



**HAL**  
open science

# De la gouvernementalisation de nos sociétés : Généalogie d'une citoyenneté par l'entreprise et le management

François-Xavier de Vaujany

## ► To cite this version:

François-Xavier de Vaujany. De la gouvernementalisation de nos sociétés : Généalogie d'une citoyenneté par l'entreprise et le management. 2024. hal-04679258v2

**HAL Id: hal-04679258**

**<https://cnrs.hal.science/hal-04679258v2>**

Preprint submitted on 3 Sep 2024

**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.

# De la gouvernementalisation de nos sociétés : Généalogie d'une citoyenneté par l'entreprise et le management<sup>1</sup>

François-Xavier de Vaujany

DRM (UMR 7088)

Université Paris Dauphine-PSL

[devaujany@dauphine.fr](mailto:devaujany@dauphine.fr)

**Résumé :** Souvent associée à la vie de la cité et ses fondements helléniques, la démocratie a aussi une longue histoire indissociable de la genèse de l'entreprise et de ses modes de décision. D'abord ancrée dans des questions de « gouvernance » entrepreneuriale en continuité et perméabilité forte de celle des paroisses, des cités ou des Etats du 18<sup>ème</sup> au 20<sup>ème</sup> siècles, la question démocratique a ensuite été fortement influencée par l'émergence du « phénomène managérial » tel qu'il apparaît à partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Cette leçon inaugurale commence par décrire ce double mouvement articulant les logiques de « trusts » avec celles de « mandats » et d'« expertise » managériale. Dans un monde du travail de plus en plus « plateformisé », décentré, mobile et distant, le propos questionne ensuite le renouvellement en cours de ces formes de citoyenneté par l'entreprise et les pratiques managériales du 21<sup>ème</sup> siècle.

**Mots-clés :** Histoire ; démocratie ; entreprise ; management ; enquête ; ouverture ; Locke ; d'Argenson ; Sieyès ; Burnham ; Dewey.

---

<sup>1</sup> Note préparatoire de la 7<sup>ème</sup> leçon inaugurale du cours « Transformations du Travail & Numérique » (TTN), saison 2024. Comme chaque année, le séminaire d'ouverture du cours TTN s'achève par une leçon articulant une réflexion philosophique avec des observations sur les transformations du management et de l'organisation du travail. Ce document reprend les idées-clés de cette conférence d'ouverture.

*Petite réflexion en déambulant sur le forum d'Athènes, sous un soleil de plomb...*

14h, le 27 juillet 2024. Par une belle journée de canicule athénienne, je parcours les ruines du « forum » posé au pied de l'Acropole. Ma peau sent la chaleur du soleil se poser sur elle comme un souffle brûlant. La lumière toute autour de moi est trop crue, trop blanche, trop plongeante pour de belles photos. Au fil de mes pas, une petite bouteille d'eau déjà chaude dans la main, je cherche un peu d'ombre. J'en trouve enfin à proximité de deux statues représentant la rencontre fictive entre Socrate et Confucius. Drôle d'idée. A l'heure où les investissements chinois sont plus importants que jamais en Grèce, le forum garde visiblement toute sa portée politique ...

Le regard posé sur cette dentelure du passé, j'essaie d'imaginer les conversations, les rencontres, et toute la vie sociale de ce grand plateau. J'entends d'ici les débats au cœur de la *Boulè*, de l'*Héliée* et un peu plus loin sur la colline du Pnyx, de l'*Ekklesia*. Mais comment le peuple d'Athènes jugeait-il un système excluant le plus grand nombre de la représentation démocratique ? Comment vivait-il cette société mise en place par Solon puis Clisthène ? Se révoltait-il contre ce cadre politique où le hasard était central ? L'accès à la parole publique pour tous (l'*isègoria*) et le principe d'une certaine égalité devant la loi athénienne (l'*isonomia*) compensaient-ils le sentiment d'agacement et d'injustice probablement ressentis par beaucoup ? L'espace de la magistrature (accédé par l'élection ou le tirage au sort) offrait-il un espoir pour les plus ambitieux des non-éligibles aux fonctions représentatives de la cité ?

