

L'enseignement de l'histoire dans la formation des cadres : revue de littérature et perception des dirigeants de multinationales

Alexis de Maud'huy Suchet

**Doctorant - chercheur associé au LARGEPA, Université de Paris II
Panthéon-Assas.**

maudhuy@gmail.com

16 place des Etats-Unis 75116 Paris (France)

Tel : +33608688754

Résumé : Cet article se propose d'étudier la perception par les dirigeants de grandes entreprises de la valeur ajoutée de l'enseignement de l'histoire dans la formation des cadres. Pour ce faire, son introduction distingue la perception de l'utilité de la connaissance historique dans la formation des chercheurs en sciences de gestion par rapport à celle des praticiens.

Une première partie met en perspective quelques expériences pédagogiques en décrivant l'évolution historique de l'enseignement de connaissances historiques dans les écoles de management. La seconde partie se concentre sur l'analyse de la diversité de perception par les dirigeants de grandes entreprises de la valeur ajoutée des connaissances humanistes dans un cadre professionnel puis sur l'identification des dirigeants anciens étudiants en histoire et enfin sur la sélection de quelques suggestions d'ordre pédagogique proposées par des dirigeants.

Sur le plan méthodologique, cette réflexion d'ordre pédagogique trouve son origine dans la rédaction en cours d'une thèse de doctorat sur « les dirigeants de multinationales et les références historiques ». Certaines remarques de dirigeants cités dans cet article proviennent d'extraits d'entretiens mis en œuvre dans ce cadre.

Mots clés : histoire, dirigeant, MBA, humanités.

L'enseignement de l'histoire dans la formation des cadres : revue de littérature et perception des dirigeants de multinationales

Résumé : Cet article se propose d'étudier la perception par les dirigeants de grandes entreprises de la valeur ajoutée de l'enseignement de l'histoire dans la formation des cadres. Pour ce faire, son introduction distingue la perception de l'utilité de la connaissance historique dans la formation des chercheurs en sciences de gestion par rapport à celle des praticiens.

Une première partie met en perspective quelques expériences pédagogiques en décrivant l'évolution historique de l'enseignement de connaissances historiques dans les écoles de management. La seconde partie se concentre sur l'analyse de la diversité de perception par les dirigeants de grandes entreprises de la valeur ajoutée des connaissances humanistes dans un cadre professionnel puis sur l'identification des dirigeants anciens étudiants en histoire et enfin sur la sélection de quelques suggestions d'ordre pédagogique proposées par des dirigeants.

Sur le plan méthodologique, cette réflexion d'ordre pédagogique trouve son origine dans la rédaction en cours d'une thèse de doctorat sur « les dirigeants de multinationales et les références historiques ». Certaines remarques de dirigeants cités dans cet article proviennent d'extraits d'entretiens mis en œuvre dans ce cadre.

Mots clés : histoire, dirigeant, MBA, humanités.

Introduction

En 1955, le puissant homme d'affaires américain Harry W. Bass décide de faire une importante donation à l'Université d'Oklahoma pour y créer un département de *business history*, un champ de recherche qu'il considérait comme sous-estimé par les universitaires de l'époque (Wren, 2000). A la tête de cette institution, il y aura notamment Daniel Wren, un spécialiste de l'histoire de la pensée managériale (Wren, 1993) qui, associé à Hay (1977), analysera les relations complexes entre les historiens du management et ceux des entreprises.

En France, même si, selon Godelier, « l'histoire classique ne s'intéressait à l'entreprise qu'en tant qu'élément explicatif de l'histoire macrosociale » (1998, p. 21), de plus en plus d'historiens analysent le monde des entreprises (Fridenson, 2001). Des chercheurs se penchent aussi, dans une perspective historique et anthropologique, à l'histoire de la conception et la diffusion des outils et des modèles de gestion (Nikitin, 1992, Zimnovitch, 1997).

Plutôt qu'aux apports de l'histoire et des historiens aux sciences de gestion, nous nous intéresserons ici à la question de la pertinence des connaissances historiques dans le contenu pédagogique de la formation des dirigeants d'entreprise. L'importance de l'histoire du management (Gibson et al., 1990 ; Lamond, 2005 ; Hartley, 2006, Smith, 2007), de celle de la *business history* et de l'histoire de la comptabilité (Carnegie et al., 1996) dans l'enseignement du management ont déjà été soulignées par des chercheurs. Bennis and O'Toole (Bennis & O'Toole, 2005) ont, par ailleurs, suggéré d'augmenter la part des humanités dans l'enseignement des écoles de management et notamment de Shakespeare. Cette recommandation pédagogique est d'ailleurs à mettre en perspective dans le cadre d'une critique plus générale du contenu de l'enseignement en MBA qui est jugé trop théorique et « quantitatif » et pas assez tourné vers les aspects humains (Mintzberg, 2004).

L'histoire de la définition du contenu pédagogique destiné à la formation des élites est intimement liée à l'histoire des institutions concernées. En France, une thèse qui vient d'être soutenue (Fournas, 2007) analyse, par exemple, « la difficile définition d'un contenu original des études commerciales » (p. 27) au XIX^{ème} siècle. Fournas considère d'ailleurs que la question du contenu pédagogique semble encore aujourd'hui difficile à résoudre, ce qui serait le signe d'une « perpétuelle quête d'identité » des écoles de commerce françaises (Fournas, 2007, p. 401).

Dans cette communication, nous analyserons tout d'abord l'évolution historique de la perception de la pertinence de l'apprentissage de connaissances historiques dans les écoles de

management. Puis, dans une deuxième partie, nous nous concentrerons sur le point de vue sur cette question des dirigeants de multinationales.

1. L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE EN ECOLES DE MANAGEMENT

Les écoles de management proposent aux futurs cadres des enseignements concernant, entre autres, l'économie, le marketing, la comptabilité, les ressources humaines et la stratégie. Beaucoup de ces problématiques ont une résonance historique. Il n'est donc guère étonnant que les connaissances historiques aient été prises en compte dès la genèse des écoles de management.

