons ainsi un premier organigramme fictif nous représentant la situation organisationnelle actuelle, puis un deuxième, fruit de l'analyse sur le terrain et enfin un troisième, définitif, qui résulte de la discussion du deuxième organigramme avec des personnes de l'organisation. Au fil de l'article, il nous est fait part du mode de représentation à adopter avec des réponses à des questionnements du type : pourquoi représenter des fonctions plutôt que des personnes (principe d'impartialité) ? Pourquoi avoir des rectangles de taille identique (principe d'équité) ? Quand concevoir le graphique : après que la classification des fonctions soit faite. Quels sont les bénéfices

attendus : pouvoir faire des comparaisons, avoir un objet de référence et une économie cognitive par rapport à un texte. Pourquoi le graphique n'est-il pas suffisant : pour être lisible, il ne doit pas contenir trop d'informations, mais il est nécessaire de le compléter par un manuel. Ce sont ainsi des approches techniques, cognitives et managériales des graphiques qui sont proposées dans la *HBR*.

Des articles plus récents montrent l'intérêt pour des représentations schématiques différentes. Dans l'article « Of boxes, bubbles, and effective management » (Hurst, 1984), il est question de la prise en compte simultanée d'aspects durs (« *hard facts* ») et mous (« *soft processes* ») au sein de l'organisation, et de représentations différentes pour ces deux aspects, à savoir des bulles et des cases. L'article fournit ainsi une représentation différente de l'organisation et invite le lecteur à se construire des modèles qui prennent en compte à la fois des faits précis et des aspects plus subjectifs, moins quantifiables et plus informels. Dans l'article « Organigraphs: drawing how companies really work » (Mintzberg et Van der Heyden, 1999), les auteurs remettent en cause la représentation selon l'organigramme de l'organisation en tant qu'outil pertinent pour comprendre le fonctionnement de celle-ci. Ils proposent comme alternative l'« *organigraph* » qui utilise des éléments graphiques nouveaux pour représenter des notions liées à des flux : un nœud, un réseau et l'assortiment. Cette représentation doit faire réagir les membres d'une entreprise sur les activités de celle-ci ainsi que sur ses processus et ses compétences.

#### **IV. La périodisation permise par les représentations graphiques en histoire du management**

Après avoir dégagé des cadres d'analyse pour une étude des graphiques d'un point de vue historique, il s'agira de développer des analyses autour de la notion de « rationalisation », afin de montrer dans quelle mesure ce terme est utile dans le cadre de notre étude. Puis nous discuterons la notion de « technique managériale », introduite par Hatchuel et Weil (1992) avec la distinction entre « substrat technique », « philosophie gestionnaire » et « vision simplifiée des relations organisationnelles » (A). Dans une seconde partie seront évoquées les différentes évolutions de la pensée managériale qui devraient se retrouver dans les graphiques (B).

## **A. Des cadres d'analyse utiles à l'étude des représentations graphiques en gestion d'un point de vue historique**

Deux perspectives différentes peuvent servir de cadre d'analyse pour étudier les représentations graphiques sur une période de temps de plus de 75 ans en gestion. Elles sont toutes les deux liées aux spécificités de la gestion, à savoir un mouvement de rationalisation à l'aide notamment d'outils et de techniques.

### **1. La représentation graphique dans le processus historique de rationalisation**

La rationalisation peut être considérée sous deux angles très différents. Dans le premier cas, elle est liée à un progrès dans le raisonnement et les calculs. Elle peut être associée à l'usage d'une nouvelle technique qui facilite ce progrès. Un moyen d'évaluer cette rationalisation est d'analyser les moyens mis en œuvre par rapport au résultat attendu (notion de rationalité en finalité chez Weber, 1995 [1956]). Weber distingue quatre formes de rationalité et voit dans l'évolution de l'Occident un accroissement de la rationalité en finalité. Il s'intéresse à l'usage d'outils techniques permettant d'accroître cette rationalité comme à des formes organisationnelles qui vont dans le sens de cette dernière : par exemple, la bureaucratie ou l'entreprise privée non monopolistique. Il est question de la comptabilité avec le « compte capital » (Weber, 1995 [1956], p. 159) ainsi que du « budget comptable purement monétaire » (Weber, 1995 [1956], p. 133). Ces instruments serviront à évaluer la rentabilité de l'entreprise et à faciliter l'allocation des ressources. A partir notamment des propos de Weber, Schumpeter et Sumbart, Carruthers et Espeland (1991) évoquent la rationalisation des décisions permise par la comptabilité en partie double. En effet, cette dernière permet de mettre en relation les dépenses et les recettes, la variation de l'actif et du passif et donc de procéder à un calcul précis du profit et du patrimoine en limitant les risques d'erreur, toute opération donnant lieu à au moins deux écritures devant s'équilibrer. C'est ainsi un grand « *processus de rationalisation de la technique et de l'économie* » (Weber, 2002 [1905], p. 43) qui est intervenu en Occident, où les instruments monétaires ont joué un rôle crucial. Ainsi la rationalisation, qui est intervenue uniquement en Occident avec l'avènement de « l'organisation rationnelle de l'entreprise », est liée aux « *prévisions d'un marché régulier et non aux occasions irrationnelles ou politiques de spéculer (...)* (ainsi qu'à) deux autres facteurs importants : la séparation du ménage et de

*l'entreprise, qui domine toute la vie économique moderne et la comptabilité rationnelle, qui lui est intimement liée* » (Weber, 2002 [1905], p. 7).