Dans ces allées, tout autour de ces bâtiments incarnant la cité, je devine les jeux de pouvoir et les stratégies d'influences. De mon banc, je vois de nombreux fantômes argumenter sur les périphéries des espaces démocratiques : des artisans, des marchands, des tragédiens d'un jour, des « étrangers », des femmes, et même parfois, des esclaves. J'imagine les cris, les altercations, les propos chuchotés. Quels effets avaient ces procédures politiques sur les décisions, leurs rythmes, les opportunités et la pertinence des choix retenus ? Comment se formait une volonté générale ? Que pouvait exprimer la constitution d'une majorité dans ces assemblées ?

De toutes les images venant s'imprimer en moi, peu évoquent alors l'activité entrepreneuriale et la sphère économique. Celles-ci sont mineures, éphémères et elles aussi, périphériques. La conversation démocratique est portée par les questions de la cité elle-même et les instances intégrées à son seul organisme. Pas de compagnie des Indes, pas d'Engie ou de Nike, pas de collectifs d'entrepreneurs, pas de tiers-lieux, pas de plateformes numériques, et pas encore de problèmes pour articuler des assemblées distantes sur ce territoire d'Athènes et de l'Attique pouvant être parcouru à pied...

## **Introduction : de la conversation proche au contrôle à distance, du renouvellement de la question démocratique**

La démocratie est probablement le plus hellénique de tous nos héritages politiques. Expérimentée tout particulièrement à Athènes, elle nourrit aujourd'hui encore les pratiques, les imaginaires et les controverses de nos sociétés (Castoriadis, 1986 ; Demont, 1995 ; Vernant, 2006 ; Mossé, 2014 ; Drogou, 2017). Quelle base citoyenne pour le vote ? Comment mettre en place un processus électoral ? Comment déléguer et contrôler le pouvoir politique ? Ces questionnements remontent aux fondements même de la cité grecque. La démocratie repose alors fortement sur la recherche des plus sages (et pas encore du plus « compétent »), le principe du tirage au sort et le vote à main levée.

Cependant, le développement ultérieur de l'empire macédonien (sous Alexandre Le Grand) puis celui d'autres empires (romain notamment<sup>2</sup>) ont été l'occasion d'expérimenter de nouvelles questions et de nouvelles pratiques au fur à mesure des changements d'échelle, de pluralité et de dimensions à l'œuvre dans le débat et la décision politiques.

Plus récemment, au 18<sup>ème</sup> siècle, le développement d'empires économiques autonomes, de véritables petites républiques entrepreneuriales, a lié de plus en plus la démocratie au développement des entreprises (Mottironi, 2021, 2023a et b, 2024). Ces entités ont contribué à la genèse d'une véritable figure du citoyen et plus généralement, à une « gouvernementalisation » de nos sociétés. Dans son projet de *Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen*, Emmanuel Sieyès évoque pour la première fois cette idée et ce processus, notamment dans cet extrait éclairant : « Tous peuvent jouir des avantages de la société ; mais ceux-là seuls qui contribuent à l'établissement public sont comme les vrais actionnaires de la grande entreprise sociale. Eux seuls sont les véritables citoyens actifs, les véritables membres de l'association. » (texte lu les 20 et 21 juillet au comité de constitution, Mottironi, 2023a : 123).

Au-delà des personnes, l'enjeu du processus démocratique a évolué progressivement dans la nature des activités qu'il recoupe. D'abord indissociable des problèmes et débats de la cité et de ses « politiques publiques », les processus démocratiques ont été de plus en plus portés, incarnés, renouvelés, par le développement des entreprises. Devant intégrer un actionnariat à leur gouvernement, ces entités induisaient des questions nouvelles. Les faiseurs d'affaires n'étaient plus les financeurs. Le changement d'échelle et le développement d'affaires transnationales impliquaient des problématiques nouvelles de contrôle du « principal » vers l'« agent ». Les entreprises ont transformé également la question des décideurs, plus divers, plus nombreux, plus hétérogènes dans leurs attentes et leurs intérêts.

Dans le cadre de cette leçon inaugurale, je reviendrai sur l'histoire croisée de la démocratie, du gouvernement de l'entreprise et plus récemment, du management. Après avoir évoqué le rôle du trust dans l'avènement d'un « citoyen actif » du 18<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> siècle, j'aborderai la question de l'expertise, du mandat managérial et ses prolongements législatifs et géopolitiques. J'achèverai ensuite cette réflexion par une analyse de la gouvernementalisation de nos sociétés dans un monde ouvert. Comment repenser démocraties représentatives et participatives à l'heure où les citoyennetés n'ont plus de lieu d'où s'exprimer ?