1.1. LA CONTROVERSE HISTORIQUE SUR L'UTILITE DE L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE

C'est en 1910 qu'Harvard Business School (HBS) délivre son premier diplôme de Master of Business Administration (MBA). Alors que Cuff (1996) a remarqué qu'Edwin F. Gay, le fondateur d'HBS, était un historien de l'économie, McKraw a affirmé que « les fondateurs de HSB avaient beaucoup de considération pour l'enseignement de l'histoire. En un sens, la méthode de cas est en elle-même une façon d'enseigner les affaires sous un angle historique. La plupart de nos études de cas, quel que soit le sujet, sont de petites histoires de situations administratives » (1999, p. 152) Une ambition de vulgarisation culturelle n'était pas non plus absente puisque le premier professeur de *Business History* de HBS a écrit en 1927 : « J'ai pour ambition de donner aux étudiants un bagage culturel pour leur travail et une perspective pour leur apprentissage » (McCraw et al., 1999, p. 246-247).

Dans le contexte du développement économique rapide d'après-guerre, alors que selon Schlossman et al., « très peu d'écoles essayaient de relier cette formation professionnelle à une méthodologie scientifique » (1987, p. 9), la Graduate School of Industrial Administration (GSIA) créée par Carnegie Institute of Technology au début des années 1950, sera la pionnière d'une nouvelle méthode pédagogique. GSIA peut être définie comme étant un organisme « dédié au développement des aptitudes à la résolution de problèmes par le biais de l'utilisation de connaissances fondamentales (par opposition au développement de « compétences étroites et d'informations encyclopédiques ») » (1987, p. 14).

Outre le GSIA, Schlossman et al. (1987) ont mis en évidence le rôle des rapports Gordon & Howell et Pierson commandités à la fin des années 1950 par les fondations Ford et Carnegie pour promouvoir la prééminence des enseignements de type scientifique sur la transmission

des connaissances dites « humanistes ». Gordon et Howell revendiquaient, par exemple, que « l'éducation universitaire devrait percevoir la pratique des affaires avec le prisme des connaissances systématiques et pertinentes. » (Gordon & Howell, 1959, p. 127)

1.2. LE RENOUVEAU RELATIF DE L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE

Cette mouvance pédagogique semble être entrée en déclin à partir des années 1970 au profit d'une vision plus pragmatique. En 1988, le rapport Porter-McKibbin préconise aux écoles de management de promouvoir plus d'enseignements de langues vivantes, d'histoire, de psychologie et de sociologie : « Le temps est venu d'ouvrir les écoles de management vers les autres départements de l'université » (p. 317). Cette recommandation s'explique par le constat que les écoles de management avaient trop privilégié les analyses quantitatives au détriment des compétences « soft » comme le leadership, les relations interpersonnelles ou la communication (Seybolt, 2004). Small (2006) qui pense que la dimension éthique devrait être mieux mise en valeur, a identifié un certain nombre de projets de recherche basés sur des sources historiques anciennes. Parmi ceux-ci, le *De consolazione philosophiae* (« la consolation de la philosophie »), écrit en 524 après JC par Boèce, philosophe mais aussi haut fonctionnaire romain.

Jacobs (2007) recommande, pour sa part, que « les études de cas peuvent et devraient prendre un individu (ou un groupe), plutôt que seulement une entreprise, comme sujet » (p.104). Il suggère de mettre en œuvre une pédagogie par le biais de biographies critiques qui permettent de situer les idées et les pratiques dans leurs contextes historiques et sociaux : « Les biographies révèlent des individus confrontés à des problèmes, qui sont influencés par leurs valeurs, leurs ambitions et leurs postulats. » (p. 105)

Aux Etats-Unis, une table ronde de prestigieux historiens des affaires d'Harvard Business School a considéré que les connaissances historiques étaient, par-dessus tout, un outil utile pour déterminer une stratégie dans un environnement en évolution constante (Knowles, 2004). Cela explique peut-être pourquoi, à Harvard Business School, « approximativement 44% des MBA choisissent chaque année l'électif concernant la *business history*. Sur les 15 dernières années, ce cours arrive, tous les ans, dans les trois ou quatre premiers choisis sur 80 » (McCraw, 1999. p. 156). Néanmoins, dans un rapport co-écrit avec Van Fleet (2005), Wren relativise ce phénomène en remarquant que l'enseignement de l'histoire a globalement décliné dans les écoles de management américaines depuis le début des années 80.

Les connaissances historiques peuvent enfin être issues de personnages fictifs ou d'événements romancés. Pour Grimand (2007), la faible résonance des recherches en gestion

sur les communautés de praticiens conduit, par exemple, à s'interroger sur le rôle de la fiction comme vecteur possible d'appropriation des connaissances produites en gestion.

1.3. LES DIFFERENTS TYPES D'EXPERIENCES PEDAGOGIQUES EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE

Parmi les nombreuses façons d'intégrer une perspective historique dans les enseignements en management, il y a tout d'abord l'histoire des entreprises. Selon Harry Knowles (2004), l'histoire d'une entreprise (la *corporate history*) peut aider les futurs cadres à déterminer leur positionnement au sein de leur organisation par le biais de comparaisons avec le passé. Parmi les méthodes pédagogiques qui sont utilisées, il y a « la perspective longitudinale (qui) permet de suivre à la fois chaque décision dans sa durée mais aussi la succession des décisions, afin d'analyser les liens qui les unissent ou non dans un ensemble relevant du management stratégique » (Anne Pezet, 2000), et la méthode des cas qui, selon Marmonnier et Thiétart, est une pseudo-histoire d'entreprise, qui ne se reproduira pas de la même manière mais dont on peut essayer de tirer des leçons (1988, pp. 164-5).

L'histoire d'un secteur d'activités (la *general business history*) semble utile pour mettre en perspective les méthodes de gestion et les stratégies d'entreprise. On retrouve, par exemple, cette démarche dans la « Revue Entreprises et histoire » (1993) où Jean-Louis Beffa alors PDG de Saint-Gobain a publié un article sur « Le verre en Europe au XXe siècle » et Bertrand Collomb alors PDG de Lafarge, sur « L'industrie européenne du ciment au XXe siècle ».

