

## É D I T O R I A L

# LE MANAGEMENT PEUT-IL ENTRER AU MUSÉE ? LES MUSÉALITÉS DU MANAGEMENT ET DE SON HISTOIRE

par **Gilles GAREL**

Professeur titulaire de la chaire de gestion de l'innovation du CNAM  
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (Lirsa)

et **Albert DAVID**

Professeur de management à l'Université Paris Dauphine-PSL  
Dauphine Recherches en Management (DRM)

Krzysztof Pomian, dans le premier tome de sa trilogie de l'histoire mondiale des musées, nous présente la longue histoire qui court du trésor au musée<sup>1</sup>. La notion de musée apparaît à Rome à la fin du XV<sup>e</sup> siècle, gagnant toute l'Europe au XVIII<sup>e</sup>. La définition originelle qu'en donne Pomian dès la première page de son ouvrage désigne le musée comme « toute collection publique [c'est-à-dire ouverte « aux visiteurs de l'extérieur »] d'objet naturels ou artificiels exposée dans un intérieur séculier ou sécularisé et destiné à être préservée pour un avenir indéfiniment lointain ». Sur cette base de définition large, le musée est un objet plastique ouvrant de nombreuses possibilités d'usages. C'est sur cette voie ouverte et exploratoire que s'est engagé ce numéro thématique de la revue *Entreprises et Histoire* en s'interrogeant sur toutes les dimensions et les significations de

la « mise en musée » du management. Avant de préciser les contours d'une telle entreprise, notons qu'on ne peut qu'être conforté par les définitions les plus récentes du musée dans cette dimension d'ouverture. En 2022, le Conseil International des Musées (ICOM) a actualisé sa définition après des débats entre professionnels, révélant par là même la grande diversité des missions assignées aux musées entre l'historique centralité des collections et de nouveaux enjeux sociétaux et écologiques.

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs

<sup>1</sup> K. Pomian, *Le musée, une histoire mondiale*, t. I : *Du trésor au musée*, Paris, Gallimard, 2020.

publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances ».

Le rapport du 4<sup>e</sup> Programme des investissements d'avenir (PIA4) consacré à la culture et à la création insiste lui aussi sur la grande variété des musées :

« Les institutions qui [les] composent sont très variées, tant du point de vue des thématiques qu'elles recouvrent à travers leurs collections (beaux-arts, art contemporain, ethnologie, sciences et techniques, histoire naturelle, archéologie, histoire...) que de leur situation géographique, de leurs modes de gestion (statut, autorité de tutelle, droit public ou privé, type de gouvernance) ou des labels, classements et appellations qui les démarquent (rien qu'en France : Musée de France, Monument Historique, Maison des Illustres, Patrimoine Mondial de l'Unesco...). On peut encore élargir le spectre d'une définition en incluant les lieux de patrimoine et lieux d'exposition assimilés aux musées [...] : espaces d'interprétation sans collections, ou bien axés sur la médiation ou sur la mémoire d'événements traumatisques, par exemple »<sup>2</sup>.

Évidemment (ou pourtant), ces énumérations des objets muséaux n'évoquent pas le management. Ce numéro thématique de la revue s'engage sur un terrain quasi inconnu. Qui connaît des musées du management ? Qu'est-ce que serait un musée explicitement consacré au management ? Le management peut-il s'exposer en musée ? Les « objets managériaux » peuvent-ils être montrés au même titre que tout autre objet habituellement présenté au public dans une collection ou une exposition ? La mise en musée d'objets de management a-t-elle tout autant de raisons d'être que lorsqu'il s'agit des œuvres d'art ou des objets techniques ? De quelles façons le management est-il déjà, explicitement ou non, présent dans les musées existants ? Peut-on concevoir des musées consacrés au management ou engendrer un apprentissage ou une relation au management à partir de musées existants ?

