

Introduction

L'expression « organisation scientifique du travail » (OST) est aujourd'hui tombée en désuétude. Emblématique d'un taylorisme et, plus encore, d'un fordisme triomphants, son utilisation a disparu avec la critique du travail à la chaîne. Est resté attachée à cette doctrine l'image d'un Charlot dépassé par le rythme des machines dans *Les Temps modernes*. Cette « organisation scientifique » était devenue le symbole de l'abrutissement des ouvriers par l'intensification du travail et l'accélération des cadences décidées par le Bureau des méthodes. Elle était ce que les ouvriers cherchaient à contourner par la construction de systèmes alternatifs de normes collectives, par ce qu'Alain Touraine appelait alors une « conscience ouvrière¹ ». De ce point de vue, la vie du prolétaire n'avait de sens que dans les échappatoires à ce travail réifiant. Italo Calvino magnifiait alors la flânerie et la rêverie de l'ouvrier dans le personnage de Marcovaldo. Jacques Tati montrait dans son film *Jour de Fête* l'absurdité de l'« américanisation » de la tournée du facteur².

Cette stigmatisation à l'heure de la mise à l'encan du système de production fordiste dans les pays les plus industrialisés doit être mise à distance afin de comprendre le développement international de l'OST durant l'entre-deux-guerres. Autour des travaux de Frédéric Winslow Taylor, mais parfois aussi en réaction contre eux, des chefs d'entreprise, des ingénieurs, des fonctionnaires et des syndicalistes, se rencontrent afin d'envisager les modalités de cette transformation du processus de production. Leurs discussions s'articulent autour de la volonté de constitution et de propagation d'une doctrine appelée dans les pays francophones « organisation scientifique du travail », aux États-Unis et en Grande-Bretagne « *scientific management* » ou encore en Allemagne « *rationalisierung* ».

L'utilisation multiforme de ces expressions, et de leur traduction, souligne l'indétermination de son contenu durant cette période. Leurs travaux ne concernent pas seulement les techniques de chronométrage prônées par Taylor. Ils ne privilégient pas le travail à la chaîne tel que l'a mis en place Henry Ford. Il ne s'agit pas non plus de promouvoir simplement le « cercle vertueux » mis en avant par le modèle fordiste de production, l'augmentation de la productivité du travail devant permettre une hausse des salaires, une amélioration du pouvoir d'achat des ouvriers, et le développement de nouveaux marchés pour des produits fabriqués en série. À travers l'étude des méthodes d'organisation du travail, leurs discussions posent, de manière plus générale, la question des conséquences

1. Alain TOURAINE, *La Conscience ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1966. Pour l'analyse de ces contournements, voir la traduction des travaux pionniers de Donald ROY, *Un Sociologue à l'Usine*, Paris, La Découverte, 2006.

2. Italo CALVINO, *Marcovaldo ovvero le stagioni in città*, Torino, Einaudi, 1963. Le film de Jacques Tati sort en France en 1949. Une version originale en couleurs a été restaurée et est sortie sur les écrans en 1995.

économiques et sociales du développement différencié d'une production et d'une consommation de masse.

Ces transformations sont présentées comme un des vecteurs de l'influence grandissante des États-Unis, et de leurs entreprises. Cependant, elles s'appuient sur des approches indépendantes, et souvent préexistantes, dans les pays industrialisés. Le changement possible des échelles de l'organisation industrielle met en jeu les niveaux d'intervention des entreprises mais aussi des États et des syndicats. Il appelle, à terme, l'élaboration de formes de coopération et même de régulation internationale. Afin de mieux comprendre le développement de l'OST durant l'entre-deux-guerres, il faut donc l'analyser comme un phénomène transnational.

À travers l'analyse spécifique de ces contacts, on saisit l'articulation, ambiguë et controversée, entre le développement de ces logiques organisationnelles et la revendication d'une modernisation indissociablement économique et sociale. Le Bureau international du travail (BIT) s'intéresse, dès sa création en 1919, à l'OST. Cette organisation représente, au sein de la Société des Nations (SDN), la volonté de lier la recherche d'une paix durable à la poursuite de la justice sociale grâce à l'élaboration d'une législation internationale du travail. Dans cette optique, la connaissance et la discussion de ces méthodes d'organisation doivent permettre, à terme, un certain contrôle social de la modernisation industrielle.

Le BIT fonde, à Genève, un Institut international d'organisation scientifique du travail (IOST), avec l'aide d'une fondation américaine, le Twentieth Century Fund, et en liaison avec des comités nationaux proches de la Chambre de commerce internationale³. L'étude de cette institution, et des acteurs qu'elle fédère, permet de comprendre la structuration de ce milieu international et son rôle actif en marge mais aussi en contact avec la Société des Nations.

