

Congrès de l'AFEP 2014, Paris-ENS Cachan  
*Économie politique et démocratie*

**Le management contre la démocratie**

Henri Jorda et Marlyse Pouchol

Henri Jorda

Maître de conférences en sciences économiques, habilité à diriger des recherches, Université de Reims Champagne-Ardenne

Chercheur associé au CLERSE, Université Lille 1 Nord de France

Adresse électronique : [henri.jorda@univ-reims.fr](mailto:henri.jorda@univ-reims.fr)

Adresse professionnelle : Université de Reims Champagne-Ardenne, UFR Sciences Économiques, Sociales et de Gestion, 57 bis rue Pierre Taittinger, 51096 Reims Cedex

Marlyse Pouchol

Maître de conférences en sciences économiques, habilitée à diriger des recherches, Université de Reims Champagne-Ardenne

Chercheuse au CLERSE, Université Lille 1 Nord de France

Adresse électronique : [marlyse.pouchol@univ-reims.fr](mailto:marlyse.pouchol@univ-reims.fr)

Adresse professionnelle : Université de Reims Champagne-Ardenne, UFR Sciences Économiques, Sociales et de Gestion, 57 bis rue Pierre Taittinger, 51096 Reims Cedex

## **Le management contre la démocratie**

Les choses ont changé depuis l'apparition de l'économie politique. Alors qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, le développement économique a pu être considéré comme un moyen de la démocratie, elle se présente aujourd'hui, à l'inverse, comme le moyen de l'économie, à tel point qu'il peut sembler que la seule raison d'être de la liberté individuelle soit de permettre la croissance économique<sup>1</sup>. Dans le domaine de la théorie, l'inversion des fins et des moyens n'est pas tout à fait récente. Le renversement est décelable entre Smith et Bentham ou encore plus tard au tournant du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècle entre Walras et Pareto, par exemple. Mais désormais la fonctionnalisation s'est généralisée et imposée dans la pratique allant jusqu'à rendre incompréhensible la politique authentique. L'idéal politique de liberté, d'égalité et de fraternité de la République a perdu toute consistance, tandis que l'idéal de l'économie du Bien-Être social – celui « du plus grand bonheur pour le plus grand nombre » – est devenu le critère déterminant de l'action publique. Le réalisme économique de « l'optimum social » a ridiculisé l'espérance et condamné l'utopie. Le sens de la politique s'est ainsi évanoui et il est difficile de transmettre aux générations nouvelles l'idée que la politique puisse renvoyer à autre chose que les activités auxquelles se livrent les élus d'aujourd'hui. La fonctionnalisation s'est traduite par ce qu'Arendt appelle la dépréciation de la politique qu'elle a saisie comme une caractéristique des Temps Modernes. Le sens de la politique s'est bien évanoui. Travestie en institution au service d'un objectif économique, elle ne se distingue pas plus de l'administration des choses que de la gestion des ressources humaines.

Dans notre communication, nous défendrons l'idée que la fonctionnalisation de la politique provient, en grande partie, de l'extension de la logique managériale à toutes les sphères de l'activité humaine. Né dans les entreprises industrielles au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'« art » de diriger les organisations avait déjà des visées impérialistes. C'est ainsi que, pour Henri Fayol, l'administration était la condition du bon fonctionnement du corps social à partir de la définition de règles « scientifiques »<sup>2</sup>. Cette fonction devait être enseignée dès les écoles primaires afin que tous les membres de la société soient éclairés par la « science des affaires ». Sous l'autorité du chef, « l'ordre parfait » devait régner dans toutes les parties de l'organisation sociale, et la discipline devait s'imposer à tous afin que chacun soit à sa place. La famille elle-même devait être dirigée comme une entreprise et pouvait devenir une « excellente école d'administration », avec un chef qui ne doute jamais tant ses décisions sont appuyées sur des méthodes et des outils rationnels. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les « sciences du management » découvrent l'incertitude de l'environnement, les limites de la rationalité et la complexité des systèmes. Se constitue progressivement un néo-management fondé sur le triptyque Qualité/Projet/Compétences où il s'agit d'exploiter toutes les ressources humaines et de satisfaire et fidéliser les clients pour obtenir de meilleures performances. La relation hiérarchique n'est plus

---

<sup>1</sup> Phrase introductive du colloque « Économie et démocratie », Université de Reims, octobre 2001. Voir : *Les théories économiques et la politique. Économie et Démocratie*, volume 1. Coordination H. Guillemin, H. Jorda, M. Pouchol, L'Harmattan, 2003, p.9.

