



HAL
open science

La circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion : l'exemple du management scientifique au temps de la dissection du geste

Joan Le Goff

► To cite this version:

Joan Le Goff. La circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion : l'exemple du management scientifique au temps de la dissection du geste. Managerial Thought and Practice in France, 19th - 21st Centuries, Assessment and Future Prospects, Dec 2010, Oxford, Royaume-Uni. hal-02936891

HAL Id: hal-02936891

<https://hal.science/hal-02936891>

Submitted on 15 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail de l'article :

Le Goff, Joan, « La circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion : l'exemple du management scientifique au temps de la dissection du geste », *Managerial Thought and Practice in France, 19th-21st Centuries, Assessment and Future Prospects*, CNRS-MFO, Oxford, 2010.



MAISON FRANÇAISE D'OXFORD



***Managerial Thought and Practice in France, 19th - 21st Centuries,
Assessment and Future Prospects***

**Pensée et pratiques du management en France, inventaire et perspectives
19^e - 21^e siècles**

Oxford, 9th and 10th December 2010

**La circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion :
l'exemple du management scientifique au temps de la dissection du geste**

Joan Le Goff, Université Paris-Est, IRG

Institut de recherche en gestion

Place de la Porte des Champs, 4, route de Choisy, 94010 Créteil



La circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion : l'exemple du management scientifique au temps de la dissection du geste

Joan Le Goff, Université Paris-Est, IRG (EA n° 2354)

Au début des années 2000, la direction du constructeur automobile Renault s'est attelée à l'augmentation du niveau de qualité des véhicules produits, en particulier de la Laguna II. Soucieux d'éviter défauts et éventuelles retouches, les responsables du groupe ont commandé une mission d'analyse sur le montage de la nouvelle version de ce modèle. Les opérateurs en charge de l'étude ont alors critiqué les procédures de fabrication et suggéré de nouveaux gestes opérationnels. Formalisés au sein d'un programme de formation spécifique – « l'école de la dextérité » –, ces gestes rapides et précis améliorent l'efficacité de la production mais aussi (et la direction insiste sur cet aspect) la sécurité et les conditions de travail. En apprenant les « bons gestes », les employés travaillent ainsi à leur propre santé, au-delà de la performance de l'entreprise. Quasiment simultanément, la mise en place de la réduction du temps de travail à La Poste entraîne – comme dans la plupart des groupes de services, de l'affichage au nettoyage industriel – une rationalisation des opérations. Une évaluation de la vitesse et des cadences de certaines missions (comme la remise d'une lettre recommandée) est conduite, l'agent en fonction étant suivi au cours de son activité par un contrôleur équipé d'un chronomètre. Le passage aux 35 heures peut ainsi se faire, au prix d'une efficacité accrue et d'une réduction des temps improductifs.

Ces deux anecdotes révèlent, s'il en était besoin, combien les entreprises, publiques ou privées, industrielles ou commerciales, sont soucieuses du bien être de leurs effectifs – moins de courbatures dans un cas, plus de loisirs dans l'autre : qui s'en plaindrait ? La

reconnaissance puis l'institutionnalisation de l'ergonomie sont passées par là (Laville, 2005 ; Guérin *et alii*, 2007). Et si, accessoirement, l'école du « bon geste » renvoie les ouvriers à un jugement moral sur leurs compétences, ou si la mesure individualisée des délais de distribution du courrier brise l'esprit collectif parmi un personnel notoirement revendicatif, ce ne sont là que des effets indirects, non des effets recherchés *a priori* (en tout cas, officiellement). Or, en dépit de la bienveillance conjuguée au légitime souci de performance économique qui, sans doute, en animaient les promoteurs, ces initiatives contenaient en germe leurs propres dérives.

Car telle est la thèse qui va être déployée ici : les outils de gestion – c'est-à-dire, si l'on suit l'approche de Moisdon (1997), les dispositifs formalisés qui permettent l'action, son organisation et son contrôle – sont porteurs d'une pensée héritée du moment historique qui les a vu naître et ce legs en pervertit naturellement les usages. Dès lors, en identifiant les sources des pratiques gestionnaires, leurs liens avec d'autres disciplines (médecine, physique, droit, etc.) ou leur place dans un cadre culturel général et la *doxa* du temps de leur élaboration (art, religion, politique, etc.), on peut mettre au jour leur charge dogmatique (Legendre, 1999).