Cette approche se retrouve particulièrement en gestion. Ainsi la rationalisation des décisions managériales constitue un courant général de la recherche sur l'entreprise depuis le management scientifique, avec notamment le développement de la planification et de la hiérarchisation des objectifs, l'évolution des outils quantitatifs, avec par exemple la recherche opérationnelle et le développement de l'informatique et enfin les références à une vision mécanique de l'organisation, avec par exemple la cybernétique (Waring, 1991).

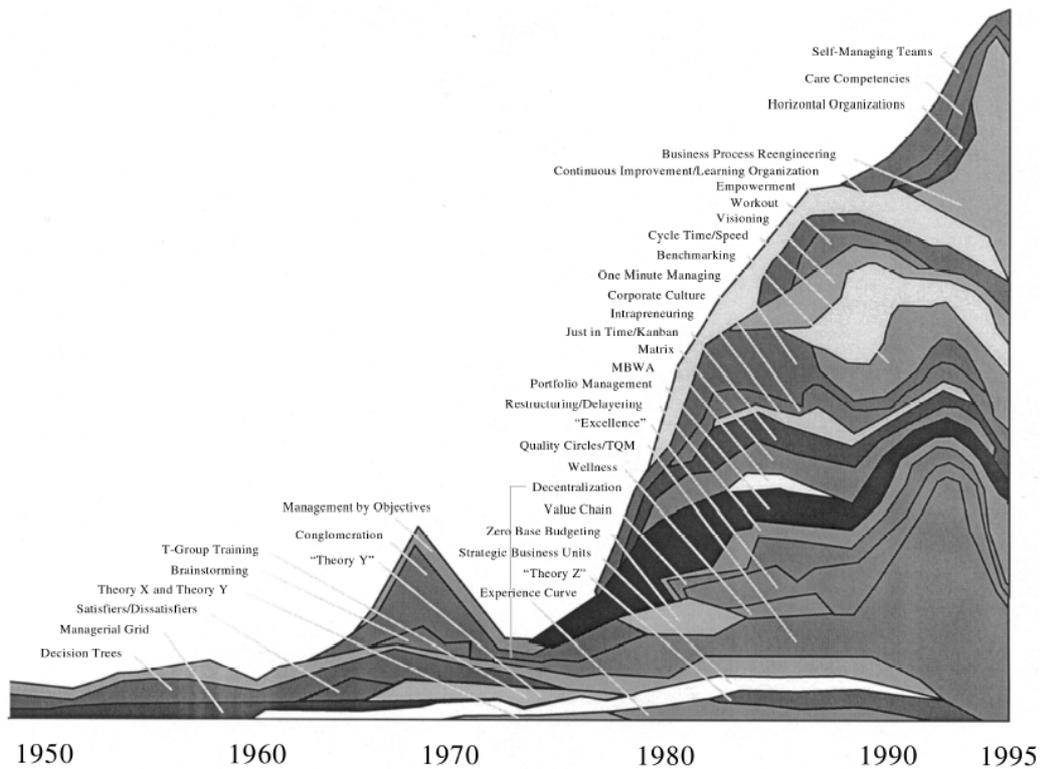
Le deuxième sens du terme « rationalisation » est relatif à l'approche rhétorique dans son ensemble ou constitue l'un de ses modes. Barley et Kunda (1992) évoquent ainsi un mouvement cyclique entre le normatif et le rationnel quant au mode rhétorique adopté dans le discours managérial sur le contrôle depuis 1870. Pour leur part, Hatchuel et Weil évoquent la rationalisation comme le mouvement rhétorique général des entreprises : « *La rationalisation est un objectif mythique, figure du progrès des entreprises, à laquelle chaque époque, chaque grande technique managériale, donne, pour un temps, un visage plus concret, c'est-à-dire les moyens conceptuels et pratiques d'en faire un programme d'action* » (Hatchuel et al., 1992, p. 121).

D'autres propos d'Hatchuel et Weil (1992) opèrent la synthèse entre ces deux grandes approches de la rationalisation, avec la notion de « mythe rationnel » qui est indissociable de toute technique managériale et qui est nécessaire à un engouement des individus concernés : « *à la dimension objective de ce type de techniques, il faut indissociablement ajouter (...) des représentations plus métaphoriques sans lesquelles on ne peut ni évoquer un champ d'action compréhensible, ni mobiliser les acteurs potentiellement intéressés* » (Hatchuel et al., 1992, p. 122).

Sur le diagramme suivant, nous avons des exemples de techniques managériales. Les innovations managériales n'entraînent qu'un remplacement partiel des anciennes techniques, donnant ainsi lieu à l'accumulation de ces dernières. Il se pose la question pour celles-ci de la part d'efficacité et de rhétorique qui peuvent expliquer l'engouement pour

certaines d'entre elles puis leur quasi abandon (voir l'exemple du benchmarking sur le diagramme ci-dessous).