En matière d'expériences pédagogiques reposant sur des biographies, Wally Scott a, à la Kellogg business school, mobilisé les grands innovateurs de l'histoire américaine des affaires. Son enseignement repose, par exemple, sur un article de Tedlow (2001) « *What Titans Can Teach Us* ». L'une des leçons tirées de la vie de ces quelques célèbres innovateurs dont Rockefeller, est paradoxalement : « Ne regarde pas en arrière. »¹

Dans le domaine de l'enseignement de la stratégie, les références historiques peuvent être utilisées autant par le biais des théoriciens du passé que pour des exemples concrets issus de l'histoire politique, culturelle ou militaire. Dans l'ouvrage collectif *The Strategy process* (Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal, 1996), il y a plusieurs études de cas historiques : « La stratégie française en 1914 », « le général Mac Arthur et les Philippines » ou « Napoléon : Victime d'une stratégie inférieure ? ». L'auteur de l'étude de cas sur Napoléon, Ludo Van der Heyden s'est d'ailleurs illustré, lors du bicentenaire de la bataille d'Austerlitz, le 2 décembre

¹ http://www.kellogg.northwestern.edu/register/1st_asgn/fall03/MGMTEV.htm

2005, par l'organisation d'une conférence devant 300 étudiants du MBA de l'INSEAD. Il débuta ainsi : « Il y a six ans, mes collègues m'avaient conseillé d'enseigner le management des process et opérations de manière plus stratégique. Je ne savais pas bien ce que ça voulait dire, mais nous y voilà ! J'ai cherché un exemple historique de manager opérationnel, et naturellement, à Fontainebleau, Napoléon s'est imposé à moi. Habituellement, on s'intéresse à Napoléon comme stratège. Ce soir, je veux plutôt vous inviter dans son intimité et vous faire découvrir quel manager il était. » Marc Vatel, un étudiant de l'Insead, a relaté cette conférence : « Le professeur Van der Heyden met une diapositive qui affiche le tableau de David : Le Premier Consul franchissant les Alpes au col du Grand-Saint-Bernard. « Qui a gagné la bataille de Marengo ? » « Oui, on peut répondre Napoléon parce que c'est le PDG comme on pourrait dire que General Electric c'est Jacques Welch, que Renault-Nissan, c'est Carlos Ghosn. Mais, où est l'équipe sur cette peinture ? En vérité, c'est Desaix qui a gagné cette bataille grâce à son opiniâtreté et qui y a laissé la vie. En 1800, Napoléon promet des funérailles nationales pour son courageux général. En fait, Desaix n'a même pas donné son nom à un des boulevards parisiens. Son corps est resté cinq ans à Milan puis il y a été enterré au col du Grand Saint-Bernard. C'est Berthier qui a représenté l'empereur aux funérailles. Sur cette image, l'empereur piétine presque la tombe de Desaix. »²

Pour enseigner le leadership à Stanford University, James G. March a préféré s'intéresser aux grandes oeuvres littéraires comme l'Othello de Shakespeare ou le Don Quichotte de Cervantès. Le but n'était pas d'inciter à imiter ces personnages mais de les comprendre et de les mettre en perspective. March a même mobilisé le personnage de Don Quichotte dans un documentaire qui développe les thèmes du cours (March, 2003). Selon Hervé Laroche, (2004, p. 51), « le cours intitulé *Leadership dans les organisations* (March & Weil, 2003) est un bricolage volontaire : morceaux de théories, bouts de poésie, petits modèles formalisés, opinions provocatrices, extraits, paroles, figures. »

Plutôt qu'un documentaire, le professeur Useem a préféré l'expérience de terrain. Dans le cadre de Wharton Leadership Ventures, il a ainsi accompagné ses élèves de la Wharton School sur des lieux de mémoire tels que le champ de bataille de Gettysburg³.

² Marc Vatel, (2006), <http://www.saint-cyr.org/cyr-2100.php?ArtID=233&SID=faf6d751e98384b4a38bf65f9>

³ Louis Lavelle, Rebuilding Trust in Tyco, BusinessWeek, 25/11/2002

2. LE JUGEMENT DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE SUR L'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE DANS LA FORMATION DES CADRES

La réflexion sur la pertinence des connaissances historiques dans le contenu pédagogique de la formation des cadres a surtout été mise en œuvre par des chercheurs ou des enseignants et relativement peu par des praticiens. Pourtant, la prise en compte de la perception des dirigeants serait d'autant plus pertinente qu'il s'agit d'une population dont les analyses reposent à la fois sur une expérience d'employeurs mais aussi d'anciens « jeunes cadres » et parfois d'anciens étudiants. Par ailleurs, selon Martinet (1988, p. 172), le besoin de la connaissance du passé est « davantage ressenti dans le gouvernement des hommes » par les dirigeants qu'il ne l'est pour « l'informaticien, le comptable ou le financier. »

Cette prédisposition à se tourner vers le passé peut paraître paradoxale pour des dirigeants dont la fonction repose sur la gestion du présent et de l'anticipation du futur. Hamel et Prahalad suggéraient d'ailleurs aux dirigeants d'« apprendre à oublier » l'histoire car il faudrait « évoquer moins volontiers les leçons du passé pour former les salariés de demain » (1995, p. 65).

Cette ambivalence des dirigeants vis-à-vis des connaissances issues du passé m'est apparue lors d'un échange de livres dédiés avec le fondateur d'une multinationale française, lors de la publication de mon livre intitulé « Napoléon et le management » (2004). Je me suis alors lancé dans la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion intitulée « les dirigeants de multinationales et les références historiques ». Dans ce cadre, nous avons mené une cinquantaine d'entretiens (en moyenne d'une durée d'une heure) avec des dirigeants de multinationales de diverses tailles (de la grosse start-up à la multinationale du CAC 40) et de multiples secteurs d'activités. Parmi les interrogés, il y a, entre autres, Charles Beigbeder (Poweo), Pierre Bilger (ex Alstom), Henri de Castries (Axa), Bertrand Collomb (Lafarge), Xavier Fontanet (Essilor), Noël Forgeart (ex EADS), Robert Louis-Dreyfus (ex Adidas et Saatchi & Saatchi), Bertrand Méheut (Canal Plus), François Michelin (Michelin), Patrick Ricard (Pernod Ricard) et Jacques Veyrat (Neuf Telecom). Nous avons donc interrogé à la fois des entrepreneurs, des héritiers de dynasties des affaires, des dirigeants salariés de holding et des dirigeants de filiales françaises de multinationales.