<sup>2</sup> H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999 (1<sup>ère</sup> édition : 1918). L'ouvrage de Fayol sera traduit aux Etats-Unis en 1949 sous le titre *General and Industrial Management*. La communication fera également état des apports du management scientifique de Taylor qui visait à chasser la pensée des ateliers.

envisagée comme un ordre militaire – le cadre d’origine militaire (le « carré ») devient le manager –, les fonctions ne sont plus strictement séparées et les frontières des organisations ne sont plus si claires avec les réseaux. Ainsi, pour William Deming, l’amélioration continue provient d’une adaptation permanente au marché qui doit être l’affaire de tous<sup>3</sup>. De son côté, le management par projet vise à dépasser les organisations tayloriennes par une combinaison des ressources qui « est faite pour être ensuite défaire »<sup>4</sup> : chaque acteur du projet n’est plus défini selon son métier ou son statut, mais d’après sa contribution spécifique au projet destiné à disparaître une fois réalisé. Enfin, le management des ressources humaines vise essentiellement à rendre les compétences mobiles, ou transversales, afin de produire plus et « mieux » avec moins.

Ces principes de management auraient montré leurs vertus dans un monde où la concurrence exige la qualité totale des produits et des services, des coûts toujours plus bas, des innovations toujours plus innovantes, la permanence du changement et la mobilisation entière des ressources humaines. Destiné à dégraisser les organisations pour en développer les réflexes, le toyotisme s’est travesti en Lean Management dont les dégâts humains et sociaux sont bien connus<sup>5</sup>. Pourtant, le néo-management triomphe – il suffit de parcourir les rayons des rares librairies qui survivent – et impose sa loi dans le secteur non marchand : l’hôpital, la justice, la police, le travail social, l’Université... Armés de leurs tableaux de bord et de leurs outils de pilotage, les managers débusquent les réserves de productivité, chassent les temps sans valeur ajoutée, enchaînent les réformes toujours plus vite pour restructurer les organisations. Engagés dans une course aux chiffres, toujours plus folle, les salariés perdent le sens de leur travail, leur identité professionnelle, voire leur vie<sup>6</sup>. C’est notamment le cas dans les institutions républicaines, transformées en organisations comme les autres, où les procédures technocratiques et la novlangue managériale arrêtent la pensée et interdisent toute délibération sur le travail. C’est ainsi que dans l’économie de la connaissance, les universités sont réduites à des fonctions au service d’une introuvable croissance et les universitaires en agents dont les travaux n’ont pour finalité que l’utilité économique. Ainsi va la managérialisation de la politique...

La communication ne vise pas à présenter la politique authentique au sens d’Arendt, ce qui a déjà été fait par ailleurs<sup>7</sup>, mais à montrer en quoi ses enseignements sont précieux pour exprimer et expliquer des désaccords avec ce que nous vivons aujourd’hui. Sous couvert d’une plus grande autonomie laissée aux universités, l’enseignement supérieur et la recherche se trouvent désormais orientés par les besoins de l’économie locale, ce dont il n’est pas tout à fait possible de se plaindre s’il s’agit de fournir des emplois aux étudiants de la région. Mais comment ne pas

---

<sup>3</sup> W.E. Deming, *Qualité, la révolution du management*, Economica, 1988. Inaudible aux Etats-Unis, le « pape de la qualité » fut entendu par les Japonais...

<sup>4</sup> J-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 2012. Ce type de management est né dans les secteurs nord-américains de la Défense et de l’Aérospatiale : les manuels de management en donnent pour origine le « Manhattan Project »...