Diagramme n° 4 : Flux, reflux et impact résiduel des modes en gestion, 1950-1995



Source : Ghemawat (2002), d'après les analyses de Pascale (1992 [1990])

Dans le cadre de notre analyse des graphiques, il nous paraît important de tenir compte de ce double mouvement de rationalisation, qui d'une part repose sur un meilleur arbitrage entre les moyens et les fins et d'autre part concerne un discours axé autour de procédés rhétoriques visant à susciter l'engouement. Le graphique sert ainsi à fournir un aperçu plus détaillé des variables à prendre en compte pour la décision (modèle des 5 forces de Porter ou modèle PESTEL pour la prise en compte de l'environnement), à décomposer le processus de décision (cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA)) ou à évaluer l'ensemble des solutions possibles (arbre de décision). Il constitue également un outil rhétorique qui motive son emploi comme la représentation du processus de décision et d'action sous forme de roue qui descend une pente (représentation rencontrée du cycle PDCA de Deming), représentation fermée qui laisse supposer la complétude et l'autonomie

du modèle par rapport à d'autres variables possibles<sup>1</sup>. Cet aspect rhétorique se retrouve aussi dans les effets attendus du graphique et qui ne sont pas justifiés par les apports cognitifs de la forme graphique. En particulier, avec les quatre études de cas<sup>2</sup>, nous tiendrons compte du texte autour du graphique dans la mesure où celui-ci explique les effets attendus de celui-ci.

## **2. La représentation graphique sous l'angle de la technique managériale**

Les techniques managériales sont un concept général qui s'applique aussi bien aux « *gestes humains (avec l'organisation scientifique du travail), (qu'aux) flux de produits (avec la gestion de production assistée par ordinateur), (aux) décisions (avec la recherche opérationnelle), ou (aux) savoirs (avec l'intelligence artificielle et les systèmes-experts)* » (Hatchuel et al., 1992, p. 123). Ils constituent des « *projets de modélisation, donc des projets de production d'une connaissance formalisée* » (Hatchuel et al., 1992, p. 123) où l'aspect humain est aussi pris en compte. Cette notion nous intéresse en raison de son niveau de généralité affirmé et de la décomposition tripartite proposée. En effet, Hatchuel et Weil (1992) distinguent le « substrat technique », la « philosophie gestionnaire » et la « vision simplifiée des relations organisationnelles ».

Le substrat technique fait référence au contenu opérationnel de l'outil de gestion. Il peut aussi bien faire référence « à l'arsenal des mathématiques, de la logique ou de la physique » (Hatchuel et al., 1992, p. 124). En soi, cela ne suffit pas à considérer que nous sommes en présence d'un outil de gestion. Ce sont les deux composantes suivantes qui confèrent à cette technique leur spécificité gestionnaire. La philosophie gestionnaire concerne la finalité de l'outil de gestion. La vision simplifiée des relations organisationnelles est quant à elle relative aux rôles impartis et aux échanges humains supposés à l'aide cet outil de gestion. Ces deux aspects prennent en compte l'aspect finalisé et collectif sous-jacent à toute approche gestionnaire. Ils permettent de contextualiser l'outil de gestion. La philosophie gestionnaire définit la nature des éléments concernés – le travail, le capital, les produits – et le résultat attendu. La vision simplifiée

---

<sup>1</sup> Voir la critique de Le Moigne évoquée dans le premier chapitre.

<sup>2</sup> Voir Chapitre 4.

des relations organisationnelles concerne les rôles censés être tenus par les personnes qui interagissent par le biais de la technique managériale.

Cette distinction est intéressante pour analyser les schémas de gestion. Ceux présents dans un article de la *HBR* constituent une proposition de modélisation d'une situation, d'un problème ou d'une solution. Le schéma peut ainsi être analysé selon ses caractéristiques perceptibles visuellement : ceci constitue le niveau du substrat technique. A ce niveau, nous nous intéressons aux relations de causalité, de temps, de flux etc. mises en évidence. Le niveau de la philosophie gestionnaire nous permettra d'analyser la finalité attendue du schéma, tandis que le troisième niveau nous amènera à considérer les aspects collectifs dans l'emploi mis en jeu : quelles sont les personnes concernées par le schéma, qu'elles soient directement citées ou implicitement touchées ?

## **B. L'histoire du management et ses représentations**

Dans l'ouvrage sur le management, maintes fois réédité, de Koontz puis de Wehrich et Koontz (1993), sont exposées différentes approches du management, synthétisées dans un tableau présentant les caractéristiques et attributs, les limites et une illustration par approche. Une représentation différente est présentée pour chacune des douze analyses : l'approche empirique, l'approche comportementale interpersonnelle, l'approche de comportement en groupe, l'approche des systèmes socio-coopératifs, l'approche des systèmes sociotechniques, l'approche de la théorie de la décision, l'approche systèmes, l'approche mathématique (ou « *management science* »), l'approche contingente, l'approche des rôles managériaux, le cadre d'analyse des 7 S de McKinsey et enfin l'approche opérationnelle.

Ces différentes approches font un usage différent du graphique selon Wehrich et Koontz. Alors que l'approche contingente montre des relations de cause à effet, l'approche mathématique montre plutôt des ordigrammes, c'est-à-dire des représentations graphiques d'algorithmes. D'autres font une utilisation différente des ronds et des flèches. Ces dernières peuvent représenter des échanges d'information entre individus (approche du

comportement de groupe) ou une relation de réciprocité entre éléments physiques et personnes (approche des systèmes sociotechniques).