L'enquête de terrain a été réalisée par le biais de face à face ou d'entretiens téléphoniques reposant sur des questions semi-directives qui avaient pour but d'obtenir des informations / représentations spontanées. Nous avons posé des questions semi-directives car c'est une « technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives

reflétant notamment l'univers mental conscient et/ou inconscient des individus » (Baumard, Donada et al, 1999, p. 235).

Les référents historiques choisis par les dirigeants (histoire de l'entreprise, histoire politique, etc.) et les types d'usage de ces références se sont révélés des plus divers. Certains utilisent l'histoire dans un but opérationnel (méthodes de gestion héritées d'un mentor, etc), d'autre dans un but intellectuel (inspiration pour une réflexion en matière de gouvernance). Parmi ces réflexions, certaines ont portées sur le contenu pédagogique utile voire nécessaire pour former un cadre dirigeant. Certaines citations issues du terrain, associées à des articles de presse, sont présentes dans cet article. Nous nous concentrerons, dans cette deuxième partie, d'abord à la perception de l'utilité des connaissances historiques par les dirigeants puis à l'identification de dirigeants étant issus d'une formation académique humaniste et enfin à l'énumération de quelques suggestions de dirigeants sur la façon d'enseigner un contenu ou une perspective historique.

2.1. LA PERCEPTION DE L'UTILITE DES CONNAISSANCES HISTORIQUES

Pour la majorité des dirigeants de multinationales, l'histoire est avant tout un « moyen en vue d'une fin » (Boyer, 1992, p. 60). J.R. Edwards (1979, p. 1-7) proposait trois usages possibles de la connaissance du passé : le divertissement (*recreational*), la compréhension (*intellectual*) et la résolution de problème (*problem solving*). En bon PDG d'Essilor, Xavier Fontanet considère que « faire des analogies historiques, c'est comme pour la vision. Il n'y a pas deux visages pareils, mais quand on a une culture générale, on reconnaît les similitudes dans les traits. »⁴ Ce point de vue n'est pas partagé par Amaury de Seze, président du fonds d'investissement PAI, pour qui « l'histoire n'est pas un outil de décision. Chaque histoire est différente, c'est très difficile d'en tirer des leçons. »⁵ Quoiqu'ancien PDG d'un groupe familial multi-centenaire Wendel, Ernest-Antoine Seilliere fait parti de ceux qui pensent que « les connaissances historiques, c'est de la culture générale. C'est utile pour sa vie personnelle mais pas sa vie professionnelle. » D'autres dirigeants préfèrent enfin instrumentaliser l'histoire de leur entreprise. Lindsay Owen-Jones, le président de l'Oréal, a, par exemple, déclaré qu'à « chaque chose importante que l'on faisait, je commençais par dire : « il y a un précédent historique à cela ». Quand il n'y avait pas de précédent, je dois admettre que je

⁴ Compte rendu d'entretien avec Xavier Fontanet, 14/06/2007

⁵ Compte rendu d'entretien avec Amaury de Seze, 25/10/2006

l'inventais car cela aidait mes collaborateurs à percevoir une perspective »⁶. Ce stratège correspond à la remarque de Luc Marmonnier et de Raymond-Alain Thiétart (1988, p. 162) selon laquelle l'histoire des entreprises est utile « dans les domaines de la communication ou de la culture... l'histoire est alors un outil de gestion au service du gestionnaire dans ces domaines en facilitant le développement d'une identité organisationnelle ou en aidant à effacer les barrières de la communication ».

Chaque dirigeant semble avoir un choix spécifique (par forcément conscient d'ailleurs) de référents historiques et ses propres modes d'utilisation dans sa vie professionnelle. Ce choix n'est pas forcément déterminé par l'entreprise qu'il dirige. Les deux présidents successifs des AGF, Michel Albert et Jean-Philippe Thierry, ont, par exemple, une perception opposée de la citation d'Henry Ford, le fondateur des automobiles Ford, selon laquelle : « *History is bunk* »⁷. Le premier la réfute tandis que le second l'approuve. Il faut néanmoins remarquer que la perception et l'utilisation des références historiques par un chef d'entreprise peuvent évoluer au cours des aléas d'une carrière.

Michel Drancourt, ancien président de la Télémécanique et ancien directeur de l'Institut de l'entreprise, pense, pour sa part, que « l'histoire façonne plus les chefs d'entreprise qu'elle ne les fascine. »⁸ Robert Louis-Dreyfus, Président du groupe Louis-Dreyfus, ex PDG d'Adidas et de Saatchi & Saatchi, estime même qu'à « 90%, les hommes d'affaire ne sont ni intellectuels ni érudits »⁹ tandis que Noël Forgeart, ancien PDG d'Airbus et co-président d'EADS, « le stéréotype de l'homme d'affaires américain inculte est injuste »¹⁰. Il illustre alors son propos par Fred Smith, le fondateur de FedEx. Grand lecteur de livres d'histoire, Fred Smith a affirmé au quotidien USA Today : « Pour des leçons basées sur des expériences de long terme, il faut lire l'Histoire. »¹¹ Cette citation est d'autant plus intéressante qu'il n'est, en revanche, pas convaincu par l'inclination de son université d'origine, Yale University, vers les humanités : « J'ai parlé de nombreuses fois avec Rick Levin (le président de Yale) pour critiquer le fait que l'on y mette l'accent sur des disciplines telles que l'histoire ou les sciences politiques au détriment de l'enseignement des affaires.»¹² Il fait donc une distinction intéressante entre l'utilité de l'histoire en tant que matière pour l'enseignement initial aux affaires et en tant que source d'enseignements pour des dirigeants confirmés.

⁶ Jenny Wiggins, Father of the feel-good factory, Financial Times, Mar 02, 2008

⁷ Extrait de l'entretien d'Henry Ford au Chicago Tribune du 25 mai 1916. Traduction française : « L'histoire, ce ne sont que des bêtises ».