---

<sup>2</sup> Mettant en œuvre un principe de subsidiarité repris partiellement dans les fonctionnements de l'Union Européenne.

## 1. De l'émergence du trust à la citoyenneté active : quand l'« entreprise fait le citoyen »

Avant la révolution industrielle, avant également la période des Lumières, le Moyen Age a été un moment fertile pour la formation d'entités proto-industrielles et l'émergence de modalités nouvelles pour les processus démocratiques. Les chartes médiévales « spécifiaient droits et privilèges des corporations, ainsi que leurs devoirs vis-à-vis de la couronne (...). Elles commencèrent également à se faire plus précises quant à certains points d'organisation interne : instance d'arbitrage en leur sein, conditions d'entrée ou encore modes de nomination des grands maîtres et jurés. » (Mottironi, 2023a : 13). Dans des sociétés occidentales profondément religieuses, elles l'ont fait de façon poreuse avec les ordres monastiques et leurs enjeux théologiques. Les Cisterciens, les Dominicains, les Franciscains ont eux aussi été confrontés à des questions d'organisation et de gouvernance sur un temps long. Ils ont exercé un pouvoir au-delà de leurs seuls membres, sur des territoires parfois très vastes (de Vaujany, 2009, 2010).

A la même époque, la logique de trust a également fait son apparition. Pendant le Moyen Age, les croisades ont été des périodes d'absence longue des seigneurs. Cet éloignement ne devait cependant pas correspondre à une vacance de décisions. On imagine alors un système où un tiers prend en charge l'administration des biens sans en avoir pour autant la propriété. Ce tiers de confiance s'inscrit au cœur d'une relation triangulaire où le mandataire du trust (le settler) demande à un mandaté (le trustee) d'assurer la gestion et la pérennité des ressources laissées derrière lui au bénéfice de personnes pouvant acquérir des parts de propriétés fiduciaires sur le ou les biens impliqués. Dans ce contexte où les trois parties prenantes n'ont pas de liens familiaux ou affectifs particuliers, le trust est un mécanisme assurant la mise en confiance de chacun : mandatés, mandataires et bénéficiaires. En arrière-plan, le système juridique de l'Etat définit et préserve un espace de recours et d'arbitrages en cas de litiges entre les participants au trust. Cette évolution<sup>3</sup> à la fois dans les pratiques et les imaginaires rompait avec des usages séculaires.

Mais le grand tournant dans la gouvernementalisation des liens sociaux est venu vraisemblablement avec le 18<sup>ème</sup> siècle. La monarchie absolue montrait alors ses limites voire son essoufflement. Les idées de réforme ou de révolution commençaient à fuser. En Europe et depuis peu, aux Etats-Unis, on expérimentait des idées et des pratiques politiques nouvelles. Simultanément, la révolution industrielle prenait son essor, d'abord en Angleterre au 18<sup>ème</sup> avant d'être présentes dans d'autres Etats Européens au cours du 19<sup>ème</sup>. La firme succédait sur un temps long aux *compania* de la Renaissance et aux manufactures de la période prémoderne (Hatchuel et Glise, 2003). Elle se dotait progressivement d'une personnalité morale et d'une architecture de responsabilité basée sur la structure en « commandite » inspirée directement par la logique du trust (Mottironi, 2023a et c).

Ainsi, de petites républiques entrepreneuriales (comme la *East India Company* dès le 17<sup>ème</sup> ou la compagnie française des indes orientales<sup>4</sup> ou encore avant elles la Banque de Saint George) atteignaient des échelles et des niveaux de développement inégalés. *In fine*, ces changements dans la nature même de l'activité économique renouvelèrent la question des décisions et de leurs participants légitimes. Dans le même mouvement, des municipalités, des ensembles régionaux, des Etats, ont fait

---

<sup>3</sup> Dont l'événementialité est autant historique que mythologique. L'avènement du trust pendant les croisades (souvent « romancé » dans les analyses historiques) a probablement été plus rare et sans lien véritable avec la dynamique des trusts aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles. Le rôle de certains ordres religieux (en particulier les franciscains au 13<sup>ème</sup> siècle) dans l'initiation de la pratique est cependant établi (Mottironi, 2023 : 47).