À cet effet, ce texte propose tout d'abord une méthode d'analyse historique propice à saisir la circulation des figures de la pensée dans l'histoire de la gestion – en un mot, leur survivance dans le *corpus* managérial –, pour ensuite développer un exemple significatif, jalon dans la constitution de cette discipline, à savoir l'étude du geste productif telle que l'a initiée Taylor (Vatin, 1990 ; Pouget, 1998). L'application de cette technique herméneutique aux principes de management tayloriens doit permettre de comprendre ce qu'ils véhiculent en termes idéologiques (surveillance, prédestination génétique, etc.), un aspect qui en imprègne tous les avatars, y compris les plus récents, telle la généreuse « école du dextérité » de Renault. Enfin, la discussion des résultats permettra de mesurer ce qu'est vraiment la méthode

taylorienne et d'en tirer des enseignements pour le praticien, même si l'organisation scientifique du travail ne constitue ici qu'un champ d'application, une illustration de la démarche historique promue par cette recherche, véritable appareil d'interprétation des systèmes de connaissances qui, aujourd'hui, sont reconnus et utilisés comme outils de gestion.

1. UN APPORT POUR L'HISTOIRE DE LA PENSÉE MANAGÉRIALE : L'ICONOLOGIE CRITIQUE

Largement développées, les études historiques sur la gestion portent sur des aspects variés, qu'il s'agisse de monographies consacrées à des entreprises, de recherches visant à reconstituer le passé de tel ou tel outil comptable, commercial ou financier, ou encore d'analyses s'efforçant d'identifier les sources du management, soit en tant que pensée, soit en tant que discipline ou ensemble de disciplines. Comme le souligne Godelier (1998), le champ d'investigation est désormais institutionnalisé, à travers des revues spécifiques, des colloques ou des ateliers thématiques lors de manifestations plus générales ; les chercheurs qui embrassent ces thématiques pouvant être spécialistes des sciences de gestion ou venir d'autres disciplines : économie, sociologie, anthropologie, histoire.

L'étendue de ces travaux, le plus souvent intéressants et stimulants, offre en parallèle un panorama très vaste de démarches méthodologiques (Nikitin, 1997 ; Pezet, 2002). Certains vont ainsi choisir de reconstituer une succession temporelle d'événements et repérer les faits marquants au fil des siècles au risque, bien connu dans une telle perspective chronologique, de procéder à des choix subjectifs et politiques. D'autres vont vouloir identifier la fondation temporelle de tout ou partie de la gestion, en mettre à jour les traces anciennes, avec une dimension idéologique qu'il convient nécessairement de canaliser tant elle est prégnante (par exemple, dans l'histoire des techniques, les rivalités territoriales s'exacerbant autour du

résultat de fouilles archéologiques ou de pièces d'archives). Dans le même esprit, on pourra être tenté de reconstituer une filiation (identifier l'origine et retracer l'évolution) afin de dessiner une sorte de généalogie de la gestion – la tentation évolutionniste menace alors. Enfin, une dernière famille de travaux s'attache aux structures épistémologiques de la gestion et ses composantes, non sans un parti pris scientifique qui n'est pas exempt de reproches (présupposer le caractère scientifique de la discipline étudiée est une gageure, sinon une erreur).

Quel qu'en soit l'ancrage méthodologique, l'apport et la valeur des recherches historiques sur la gestion n'est plus à démontrer et les embûches qui viennent d'être recensées sont habituellement évitées (Zimnovitch, 2002). Cependant, il est également acquis qu'interroger l'histoire de la gestion peut s'inscrire dans une autre approche, où les notions (théories, outils, pratiques) sont replacées dans leur contexte (*i.e.* les circonstances de leur affirmation) pour chercher à cerner les connexions des formes particulières de la pensée qui ont présidé à l'émergence d'un phénomène de gestion. Dans une telle optique, l'histoire vise une compréhension fine des provenances idéelles de la gestion ; elle devient affaire de montage, c'est-à-dire de mise en relation, juxtaposition et superposition (Le Goff, 2010).

Quelle est alors la méthode de l'historien ? Ou, en d'autres termes, quels sont les effets de l'inscription d'une recherche dans un tel paradigme historique, humaniste et anthropologique ? Trois répercussions majeures peuvent être relevées, chacune décisive pour le chercheur.

L'une renvoie à l'origine de cette étude historique des configurations de formes de la pensée. Sa première formalisation achevée est due à l'allemand Aby Warburg qui œuvre dans un tout autre champ puisqu'il questionne essentiellement l'histoire de l'art – qu'il a entièrement renouvelée (Alain-Michaud, 1998), notamment en refusant l'évolutionnisme et le

déterminisme¹. Pour autant, la « science sans nom » qu'il invente pour analyser la psychologie de l'expression humaine, parfois baptisée « morphologie » ou « iconologie critique » (Agamben, 1984), va jouer un rôle décisif dans l'appréhension du fait historique (Ginzburg, 1979). Fondée sur le principe de l'interconnexion de l'expression symbolique et artistique des idées, de toutes natures (scientifiques, parascientifiques, religieuses, esthétiques, etc.), cette logique postule comme décisifs :

- le rôle de la mémoire sociale (inconsciente) ;
- la nature dynamique des savoirs et croyances ;
- l'enjeu méthodologique de la quête du symptôme.