L'approche systèmes est représentée par des ronds dispersés, dont certains sont en relation entre eux et d'autres avec des parties non définies symbolisant l'environnement externe.

Il est ainsi possible de trouver des archétypes par approche. Dans celle du management scientifique, nous observons un certain nombre d'outils mis en œuvre. Nous pouvons par exemple citer le diagramme de Gantt, qui va dans le sens d'une prise en compte du temps, si chère à l'approche taylorienne avec une formalisation d'étapes séquentielles. L'approche par les diagrammes chiffrés mettant en évidence des évolutions temporelles ou des relations de causalité entre deux variables sont caractéristiques de cette démarche scientifique.

## **1. Les représentations mécaniques de l'organisation et les représentations alternatives**

D'un point de vue historique, deux grands courants sont souvent opposés concernant les organisations, à savoir les approches mécanique et organique (Burns et Stalker, 1961 ; Morgan, 1999 [1986]). Celles-ci ont donné lieu à des représentations différentes (Morgan, 1999 [1986]). Le premier courant, assimilé au management scientifique, a donné lieu à des images de l'organisation sous forme d'arborescence (Morgan, 1999 [1986]). Cela s'explique par la bonne adéquation entre les règles de représentation sous forme d'arborescence et le principe défendu, à savoir celui de l'autorité unique. Cette représentation s'adapte bien aux évolutions apparues dans le partage du pouvoir dans l'organisation. Elle représente à la fois la situation d'une forte centralisation et des situations intermédiaires entre une forte centralisation et une forte décentralisation. Cette dernière est associée à un autre type de représentation comme la représentation matricielle (Morgan, 1999 [1986]). Nous considérerons que lorsque la représentation de relations fonctionnelles respecte les principes de l'arborescence, à savoir une relation unique si l'on regarde les éléments en relation de bas en haut, alors nous sommes face à une représentation liée à l'approche mécanique de l'organisation.

Les autres représentations de relations entre individus constituent alors une alternative à cette approche mécanique et témoignent d'une certaine indépendance par rapport aux principes du management scientifique : l'importance accordée à la représentation de la structure, une relation de pouvoir unique ou une description du fonctionnement de l'organisation par le biais des relations d'ordre. Se manifeste ainsi une représentation qui ne concerne que des relations de communication informelles, qui associe communications informelles et relations formelles, qui présente des relations entre individus internes et externes à l'organisation ou enfin qui montre une organisation par projet avec la forme matricielle. L'influence de l'école des relations humaines sur les représentations des relations entre individus n'est pas évidente. Si nous pouvons nous attendre à des relations plus axées sur un individu et mettant en évidence à la fois ses relations formelles et informelles, Waring (1991) nous rappelle que plusieurs auteurs relatifs à ce mouvement ne remettent pas en cause la structure pyramidale de l'organisation. Pour lui, l'école qui s'est intéressée à l'enrichissement des tâches « *n'avait pas l'intention d'éliminer les divisions bureaucratiques du travail ou du management. Au contraire, il voulait le légitimer* » (Waring, 1991, p. 141). Nous sommes ainsi incités à penser qu'il n'y a pas eu de grande rupture dans le mode de représentation des relations entre individus entre 1950 et 1980.

<p><b>Hypothèse 1</b> : La représentation mécanique de l'organisation reste prédominante entre 1950 et 1980</p>
---

## **2. Des approches différentes de la notion de système**

A propos de la schématisation, la théorie systémique développe une approche originale mettant en avant le fonctionnement et le rôle de transformation d'une entité par la description des flux entrants et sortants plutôt que par la description de ses composantes internes (Le Moigne, 1994 [1977], 1999 [1990]). Dans la représentation systémique se manifeste la présence de boîtes noires avec des entrants et des sortants explicités, qu'il s'agisse de flux physiques, monétaires, humains ou de flux d'informations. En reprenant des écrits de Forrester et de Ackoff, Le Moigne invite à distinguer d'une part les flux

humains et les flux d'outils, qui sont des flux structurels et d'autre part les flux de biens et services ou de monnaie, qui sont des flux d'activité ou de performance (Le Moigne, 1994 [1977], p. 98).

Il existe deux approches systémiques : celle qui a pris naissance à la fin des années 1950 et celle commençant dans les années 1970. La première approche est liée aux auteurs suivants : Wiener, Forrester, Piaget, Simon, von Glaserfeld et Shanon. L'approche plus tardive est quant à elle celle de Morin, Barel, Watzlawick, Crozier, Le Moigne et Varela (de Hennin, 1993). Nous nous intéresserons essentiellement à la première.