⁸ Compte rendu d'entretien avec Michel Drancourt, 14/01/2007

⁹ Compte rendu d'entretien avec Robert Louis-Dreyfus, 04/10/2006

¹⁰ Compte rendu d'entretien avec Noël Forgeart, 30/01/2007

¹¹ Del Jones, FedEx chief takes cue from leaders in history, USA Today, 6/19/2005

¹² Del Jones, Wanted: CEO, no Ivy required, USA TODAY, 4/6/2005

2.2. LES DIRIGEANTS ANCIENS ETUDIANTS EN HISTOIRE

Quand on parle de dirigeants de grandes entreprises ayant fait des études d'histoire, on pense généralement en premier lieu à des hommes d'un certain âge issus des universités d'Oxford ou d'Harvard. Or, parmi les entrepreneurs qui ont fait des études d'histoire, on trouve notamment deux femmes d'exception Anita Roddick, la fondatrice de Body Shop, et Martha Stewart, la créatrice d'un groupe télévisuel américain du même nom. Néanmoins, en faisant l'inventaire des dirigeants britanniques ayant fait des études d'histoire, Nicholls (2005, p. 18-19) a identifié nombre d'hommes d'affaires annoblis et aujourd'hui à la retraite après avoir eu des fonctions exécutives à la fois dans une institution financière et une entreprise industrielle ou de services : Sir Bob Reid (ancien dirigeant de Shell et de la Bank of Scotland), Sir Patrick Gillam (ancien dirigeant BP et de la Standard Chartered Bank) ou Lord Sainsbury (président de la chaîne de supermarchés du même nom). Dans les générations plus jeunes, on trouve John Brown (ex PDG de British Petroleum) qui a une formation en histoire des langues, et John Varley (PDG de Barclays). Sur un échantillon britannique de mille administrateurs d'entreprises du FTSE 100 en 1997, il y avait même 9,9% d'anciens étudiants en histoire (Barry, 1998).

Aux Etats-Unis aussi, on trouve de nombreux dirigeants de grandes entreprises ayant fait des études d'histoire, souvent d'ailleurs avant de continuer en faculté de droit. Par exemple, Lee Iacocca (ex PDG de Chrysler), Steve Sanger (ex PDG de General Mills), Ken Chenault (ex PDG d'American Express) ou John J. Mack (ex PDG de Morgan Stanley) ou James Kilts (ex PDG de Gillette). La surreprésentation des anciens étudiants en histoire se retrouve particulièrement dans les entreprises *high tech* : Pat Russo (PDG d'Alcatel-Lucent), Steve Case (fondateur d'AOL) et Howard Springer (PDG de Sony), Carly Fiorina (ex PDG de Hewlett-Packard). Selon Carly Fiorina, avoir étudié l'histoire médiévale à Stanford University a « été une expérience fascinante. Qu'est-ce qui est arrivé, comment cela est arrivé... J'ai appris la capacité de synthèse par le biais de notes de lecture hebdomadaire de gros livres d'histoire. »¹³ Certains se trouvent à la tête de puissantes start-up tels Robert Young (ex PDG de Red Hat, le leader mondial de logiciels Linux), Terry Jones (PDG de Sabre Group/Travelocity.com) et Robert Kotick (PDG du leader mondial de l'édition de jeux électroniques Activision Blizzard). Pour Robert Young, « mon diplôme en histoire de l'art est ce qui m'a le mieux préparé à devenir un entrepreneur efficace dans une des entreprises de

¹³ <http://www.stanford.edu/group/edcorner/uploads/podcast/fiorina070502.mp3>

haute technologie les plus florissantes au monde »¹⁴. Même quand on ne suit pas des études d'histoire, il est possible dans les universités américaines de prendre des modules d'histoire. Ce fut le cas de Vinton Cerf, considéré comme l'un des inventeurs de l'infrastructure Internet, qui a fait des études de mathématiques à Stanford et qui a été passionné par des cours optionnels sur « l'histoire de la civilisation européenne »¹⁵.

En France, alors que Robert Louis-Dreyfus a remarqué que « les anciens grands commis français de l'Etat ont souvent dans leurs bureaux des objets faisant référence à l'histoire nationale, ce qui est très rare dans les pays anglo-saxons qui préfèrent les objets commémoratifs de leurs propres réussites »¹⁶, Nicolas Hayek, le fondateur suisse-libanais de Swatch, considère que « les patrons français ont trop souvent l'intime conviction de représenter la grandeur de la France »¹⁷. Il est pourtant difficile de trouver des dirigeants français ayant fait des études spécifiquement d'histoire...

Ce phénomène s'expliquerait en partie par la prépondérance de l'ENA et de Polytechnique où l'empreinte de l'histoire politique française est très forte mais en filigrane. Les dirigeants dont les études intègrent le plus de connaissances historiques classiques sont sans doute les normaliens tels que Jean-Charles Naouri, PDG de Casino, qui dès l'âge de 14 ans était major du concours général aux épreuves de Latin et de Grec. Il est d'ailleurs intéressant de noter que Jean-Charles Naouri est aussi inspecteur des finances et docteur en mathématiques.

Didier Pineau-Valencienne, ex PDG de Schneider, explique ce phénomène en faisant référence à l'histoire économique française d'après-guerre : « On ne peut pas parler de la place de l'ingénieur dans la société française et du statut éminent dont il bénéficie sans se référer à l'histoire économique du XXe siècle de notre pays. De 1910 à 1985, la France s'est trouvée, à quelques années de crise près, soit en préparation de guerre, soit en guerre, soit en reconstruction suivant une guerre. Sur ces 75 années, la donnée centrale a été l'insuffisance de l'offre par rapport à la demande, avec une situation de rareté prolongée des produits et une tension inflationniste constante, qui n'était pas en-soi un facteur de rigueur de gestion. Dans ce contexte général, c'est la fonction de production qui est restée la fonction royale, et le pouvoir est allé naturellement vers ceux qui tenaient cette fonction. C'est par référence à cette histoire que nous devons comprendre l'importance que nous accordons aux ingénieurs, alors que, dans d'autres pays, les profils préférés touchent à la vente ou au droit (USA) à l'histoire

¹⁴ Mme Louise Robert, COMITÉ PERMANENT DES FINANCES du Parlement du Canada, TÉMOIGNAGES, 4 novembre 1999. <http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/36/2/fina/meetings/evidence/finaev04-f.htm>

¹⁵ Daniel S. Morrow, Transcript of a Video History Interview with Vinton G. Cerf, Ph.D. Sr. Vice President for Internet Architecture and Technology. WorldCom, Computerworld Honors Program, 01/11/2001

¹⁶ Compte rendu d'entretien avec Robert Louis-Dreyfus, 04/10/2006

¹⁷ Romain Gubert, Les confessions de monsieur Swatch, Le Point, 19/10/2006

(Royaume-Uni), un pays comme l'Allemagne partageant son intérêt pour le droit, la technique, et la vente. »¹⁸