Le dernier point, foucauldien avant l'heure, procède de la mise en rapport des deux précédents : en auscultant la mémoire sociale inconsciente, le travail de l'historien entreprend le « diagnostic » de l'homme occidental.

Fortement connecté à l'iconologie critique, le deuxième effet de cette démarche historique est l'importance qu'elle confère au détail, au petit événement. Cette approche s'inscrit dans une tradition initiée aux alentours des années 1875 par le médecin Giovanni Morelli qui montra que l'identification du véritable auteur d'un tableau passe par l'étude non de la forme générale de l'œuvre mais de détails apparemment négligeables (dessin des doigts, lobes des oreilles, etc.). Cette rupture méthodologique va donner naissance à ce qu'il est désormais convenu d'appeler le paradigme indiciaire (Thouard, 2007), pour essaimer ensuite en tous sens, proliférant en particulier dans deux directions, non sans rapport :

- l'investigation policière, effective ou fictive (de Sherlock Holmes à Maigret), dès qu'elle se conçoit comme un processus abductif (Eco, 1990) ;

¹ Son seul antécédent réside peut-être dans la philosophie de l'Histoire d'Ibn Khaldûn, au XIV^e siècle. On se souvient en effet que l'auteur du *Livre des exemples* a bâti une théorie de la civilisation humaine en tissant les fils de la totalité du fait social et en déniait tout progrès historique, au mépris de la gloire posthume de ses commanditaires (dont, de fait, il ne garantissait pas la pérennité des empires). Toutefois, cette vision moderne de l'histoire est restée sans suite, isolée dans le temps et dans l'espace – une sorte d'anomalie de la pensée (Cheddadi, 2006).

- la recherche en histoire, en particulier dans les pas de Carlo Ginzburg (1979) et des tenants de la micro-histoire (*via* Warburg, de nouveau).

Cette manière de procéder, qui part du présupposé que les phénomènes ordinaires, élémentaires, de faible intensité, peuvent dire plus et mieux sur un moment historique que les jugements évènementiels subjectifs, se retrouve, entre autres, dans l'analyse socio-historique que Siegfried Kracauer fera de son époque en interrogeant les « manifestations discrètes de surface » (Kracauer, 1927, p. 69), les éléments saillants du quotidien valant à ses yeux indice malgré (ou plutôt à cause) de leur qualité de détail². Elle rejoint la méthode critique en posant comme acquis le fait que des éléments de toute sorte peuvent être mobilisés et rapprochés, loin de la réification de l'archive scripturale comme unique élément scientifiquement probant, dans une acception positiviste réductrice.

Enfin, la dernière conséquence de la volonté d'étudier les interconnexions entre les idées d'un temps historique pour affiner la compréhension d'une notion managériale renvoie à ce que cela signifie de la nature de la gestion. Dans cette perspective, l'histoire devient une manière de pointer la dimension culturelle de cette discipline, en soulignant le caractère erratique du processus de construction de cette science (auto-qualifiée) qui, en tant que telle, produit des savoirs subjectifs et est armée de valeurs normatives. Ce qui est en jeu est essentiel puisque, en écartant l'axiomatique et le lexique de la gestion, hérités du scientisme dix-neuviémiste, l'historien contribue à révéler son inscription dans la totalité du fait culturel occidental. C'est un autre pan de la recherche qui est sollicité pour étayer cette extension anthropologique avec la réflexion de Legendre (1982, 2004) sur les fondements juridiques et religieux du *corpus* managérial et le rôle particulier du langage dans son emprise sur le corps.

² Sur ce point, l'empirisme critique de Kracauer se révèle précurseur à plus d'un titre, opérant la jonction entre l'histoire et la sociologie, et privilégiant les phénomènes qualitatifs aux données agrégées.

2. UN EXEMPLE DÉCISIF : L'ÉTUDE DU GESTE PRODUCTIF

Cet exercice historique hétérodoxe est appliqué ici à un moment critique, l'apparition de l'organisation scientifique du travail. Cet outil de gestion fut développé, on le sait, par l'américain Frederick Winslow Taylor qui, au cours d'une carrière dans l'industrie, puis dans le conseil, développera et appliquera une méthode d'organisation qui va rapidement devenir célèbre et se répandre dans tous les domaines, de l'automobile à l'agroalimentaire ou au cinéma. Il publiera divers articles et ouvrages à partir de 1895, en particulier *Les Principes de la direction scientifique* (1911). Pour mémoire, la méthode qu'il préconise peut être sommairement exposée en cinq points :

- division verticale du travail (séparation effective des fonctions opérationnelles – exécution – et décisionnelles – conception) ;
- division horizontale du travail (spécialisation des tâches et parcellisation du travail grâce à l'étude des gestes et des temps unitaires de production) ;
- sélection de l'individu adéquat (pour chaque tâche, recrutement en fonction des aptitudes et du caractère) ;
- rémunération au rendement (motivation d'agents rationnels par l'anticipation de gains financiers) ;
- contrôle du travail (surveillance permanente des gestes des ouvriers).