Afin de saisir la spécificité de ce milieu, il est nécessaire, d'abord, de retrouver les logiques des discours dits tayloristes et des réseaux d'organiseurs qui s'établissent au sortir de la mobilisation industrielle qu'a accompagné la première guerre mondiale. Les premières expériences de Frederick Winslow Taylor dans les années 1880 et le développement de sa doctrine au tournant du siècle sont bien connus grâce aux travaux de Daniel Nelson⁴. L'ingénieur américain élabore une « étude des temps » fondée sur la décomposition en mouvements élémentaires des tâches assignées aux ouvriers. Cette analyse détermine un système de primes censé permettre un contrôle et une augmentation de la productivité du travail. Les revenus dégagés par le brevet lié à sa découverte de l'« acier à coupe rapide » lui permettent de se consacrer entièrement à l'élaboration de sa méthode. Lors de l'Exposition universelle de Paris, en 1900, la présentation de cette innovation fondamentale pour la métallurgie le fait connaître dans le monde entier. Il utilise, dès lors, ce prestige pour promouvoir sa vision de la réorganisation du travail. La publication de son ouvrage *Shop management* et sa traduction rapide dans plusieurs pays européens, initient une vaste opération de propagande⁵. Taylor s'entoure d'un petit cercle d'ingénieurs

3. Pour une première approche de cette institution, à partir de sources américaines, Ronald G. GREENWOOD, Sakae HATA, Charles D. WREGE, « The International Management Institute and political opposition to its Efforts in Europe, 1925-1934 », *Business and Economic History*, vol. 16, 1987, p. 249-265.

4. Voir l'ouvrage de référence de Daniel NELSON, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, Madison, University of Wisconsin Press, 1980.

5. Frederick W. TAYLOR, « Shop Management », *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, 1903, p. 1337-1456.

et propose leurs services aux entreprises désireuses d'adopter sa méthode. Dès le début des années 1920, ceux qui se considèrent comme ses « disciples » essaient de contrôler l'héritage du maître et financent la publication d'une biographie autorisée⁶.

Cette personnification de la réponse aux problèmes d'organisation ne doit cependant pas faire croire à l'originalité décisive de la démarche. Les techniques proposées, notamment le chronométrage, s'inscrivent dans un mouvement général de mise en place de procédures de contrôle de l'espace et du temps⁷. L'effet panoptique de cette omniprésence de la mesure légitime le pouvoir délégué à une élite spécialisée⁸. La présentation très précise de la réorganisation des ateliers par Taylor prend cependant, dans ce contexte, une dimension particulière. Elle dessine en creux la professionnalisation des fonctions de l'entreprise et le nouveau rôle des « managers »⁹. Des approches similaires se développent en Europe. Jurgen Kocka a montré le perfectionnement de la gestion des grandes entreprises allemandes avant la première guerre mondiale. Philippe Lefebvre a disséqué l'économie de ces perspectives organisationnelles sur la longue durée et analysé l'apparition d'une « École française d'organisation ». Henry Le Chatelier en France ou Georg Seebauer en Allemagne, correspondent avec Taylor et discutent de ses idées en Europe. Ces contacts préparent les interactions entre une certaine approche américaine et des logiques préexistantes et spécifiques¹⁰.

La participation du groupe de Taylor à l'organisation des entreprises américaines au début du siècle est limitée. Daniel Nelson a identifié les entreprises concernées et a constaté une application sélective et presque toujours partielle de ses procédés¹¹. Patrick Fridenson a également montré les limites de ces applications dans le cas français. De grands industriels comme Louis Renault ou les Frères Michelin s'intéressent précocement à ces méthodes et cherchent à les diffuser. Cependant, ils sont loin de susciter un enthousiasme fédérateur au sein des associations patronales. Si, dans certaines branches, comme l'automobile, l'action de l'ingénieur américain devient vite une référence obligée, le « tournant taylorien de la société française » n'a pas lieu avant la première guerre mondiale¹².

6. Voir Frank B. COPLEY, *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management*, New York/London, Harper and Brothers, 1923 et, pour les détails de la rédaction du texte et le contrôle effectué par les tayloristes, voir « Copley's biography of Taylor », in Charles D. WREGE et Ronald G. GREENWOOD, *Frederick Winslow Taylor. The Father of Scientific Management Myth and Reality*, Homewood, Business One Irwin, 1991.

7. JoAnne YATES, *Control through communication: The rise of system in American management*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1989 et Theodore M. PORTER, *Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton, Princeton University Press, 1995.

8. Sur l'idée d'un effet panoptique, la présence-absence du pouvoir et son intériorisation, Michel FOUCAULT, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975. Concernant le pouvoir de représentation des écritures et de la mesure, Jack GOODY, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Éditions de Minuit, 1979 (1^{re} éd., *The domestication of the savage mind*, Cambridge/New York, Cambridge University Press, 1977).