<sup>4</sup> Exerçant un pouvoir seigneurial sur un fief gigantesque : l'île de Madagascar.

évoluer plus ou moins radicalement la question de leurs systèmes de décisions politiques vers des formes de monarchies démocratiques.

Les continuités entre ces deux évolutions sont particulièrement surprenantes. Les membres des comités de municipalités ont parfois été les mêmes que ceux associés aux conseils d'entreprise. En raison de cette « interpénétration », les idées de « bonne gouvernance » des uns ont voyagé fluidement vers les autres, en particulier de l'entreprise à l'Etat. Les techniques de scrutin (notamment les boîtes à ballotes) s'exportaient ainsi du monde entrepreneurial au monde communal ou étatique. On débattait dans les deux cas à partir de vote par tête ou en fonction des « parts » de chacun, notamment à la *Virginia Company* ou la *Somers Isles Company* (Ratner, 1970). Surtout, à partir de la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle (en particulier dans les pays anglo-saxons), les « ballots corporatifs » se sont développés et ont favorisé l'adoption de la pratique du vote par bulletins secrets dans les élections fédérales nord-américaines<sup>5</sup>.

Par l'entreprise du 18<sup>ème</sup> siècle (et bien au-delà), les actionnaires ont commencé à financer la croissance économique. Ce « tribut civique » pour reprendre le terme de Sieyès (Mottironi, 2023a : 127) leur donnait le droit d'être associé aux décisions, de prendre part au bénéfice et les obligeait à assumer une partie des risques et des pertes (en fonction du montage juridique). Dans la même logique, on s'attachait de plus en plus à une forme de citoyenneté-actionnaire. Locke, d'Argenson puis Sieyès, ont ouvert la voie à un Etat-entreprise où chacun peut endosser un rôle plus ou moins volontaire, plus ou moins contributeur à l'effort d'investissement, lui donnant alors une place dans la République. Bien sûr, un élitisme certain restait présent et prédominant. La plupart des propositions politiques, influencées par les « physiocrates », valorisait les propriétaires terriens. Supposés plus disponibles pour la pensée politique, davantage ancrés dans les territoires dont les intérêts doivent être à préserver, souvent plus éduqués, ils étaient jugés mieux à même d'être associés aux différents niveaux de conseil ou à l'occupation de « charges » au service de l'Etat. Sur un temps long se mettait en place les principes et les pratiques d'une « gouvernance de l'entreprise » (Gomez, 2024) systématisée par la massification et la globalisation des marchés ainsi que le développement des acteurs de leur régulation.

Une partie de l'événement démocratique exprimé par les entreprises aurait alors pu induire des transformations sociétales profondes. C'est le cas notamment de la participation des femmes au processus de vote. A la fin du 17<sup>ème</sup> et au début du 18<sup>ème</sup>, la féminisation du capital était élevée. Les femmes représentaient ainsi 17% des actionnaires de la *Banque d'Angleterre* en 1694, 11% pour la *East India Company* en 1709 et 21% pour la *South Sea Company* à la même période (Mottironi, 2023 : 30). Cependant, leur présence restait exceptionnelle dans les assemblées générales où elles étaient le plus souvent représentées par leur mari ou pour les plus indépendantes (veuves), par procuration (Ibid.).

Sur le temps long des Lumières puis de la révolution industrielle, la plupart des sociétés occidentales se sont éloignées plus que jamais de la démocratie athénienne et de sa part d'aléatoire (mode d'expression des dieux). Elles ont évolué vers un régime plus représentatif et méritocratique. La sélection des personnes pour leur compétence et la recherche d'une représentativité a remplacé la quête des plus sages et des plus illustres. Le gouvernement de l'Etat et celui de la firme ont convergé autour d'un même souci de bonne gestion ou de bonne administration des « biens publics ».

---

<sup>5</sup> Bien avant cela, la logique du trust a fortement inspiré la fondation des Etats-Unis. « L'expression de représentants élus comme trustees et l'idée d'un gouvernement en trusteeship reviennent fréquemment chez les pères fondateurs américains. En 1765, par exemple, John Adams déclarait que les « dirigeants n'étaient rien d'autres que les avocats, les agents et les trustees du peuple » et que le peuple avait le droit de les révoquer, de reprendre l'autorité qu'il leur avait délégué. » (Mottironi, 2023a : 65).