Tout cela est connu (Pouget, 1998) et abondamment débattu (Hatchuel, 1994 ; Guérin, 1998). L'organisation scientifique du travail est retenue ici non comme sujet de la recherche mais comme objet, justement parce que, sur elle, tout a été dit et que ses apports sont notoires. Mais elle est choisie également en ce que, dans l'approche traditionnelle de l'histoire de la gestion, Taylor apparaît comme le père fondateur de la gestion moderne (car scientifique). Il succède à des économistes (Smith, Ricardo, etc.) et ouvre la voie au « vrai » management. Ses

contemporains et successeurs – praticiens et théoriciens (Ford, Fayol, l'école des relations humaines, etc.) – vont prolonger et adapter sa pensée, sans jamais la renier (Vatin, 1990 ; Cohen, 2001). L'histoire de la gestion est ainsi envisagée selon une logique évolutionniste : l'organisation scientifique du travail présente certes des limites, mais elle est améliorée, on avance vers un progrès ; l'histoire a une origine et un sens.

Si elle montre d'indéniables qualités didactiques, cette vision positiviste fort répandue de l'histoire de la gestion implique néanmoins un raisonnement à courte vue, qui nie les dimensions iconologique et symbolique de la construction d'une filiation linéaire (ainsi, Taylor, souffrant mais toujours à l'œuvre, ingénieur dans l'industrie donc rigoureux et pragmatique, se révèle conforme à une mythologie américaine maintes fois convoquée³). Une autre pratique historique est envisageable, pour laquelle l'émergence d'une notion (ici, l'organisation scientifique du travail) est le produit de configurations de la pensée. C'est le montage de ces matériaux épars qui permet la mise au jour de la notion ; celle-ci est donc contextualisée et prise dans un nœud épistémique qui la caractérise et marque de son empreinte tous ses dérivés.

Or, si l'on s'efforce de problématiser différemment l'apport de Taylor, on s'aperçoit rapidement que sa réflexion, entamée dès 1878 à la Midvale Steel Co., porte sur une seule unité d'analyse : le geste. En effet, dès ses prémices en date de 1895, l'organisation scientifique du travail consiste à identifier, normaliser, chronométrer, valoriser et surveiller les gestes opératoires.

C'est cette conception mécanique de l'homme qui mérite d'être questionnée, non pour l'évaluer en termes managériaux, techniques ou moraux, mais pour comprendre ce qu'elle

³ Studieux dès le plus jeune âge, étudiant la nuit après sa journée de travail, montant les échelons rapidement malgré son handicap (une cécité croissante), il incarne un parcours symbolique que les Américains louent à l'excès et qui se rencontre fréquemment dans la mythologie du *self-made-man* (le jeune Franck Mars, frappé de poliomyélite, puis survivant à trois faillites avant de réussir en 1902 avec ses barres chocolatées, etc.).

contient d'inexprimé, lié à son émergence en tant que mise en cohérence d'éléments disparates au sein d'un creuset de la pensée. En d'autres termes : d'où procède-t-elle et que dit-elle ? Car, véritablement, cette analyse du « moteur humain » ne doit rien au hasard et tout à son époque. Ou, pour le dire de façon plus provocante, l'organisation scientifique du travail ne doit rien à Taylor : sa pensée est le fruit d'un XIX^e siècle qui entreprend, de façon intensive, méticuleuse et exhaustive, la dissection du geste humain.

3. LE CORPS DE 1895 : UNE MÉCANIQUE DÉCOMPOSÉE

Entre le *Frankenstein* de Mary Shelley (1817) et l'androïde du *Metropolis* de Fritz Lang (1927), la pensée de l'homme va être totalement renouvelée, essentiellement sur une période qui court de 1860 à 1915. Plusieurs fils s'entremêlent, provenant de pays et de champs disciplinaires différents – et même de sphères culturelles distinctes : arts, sciences, techniques, politiques. Mais il s'agit là d'un demi-siècle d'échanges internationaux soutenus, tant commerciaux qu'intellectuels, au cours duquel les idées s'entrelacent en dépit de l'éloignement géographique : New York est à l'écoute de Londres, on vient de Moscou assister à une conférence à Paris, on quitte le Brésil trois mois pour un spectacle à la mode en Europe. Courriers, télégrammes, journaux, périodiques, photographies, gravures irriguent un espace mondial toujours à l'affût de la pensée du moment, de l'actrice à ne pas rater, du savant qu'il faut avoir entendu, du médecin à consulter impérativement.