9. Alfred D. CHANDLER Jr., *La Main Visible des Managers: une analyse historique*, Paris, Economica, 1988 (1^{re} éd., *The Visible Hand of Managers: The Managerial revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977).

10. Jurgen KOCKA, « The rise of the modern industrial enterprise in Germany », in Alfred D. CHANDLER Jr. et Herman DAEMS (dir.), *Managerial Hierarchies: Comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*, Cambridge, Harvard University Press, 1980 ; Philippe LEFEBVRE, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché. (France fin XVIII^e-début XX^e siècle)*, Paris, Presses universitaires de France, 2003.

11. Daniel NELSON, *Managers and workers: origins of the twentieth-century factory system in the United States, 1880-1920*, Madison, University of Wisconsin Press, 1975.

12. Patrick FRIDENSON, « Un tournant taylorien de la société française, 1904-1918 », *Annales ESC*, n° 5, septembre-octobre 1987, p. 1031-1060.

Dans les pays en guerre, la mobilisation industrielle crée une demande d'organisation sans précédent. Sur cet « Autre Front », les ingénieurs rationalisateurs jouent un rôle éminent. En France, le soutien des responsables de la politique d'armement, Albert Thomas puis Louis Loucheur, accélère l'adoption de nouvelles méthodes de production. L'expérience de la guerre préfigure la mise en place de ce qu'on a appelé, durant l'entre-deux-guerres, des « politiques de rationalisation ». En s'appuyant sur de nombreuses monographies d'entreprises, des ouvrages généraux offrent un panorama national des pratiques. Ils montrent la difficulté des entreprises à se réorganiser. Les dirigeants hésitent à remettre en question des statuts modelés par les luttes et les compromis entre groupes sociaux¹³.

L'analyse minutieuse de nombreux exemples dans leurs différences, l'importance donnée à la conjoncture économique et aux réactions des syndicats, ne permettent pas de comprendre complètement la signification de l'utilisation du concept de « rationalisation » ou d'« organisation scientifique ». Les chapitres de ces ouvrages concernant la « gestion du facteur humain » ou encore la thématique du « *planning* » donnent à voir leur apparition. Ils peinent cependant à expliquer leur émergence dans le cadre de l'évolution globale de ces développements organisationnels. De nouvelles recherches ont envisagé ce processus au plus près de sa mise en pratique. À l'intérieur même de l'entreprise se construisent, de manière permanente et solidaire, actions et discours de rationalisation. Ces analyses saisissent le lien entre le caractère performatif des discours et l'effet en retour des pratiques. Ces politiques de rationalisation ne sont plus alors envisagées comme l'application d'une doctrine prônée par les organisateurs et empêchée dans son déploiement par la résistance d'individus ou de groupes réticents. Ces travaux montrent bien la réappropriation par les acteurs de ces discours et de ces techniques dans l'interaction entre une volonté d'organisation à prétention théorique et un système sociotechnique marqué par des savoir-faire spécifiques¹⁴.

Les chercheurs en gestion ont aussi bien montré les implications des travaux de Taylor concernant le système des incitations, le lien entre ces études des temps et l'instauration de bonus pour les ouvriers les plus performants. Elles entraînent une réorganisation globale de l'entreprise avec, en particulier, le développement des tâches administratives et notamment de la gestion du personnel¹⁵. La réorganisation taylorienne de la production entraîne une modification rapide de la structure des entreprises caractérisée par une forte augmentation de la proportion de « cols blancs » dans la main d'œuvre, une bureaucra-

13. Aimée MOUTET, *Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1997 ; Giulio SAPELLI, *Organizzazione, lavoro e innovazione industriale nell'Italia tra le due guerre*, Torino, Rosenberg e Sellier, 1978.

14. Le livre fondateur sur ce thème est celui de J. L. AUSTIN, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Le Seuil, 1970 (1^{re} éd., *How to do things with words*, Cambridge, Harvard University Press, 1962). Cette démarche est bien illustrée par Yves COHEN, *Organiser à l'aube du taylorisme : la pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, Paris, Les Belles Lettres, 2001. Dans cette optique, il faut noter l'importance des chefs d'ateliers. Alain DEWERPE le montre bien dans son étude des chantiers navals à Gênes : « Le pouvoir du sens pratique. Carrières professionnelles et trajectoires des chefs d'atelier de l'Ansaldo (Gênes, 1900-1920) », in Yves LEQUIN et Sylvie VANDECASTEELE (dir.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIX^e et XX^e siècle*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990, p. 109-150.