Elle provient de la cybernétique et met en évidence des principes d'autorégulation avec des rétroactions négatives (Morgan, 1999 [1986], pp. 80-81) et des boucles de rétroaction positive qui déstabilisent le système (de Hennin, 1993). Elle étudie également les mécanismes tels que l'apprentissage, la mémoire et l'intelligence (de Hennin, 1993, p. 238). L'intérêt de cette approche est de mettre en évidence des mécanismes de détection et de correction d'erreurs. Ces ajustements peuvent être plus ou moins complexes, en allant de celui du thermostat à celui du cerveau humain (Morgan, 1999 [1986], p. 82). Elle se différencie de la cybernétique moderne, qui s'appuie sur l'approche constructiviste et cherche à préserver la complexité des phénomènes étudiés (Le Moigne, 1994 [1977]). Cette approche a ainsi beaucoup évoqué la notion de rétroaction. Dans l'ouvrage de Wiener (1965 [1948]), ce mot figure dans 24 pages différentes sur un total de 203 pages. En revanche, Churchman, qui est l'un des fondateurs de la théorie systémique et le premier responsable de la revue *Management Science* en 1954, ne présente pas de boucle de rétroaction dans son ouvrage de 1968 *The systems approach* (Churchman, 1974 [1968]). Seuls 4 graphiques y figurent, dont 3 qui sont des diagrammes PERT et 1 qui est une séquence linéaire de décision.

Dès lors, l'approche systémique induit la présence de boucles pouvant révéler un apprentissage ou une régulation lorsqu'elle est influencée par l'approche cybernétique. Il existe des degrés d'influences de cette dernière, allant de l'approche selon le thermostat, qui est un système de régulation mécanique avec un apprentissage en simple boucle, à l'approche selon le cerveau, qui repose sur un apprentissage en double boucle avec une capacité à remettre en cause les critères d'évaluation (Morgan, 1999 [1986]).

De cette approche systémique vue comme une démarche de résolution de problèmes se distingue un autre point de vue plus idéologique. Celui-ci est mis en évidence par Waring. Ce dernier rappelle l'attrait des consultants pour une segmentation de l'entreprise selon une apparente objectivité :

*« Systems metaphors permeated the early literature on operations research. These originated in communications theory and cybernetics. Such disciplines interpreted organizations as communication networks and managers as regulators of information and controllers of behavior. The rhetoric of information, which appeared apolitical, has a natural charm for the consultants trained in the natural sciences. As sociologist Robert Lilienfeld has noted, the system style of thinking became part of an ideology naturally suited to the aims of technocrats » (Waring, 1991, pp. 25-26).*

Il est ainsi intéressant de rechercher les termes de « rétroaction » et de « système » dans les graphiques, afin de constater l'influence qu'a eu l'approche cybernétique. Il faut en outre avoir conscience du fait que le terme « système » est utilisé en gestion depuis longtemps, comme le montre sa mobilisation dans le cadre d'une leçon donnée à la Harvard Business School en 1909 par le professeur Robb : *« structure, lines of authority, responsibility, division of labor, system, discipline; accounting, records, and statistics; esprit de corps, cooperation, and team play »* (Robb's lectures cited in Wren, 2005, p. 250).

Si la présence du terme « rétroaction » dans les graphiques constitue en soi la preuve d'une influence de l'approche cybernétique dans la modélisation, il convient en revanche de s'intéresser à la variation de l'utilisation du terme « système » pour avoir une idée de l'influence de l'approche par les systèmes. Au niveau graphique, nous devons ainsi constater l'existence d'une à plusieurs boucles. Dans notre classification des graphiques, nous devons constater un accroissement des schémas avec boucles par rapport aux schémas polarisés.

En raison de la place accordée aux consultants dans la *HBR*, nous pensons que les années 1960 ont dû voir un accroissement significatif des schémas influencés par l'approche cybernétique, et ce principalement avec l'utilisation du terme « système »,

faisant référence à un certain découpage de l'organisation. En revanche, il est moins certain que le terme « rétroaction » soit souvent présent ou qu'une boucle soit systématiquement présente.

**Hypothèse 2 :** L'approche cybernétique a eu une influence importante dans les années 1960. Celle-ci ressort davantage de l'accroissement de l'utilisation du terme « système » que de celui du terme « rétroaction » ou de la présence effective de boucle(s)

### 3. L'approche chiffrée

L'importance du calcul pour le développement du capitalisme a été étudiée par Weber (1995 [1956]) à l'aide de la notion de « rationalité formelle » ainsi que dans son exposé de l'« esprit capitaliste » (moderne), où les bienfaits du calcul sont associés à une certaine éthique. « La rationalité formelle d'une activité économique » fait référence au « *taux de calculations (de cette activité) techniquement possibles et effectivement appliquées* » (Weber, 1995 [1956], p. 130). Weber montre l'extension de la rationalité formelle à l'aide de la monnaie. Au-delà de l'approche par le calcul monétaire, il s'agit d'une rationalité utilisant les outils comptables, laquelle est étudiée avec la notion de « budget exprimé sous forme monétaire ». Weber (2002 [1905]) fait grandement référence à Benjamin Franklin pour expliquer les vertus du calcul dans le développement d'un esprit capitaliste. Rappelons que l'esprit capitaliste moderne se caractérise par « *la recherche rationnelle et systématique du profit par l'exercice d'une profession* » (Weber, 2002 [1905], p. 36). Pour Weber, les travaux de Franklin sont caractéristiques de cette démarche avec le comportement mis en œuvre dans son imprimerie et le « sermon » qu'il fait dans ses écrits sur l'esprit que doit avoir tout entrepreneur, axé notamment sur une valorisation monétaire de toute chose : « *si tu te donnes la peine de tout noter en détail, cela aura un bon résultat : tu découvriras combien des dépenses merveilleusement petites et insignifiantes s'enflent jusqu'à faire de grosses sommes, tu t'apercevras alors de ce qui aurait pu être épargné, de ce qui pourra l'être sans grand inconvénient à l'avenir* » (citation de l'ouvrage *Advice to a young tradesman*, écrit en 1748, par Weber, 2002 [1905], p. 25).