C'est dans ce contexte de brassage intellectuel majeur que le geste va être érigé en point central d'observation et d'analyse, dans toutes les branches de la culture et du savoir. Et d'abord, par la physiologie. Ainsi, le médecin et physiologiste français Étienne-Jules Marey s'intéresse très tôt à la locomotion (*Du mouvement dans les fonctions de la vie*, 1868) et, afin

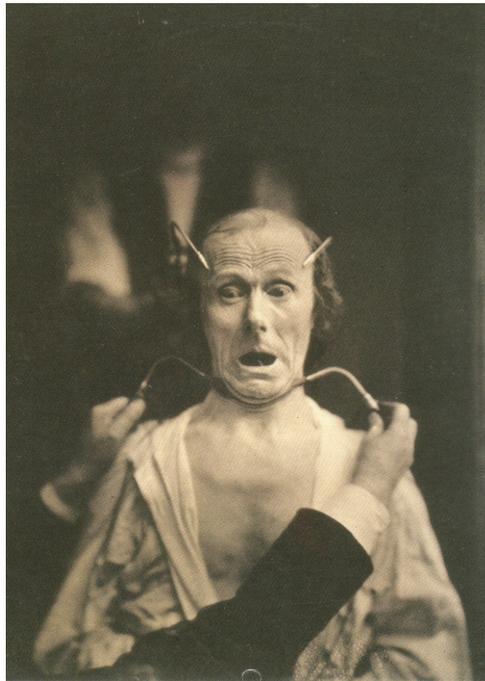
de pouvoir réaliser ses expériences scientifiques, met au point différents appareils enregistreurs dont son célèbre fusil photographique (1882), capable de prendre douze clichés par seconde (Marey, 1894). Nourri des dispositifs développés au même moment par l'Anglo-américain Eadweard Muybridge, spécialiste de la photographie du mouvement, le travail de Marey s'impose pour ses performances exceptionnelles (Mannoni, 1994). Parallèlement, Charles Hacks élabore une monographie consacrée au geste humain, qui doit être doublement comprise comme « anatomie » et « physiologie ». *Le Geste* paraît en 1892 : c'est une histoire du geste à visée anthropologique, adossée à un relevé systématique des gestes de l'époque, présentés en quatre catégories (les gestes naturel, appris, cultivé et malade).



Décomposition du geste par Marey (droits réservés).

Le geste malade, justement : tics, tremblements, paralysies. La médecine d'alors n'est pas en reste. En 1862, Jean Martin Charcot est nommé à la Salpêtrière où il crée la chaire de clinique des maladies nerveuses. Entre autres résultats (certains lui valant légitimement une gloire internationale de son vivant), il va isoler l'hystérie comme objet nosologique pur. Ses théories se propagent *via* ses leçons du mardi et la *Revue photographique des hôpitaux de Paris*, diffusée dans le monde entier. Et c'est à ce stade qu'il change subrepticement de registre épistémologique en s'efforçant de procéder à une taxinomie systématique des figures de l'hystérie. Charcot et son équipe vont travailler à un recensement scrupuleux des

différentes phases et poses de la « grande attaque hystérique », distinguant multitude de gestes, parfois à peine esquissés ou empêchés (Didi-Huberman, 1982). Ces gestes involontaires avaient déjà attiré l'attention d'un autre scientifique français, Duchenne de Boulogne, qui, dans *les Mécanismes de la physionomie humaine ou analyse électrophysiologique des passions* (1862), prétendait cerner le geste de chaque émotion ou de chaque maladie, notamment en mobilisant des dispositifs de stimulation électrique des muscles. Le procédé (le plus moderne qui soit alors) permet de commander à distance un geste mais reste encombrant (électrodes, fils, etc.) : le physiologiste russe Ivan Pavlov va le simplifier. Par une longue série d'expériences sur la digestion conduites à partir de 1889, il établit la notion de réflexe conditionné. Découverte capitale pour la physiologie, le geste peut être provoqué par un stimulus (visuel, sonore ou autre).



Stimulation électrophysiologique par Duchenne de Boulogne (droits réservés).

Dans ces mêmes années, la police parisienne est confrontée à des violences répétées, dues en particulier à des bandes des faubourgs qui rendent la capitale peu sûre la nuit venue.

Une méthode scientifique permettant d'identifier un malfrat avec certitude fait défaut. À cet effet, aux alentours de 1880, le criminologue Alphonse Bertillon invente l'anthropométrie signalétique, un procédé garantissant la codification et la normalisation de l'identification des individus (Bertillon, 1890). Le but sous-jacent est de déceler des similitudes entre les portraits des différents types de criminels et d'en tirer un enseignement. L'engouement est immédiat : le service d'identification de la préfecture de Paris prend 90 000 photos en 7 ans, entre 1882 et 1889 et, quasiment sans délai, toutes les polices du monde occidental adoptent le « bertillonnage » (dont les principes essentiels sont toujours utilisés, comme les protocoles pour prendre les photos d'identité judiciaire : face, profil, numérotation, etc. : Bertillon et Chervin, 1909).