15. Armand HATCHUEL et Jean-Pierre PONSARD, « Taylor et la Théorie des incitations. Quelques réflexions tirées de l'Histoire Économique », note issue d'une intervention à la table ronde d'*Histoire et Économie de l'Entreprise*, Journées de l'Association Française de Sciences Économiques, Caen, avril 1996. Voir aussi Armand HATCHUEL et Benoît WEILL, *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes experts*, Paris, Economica, 1992.

tisation accrue et le développement de techniques de gestion afin d'appréhender cette situation inédite¹⁶.

Ces recherches laissent cependant de côté le lien entre cette évolution interne et les développements organisationnels élaborés à une autre échelle. Or, l'organisation scientifique du travail s'affirme alors internationalement et s'identifie à ce que Taylor appelle une « révolution mentale ». Elle a une dimension idéologique allant au-delà de l'entreprise et des logiques patronales. Le taylorisme met en exergue l'efficacité d'une imagerie fonctionnaliste s'appliquant à d'autres organisations et, même, à la société dans son ensemble. La spécialisation des fonctions et la définition des tâches de chacun sont censées assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les ingénieurs organisateurs, grâce à leur savoir-faire, peuvent être, à une autre échelle, les promoteurs d'une forme d'harmonie sociale¹⁷.

Ce discours de coopération est influencé par le mouvement progressiste américain et la revendication d'un rôle spécifique par une élite éclairée de professionnels. Il justifie le statut de l'ingénieur en le présentant comme un « technicien social ». L'émergence de telles idées est liée à la professionnalisation du traitement des problèmes sociaux. Cette évolution n'est pas proprement américaine. Thomas Haskell a bien montré les similitudes concernant un certain professionnalisme dans les théories d'auteurs comme Richard Henry Tawney, Emile Durkheim et Charles S. Pierce¹⁸. Ces idées sont discutées au sein de ce que Christian Topalov a appelé une « nébuleuse réformatrice ». La rencontre de personnalités très différentes, par exemple au sein du Musée social, permet l'élaboration d'un langage partagé et de convergences dans l'action par-delà les déterminations sociales et politiques¹⁹. Dans leur variété même, les acteurs français et leurs discours sont proches d'un mouvement américain parcouru par de multiples tendances²⁰. Asa Briggs a également montré un rapprochement possible entre ce que les historiens britanniques appellent le « *New Liberalism* » et le « *Progressivism* » américain²¹. Ces ressemblances sont aussi le résultat

16. Sur ces questions, Oliver ZUNZ, *Le siècle américain : essai sur l'essor d'une grande puissance*, Paris, Fayard, 2000 (1^{re} éd., *Why the American Century?*, Chicago, University of Chicago Press, 1998) et Sanford JACOBY, *Employing Bureaucracy. Managers, Unions and the transformation of work in American industry 1900-1945*, New York, Columbia University Press, 1985.

17. Daniel NELSON, « *Scientific Management* in retrospect », in Daniel NELSON (dir.), *A Mental Revolution. Scientific Management after Taylor*, Columbus, Ohio State University Press, 1992, p. 5-40. Concernant l'imagerie technique aux États-Unis, Thomas P. HUGHES, *American Genesis: A century of invention and technological enthusiasm. 1870-1970*, New York, Viking, 1989.

18. Thomas HASKELL, « Professionalism versus capitalism. Tawney, Durkheim and C. S. Pierce on the disinterestedness of professional communities », in *Objectivity is not neutrality. Explanatory Schemes in History*, Baltimore, The John Hopkins University Press, 1998, p. 78-114.

19. Christian TOPALOV (dir.), *Laboratoires du nouveau Siècle : la nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1999. Concernant le Musée Social, Janet R. HORNE, *Le Musée social aux origines de l'État providence*, Paris, Belin, 2004 (1^{re} éd., *A social laboratory for Modern France: the Musée Social and the rise of the Welfare State*, Durham, Duke University Press, 2002).

20. La nature du « *Progressivism* », sa continuité ou non au sein du New Deal, son héritage dans la société américaine ont été parmi les questions les plus traitées par l'historiographie américaine, notamment à travers le débat autour du livre de Richard HOFSTADTER, *The Age of Reform. From Bryan to F.D.R.*, New York, Knopf, 1955. Pour une synthèse de ces discussions, Daniel T. RODGERS, « In search of progressivism », *Reviews in American history*, vol. 10, n° 4, *The Promise of American History: Progress and Prospects*, December 1982, p. 113-132.

21. Pour l'analyse de ces similitudes, Asa BRIGGS, « The Welfare State in historical perspective », *European Journal of Sociology*, vol. 2, n° 2, December 1961, p. 221-258 et Mark STEARS, *Progressives, Pluralists and the Problems of the State*, Oxford, Oxford University Press, 2002.

tat d'un jeu de miroirs entre ces différents mouvements. À la fin du XIX^e siècle, les congrès internationaux sur « la question sociale » s'étaient multipliés. Ces rassemblements d'organisateur n'étaient pas uniquement une affaire patronale. Ils se sont épanouis et justifiés grâce aux liens progressistes transatlantiques mis en valeur par Daniel T. Rodgers²².