De ce « sermon », comme l'appelle Weber, en le mettant parfois entre guillemets, découle toute une série de principes dont plusieurs commencent par « *Souviens-toi que ...* » ou « *Celui qui ...* » (voir Weber, 2002 [1905], pp. 25-26). Le premier cité est « *Souviens-toi que le temps, c'est de l'argent* ». Dans la suite de son exposé, Weber défend l'originalité de ce propos en récusant l'attribution d'une paternité de ces propos à Alberti, comme le fait Sombart (Weber, 2002 [1905], pp. 29-30, voir la note de bas de page). En se positionnant par rapport à Sombart et en reprenant les propos de Franklin, Weber affirme ainsi que « *la rationalisation sur la base d'un calcul rigoureux est l'une des caractéristiques fondamentales de l'économie capitaliste individuelle, dirigée avec prévoyance et circonspection vers le résultat escompté* » (Weber, 2002 [1905], p. 44). Weber fait ainsi l'apologie des entrepreneurs « calculateurs et audacieux à la fois » (Weber, 2002 [1905], p. 38) avec de « stricts « principes » bourgeois » (Weber, 2002 [1905], p. 39) comme ceux évoqués pour Franklin.

Nous retrouvons également les principes tayloriens dans l'analyse de Weber, avec la notion de « rationalisme économique » : « *En règle générale, on a défini le rationalisme économique comme le fondement de l'économie moderne (...) A bon droit, sans aucun doute, si l'on entend par là l'accroissement de la productivité du travail, qui a soustrait celui-ci à la sujétion des limitations organiques naturelles de l'homme en soumettant les processus de production aux données de la science* » (Weber, 2002 [1905], p. 43). Ce « *processus de rationalisation de la technique* » (Weber, 2002 [1905], p. 43) est similaire à la démarche scientifique de Taylor. C'est encore dans une approche par le calcul soutenue par des instruments scientifiques qu'est attendu le progrès du capitalisme. Weber s'intéresse ainsi, dans son explication de l'importance du calcul, à la monnaie et aux différents instruments qui servent la rationalité au sein de l'entreprise grâce à l'évaluation monétaire (comptes et budget) : « *l'argent a toujours été le grand stimulant du calcul, et c'est ce qui explique pourquoi le compte en nature<sup>1</sup> n'a jamais pu atteindre au degré de technicité que permettrait sa nature immanente* » (Weber, 1995 [1956], p. 158). C'est cette approche globale de l'évolution de la rationalité par le biais du calcul, qu'il soit monétaire ou physique au niveau plus micro de l'atelier chez Taylor, que nous cherchons à déceler dans les graphiques présents dans la *HBR*. Waring (1991) s'attache à montrer comment le management scientifique continue d'influencer les courants de recherche postérieurs à

---

<sup>1</sup> Evaluation non monétaire, en quantité de biens.

1945, notamment en accordant une place essentielle aux chiffres. Cette dernière se retrouve dans la recherche opérationnelle et dans la science de gestion (« *management science* »).

L'approche taylorienne est assimilée à une certaine conception de l'organisation comme bureaucratie. Celle-ci s'articule autour de la mise en place de techniques managériales accordant une place importante aux chiffres, permettant un contrôle de la performance, favorisant l'approche rationnelle, notamment par le biais d'une utilisation de l'informatique et offrant une forme de planification (Waring, 1991: 196). L'approche taylorienne est également axée sur le principe d'efficacité et sur l'arbitrage coût/bénéfice qui l'accompagne. L'individu est conçu comme un être économique pratiquant ce type d'arbitrage.

Durant les années 1950 et 1960, l'apport de l'école des relations humaines est notamment de remettre en cause une approche exclusivement monétaire de la motivation. Dès les années 1970 sont mis en place des plans financiers d'intéressement des employés avec notamment une loi en 1974 qui favorise ce type de plans aux Etats-Unis (Waring, 1991, p. 190). Au niveau graphique, cela devrait se traduire par une baisse relative des graphiques évoquant la motivation financière plutôt que les autres formes de motivation dans les années 1950 et 1960 grâce aux apports de l'école des relations humaines en terme d'analyse des besoins et des sources de motivation (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959 ; Maslow, 1943 ; McGregor, 1960). Les années 1970 devraient donner lieu à un mouvement inverse.