Bertillon est évidemment influencé par la phrénologie inventée peu auparavant par Franz Gall⁴. Cette spectaculaire « science de l'intelligence » (à en croire l'étymologie du mot forgé pour la nommer) proposait l'étude de la correspondance entre les configurations du crâne et les penchants, les talents et les instincts, les dispositions morales des hommes (et aussi des animaux). Gall établit une carte des protubérances destinée à évaluer par palpations digitales du crâne les aptitudes d'un sujet à l'art ou à la criminalité, à la prévoyance ou à l'avarice, entre autres (Gall, 1822). Encensée par Comte et Broussais⁵, cette science devint une discipline académique, enseignée à l'université dans toute l'Europe, exportée aux États-Unis ; les juges mobilisèrent l'expertise des phrénologues pour déterminer la culpabilité d'un individu. Déchue de son statut, la phrénologie fut proclamée « pseudo-science » dans les années 1870 (la graphologie prit la relève, sans plus de fondements scientifiques). Pour autant, elle avait marqué les esprits (la « bosse des maths », toujours chérie en France), désormais en quête d'une prédestination comportementale et d'autres savants suivront cette voie, en complément des techniques de Bertillon ou du lyonnais Lacassagne, père de la police

⁴ En toute rigueur, le médecin allemand Franz Gall (1776-1828), qui finit sa carrière et sa vie en France, inventa la « cranioscopie » vers 1800 : c'est l'un de ses disciples qui inventa le mot « phrénologie » en 1810.

⁵ Dans sa leçon du 8 juillet 1836, il proposa d'appliquer la phrénologie à l'histoire...

scientifique : l'anglais Galton et ses portraits composés, l'italien Lombroso et son définitif « on naît criminel », etc.⁶



Anthropométrie signalétique de Bertillon (droits réservés).



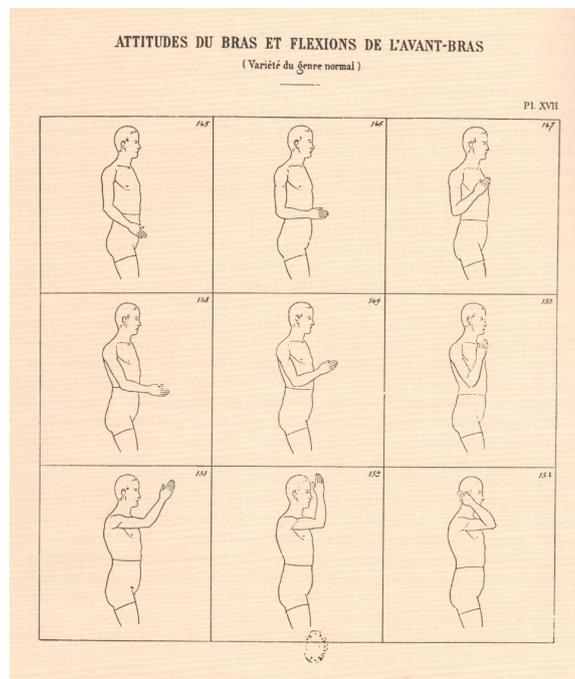
Analyse phrénologique (droits réservés).

Science, médecine, ordre public : les gestes intéressent toutes les catégories du savoir. L'esthétique va elle aussi s'en emparer. François Delsarte, par exemple, fonde une poétique à partir des rapports entre les gestes et l'affect et crée une sténographie très précise des

⁶ Pour une mise en évidence de ces liens, on se reportera par exemple à Artières et Corneloup (2004).

différents mouvements organiques, notamment pour la notation de la danse. Son disciple, Alfred Giraudet, publiera ses thèses en 1895 sous le titre *Mimique : physionomies et gestes*. Les analyses de Delsarte vont exercer une influence majeure sur l'art du XX^e siècle naissant, dans deux directions :

- le jeu d'acteur, qui est passée du théâtre au cinéma muet (exemplairement, dans le burlesque) ;
- la danse contemporaine, pour élargir le répertoire classique vers de petits gestes.



Décomposition du geste par Giraudet (droits réservés).

Finalement, au terme de ce parcours rapide, que voit-on ? Une analyse, celle de Taylor, originale dans son champ d'application (et même, plus encore, déterminante pour ce qu'elle provoque de rationalisation industrielle), est toute entière imbriquée dans une époque qui fait du geste un élément central de sa pensée (comme le sera, un peu plus tard, le mouvement, du train à la philosophie bergsonienne, du cinéma à la physique quantique). Dans ses principes, elle est absolument liée aux travaux scientifiques, esthétiques et techniques de ses

contemporains :

- le geste est lié à un tempérament inné (Gall, Lombroso, etc.) ;
- il existe des bons et des mauvais gestes (Galton, Charcot, Hacks, etc.) ;
- on peut fragmenter le geste en unités élémentaires (Marey, Hacks, Delsarte, etc.) ;
- on peut contrôler le geste, dans toutes les acceptions du terme (Duchenne de Boulogne, Pavlov, Bertillon, etc.).