Dans cette perspective, l'expérience de la guerre n'est pas seulement un accélérateur de la diffusion et de l'appropriation des techniques d'organisation. Les ingénieurs se trouvent alors à la croisée de logiques souvent contradictoires, entre État, syndicats et entreprises. L'intervention de l'État dans la coordination et le contrôle de l'économie de guerre changeant la nature et l'échelle des problèmes. Elle détermine une socialisation et une nationalisation de l'idée de modernisation économique²³. Malgré les revendications syndicales, les structures de mobilisation sont démantelées après la guerre. L'échec des tentatives révolutionnaires et des grandes grèves lors de la crise de 1920-1921, le retrait général des États de l'économie, en Europe comme aux États-Unis, déterminent ce qui a été appelé un « retour à la normale », c'est-à-dire à l'ordre libéral de l'avant-guerre²⁴.

Cependant, dans un monde désorganisé socialement et politiquement par les conséquences du conflit, ces expériences constituent des repères fondamentaux comme des espérances non concrétisées, ou encore des repoussoirs. Face à la menace révolutionnaire que symbolise la Russie bolchevique et au défi d'une Amérique devenue la plus grande puissance financière et commerciale du monde, les discours sur l'organisation sont plus fortement intégrés dans une double dialectique entre nationalisation et internationalisation, socialisation et désocialisation²⁵. L'incertitude terminologique autour des idées de « rationalisation », d'« organisation scientifique » ou de *scientific management* correspond à cette ambiguïté sur l'échelle et le contenu des pratiques. Comment, dans cette perspective, rendre compte de la spécificité de ce discours et des réseaux qu'il anime ?

Il faut, pour cela, s'interroger sur la dimension proprement idéologique du développement international du *scientific management*. L'article de Charles S. Maier sur le taylorisme et la technocratie a pour fondement l'analyse du texte d'Antonio Gramsci « Americanismo e fordismo²⁶ ». Dans ses *Cahiers de Prisons*, le théoricien italien critique le déterminisme économique d'une certaine orthodoxie marxiste et analyse le lien entre transformation économique et changement culturel. La place du politique est à trouver dans l'incertitude fondamentale de ce rapport. À partir de ce point de départ théorique, Maier justifie la nécessité de prendre d'abord en compte les implications sociopolitiques du taylorisme et du fordisme. Au sein de sociétés européennes moins envahies par les exigences de

22. Daniel T. RODGERS, *Atlantic Crossings. Social politics in a progressive age*, Cambridge, Harvard University Press, 1998. Voir aussi James F. KLOPPENBERG, *Uncertain victory: social democracy and progressivism in European and American thought: 1870-1920*, Oxford, Oxford University Press, 1986.

23. Sur le cas français, Patrick FRIDENSON (dir.), *1914-1918, l'autre front*, Paris, Éditions ouvrières, 1977 et la seconde édition en anglais par le même auteur, *The French home front, 1914-1918*, Oxford, Berg, 1992.

24. Pour une perspective globale sur ce « Back to Normalcy », Charles S. MAIER, *Recasting Bourgeois Europe. Stabilization in France, Germany and Italy in the decade after World War I*, Princeton, Princeton University Press, 1975.

25. Sur ce thème, Lion MURARD et Patrick ZYLBERMANN (textes réunis par), « Le Soldat du Travail. Guerre, Fascisme et taylorisme », *Recherches*, n° 32/33, septembre 1978.

26. Charles S. MAIER, « Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920's », *Journal of Contemporary History*, vol. 5, n° 2, 1970, p. 27-61.

l'« efficence » que la société américaine, il s'agit de comprendre les raisons sociales de la réception de cette approche techniciste.

Le discours tayloriste est d'emblée et essentiellement politique. Maier conclut à l'annihilation de toute capacité de transformation économique et sociale dans le discours européen de la « rationalisation ». L'ancienne bourgeoisie et les entrepreneurs les plus dynamiques se retrouvent dans le discours affolé de l'« américanisme ». Il souligne l'hypocrisie d'un professionnalisme qui préserve le *statu quo*. Cette admiration un peu effrayée de la puissance des États-Unis cache sous les oripeaux de la technique le retour traditionnel de la domination de la bourgeoisie. Sans croire naïvement à la portée des paroles de conciliation et d'harmonie de nombre d'organiseurs, n'est-il pas cependant légitime et important de prendre au sérieux la spécificité de ce discours de modernisation ? Malgré ses contradictions et ses reniements, doit-on seulement le réduire à une récupération politique et l'étudier comme tel ?