<p><b>Hypothèse 3 :</b> La motivation financière redevient primordiale dans les années 1970, après une prise en compte d'autres formes de motivation dans les années 1950 et 1960.</p>
--

La démarche adoptée par la recherche opérationnelle a été critiquée à la fin des années 1970 et au début des années 1980 (Ackoff, 1979a, 1979b ; Checkland, 1983 ; Rosenhead, 1980a) dans la mesure où elle a conduit « *la pratique à être orientée par la technique plutôt que par le problème* » (Waring, 1991, p. 38), entraînant ainsi une concentration de la recherche sur la conception de modèles mathématiques et d'algorithmes plutôt que sur la formulation de problèmes de management (Ackoff, 1979a). Par ailleurs, les chercheurs et praticiens ont visé à atteindre l'optimisation alors que le

contexte incertain des décisions ne le permettait pas (Rosenhead, 1980a). De même, dans les années 1960 et 1970, la recherche opérationnelle a été victime de son succès avec une utilisation extensive des mathématiques qui s'est étendue à toute la gestion alors qu'elle ne se justifiait pas nécessairement. Son emploi durant la guerre du Vietnam et les échecs qui s'en ont suivis ont fragilisé son utilisation dans les entreprises (Waring, 1991). Par la suite, les années 1980 ont ainsi vu naître de nouvelles orientations : « *during this period, researchers began examining operations management issues using non-operations research perspectives, seeking to explain phenomena that could not be explained by the existing history* » (Chopra, Lovejoy et Yano, 2004, p. 9).

Rosenhead (1980a ; 1980b) propose ainsi une méthodologie plus flexible remettant en cause les anciens principes de la planification :

« *the planning should be bottom-up in structure and facilitate participation; it should be non-optimizing, and be based on establishing a set of feasible solutions; it should accept the uncertainty of future states, attempt to keep options open, and aim at a loose-fit on the planned-for activities* » (Rosenhead, 1980a, p. 214).

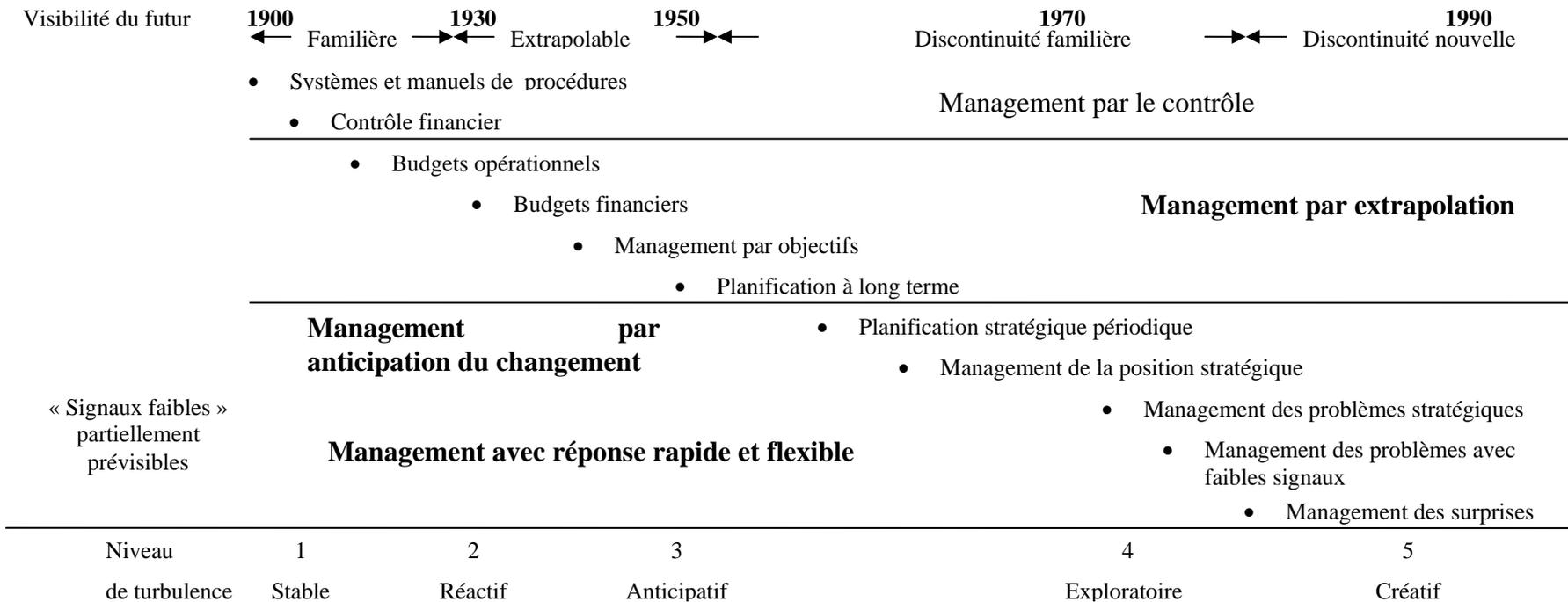
L'accent est également mis sur l'apprentissage plutôt que l'optimisation (Checkland, 1983) et, petit à petit, des méthodologies mettant en œuvre des représentations plus souples, symbolisées par des schémas sans angles droits, se sont mises en place sous l'impulsion notamment de Checkland (1989) et de sa « méthodologie des systèmes souples » (SSM).

Par ailleurs, le management stratégique, concept né sous la plume d'Ansoff (1972), a contribué à renouveler la conception de la formulation de la stratégie à partir de la fin des années 1970, avec notamment la publication d'ouvrages (Ansoff, 1979 ; Schendel et Hofer, 1979) et d'une nouvelle revue : *Strategic Management Journal*, qui date de 1980. Depuis 1950, ce qui peut être considéré comme du management stratégique, à savoir ce qui correspond à l'une de ses trois phases : la formulation de la stratégie, la mise en œuvre et l'évaluation, a pris le pas sur le « management opérationnel » (Schendel, Ansoff et Channon, 1980, p. 2).