<sup>5</sup> Lire les travaux de Christophe Dejours, notamment *Souffrance en France : La banalisation de l’injustice sociale*, Éditions du Seuil, 1988 ; *La panne*, Bayard Éditions, 2012.

<sup>6</sup> Lire le témoignage de Catherine Kokoszka, directrice départementale de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) de Paris, qui a « failli mourir de ne plus pouvoir penser » : [http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/11/04/catherine-kokoszka-directrice-departementale-de-la-protection-judiciaire-de-la-jeunesse-tout-allait-trop-vite\\_1262578\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/11/04/catherine-kokoszka-directrice-departementale-de-la-protection-judiciaire-de-la-jeunesse-tout-allait-trop-vite_1262578_3224.html)

<sup>7</sup> M. Pouchol. « Arendt ou les limites des lois économiques », in *Y a-t-il des lois en économie ?* Coordination A. Berthoud, Bernard Delmas, T. Demals, Presses universitaires du Septentrion, 2007, p. 623-644.

s'inquiéter d'une fonctionnalisation des programmes conduisant à éliminer des enseignements ne visant pas des connaissances utiles à la croissance économique. Si les connaissances utiles pouvaient être clairement établies, il n'y aurait peut-être pas lieu de protester, mais, précisément, comme nous avons déjà tenté de le rappeler<sup>8</sup>, l'utilité ne peut s'établir a priori. Les innovations ne surgissent pas sur commande. Elles naissent de la coopération plutôt que d'une mise en compétition. Or, « les appels à projet » qui sont la nouvelle forme de « gouvernance » de l'université, terme très significatif de la dépréciation de la politique, tablent totalement sur l'idée qu'un financement récompensant les meilleurs projets a de quoi stimuler les regroupements d'acteurs et la créativité du groupe. Outre que la détermination des meilleurs projets devient une tâche nouvelle qu'il faudra bien confier à quelque comité qu'il faudra inventer, comment peut-on appliquer au domaine universitaire cette idée que la concurrence est la source des découvertes, ainsi qu'Hayek le soutient. Certes la compétition n'est pas interindividuelle comme pour l'auteur autrichien et le projet favorise le regroupement, mais elle est tout de même sous-jacente dans la démarche. Un nouveau mot a surgi pour caractériser cette combinaison en œuvre depuis plus longtemps dans l'approche du développement territorial. D. Béhar et P. Estèbe parlent de logique de « coopération »<sup>9</sup> pour signifier qu'il s'agit d'un mélange entre la coopération et la compétition.

La fonctionnalisation de la politique est également en œuvre dans le processus de décentralisation engagée par le gouvernement socialiste depuis les années 1980. Comme l'autonomie des Universités, la décentralisation peut être conçue comme une réforme cherchant à donner du pouvoir à des échelons régionaux et favorable à une démocratisation offrant la possibilité d'une participation plus grande de la population. Mais cette décentralisation est aussi pensée comme un moyen de développement local, ce qui en change la perspective. À ce titre elle se présente comme une réforme institutionnelle destinée à mettre en place les structures favorables à un développement qui est pensé comme un phénomène ascendant partant du bas vers le haut. Il y a une théorie économique plus ou moins implicite et consciente sous-jacente à la décentralisation. L'objectif économique est de fait le seul qui soit sérieusement pris en compte. La domination de cet objectif est devenu évident quand ce sont les regroupements dans les intercommunalités qui constituent la nouvelle voie de la régionalisation. Suscités au nom de l'efficacité économique au titre des rendements d'échelle ou d'élimination des coûts de transaction, ces regroupements laissent totalement dans l'ombre la question du caractère démocratique de ces nouveaux « territoires » construits sur des coalitions d'intérêts locaux. À la décentralisation s'est ajoutée une logique inverse d'agglomération rassemblant acteurs économiques et instances publiques locales dont certains espèrent qu'elle va permettre de faire émerger des territoires qui vont cesser d'être liés à des frontières politiquement établies. L'Union européenne met d'ailleurs ce genre d'émergence territorial sur le devant la scène. Ainsi son programme LEADER entre 2007 et 2013 soutient par un financement européen des projets pilotes dans les zones rurales. Robert Salais<sup>10</sup> souligne à quel point le management et ses cibles quantitatives domine le fonctionnement actuel de l'Europe au détriment de la délibération et dans le mépris total de la démocratie.