Le management dans sa forme contemporaine a une histoire récente. Si l'on considère sa généralisation, concomitante de la seconde révolution industrielle et à partir d'expériences pionnières qui ont permis son déploiement à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (*management movement* ou *systematic management, scientific management*), il a à peine 150 ans. Mais il serait faux d'en déduire que le management est trop récent pour avoir « ses musées » ou plus largement sa place « au musée ». Le management dispose de ses objets matériels et immatériels. Nous appelons objets managériaux, ou objets de management, tout objet qui peut être considéré comme faisant partie des outils, instruments et dispositifs de management, ou tout objet qui comporte une dimension managériale, par sa nature ou par son utilisation. Les objets managériaux forment un ensemble plus restreint que les objets du monde du travail en général, mais leur mise en musée peut introduire des discussions sur les frontières ; une masse et des marteaux utilisés en ferronnerie – par exemple pour fabriquer une faux – ne sont pas, en première analyse, des outils de management, mais ils peuvent être montrés et mis en scène en tant que leur utilisation est coordonnée par un maître ouvrier et des apprentis, pour illustrer un type particulier de coordination. Or la coordination est un des fondamentaux du management. Une lampe de contrôleur SNCF n'est pas, a priori, un objet de management, mais cette lampe symbolise un métier, elle a donc une dimension culturelle, rituelle, symbolique et... managériale. Bien entendu, un certain nombre d'objets ont une identité managériale plus immédiate et centrale : une pointeuse, un diagramme de Gantt, un organigramme, un schéma *stage-gate*, une boîte et son étiquette kan-ban, un livret d'accueil du nouvel arrivant par exemple. Des objets plus récents se sont dématérialisés avec l'informatique et les systèmes d'information tout en renforçant leur centralité dans le management des organisations (ERP, CRM, IA...). Des ouvrages de management, comme les premières éditions de Taylor (1911) ou de

<sup>2</sup> PIA 4, 2023, p. 63.

Fayol (1916) ou les *blue books* de General Electric (1951-1955), peuvent également être considérés comme des objets de management.

Un premier musée intitulé explicitement « Musée du Management » a été créé par le Cercle de l’Innovation de l’Université Paris Dauphine-PSL fin 2018, sous l’égide de la Fondation Dauphine. Il a été inauguré en juillet 2024 dans les locaux de cette université avec désormais une place pérenne. Ce musée n’est pas le seul qui « parle » de management car, de façon plus large, on pourra trouver des objets relatifs au management dans des musées des techniques, des musées des arts et traditions populaires, des musées d’entreprise, des musées de marques, des musées industriels et des écomusées industriels et ce dans de très nombreux pays. On pourra aussi considérer une forme de muséalité du management dans le fait qu’un certain nombre d’œuvres d’art (peinture, photographie, sculpture, littérature) « parlent » de management, en exposant des situations de gestion<sup>3</sup> et en décrivant des objets managériaux. Des tableaux célèbres, par exemple le « Bureau, la nuit » d’Edward Hopper (1940), représentent des situations de management et en constituent donc une partie de la muséalité. Des thèmes de management peuvent être prétextes à des visites guidées : dans les années 1990, par exemple, une société savante en management, l’AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), a organisé pour ses congressistes une visite du musée du Louvre sur le thème du « chef ». Gilles Garel a montré comment

il était possible de réactiver la tradition de la démonstration<sup>4</sup> du Musée des Arts et Métiers pour « enseigner le » ou « acculturer au » management de l’innovation à partir des collections exceptionnelles de ce musée à Paris.

Des lieux d’histoire industrielle et sociale, comme le Familistère de Godin<sup>5</sup>, sont aussi des lieux muséaux de référence. Des musées d’entreprise<sup>6</sup> existent, où des expositions ont été organisées, par exemple autour de l’histoire de Saint Gobain ou de Schneider. Claudine Cartier a souligné que des musées d’art et d’industrie ont été créés au XIX<sup>e</sup> siècle dans les régions françaises avec un contexte national où l’innovation, le développement industriel et la solidarité sont liés dans un couplage entre le progrès technique et la paix sociale, et où la visée encyclopédique est prédominante ; il fallait donc engendrer des lieux idoines pour montrer les « arts utiles »<sup>7</sup>.