Dès lors, on comprend comment le taylorisme a pu *naturellement* s'imposer en dépit, d'une part, de son inanité théorique – il va notamment à l'encontre des enseignements de base de l'ergonomie naissante – et, d'autre part, son aporie managériale puisqu'en faisant sienne la réduction de l'homme à une mécanique, il refuse de fait le progrès technique et restreint l'innovation (Vatin, 1987). C'est parce qu'elle est née dans la matrice de la pensée de son époque que l'organisation scientifique du travail a pu convaincre, paraissant aller de soi, semblant une évidence, alors qu'elle était intrinsèquement un frein pour la modernité et l'efficacité gestionnaire. C'est pour cette même raison – l'OST comme concentré des idées d'un moment historique – que le taylorisme n'est pas réductible à la doctrine taylorienne et que d'autres s'en sont approchés (Amar, Belot, Mattern, etc.) avec le même talent, malgré quelques divergences ponctuelles plus ou moins marquées (Vatin, 1990 ; Cohen, 2001), de la même façon que le cinématographe fut inventé simultanément en plusieurs points du globe parce que son heure était venue – la confrontation de la photographie et du train, de l'image et du mouvement. Ce sont ces éléments qui font du taylorisme non plus l'invention (contestée) d'un homme ou un outil de gestion aux applications diverses mais, pleinement, un dispositif, au sens de Foucault. Autant, donc, un discours sur les pratiques organisationnelles que ces pratiques elles-mêmes, autant les règlements internes des usines que leur structure architecturale, autant le dit du taylorisme que son non-dit, que révèle cette enquête historique.

CONCLUSION

Fondée à la fois sur l'iconologie critique d'Aby Warburg, le paradigme indiciaire de Carlo Ginzburg et l'anthropologie dogmatique de Pierre Legendre, la conception à l'œuvre ici ramène la méthode historique à un travail de montage ; une telle démarche permet de mettre en évidence les mouvements de la pensée qui constituent l'histoire de la gestion et conduit à identifier des parcours d'idées relevant de la migration (temporelle, géographique, disciplinaire, conceptuelle). À ce titre, elle s'inscrit en faux par rapport à une conception de l'histoire de la gestion comme suite d'événements datés prenant source dans un point d'origine déterminable, qui signifierait prendre acte d'une fin et, donc, d'un processus cumulatif pourtant jamais démontré. À cette condition, faire l'histoire de la gestion, c'est procéder à une anthropologie du fait culturel particulier qu'est le management, en sonder la mémoire et les symptômes : refoulement, oubli, redite, désir. Et, finalement, en proposer une lecture critique.

L'exemple singulier de l'organisation scientifique du travail, choisi pour ses incontestables vertus heuristiques, démontre l'importance d'une telle historicisation des notions, y compris et surtout pour les sciences de gestion.

Le corps du début du XXI^e siècle est fait de potentialités articulées, héritage à la fois des révolutions scientifiques et techniques (théorie du chaos, télécommunications, génétique, neurosciences) et des mutations culturelles (postmodernité, sociabilité interactive). Le corps mécanique qui irrigue le XIX^e siècle – décomposable, déterminé, contrôlable – n'est plus le paradigme majeur, remplacé par une vision dominée par le concept de réseau – instable, incertain, labile. Dans ce contexte, les outils de gestion qui se dessinent aujourd'hui sont porteurs d'autres principes, incompatibles avec ceux à l'œuvre dans le modèle taylorien et ses incarnations variées.

À l'inverse, quand bien même serait-elle armée des meilleures intentions (efficacité, santé, etc.), la mobilisation de l'organisation scientifique du travail conduit à apporter conjointement tous les éléments qui l'ont alimentée, qui l'ont constituée en tant que telle. Amener Taylor dans une usine automobile ou dans un groupe de télémarketing, c'est amener Bertillon et Delsarte, la police et la danse, la surveillance et la clinique. L'outil contient intrinsèquement la pensée de son époque, transnationale et transdisciplinaire.

C'est là l'un des enjeux essentiels des analyses historiques pour les gestionnaires : comprendre d'où provient l'écart, maintes fois constaté, entre l'objet des outils de gestion et ce qu'ils opèrent effectivement, entre ce qu'ils voudraient être et ce qu'ils sont. En aucun cas, ces outils ne peuvent être réduits à leur dimension technique (qui, elle, peut progresser) : ils sont d'abord de la pensée.