---

<sup>8</sup> H. Jorda. « L'enseignement supérieur au service de la société entrepreneuriale : chronique d'une mort annoncée » et M. Pouchol. « Les universitaires, la pensée et l'innovation », in *Les universités et l'innovation, l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances*, Direction H. Jorda. Série Marché et Organisations, L'Harmattan, 2007.

<sup>9</sup> D. Béhar et P. Estèbe. « Décentraliser : sortir du local et s'émanciper de l'État », in la revue *Pouvoirs locaux, Les cahiers de la décentralisation*, n°92, 1/2012, p.70.

<sup>10</sup> Robert Salais. *Le viol d'Europe. Enquête sur la disparition d'une idée*. Éditions PUF, 2013.

La communication cherche à soutenir que l'oubli de la politique a des conséquences. On a perdu de vue que la politique a été le facteur d'unité, non pas seulement d'unité nationale, mais la source de création d'une communauté humaine où chacun se considère comme des égaux. On a perdu de vue que la République pensée par Bodin au XVI<sup>e</sup> siècle cherche à dépasser les guerres de religion entre catholiques et protestants. L'importance de la fondation de l'unité disparaît d'autant plus facilement et cesse d'être compréhensible dès lors que la pluralité n'est plus admise. Il faut commencer par considérer que les individus ne sont pas semblables, que leurs croyances, leurs facultés et leurs intérêts sont différents, pour que la déclaration d'égalité soit prise comme un acte de fondation et apparaisse comme une décision marquante de la constitution d'une communauté d'humains. Ainsi, malgré les différences évidentes, il est décidé que chacun comptera pour une voix. Une communauté politique n'est pas une entreprise ; la division du travail constituée en vue de produire des marchandises n'obéit pas au même principe, de même qu'une communauté politique n'est pas une famille où l'intérêt commun est établi.

## Bibliographie

- Béhar D., Estèbe P., « Décentraliser : sortir du local et s'émanciper de l'État », in *Pouvoirs locaux, Les cahiers de la décentralisation*, n°92, 1/2012.
- Boutinet J-P., *Anthropologie du projet*, PUF, 2012
- Dejours C., *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, éditions du Seuil, 1998.
- Dejours C., *Travail vivant, Tome 2 : Travail et émancipation*, Payot, 2009.
- Dejours C., *La Panne*, Bayard éditions, 2012.
- Deming W., *Qualité, la révolution du management*, Economica, 1988.
- Dubet F., *Le déclin de l'institution*, éditions du Seuil, 2002.
- Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1999 (1<sup>ère</sup> édition : 1918).
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.
- Jorda H., « L'enseignement supérieur au service de la société entrepreneuriale : chronique d'une mort annoncée » in *Les universités et l'innovation, l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances*, Série Marché et Organisations, L'Harmattan, 2007.
- Jorda H., « Les compétences transversales : une gestion de la mobilité des ressources humaines », *Revue européenne de droit social*, n°1, 2009.
- Mintzberg H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, 1997.
- Pouchol M., « Arendt ou les limites des lois économiques », in *Y a-t-il des lois en économie ?* Coordination A. Berthoud, B. Delmas, T. Demals, Presses universitaires du Septentrion, 2007.
- M. Pouchol. « Les universitaires, la pensée et l'innovation », in *Les universités et l'innovation, l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances*, Série Marché et Organisations, L'Harmattan, 2007.
- Taylor F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971 (1<sup>ère</sup> édition : 1911).
- Salais R., *Le viol d'Europe. Enquête sur la disparition d'une idée*, Éditions PUF, 2013.

Henri JORDA

Maître de conférences en sciences économiques, Habilité à diriger des recherches, Université de Reims Champagne-Ardenne ; Chercheur associé au CLERSE.

#### OUVRAGES

*Travail et discipline : de la manufacture à l'entreprise intelligente*, L'Harmattan, 1999.