Au début des années 1980, la phase de formulation de la stratégie est perçue différemment. Avec la remise en cause progressive de la planification stratégique sont

apparus d'autres modes de formulation de la stratégie : dès lors, le concept de plan ne joue plus un rôle central, des formes de tâtonnement sont acceptées et la séparation entre pensée et action n'est plus aussi évidente. A titre d'exemple, le « paradigme », présent dans la politique éditoriale du premier numéro de *Strategic Management Journal (SMJ)*, est ainsi énoncé : « *our paradigm of a successful strategic manager is an individual who knows when to plan, when to let organic adaptation take place, and above all, who knows how to combine thought and action* » (Schendel et al., 1980, p. 3).

Ansoff montre cette évolution du management vers plus de réactivité, et un intérêt renouvelé pour la formulation de la stratégie dans la mesure où il est nécessaire de mettre en oeuvre un «management avec réponse rapide et « flexible » pour faire face à un environnement « créatif » (voir diagramme ci-dessous).



**Diagramme n° 5 : L'évolution des systèmes de management selon Ansoff (1984) et condensé dans un unique schéma par Zan (2005)**

Par ailleurs, dans la politique éditoriale du premier numéro de la revue *Strategic Management Journal*, nous constatons une réaction par rapport à un développement démesuré des mathématiques dans l'étude de la gestion : « *It has become clear that the problem of strategic behaviour and strategic action cannot be treated by the limited combination of economics and mathematical logical used in management science* » (Schendel et al., 1980, p. 3). Nous pouvons ainsi nous attendre à des schémas non chiffrés avec des formes plus souples.

**Hypothèse 4 :** Les années 1960 et 1970 ne marquent pas une rupture dans l'utilisation des chiffres au sein des graphiques.

**Hypothèse 5 :** Le début des années 1980 constitue une rupture dans la représentation graphique en utilisant des schémas moins complexes.

**Hypothèse 6 :** Le début des années 1980 constitue une rupture dans la représentation graphique en ayant un recours moindre aux données chiffrées.

#### **4. La représentation de l'environnement**

Dès 1967, nous devrions observer des représentations mettant en relation l'entreprise et son environnement en raison de l'importance de l'ouvrage de Lawrence et Lorsch (1967). Néanmoins, c'est plus précisément les années 1970 qui devraient montrer de nombreuses représentations de ces relations et qui devraient ainsi constituer une rupture avec les années précédentes. Si nous nous référons à la politique éditoriale définie dans le premier numéro de la revue *Strategic Management Journal*, l'environnement est devenu plus complexe et plus hostile et donc moins prévisible. En outre, les ressources stratégiques se raréfient et la société impose des contraintes sur l'entreprise et « *comme résultat, la préoccupation pour les relations de l'entreprise avec son environnement, qui était une priorité secondaire et périodique il y a une trentaine d'années, est devenue une priorité première de façon continue dans le management général* » (Schendel et al., 1980, p. 1). Est évoqué un environnement plus large que le seul marché de l'entreprise lorsqu'il est dit que « *la société a progressivement contrainte le comportement des affaires et changé les règles du jeu* »

(Schendel et al., 1980, p. 1) ou que le management stratégique commence du point de vue des praticiens quand notamment « *un nouveau contrat a été négocié avec l'environnement sociopolitique* » (Schendel et al., 1980, p. 2). L'importance accordée à l'environnement par *SMJ* peut être évaluée en tenant compte de la récurrence de ce terme dans la première page de la politique éditoriale, soit 6 fois plus une fois le mot « marché », une fois le mot « société » et une fois le mot « sociopolitique ».

Dès lors, nous devons nous attendre à des représentations montrant des relations complexes entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large, ce qui induit des systèmes ouverts, des relations entre individus internes et externes à l'entreprise et la prise en compte d' aspects politiques. Les représentations ne devraient plus seulement montrer des flux de biens qui entrent et sortent de l'entreprise mais des relations de contingence. La représentation pyramidale qui est centrée sur l'organisation de l'entreprise selon des principes d'autorité et d'ordres devrait laisser place d'une part à des relations circulaires dans lesquelles l'entreprise se trouve au centre de l'environnement et d'autre part à des représentations mettant en scène différentes organisations et différents acteurs sur un marché. Le développement et l'utilisation de la matrice BCG dans les années 1970 et 1980 va dans le sens d'une prise en compte de l'environnement de l'entreprise mais c'est une conscience, *a minima*, dans la mesure où il peut être question d'interaction entre l'entreprise et son marché. Nous nous référons simplement à une dynamique de marché décrite comme le cycle de vie du produit.

<p><b>Hypothèse 7 :</b> L'environnement doit être plus présent dans les schémas à partir de la fin des années 1960.</p>
---

Sept hypothèses ont ainsi été formulées. Elles seront testées par le biais d'une étude quantitative reprenant la codification proposée dans le chapitre précédent et de quatre études de cas. Ces dernières permettent d'enrichir l'analyse quantitative en tenant compte de l'ensemble de l'article dans lequel se situent les graphiques étudiés. Nous exposerons dans un premier temps l'analyse quantitative (Chapitre 3) avant d'approfondir quelques formes graphiques particulières à l'aide d'études de cas (Chapitre 4).