BIBLIOGRAPHIE

- Agamben G. (1984), « Aby Warburg e la scienza senza nome », *Aut Aut*, n° 199-200, p. 51-66 ; trad. fr. : « Aby Warburg et la science sans nom », in G. Agamben, *Image et mémoire*, Paris, Hoëbeke, 1998, p. 9-43.
- Alain-Michaud Ph. (1998), *Aby Warburg et l'image en mouvement*, Paris, Macula.
- Artières Ph., Corneloup G. (2004), *Le médecin et le criminel. Alexandre Lacassagne (1843-1924)*, Lyon, Bibliothèque municipale de Lyon.
- Bertillon A. (1890), *La photographie judiciaire, avec un appendice sur la classification et l'identification anthropométriques*, Paris, Gauthier-Villars et fils.
- Bertillon A., Chervin A. (1909), *Anthropologie métrique. Conseils pratiques aux missionnaires scientifiques sur la manière de mesurer, de photographier et de décrire des sujets vivants et des pièces anatomiques*, Paris, Imprimerie nationale.
- Cheddadi A. (2006), *Ibn Khaldûn, l'homme et le théoricien de la civilisation*, Paris, Gallimard.
- Cohen Y. (2001), *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises.
- Didi-Huberman G. (1982), *Invention de l'hystérie. Charcot et l'iconographie photographique de la Salpêtrière*, Paris, Macula.
- Duchenne de Boulogne G. (1862), *Mécanismes de la physionomie humaine ou analyse électrophysiologique des passions*, Paris, Renouard.
- Eco U. (1990), *I Limiti dell'interpretazione*, Milan, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas ; trad. fr. : *Les Limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, 1992.
- Gall F.J. (1822), *Sur l'origine des qualités morales et des facultés intellectuelles de l'homme, et sur les conditions de leur manifestation* (3 tomes), Paris, Béchet.
- Ginzburg C. (1979), « Spie. Radici di un paradigma indiziario », in A. Gargani (ed.), *Crisi*

- della ragione*, Torino, Einaudi ; trad. fr. : « Traces. Racines d'un paradigme indiciaire », in C. Ginzburg, *Mythes, emblèmes, traces. Morphologie et histoire*, Paris, Flammarion, 1989, p. 139-287.
- Giraudet A. (1895), *Mimique : physionomies et gestes. Méthode pratique, d'après le système de F. del Sarte, pour servir à l'expression des sentiments*, Paris, Librairies-imprimeries réunies.
- Godelier É. (1998), *L'histoire d'entreprises et les Sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ?*, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Cahiers de recherche du Larego, n° 12, Université Versailles-Saint-Quentin.
- Guérin F. (1998), *Faut-il brûler Taylor ?*, Caen, Éditions Management et Société.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (2007), *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*, Lyon, ANACT.
- Hacks C. (1892), *Le Geste*, Paris, Flammarion.
- Hatchuel A. (1994), « Frederic Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », in J.-Ph. Bouilloud, B.-P. Lecuyer (ed.), *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 53-64.
- Kracauer S. (1927), « Das ornament der masse », *Frankfurter Zeitung* ; trad. fr. : « L'ornement de la masse », in S. Kracauer, *Le Voyage et la danse. Figures de ville et vues de films*, Saint-Denis, Presses Universitaires de Vincennes, 1996, p. 69-80.
- Laville A. (2005), *L'ergonomie*, Paris, Presses Universitaires de France, 5^e édition.
- Le Goff J. (2010), « La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ? Point de vue critique fondé sur les origines religieuses des sciences de gestion », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 38, p. 275-291.
- Legendre P. (1982), *Paroles poétiques échappées du texte. Leçons sur la communication industrielle*, Paris, Le Seuil.
- Legendre P. (1999), *Sur la question dogmatique en Occident*, Paris, Fayard.
- Legendre P. (2004), *Ce que l'occident ne voit pas de l'occident. Conférences au Japon*, Paris, Mille et une nuits.
- Mannoni L. (1994), *Le grand art de la lumière et de l'ombre. Archéologie du cinéma*, Paris, Nathan.
- Marey É.-J. (1894), *Le Mouvement*, réédition : Nîmes, Éd. Jacqueline Chambon, 1994.
- Moisdon J.-C. (ed.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations*, Paris, Seli Arslan.
- Nikitin M. (1997), *Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion*, Cahier de recherche du Laboratoire Orléanais de Gestion, n° 1997-5.
- Pezet A. (2002), « La méthode critique de l'histoire appliquée aux sciences de gestion : une possibilité de décloisonnement de la discipline », in N. Mourgues et coll. (eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion ?*, Caen, Éditions Management et Société, p. 151-167.
- Pouget M. (1998), *Taylor et le taylorisme*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Thouard D. (ed.) (2007), *L'interprétation des indices. Enquête sur le paradigme indiciaire avec Carlo Ginzburg*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Vatin F. (1987), *La Fluidité industrielle. Essai sur la théorie de la production et le devenir du travail*, Paris, Méridiens-Klincksieck.
- Vatin F. (1990), *Organisation du travail et économie des entreprises. F.W. Taylor, J. Amar, E. Belot, J.-M. Lahy, H. Le Chatelier (textes choisis et présentés)*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Zimnovitch H. (2002), « Gestion et histoire : un rapport critique et fécond », *Actes de la XI^e conférence de l'AIMS, ESCP-EAP*, Paris, 5-7 juin.