Plonger dans les muséalités du management et son histoire, c’est-à-dire des façons muséales de parler du management constitue bien un projet en grande partie inédit. C’est l’objet de ce numéro de la revue *Entreprises et Histoire*. C’est aussi une exploration féconde de différentes problématiques :

- De quelle façon les objets managériaux peuvent-ils constituer des objets de musée ? Quels sont les critères de sélection de ces objets ? Quels sont les biais assumés ou pas dans le choix de ces critères ? Jean-Claude Daumas constatait, à propos du patrimoine industriel et de la mémoire

<sup>3</sup> J. Girin, « L’analyse empirique des situations de gestion, éléments de théorie et de méthode », in id., *Langage, organisations, situations et agencements*, édition coordonnée par J.-F. Chanlat, H. Dumez et M. Breton, Québec, Presses de l’Université de Laval, 2016, p. 165-198.

<sup>4</sup> G. Garel, « Enseigner le management de l’innovation au Musée des Arts et Métiers. De la démonstration à la déambulation ou la pédagogie par l’objet », *Revue Française de Gestion*, n° 296, 2021, p. 27-48. « La démonstration est au fondement de la création du Conservatoire des Arts et Métiers à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et des premières collections du Musée des Arts et Métiers. Elle doit s’entendre comme « l’idée qu’il faut faire voir, montrer des objets, des machines en mouvement plutôt que d’expliquer abstraitemment ».

<sup>5</sup> J. Dos Santos, *L’Utopie en héritage. Le Familistère de Guise (1888-1968)*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais, 2016.

<sup>6</sup> I. Cousserand. « Musées d’entreprise : un genre composite », *Communication & Organisation*, n° 35, 2009, p. 192-213.

<sup>7</sup> C. Cartier, « Des musées pour l’industrie », in J.-C. Daumas (dir.), *La mémoire de l’industrie. De l’usine au patrimoine*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2006, p. 163. Voir aussi A. Gril-Mariotte, « De l’entreprise au musée, valoriser l’objet design », *Entreprises et Histoire*, n° 108, 2022, p. 84-93.

- ouvrière, que le passé était toujours recomposé<sup>8</sup>. Quels objets managériaux ont été ou sont exposés dans des musées et quels retours peut-on faire de ces expériences ?
- Quelles spécificités présente le management par rapport à d'autres réalités techniques et sociales, et qui feraient que sa muséalité potentielle serait spécifique ? Sur un plan théorique comme sur un plan pratique, qu'est-ce que la mise en musée « fait » aux objets managériaux ?
  - De quelle façon les disciplines et les domaines qui constituent le management, et plus largement la gestion, comme la comptabilité, le marketing, la gestion des ressources humaines, la finance, la gestion de projet... se saisissent-ils de cette question de mise en musée ?
  - Les musées d'entreprise contiennent-ils des objets managériaux ? Si oui, lesquels et quelles sont les intentions et les buts des entreprises à les exposer ? Peut-on par ailleurs établir une « intention managériale », par exemple entretenir une culture d'entreprise, la motivation des personnels, la formation, etc., dans les musées d'entreprise, qu'ils exposent ou non des objets managériaux ?
  - Comment faire émerger des problématiques de management des musées existants, i.e. de tous les musées qui ne se sont pas labellisés comme des musées du management ? Quelles pédagogies spécifiques et/ou médiations faut-il alors mettre en œuvre ? Bien sûr pour les enseignants et les enseignants-chercheurs en management se posent un ensemble de questions sur les modalités pédagogiques et les apprentissages à partir des musées.
  - Quelle analyse critique du management est permise par sa mise en musée ? Par quels codes de présentation, mises en scène, interactions avec le public passe cette critique ? De quelle façon cette dimension critique est-elle intégrée dans la conception

initiale des musées et expositions dédiés au management ?