*Le métier, la chaîne et le réseau : petite histoire de la vie ouvrière*, L'Harmattan, 2002.

*Le Moyen Age des marchands : l'utile et le nécessaire*, L'Harmattan, 2002.

(co-direction), *Les théories économiques et la politique*, L'Harmattan, 2003.

(co-direction), *La démocratie et le marché*, L'Harmattan, 2003.

(direction), *Les universités et l'innovation : l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances*, L'Harmattan, 2007.

#### ARTICLES & CHAPITRES D'OUVRAGES COLLECTIFS (sélection)

« Le bonheur d'être entrepreneur : le libéralisme à la conquête des esprits », *Humanisme et Entreprise*, n° 269, février-mars, 2005.

« Les universités dans le marché : les nouvelles entreprises du savoir », *Humanisme et Entreprise*, n°276, avril 2006.

« L'enseignement supérieur au service de la société entrepreneuriale », in *Les universités et l'innovation : l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances*, L'Harmattan, 2007.

« Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, n°29, 1/2009.

« Les compétences transversales : une gestion de la mobilité des ressources humaines », *Revue européenne de droit social*, mars 2009.

« Les universitaires de demain : des managers de la connaissance », in *Le manager de demain : quels nouveaux défis ?*, Eyrolles, 2009.

« Le travail et ses fins dans les éloges de la paresse », *Raison publique*, n° 15, 2011.

#### COLLOQUES & COMMUNICATIONS (sélection)

« Le droit à la paresse : une critique de la société du travail », Colloque *Travail divisé/travail décomposé*, Dunkerque, mars 2004.

« L'enseignement supérieur au service de la société entrepreneuriale : chronique d'une mort annoncée », Colloque *L'esprit de l'innovation*, Dunkerque, 26-30 septembre 2006.

« Le Moyen Âge de la mondialisation marchande : Science du Marchand et Art de la Marchandise », Colloque *Travail, capital et savoir dans la mondialisation*, Grenoble, 18-19 mars 2010.

Avec Marlyse Pouchol, « La logique des compétences contre l'esprit critique : lectures croisées d'Hannah Arendt et Michel Foucault », Congrès de l'AFEP, *Pour un renouveau de l'économie politique*, Lille, 9-10 décembre 2010.

« La paresse, histoire d'une idée subversive », Séminaire du CLERSÉ, Lille, décembre 2012.

« La paresse, histoire d'une subversion du Moyen Âge à nos jours », Séminaire de l'APSES, Châlons-en-Champagne, décembre 2013.

Marlyse POUCHOL  
Maître de Conférences en Économie, HDR  
Université de Reims et Clersé, Université de Lille 1

### **Publications récentes, Articles dans revues référencées**

- 2013, « Contre une philosophie économique post-hayékienne », Cahiers d'Économie politique, n° 65, L'Harmattan.
- 2013, en collaboration avec Lyse Patsouris, traduction d'un texte de Keynes, « Mes convictions de jeunesse », *Économies et sociétés*, série « Histoire de la pensée économique », PE, n° 49, 10/2013, p.1813-1829, Ismésa les Presses.
- 2013, « Présentation du texte de Keynes : Mes convictions de jeunesse », *Économies et sociétés*, série « Histoire de la pensée économique », PE, n° 49, 10/2013, p.1805-1811, Ismésa les Presses.
- 2012, « Économie, politique et philosophie chez Keynes », *Économies et sociétés*, série "Histoire de la pensée économique", PE, n°47, 2012, p. 2273-2303 Ismésa les Presses.
- 2011, « Capitalisme et disparition du monde commun: les apports de Hannah Arendt », *Économies et sociétés*, série « Histoire de la pensée économique », PE, n°44, 7/2011, p. 1097-1118, Ismésa les Presses