Le texte même de Gramsci suggère une appréhension un peu différente du problème. Il implique deux oppositions ne se superposant que partiellement, entre bourgeoisie et prolétariat et, entre promoteurs du « nouvel ordre » et défenseurs de l'ancien. L'ordre que Gramsci évoque, s'il permet d'envisager la construction d'une société meilleure, est le résultat d'une transformation due à un certain accomplissement du capitalisme. Les ouvriers qui souffrent de ce changement en créent les bases matérielles par leur travail. Ils doivent s'approprier cette modernisation. Ce bouleversement économique et technique est porteur d'un nouvel espace d'action, d'une « défense sociale » possible²⁷. L'incertitude proprement historique de la transformation des pratiques et de leurs effets ne permet pas de réduire la volonté de modernisation de tous les organisateurs à un américanisme de pacotille, à ce que Gramsci appelle « *una fanfara fordistica* »²⁸. L'approche de Maier, bien que novatrice, ne saisit pas complètement la spécificité du *scientific management* en tant que discours et justification d'une pratique technique. La détermination économique ou politique qu'il postule ne donne qu'une image partielle de son développement international²⁹.

Le taylorisme, dans toute la variété de ses interprétations, est d'abord caractérisé par l'élaboration de formes écrites de mesure et de contrôle permettant la transformation d'organisations à différentes échelles. Ainsi, cette volonté de modernisation peut certes concerner un atelier, une usine, mais aussi une entreprise face à un marché en liant production et distribution, des groupes d'entreprises cherchant à coordonner leurs activités ou encore les

27. Sur les problèmes et les controverses autour de l'interprétation de ce texte, Mario TELO, « Gramsci, il nuovo capitalismo e il problema della modernizzazione », *Critica Marxista*, n° 6, 1987 et Victoria DE GRAZIA, « The Exception Proves the Rule: the American example in the recasting of social strategies in Europe between the Wars » in Jean HEFFER et Jeanine ROVET (dir.), *Pourquoi n'y a-t-il pas de Socialisme aux États-Unis ?*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1987, p. 170-181.

28. « Ce n'est pas des groupes sociaux condamnés par le nouvel ordre que l'on peut espérer la reconstruction, mais de ceux qui, par imposition et avec leur propre souffrance, sont en train de créer les bases matérielles de ce nouvel ordre : ce sont eux qui devront trouver le système de vie "original" et non de marque américaine pour faire devenir "liberté" ce qui est aujourd'hui "nécessité" », traduction d'Antonio GRAMSCI, *Americanismo e fordismo*, Roma, Editori Riuniti, 1991, p. 64.

29. Maier reconnaît lui-même les problèmes que pose ce raisonnement un peu trop systématique dans le post-scriptum qui accompagne la traduction française de l'article : Charles S. MAIER, « Entre le taylorisme et la Technocratie : Idéologies et Conceptions de la Productivité Industrielle dans l'Europe des Années 1920. Postscriptum 1978 », in Lion MURARD et Patrick ZYLBERMANN (textes réunis par), « Le Soldat du Travail. Guerre, Fascisme et taylorisme », *op. cit.*, p. 95-134.

relations de ces entreprises avec l'État et des administrations, elles-mêmes à rationaliser³⁰. Les transformations à différents niveaux sont censées initier un processus cumulatif et sont pensées comme inscrites dans un mouvement général de rationalisation. Elles reflètent le caractère systémique d'une pratique tayloriste élargissant à l'idéal indéfiniment son objet. L'idée d'un *scientific management*, d'une organisation scientifique du travail, assure une forme de continuum idéologique de la réorganisation des ateliers à la modernisation internationale de l'économie. Elle dessine une volonté utopique d'organiser rationnellement le monde.

Cependant, elle ne suppose pas un modèle unique de développement économique et ne hiérarchise pas les niveaux d'intervention. Ce processus de transformation reste largement indéterminé quant à son contenu et à l'implication des différents acteurs sociaux dans sa mise en œuvre. La revendication de cette perspective globale détermine, en revanche, un espace de discussion transnational où l'évolution des pratiques se juge à l'aune des changements d'échelle. Aussi, pour comprendre le développement de ce mouvement durant l'entre-deux-guerres, il faut saisir le caractère structurant de cette forme d'internationalisation. Il s'agit d'envisager cette dimension, non pas en recherchant une forme d'« histoire globale » mais en revendiquant ce « jeu d'échelles » comme intrinsèque à la problématique liée à la construction de cet objet³¹.