- Comment le public reçoit-il cette mise en musée du management ? Que cherche-t-il lorsqu'il visite des lieux où sont présentés des objets managériaux ? Que ressent-il ? Qu'apprend-il ? Peut-on concevoir des rebouclages entre les expériences muséales du management et le retour en situation de gestion dans les organisations ? La question de la médiation se pose à nouveau aussi ici.
- D'un point de vue prospectif, peut-on imaginer ce que pourraient être des musées du management à l'horizon 2050 ou plus loin encore ? D'un point de vue fictionnel, quelles installations, quelles scènes, quelles interactions et immersions, peut-on imaginer dans un musée du management ?

Toutes ces problématiques sont à considérer à la fois dans le présent des expériences en cours et au regard de l'histoire et de la nature des musées et de l'histoire et de la nature du management.

Le positionnement de ce numéro thématique a de facto exclu le « management des musées » comme objet, une question qui a déjà été largement abordée dans l'étude du secteur culturel. Le projet de ce numéro singulier et pionnier aura révélé des travaux en cours et structuré des travaux inédits.

## LES APPORTS DE CE NUMÉRO

Le présent numéro comporte six articles, un débat, ainsi qu'un clin d'œil, une analyse de document et une présentation de la sélection de journaux d'entreprise proposée au public sur la bibliothèque numérique Gallica.

L'article d'Adrien Jean-Guy Passant ressuscite une tradition oubliée, celle des musées commerciaux dont se sont équipées

<sup>8</sup> J.-C. Daumas, « L'usine, la mémoire et l'histoire », in id. (dir.), *La mémoire de l'industrie*, op. cit., p. 9-20, ici p. 13. Voir aussi F. Hachez-Leroy (dir.), *Le patrimoine industriel, Entreprises et Histoire*, n° 87, 2017.

au XIX<sup>e</sup> siècle les écoles de commerce françaises, lorsqu’elles étaient « de commerce » et pas encore « de management ». Ces musées ont disparu dans les années 1940-1950, mais ils sont parmi les pionniers d’une démarche de muséalisation de la gestion. Ils ont ainsi joué un rôle dans l’affirmation de la gestion comme corpus enseignable et comme discipline universitaire.

Aki Kinjo et Naoya Takayanagi proposent une analyse comparative des musées d’entreprise de deux continents différents, Volvo et Isuzu, tous deux dans l’industrie automobile. Ils montrent qu’une comparaison internationale des musées d’entreprise permet d’identifier les récits explicites comme les récits cachés. Les récits qui ressortent de l’analyse des deux musées sont totalement différents bien que les deux entreprises soient dans le même secteur industriel. L’étude comparative est également un impératif méthodologique, pour éviter de se retrouver piégé dans le récit d’une seule entreprise et découvrir la partie cachée des récits, au-delà des rhétoriques historiques présentées.

Un second article propose une comparaison internationale. Tomasz Olejniczak, Mariusz Jastrząb et Radosław Milczarski analysent 21 musées d’entreprise dans trois pays : l’Italie, le Japon et la Pologne. L’article met au jour une typologie des modèles de rhétorique historique. À un niveau abstrait, les musées peuvent assimiler les produits à des valeurs abstraites ou les marques à des valeurs universelles. À un niveau plus concret, les musées peuvent assimiler des endroits à des produits spécifiques ou des marques à des industries spécifiques<sup>9</sup>. D’un point de vue méthodologique, l’article montre aussi l’intérêt d’une approche par codage qualitatif du matériau primaire.

En France, le premier « Musée du Management » a été créé par l’Université Paris Dauphine-PSL. Sonia Adam-Ledunois,

Sébastien Damart et Albert David montrent en quoi cette expérience de création combine tradition et audace. Créer un musée du management, c’est d’abord se poser la question de ce qu’est fondamentalement le management. C’est aussi réussir à mettre en scène des objets managériaux, avec les niveaux d’expertise et d’analyse critique requis. Le management a une nature technique : ce musée s’inscrit donc dans la tradition des musées des sciences et techniques et expose des outils, instruments, dispositifs de management. Il a, comme tout musée contemporain de ce type, une vocation éducative, mais aussi émancipatrice. Il a une vocation à être un lieu de réflexion critique, mais aussi de conception du management de demain.