2.3. LES SUGGESTIONS DES CHEFS D'ENTREPRISE EN MATIERE D'ENSEIGNEMENT DE L'HISTOIRE

Les suggestions des dirigeants en matière de contenu pédagogique lié à l'histoire sont aussi divers que leurs personnalités et leurs itinéraires de vie peuvent le laisser supposer. Louis Lataif, un ancien président de Ford Europe devenu le doyen de la Boston University School of Management, remarque, par exemple, un dilemme auquel est confronté les écoles de management : « La principale difficulté liée à l'enseignement du management est celle de faire mieux comprendre « l'art » du business. (...) Il est beaucoup plus facile pour les écoles de management de se concentrer sur la « science » du business (finance, comptabilité, statistiques...) pour lesquelles il y a des professeurs bien formés. L'art du business est la capacité à penser au-delà des analyses statistiques, d'identifier des résultats potentiels qui ne sont pas facilement identifiables avec des chiffres. Il faut, pour comprendre l'art du business, connaître un secteur d'activité. Or, les écoles de management qui enseignent essentiellement des techniques analytiques ne peuvent enseigner un secteur d'activité. On ne peut l'apprendre qu'en travaillant dedans, en développant une familiarité avec ses produits, sa culture, ses clients et son environnement compétitif. »¹⁹ En matière d'auto-formation des cadres sur l'histoire de leur entreprise, Patrick Ricard, PDG de Pernod Ricard, a remarqué qu'il « y a des collaborateurs qui ont appris le français pour pouvoir lire le livre du fondateur Paul Ricard, *La passion de créer* »²⁰.

Pour en revenir à la formation par le biais des écoles de management, l'un des avantages des références historiques est qu'il s'agit, le plus souvent, d'éléments vécus. Cela permet de dépasser les considérations théoriques pour se plonger dans des problématiques humaines et opérationnelles. L'art du business peut s'apprendre sur le terrain au jour le jour mais aussi par l'intermédiaire de références aux grands hommes de l'histoire de chaque métier qu'ils soient banquiers (les Medecis, J.P. Morgan...), marchands (Marco Polo) ou entrepreneurs (Andrew Carnegie, David Packard...). Les exemples historiques ne sont pas forcément lointains.

¹⁸ Didier Pineau-Valencienne: penser l'ingénieur comme un créateur et comme un patron, L'avenir des ingénieurs à l'orée du troisième millénaire - 4 janvier, 2002 - page 25, www.cefi.org/EMPLOIS/Prospective/DPV.pdf

¹⁹ Louis Lataif, Leaders of the future must learn the « art of business », The Financial Times, 09/11/2006

²⁰ Compte-rendu d'entretien avec Patrick Ricard, 12/07/2007

Robert Louis-Dreyfus remarque qu'à « Harvard Business School où j'ai étudié, ce qui était le plus intéressant, c'étaient les cours sur les relations humaines et notamment les entraînements aux négociations avec les syndicats du professeur Healey. L'histoire, c'est un entraînement par des *best practices* (négociations...). Elle vous donne des exemples mais ne vous apprend pas le bon sens. »²¹

Outre ces *best practices*, certains dirigeants voient dans l'acquisition de connaissances historiques un complément utile aux enseignements théoriques. La prise en compte de la perspective historique peut aider le futur cadre à appréhender les organisations passées et présentes. Pour Louis Schweitzer, l'ex PDG de Renault, « si le manque de culture n'est pas discriminant sur le plan individuel, il devient un réel problème s'il se généralise à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise. La culture permet en effet de se prémunir contre les effets de mode ; sans elle, on court le risque de céder à la pensée managériale du moment, telle qu'on la formalise dans les cabinets de conseil en stratégie et telle qu'on l'enseigne dans les écoles de gestion. »²²

Outre ces critiques, certains mettent en avant un idéal socio-culturel de « l'honnête homme ». Matthew Barrett, un ancien PDG de la Bank of Montreal, n'a ainsi pas manqué de s'octroyer une ovation de ses pairs du Canadian Club of Toronto en affirmant de façon provocatrice : « C'est beaucoup plus important pour un étudiant en université de lire Dante, ou les grands historiens d'hier et d'aujourd'hui, que de comprendre la comptabilité à double entrée ». ²³ Michel Pébereau, le président de BNP Paribas, a, pour sa part, déclaré que « la littérature est un moyen très efficace de développer la capacité d'adaptation. Le roman français du XIXème, en particulier, recense à la fois avec précision et exhaustivité la palette des comportements humains auxquels un individu est amené à être confronté au cours de sa vie. C'est pour cette raison que tous les cursus de formation initiale devraient encourager les étudiants à consacrer une partie de leur temps à la lecture des classiques. »²⁴

Plus encore que les étudiants sans expérience professionnelle, l'apprentissage par les références historiques peut se révéler utile pour les cadres à haut potentiel. Pour Henri de Castries, président du directoire d'Axa, « c'est vers 30-35 ans qu'on distingue ceux qui sont appelés à devenir les top managers d'AXA. Trois qualités permettent de les identifier : la capacité de jugement, le caractère et le charisme. Autrement dit, l'intelligence des situations

²¹ Compte rendu d'entretien avec Robert Louis-Dreyfus, 04/10/2006

²² Institut de l'entreprise, Compte rendu de l'entretien avec Louis Schweitzer, 23 mars 2006

²³ Patrick McDonagh, To B.A. or not to B.A. ?, McGillNews, automne 1999

²⁴ Institut de l'entreprise, Compte rendu de l'entretien avec Michel Pébereau, 16 mars 2006

et des personnes - qui est la vraie finalité de la culture générale - prime sur les connaissances techniques. »²⁵

L'étude de l'histoire peut enfin permettre de développer la capacité d'expression et de réflexion. Selon Pierre Moussa, ancien président de la banque Paribas, « l'exercice le plus important pour les étudiants, c'est la dissertation telle qu'on la pratique à la fois en philosophie, en histoire littéraire et en histoire ; elle est décisive pour la formation rhétorique, elle apprend la discipline de la langue et de la pensée. » (Etchegoyen, 1990, p. 332). Outre le développement de la capacité de jugement, l'acquisition de connaissances historiques peut aider à appréhender le monde contemporain. Dans ce domaine, Charles de Croisset, ex PDG du CCF et de HSBC France, remarque toutefois que « les connaissances géographiques sont aujourd'hui plus importantes que les références purement historiques. »²⁶

Conclusion

Cet article n'avait pas pour but de démontrer que les dirigeants de multinationales sont convaincus que les étudiants des filières humanistes bénéficient, comme l'affirme un rapport de l'Education nationale de 2004, d'une culture générale, d'un esprit de synthèse et d'une aptitude à argumenter ou à prendre la parole plus grands, mais de découvrir comment on pourrait mieux intégrer dans les formations en management des modules développant ces qualités professionnelles²⁷.