L'importance contemporaine donnée à la mondialisation et à ses effets a récemment amené de nombreux historiens à repenser l'appréhension de ces rapports internationaux à travers l'attention portée aux contacts transnationaux et aux développements d'organisations non gouvernementales. Ces études mettent en valeur un espace d'action souvent négligé par les historiographies nationales. Cette démarche bouscule les certitudes de récits nationaux trop autocrates et négligeant souvent l'apport de ces liens. Le livre manifeste d'Akira Irye sur les organisations internationales souligne le développement, tout au long du XX^e siècle de réseaux transnationaux et leur persistance malgré les tensions et les conflits³². Mais la métaphore du réseau est parfois trompeuse et téléologique. Elle justifie alors l'étude d'un processus d'internationalisation sans objet spécifique ni limites. Cette essentialisation du niveau international laisse de côté l'analyse de la position et des ressources des acteurs investissant ce champ³³. Cette critique ne remet pas en cause la prise en compte de la spécificité de ces connexions et des logiques d'institutionnalisations qu'elles peuvent susciter. Cependant la compréhension de ce niveau d'action ne doit pas présupposer l'importance de ces liens. Elle n'a pas vocation à compléter ou à appuyer une histoire de la mondialisation implicitement considérée comme un processus de modernisation³⁴.

L'étude des congrès internationaux d'organisation scientifique du travail permet d'évaluer la pertinence de cette approche et de préciser la manière d'étudier ces contacts. Sept

30. Sur ce thème, Judith A. MERKLE, *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980.

31. Jacques REVEL (dir.), *Jeu d'échelles. La Micro-analyse à l'expérience*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 1996.

32. Akira IRIYE, *Global Community: the Role of International Organizations in the Making of the Contemporary World*, Berkeley, University of California Press, 2002.

33. Sur ce problème, Pierre BOURDIEU, « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées » *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 145, décembre 2002, p. 3-8.

34. Voir la formulation de ce biais téléologique dans l'article de Frederick COOPER, « Le concept de Mondialisation sert-il à quelque chose? Un Point de vue d'historien », *Critique Internationale*, 10, janvier 2001, p. 101-124.

grandes conférences sont organisées pendant l'entre-deux-guerres : à Prague en 1924, Bruxelles en 1925, Rome en 1927, Paris en 1929, Amsterdam en 1932, Londres en 1935 et Washington en 1938³⁵. Ces réunions font office de réunions nationales pour les mouvements d'organiseurs des pays hôtes. Il n'est pas étonnant que l'on s'intéresse au corporatisme en 1927 à Rome ou au New Deal à Washington en 1938. Cependant, l'examen des comptes rendus des congrès souligne la récurrence de la participation et de l'implication de nombreux congressistes. Une recherche biographique et bibliographique confirme l'existence d'un investissement international ne se limitant pas au prestige de la représentation ou à une forme de sociabilité de congrès³⁶. Plus de 350 personnes assistent à plus de deux congrès et y jouent ponctuellement un rôle particulier (rapports présentés, prises de parole enregistrées, présidence de sessions, rôle de rapporteur). L'étude de cette participation active permet de repérer une recherche d'influence, parallèle et concurrente, de la Chambre de commerce internationale et du Bureau international du travail au sein de ce qu'on peut identifier comme un « milieu international d'organiseurs rationalisateurs ». Elle se focalise autour du rôle d'une institution encore méconnue, l'Institut international d'organisation scientifique du travail (IOST).

Les archives du BIT donnent accès aux documents de l'IOST et rassemblent de nombreuses correspondances entre les acteurs de ce milieu. La consultation des archives du Twentieth Century Fund à New York complète utilement la connaissance de l'expérience internationale qu'a constituée la création de cet Institut. Cette base archivistique a orienté notre travail vers la consultation des archives privées de certains protagonistes : celles d'Henry Le Chatelier, Stanislav Spacek ou encore Albert Thomas en Europe, mais aussi de Morris L. Cooke, Henry Dennison, Mary van Kleeck et Elton Mayo aux États-Unis³⁷. L'étude systématique de l'organisation de ces congrès situe leurs actions dans un contexte relationnel précis. Le croisement de ces correspondances permet de saisir la dynamique de cette institutionnalisation. L'analyse du parcours de ces personnalités, de leurs stratégies, des raisons et des limites de leur investissement international noue les logiques politiques, économiques, sociales et diplomatiques qui déterminent l'évolution de ce milieu. Cette démarche « micro-internationale », autour d'un objet précisément située, permet d'analyser cette configuration institutionnelle comme le lieu de rencontres de ce que Sanjay Subramanyam appelle des « histoires connectées³⁸ ».

35. THOMAS CAYET, « Les Congrès Internationaux d'Organisation scientifique du travail durant l'entre-deux guerres. Une analyse conjoncturelle du découpage du savoir managérial », DEA d'histoire de l'EHESS préparé sous la direction de Gilles Postel-Vinay, 1999. Pour une première approche de ces congrès, Erik BLOEMEN, « The Movement for *Scientific Management* in Europe Between the Wars », in J. C. SPENDER et H. J. KIJNE, (dir.), *Scientific Management: Frederick Winslow Taylor's Gift to the World*, Boston, Kluwer, 1996, p. 111-131.