### **Chapitres d'ouvrage**

- 2012, « Les théories économiques et la crise du financement des dépenses publiques », (dir) J. Benetti, H. Groud, *Les finances publiques nationales et locales face à la crise*. L'Harmattan. p. 65-71.
- 2011, « La critique de l'économie chez Arendt », (dir) M-C. Caloz-Tschopp, *Colère, courage et création politique. Volume 5 Résister dans le travail et dans la migration*, Université de Lausanne (Unil), l'Harmattan, p. 85-99.
- 2011, « Arendt et le travail : la divergence avec Marx », (dir) C. Laviaille, *Le travail en question XVIIIe-XXe siècle*, Presses Universitaires François Rabelais, Tours, p. 195- 212.
- 2011, « Exportations des capitaux et mutation de l'État-Nation à la fin du XIXe siècle », coordination D. Uzunidis, B. Laperche, S. Boutillier, *L'entreprise dans la mondialisation. Contexte et dynamiques d'investissement et d'innovation*, Éditions Le Manuscrit, Paris, p. 59-81.
- 2010, « Arguments de soutien au libéralisme : une comparaison entre Smith et Hayek », (dir) R. Espiet-Kilty, *Libéralisme(s) ?*, Collection Politiques et Identités, Presses Universitaires Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II. p 60-78.

### **Colloques internationaux**

- 2012, Colloque *Qu'est-ce que la philosophie économique ?*, les 21 et 22 juin, Sciences Po Lille : « Une philosophie post-hayékienne contre l'activité philosophique ».
- 2010, Colloque *Économie et société chez Hannah Arendt*, 25 et 26 novembre, Sciences Po Lille : « Capitalisme et disparition du monde commun »..
- 2010, Colloque international : *La pensée et l'action dans le pouvoir*, Université de Lausanne, 23-24-25 avril : « La critique de l'économie chez Arendt ».
- 2010, Colloque international : *Travail, Capital et Savoir dans la mondialisation*, 4e Forum : « L'esprit de l'innovation », Université de Grenoble, 18-19 mars : « Les risques de la mondialisation du capital. Retour sur l'histoire ».

### **Autres colloques**

- 2011, Journée d'études: *Les finances publiques nationales et locales faces à la crise*, Université de Reims Champagne Ardenne, Faculté de Droit et de Science politique, 5 décembre : « Les théories économiques et la crise du financement des dépenses publiques ».
- 2010, en collaboration Avec H. Jorda : Premier congrès de *l'Association Française pour l'Économie Politique*. Lille, les 9 et 10 décembre : « La logique des compétences contre l'esprit critique : lectures croisées d'Hannah Arendt et Michel Foucault »..

### **Autres communications**

- 2013 séminaire HPES, Clersé Lille 1, 27 juin : « Économie, religion et politique chez Keynes et Arendt »
- 2013, séminaire du PHARE : « Les après-midi de Philosophie et économie », 20 février : « Hannah Arendt et l'économie »
- 2012, séminaire HPES, Clersé Lille 1, 19 janvier. « Keynes et la philosophie »,



## **Le management contre la démocratie**

### Résumé

Notre communication montrera les effets délétères du management sur la démocratie. En étendant ses principes et ses outils aux institutions républicaines, la logique managériale accentue la fonctionnalisation de la politique. Qualité, Projet et Compétence, objets du néo-management, restructurent désormais les universités censées répondre à l'attractivité des territoires. Ils font perdre le sens du travail, arrêtent la pensée et toute délibération, faisant oublier la politique. Nous rappellerons qu'une communauté humaine authentique suppose des relations entre les personnes qui relèvent de la coopération, laquelle n'a rien à voir avec la division du travail opposant dirigeants et exécutants au sein d'une entreprise, pas plus qu'avec les liens fusionnels caractéristiques de la famille.

Mots-clés : management, démocratie, fonctionnalisation, politique, universités.

### Abstract

Our communication will show the deleterious effects of Management on Democracy. By extending its principles and tools to Republican institutions, the managerial approach emphasizes the functionalization of the Policy. Quality, Project, Competence, objects of Neo-Management, restructure universities now considered to meet the attractiveness of regions. They lose the meaning of work, stop thinking and any deliberation, making us forget politics. We will recall that an authentic human community involves relations between persons within the cooperation, which has nothing to do with the division of labor between managers and executives in a company, not more than links fusional family characteristics.

Key-words : management, democracy, functionalization, politics, universities.