Outre le contenu purement historique, certains enseignements pourraient prendre la forme d'une narration historique. De nombreux auteurs ont, par exemple, fait la promotion de l'utilisation de la narration historique pour l'enseignement du marketing (Jones, 1998), de la comptabilité (Funnell, 1998), de l'éthique (Wren, 2000b) ou des organisations (White, 1987 ; Zald, 1993, Giroux et Marroquin, 2005). White précise néanmoins qu'il faudrait dans la mesure du possible « créer une narration sans y ajouter une moralisation » (White, 1987, p. 25).

La pédagogie par l'histoire semble notamment permettre de surmonter le postulat de complexité identifié par Thorngate : « Il est impossible pour une théorie des comportements humains d'être à la fois générale, pertinente et simple » (cité dans Weick, 1979, p. 35). En

²⁵ Institut de l'entreprise, Compte rendu de l'entretien avec Henri de Castries, 21 avril 2006

²⁶ Compte rendu d'entretien avec Charles de Croisset, 20/03/2007

²⁷ Direction de l'évaluation et de la prospective du ministère de l'éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, (2004), « Les diplômés de lettres et des sciences humaines et sociales : nouveaux métiers, nouvelles compétences ? », dossier n° 54, juillet.

effet, les livres instrumentalisant des événements ou des personnages historiques dans le but de démontrer des « ready-made lessons », peuvent être simultanément générales, pertinentes et simples. Burrell (1994) a néanmoins ironisé sur ce phénomène éditorial baptisé la “Heathrow Organisation Theory” en référence à l’aéroport londonien. Rowlinson et Clark (2004) critiqueront, eux aussi, cette littérature « *postmodern-inspired* » qui proposent « une vue d’hélicopaire du passé » (p.335). Deux ans plus tard, le même Rowlinson, cette fois-ci associé à Booth, nuancera son propos en écrivant « il y a un intérêt considérable du grand public pour l’histoire, surtout quand il s’agit de récits bien rédigés. Cela provoquera une réaction au sein des écoles de management pour proposer notamment des éclairages historiques dans l’art du leadership plutôt que des théories un peu sèches. » (2006, p. 6)

La mise en place dans les filières de gestion de plus d’enseignements intégrant des connaissances historiques peut se faire par le biais de partenariats avec des facultés de sciences humaines ou bien au sein même de l’organisme de formation en proposant des cours optionnels. La seconde solution nous semble plus pertinente car les professeurs de management semblent être plus à même de mettre en perspective les références historiques en fonction des théories de management. En effet, il ne s’agit pas d’enseigner « l’histoire pour l’histoire » mais d’en dégager des enseignements pratiques ou des leçons utiles pour le futur cadre. Comme l’a remarqué Charles de Croisset, ex PDG du CCF et de HSBC France, « beaucoup de livres d’histoire ne comprennent pas les ressorts de l’action. »²⁸

En ce qui concerne les documents à mobiliser dans ces enseignements d’ouverture, il semble que la voie multimédia (cumulant fictions, biographies et films) préconisée par March puisse se révéler pertinente. L’un des objectifs de la présente thèse sur « les dirigeants de multinationales et les références historiques » est d’ailleurs de mettre en évidence les référents historiques de chefs d’entreprise prestigieux et les usages qu’ils en font. Pouvoir citer la manière dont un grand patron a été influencé par tel personnage historique ou bien par tel événement du passé, peut en effet se révéler un atout pédagogique considérable.

Néanmoins, on peut penser, à l’instar de Jacobs (2007), que « les biographies ne doivent pas remplacer complètement les études de cas traditionnelles. Je proposerai plutôt que les études de choix importants dans la vie de penseurs et d’acteurs importants soient rajoutées au cursus. » (p. 105) Au départ sceptiques, les élèves de Jacobs se sont finalement révélés majoritairement enthousiastes à l’intégration d’une contextualisation historique et sociale dans l’enseignement de la théorie et de la pratique du management (p. 106).

²⁸ Compte rendu d’entretien avec Charles de Croisset, 20/03/2007

Bibliographie

- Barry R., (1998), *The One Thousand. The Men and Women Who Command the Heights of the UK's Economy* (Institute for Employment Research, Warwick, 1998).
- Baumard, P., Donada, C., et al. (1999). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in *Méthodes de recherche en Management*. (sous la dir. de) R-A Thiétart et Coll., Dunod, Paris, pp. 224-256.
- Bennis, Warren ; O'Toole, James. (2005), Bringing Shakespeare to B-School, *Business Week*, May 25.
- Booth Charles, Michael Rowlinson, (2006), Management and organizational history : Prospects, *Management and organizational history*, Vol 1(1): 5–30 février 2006.
- Boyer A. (1992), *L'explication en histoire*, Lille, PUL
- Burrell, Gibson, (1994), 'Foreword' in: Haridimos Tsoukas (ed) *New Thinking in Organizational Behaviour*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Carnegie, Garry D., Christopher J. Napier, (1996), Critical and interpretive histories: insights into accounting's present and future through its past, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume:9, Issue:3, Page:7 – 39
- Clarck Peter, Rowlinson Michael, (2004), The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an 'Historic Turn'?, *Business History*, Vol.46, No.3, July 2004, pp.331 – 352
- Cuff Robert, (1996), Edwin F. Gay, Arch W. Shaw and the uses of history in early graduate business education, *Journal of Management History*, Vol. 2 No. 3, pp. 9-25.
- Edwards John Richard, (1979), *A history of financial accounting*, Routledge, Londres.
- Etchegoyen, A. (1990). *Le capital-lettres*, Paris: François Bourin.
- Fournas, Patrice de, (2007), *Quelle identité pour les grandes écoles de commerce françaises ?*, Thèse soutenue le 12 septembre 2007 à l'Ecole Polytechnique
- Fridenson P. (2001), « Les apports de l'histoire des entreprises » in *Sociologies du travail : quarante ans après*, sous la direction d'Amélie Pouchet, Paris : Elsevier
- Funnell, Warwick, (1998), The narrative and its place in the new accounting history: the rise of the counternarrative, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Volume:11, Issue:2, Page:142 - 162
- Gibson, Jane Whitney, Richard M. Hodgetts, Charles W. Blackwell, (1999), The role of management history in the management curriculum: 1997, *Journal of Management History*, Volume: 5, Issue:5, Page:277 - 285