36. Sur le problème général de l'étude de Congrès, Éric LECERF, « Les conférences internationales pour la lutte contre le chômage au début du siècle », *Mil neuf cent : revue d'histoire intellectuelle*, n° 7, 1989, p. 99-125, Éric BRIAN, « Y a-t-il un objet congrès? Le cas du congrès international de statistiques, 1853-76 », *ibid.*, p. 9-22 et, du même auteur, « Transactions statistiques au XIX^e siècle. Mouvements internationaux de capitaux symboliques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 145, décembre 2002, p. 34-46.

37. Les archives de l'IOST n'ont pas été conservées en tant qu'unité indépendante. Il est cependant possible de reconstituer de manière assez complète la correspondance de cette institution à partir de l'étude de dossiers conservés dans les archives du BIT.

38. Voir notamment Sanjay SUBRAHMAYAM, « Connected Histories: notes towards a reconfiguration of Early modern Asia », in Victor LIEBERMAN (dir.), *Beyond Binary histories. Re-Imagining Euroasia c. 1830*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1999, p. 289-316.

Reconstituer cet espace d'action et d'incertitude donne à évaluer, sans prendre à la lettre le discours des acteurs, les blocages et les ouvertures de logiques transnationales. Ce travail souligne la construction incertaine et controversée de formes d'expertises. Il n'offre pas une appréhension directe du lien entre la transformation de ces discours et leur mise en pratique. Il ne prétend pas non plus à une présentation exhaustive des différentes composantes des mouvements nationaux. Cependant, cette recherche donne des clefs pour comprendre, d'une autre manière et à un autre niveau, les processus organisationnels en ne limitant pas leur objet à des entreprises envisagées dans un cadre national. La réussite de ce déplacement d'échelle serait ainsi de susciter d'autres études tant en ce qui concerne l'influence de ce milieu durant la période que l'analyse complexe de sa perpétuation après la seconde guerre mondiale. Elles devront pour cela prendre en compte la dimension internationale mise en avant ici et, plus particulièrement, les liens jusqu'alors négligés entre une partie de ces organisateurs et le Bureau international du travail.

Au moment où les institutions de la Société des Nations peinent à affirmer leur compétence économique, la mise en avant de l'organisation scientifique du travail est une façon de poser la question du lien entre modernisation économique et réformes sociales. Albert Thomas, le premier directeur du BIT, ne conçoit pas son action simplement en termes de production législative, d'adoption et de ratifications de conventions internationales. Les contacts favorisés par la structure tripartite de l'OIT, c'est-à-dire la représentation internationale des syndicats, du patronat et des gouvernements, et l'activité de recherche du Bureau doivent jeter les bases de nouvelles formes de collaboration au niveau international mais aussi national et local³⁹. Le BIT soutient ainsi, de manière contestée et équivoque, une convergence possible entre l'idéal progressiste d'un certain *scientific management* et une approche tripartite du changement social. Nombre de chefs d'entreprises et d'ingénieurs lui opposent une vision nationale et patronale de ce processus de modernisation⁴⁰.

Ce livre s'appuie d'abord sur l'analyse de l'engagement du BIT. L'Institut international d'organisation scientifique du travail (IOST) rassemble un réseau atypique de personnalités impliquées dans ce mouvement international. Il réussit à susciter, en marge du BIT, la discussion de ces logiques organisationnelles et de leur compatibilité avec la mise en œuvre de réformes sociales. L'analyse de ces contacts originaux permet de saisir l'appropriation de méthodes d'organisation et leur articulation avec des modes de planification économique. Elle montre aussi, de manière exemplaire, comment le BIT développe, en marge de la Société des Nations, une politique d'influence afin de promouvoir la négociation d'une modernisation économique et sociale.

39. Cette stratégie sera plus amplement analysé dans le premier chapitre de ce livre. Sur les méthodes de travail d'Albert Thomas, Denis GUÉRIN, *Albert Thomas au BIT, 1920-1932. De l'Internationalisme à l'Europe*, Genève, Institut Européen de l'université de Genève, Euryopa, 1996. Concernant le statut de la production de normes par l'OIT, Franco DE FELICE, *Sapere e Politica. L'organizzazione internazionale del lavoro tra le due guerre 1919-1939*, Milano, Franco Angeli, 1988.

40. Sur cette analyse fonctionnaliste et sa critique dans le cadre du BIT, Ernst B. HAAS, *Beyond the Nation-State. Functionalism and International Organizations*, Stanford University Press, Stanford, 1964.