Une autre expérience de musée exposant des objets de management se déroule à l’Université Gustave Eiffel. Florent Giordano, Frédéric Moulène, Cédric Poivret et Mathias Szpirglas présentent le « Musée d’histoire de la gestion et de la pensée managériale ». L’article montre le pas qu’il y a du manuel d’histoire du management au musée, l’importance d’accorder une place centrale aux objets, qui sont source de connaissances techniques mais aussi révélateurs des rapports sociaux en tant qu’artefacts de l’action collective. Les auteurs montrent qu’on peut enseigner différemment le management, et aussi promouvoir de nouvelles façons de faire de la recherche en management.

Pierre Volle et Pauline Le Clere analysent la place du management dans les musées d’entreprise et s’interrogent sur la nature des médiations à concevoir pour les objets managériaux. Comment des musées d’entreprise contribuent-ils à une muséalisation du management, alors même qu’ils sont faits, en grande partie, pour promouvoir les activités de l’entreprise ? Comment fonder un discours plus distancié et critique ? À travers quelles médiations ? Les auteurs répondent

<sup>9</sup> Pour un exemple de musée consacré aux expériences des entrepreneurs dans une grande ville du Japon, on peut mentionner, à Osaka, l’Entrepreneurial Museum for Challenge and Innovation : <https://osaka-info.jp/en/spot/entrepreneurial-museum/>

à ces questions grâce à l'analyse de deux musées d'entreprise : l'Aventure Michelin et le Musée des Papeteries Canson-Montgolfier. Ils concluent par des recommandations pour une médiation intégrant l'ensemble des dimensions de l'expérience-visiteur.

En 1946, la compagnie aérienne américaine United Airlines inclut dans son livret du nouvel arrivant la procédure à suivre lorsqu'on a une suggestion d'amélioration à faire : la procédure de suggestions du personnel. Le document graphique présentant les différentes étapes à suivre est à la fois clair et plein d'humour. Nous le commentons ici en ajoutant une perspective historique sur l'origine et l'évolution de ces systèmes de participation et de responsabilisation des employés.

Le débat publié au centre de ce numéro est intitulé « Quand le management devient patrimoine : défis et enjeux d'une muséification ». Il réunit deux historiens, deux professeurs de management et un professeur de sciences de l'information et de la communication qui a été directeur d'un grand musée. Ce débat explore les façons dont les pratiques de gestion peuvent être valorisées dans un cadre muséal, offrant ainsi un terrain fertile pour réfléchir aux racines et aux évolutions des méthodes

managériales, et pour repenser le management lorsqu'il devient objet d'exposition.

La muséification du management n'est pas incompatible avec le spectacle vivant. Le spectacle « Manage-moi », créé par CIE 44 pour l'inauguration du Musée du Management à l'Université Paris Dauphine-PSL, contribue à la fois au divertissement des visiteurs et à un recul critique nécessaire. Dans ce « clin d'œil », Lény Guissart et Nicolas Mathieu racontent cette aventure de création.

La bibliothèque numérique Gallica créée par la Bibliothèque nationale de France inclut désormais une sélection numérisée de journaux d'entreprise de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, issue d'un repérage en cours dans ses vastes collections. Ces journaux peuvent être internes et s'adresser au personnel, ou externes, à l'attention des clients ou d'autres entreprises<sup>10</sup>. L'article analyse les journaux de l'industrie – en particulier la chimie et l'automobile – et d'autres secteurs comme les transports. Isabelle Copin montre comment ces publications contribuent à resserrer les liens internes, mais aussi à former et à éduquer, à promouvoir l'entreprise et ses employés, à établir les bases d'une culture partagée.

<sup>10</sup> Cf. C. Malaval, *La presse d'entreprise française au XX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001.