Giroux, Nicole, Lissette Marroquin, (2005), L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion* 2005- 6 (no 159)

Godelier, Eric. (1998), L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ? , Université de Versailles Saint-Quentin, Laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations, LAREGO-CR - 98-42 ;

Gordon, R., and J. Howell, 1959. *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press).

Grimand Amaury, (2007), *De la fiction comme méthode de recherche légitime en sciences de gestion*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 6-9 Juin 2007

Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Paris, Interéditions

Hartley, Nell Tabor, (2006), Management history: an umbrella model, *Journal of Management History*, Volume:12, Issue:3, Page:278 - 292

Laroche, Hervé, (2004), À propos du cours de James March rédigé et annoté par Thierry Weil : « Le leadership dans les organisations », *Gérer et comprendre*, Septembre, N°77

Jacobs, David, (2007), Critical Biography and Management Education, *Academy of Management Learning & Education*, 2007, Vol. 6, No. 1, 104–108.

Jones, Brian D. G., (1998), Biography as a methodology for studying the history of marketing ideas, *Psychology and Marketing*, Volume 15, Issue 2 , Pages 161 - 173

Knowles Harry, (2004), *Why Management and Business Studies Need History*, *Work and Organisational Studies*, University of Sydney.
http://www.econ.usyd.edu.au/wos/worksite/knowles_history.html

Lamond, David, (2005), On the value of management history: Absorbing the past to understand the present and inform the future, *Management Decision*, Volume:43, Issue:10, Page:1273 - 1281

March James, (2003), *Passion & Discipline – Don Quixote's Lessons for Leadership* ; Stanford University, 2003.

March James, Thierry Weil, 2003, « *Le leadership dans les organisations* », Les Presses de l'École des Mines de Paris, Paris, 2003, 141 pages.

Marmonnier Luc & Thietart Raymond-Alain, (1988), L'histoire, un outil pour la gestion ?, *Revue française de Gestion*, n°70, Sept-Oct, pp 162-171.

Martinet, Alain-Charles, (1988), L'histoire, un investissement productif, *Revue Française de Gestion*, n°70, Sept-Oct, pp. 172-174.

McCraw T. K., Koehn, N. F. , and H. V. Nelles. (1999). "Business History." In *The Intellectual Venture Capitalist: John H. McArthur and the Work of the Harvard Business School, 1980-1995*, edited by T. K. McCraw and J. L. Cruikshank. Boston: Harvard Business School Press.

McCraw Thomas, (1999), Teaching History Courses to Harvard MBA Students: Building Enrollment from 21 to 1,300, Harvard Business School, *Business and economic History*, volume 28, Hiver. www.h-net.msu.edu/~business/bhcweb/publications/BEHprint/v028n2/p0153-p0162.pdf

Mintzberg Henry, (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development.*, Berrett-Koehler Publishers.

Nicholls David, (2005), *The employment of history graduates, A Report to the Higher Education Academy, Subject Centre for History, Classics and Archaeology*, ISBN: 0-9550032-1-0, June 2005

Nikitin M. (1992), « *La naissance de la comptabilité industrielle en France* », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Pezet, Anne, (2000), LA DECISION D'INVESTISSEMENT INDUSTRIEL ; LE CAS DE L'ALUMINUM, éditions ECONOMICA.

Porter, L. W. & McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New York: McGraw-Hill. 372 pages.

Schlossman, S., M. Sedlak, H. Wechsler, (1987). "The 'New Look'; The Ford Foundation and the Revolution in Business Education." *Selections* (Winter): 8-28. 26

Seybolt, J. (2004). Managing in Tumultuous Times. *BizEd*, March/April.

Small, M, (2006), 'A Case for Including Business Ethics and the Humanities in Management Programs', *Journal of Business Ethics*, Volume 64, Number 2 / mars 2006

Smith, George E., (2007), Management History and Historical Context: Potential Benefits of Its Inclusion in the Management Curriculum, *The Academy of Management Learning and Education* (AMLE), Volume 6, Number 4 / 2007, 522 - 533

Tedlow, R. S. (2001). "What Titans Can Teach Us." *Harvard Business Review* 79, no. 11 (December 2001) pp. 70-79.

Van Fleet, D.D., & Wren, D.A. "Teaching History in Business Schools: 1982-2003." *Academy of Management Learning and Education*, (2005), Vol. 4, No. 1, 44-57

Van Fleet, D.D., & Wren, D.A., The teaching of history in collegiate schools of business, *Collegiate News and Views*, Vol. 36, No. 2, (Winter 1982), 17-25

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd edition. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- White, H. (1987) *The Content of the Form : narrative Discourse and Historical representation*, London, John Hopkins University Press.
- Wren, D.A., (1993), *The Evolution of Management Thought*, Wiley
- Wren, Daniel A. ; Robert D. Hay, (1977), Management Historians and Business Historians: Differing Perceptions of Pioneer Contributors, *The Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3 (Sep., 1977), pp. 470-476
- Wren, Daniel A., (2000a), The J. and W. Seligman Archives at the Harry W. Bass Business History Collection, *The Business History Review*, Vol. 74, No. 1 (Spring, 2000), pp. 113-117
- Wren, Daniel A., (2000b), Medieval or Modern? A Scholastic's View of Business Ethics, circa 1430, *Journal of Business Ethics*, Volume 28, Number 2 / novembre 2000
- Zald, D. (1993) « Organization Studies as Scientific and Humanistic Enterprise : Toward a reconceptualization of the Foundations of the field » in *Organization Science* 4 (4) pp. 513-528.
- Zimnovitch H. (1997), *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.