La « gouvernementalisation » a fait rompre avec l'idée d'un centre unique à la légitimité posée du dehors, de façon transcendante ; Plus de forum clairement localisé ou de sommet éternel, évident et visible de pyramide. La société contemporaine a radicalisé ces transformations en abritant désormais des organismes multiples dont l'événement constitue provisoirement des tout. L'entreprise-Etat s'agrège et s'articule autour d'autres organismes périphériques (UE, ONU, OTAN notamment pour la France). Les citoyens-actifs, contributeurs à l'investissement, viennent d'espaces parfois lointains (Chine, Etats-Unis, Russie, Japon...) et posent ou retirent leurs capitaux de façon opportuniste en fonction de calculs économiques et géopolitiques très éloignés de la vision de Sieyès. Et les compagnies sont aujourd'hui des assemblages juridiques, financiers, sociaux, techniques multicentriques bien loin des entités pensées par Locke, d'Argenson ou Sieyès. Paradoxalement, cela n'est pas incompatible avec une concentration du capital et des situations de quasi-monopoles dans de nombreux secteurs (cf. le cas de Google pour les moteurs d'accès à l'information). Le travail indépendant, la pluriactivité, les espaces collaboratifs, les plateformes ou encore le management par projet et les processus « open source », nécessitent plus que jamais de repenser les modalités de la démocratie de et par l'entreprise de façon ouverte, fluide et continue<sup>6</sup>. De leur côté, les élites ont su faire évoluer leurs modes de production et de reproduction pour rester centrales dans tous les processus d'expertise et de financement du capitalisme contemporain. Le rêve parétien d'une « circulation des élites » est encore aujourd'hui un vœu pieux.

## **2. La problématique du mandat et le phénomène managérial : quand la logique des experts mène à la participation**

Au-delà de la gouvernance des entreprises, l'évolution des démocraties occidentales en général doit aussi beaucoup à un autre devenir : celui du « management ».

Originellement, le phénomène managérial est ancien et indissociable d'une « domesticité » et de son administration (Cummings et al, 2017 ; Le Texier, 2022 ; de Vaujany, 2022). Il concerne ainsi initialement les femmes et toutes les personnes impliquées dans l'entretien et la gestion du domaine. L'étymologie du mot management, complexe, est indissociable du « ménager » ou « ménagement » francophone supposant un effort parcimonieux et économe dans la logique d'administration du domaine. Le management est aussi lié au latin *manus*, à la main et l'action de tenir fermement l'évolution de quelque chose (la racine italienne *maneggiare* signifiant « faire tourner » « contrôler avec la main »).

Force est cependant de constater que la diffusion massive du vocabulaire de « management » et de « manager » ne se fera pas avant l'immédiat après seconde guerre mondiale dans les pays anglophones puis francophones (de Vaujany, 2022, 2024)<sup>7</sup>.

En 1941, James Burnham remarque ainsi le développement d'une « classe managériale » dans son livre *Managerial revolution*. Après un capitalisme centré sur des « propriétaires » en lien direct avec leurs affaires, après les « prolétaires » cédant leur force de travail, un nouvel acteur devient central dans le devenir de nos économies : les managers. Une mutation politique profonde intervient avec l'arrivée de cette figure inédite. Les managers sont au cœur des processus de contrôle des appareils

---

<sup>6</sup> Je reviendrai sur ce point dans le 3.

<sup>7</sup> Voir également l'étude des traductions entre corpus anglophones et francophones sur les notions de trusts et le vocabulaire affairant de « délégation », « commission » ou « mandat » (Mottironi, 2023a et b). Cette question n'est pas sans lien avec le « voyage » du vocabulaire et des pratiques du « management » des Etats-Unis vers l'Europe (en particulier la France).

capitalistiques, de plus en plus complexes, techniques et distribués. Avec le développement du management, le travail et ses modes d'organisation sont désormais pensés et optimisés de l'extérieur. L'activité managériale même de comptabilité, de consolidation, de suivi, d'incitation, d'animation, de programmation, de coordination, se spécialise. Elle suppose des experts<sup>8</sup>, des compétences, des normes et le recours à des techniques, de plus en plus institutionnalisées par des acteurs extérieurs jouant en quelque sorte le rôle de certificateurs : les écoles de commerce (dites « business schools » après la seconde guerre mondiale), les cabinets de conseil en management (voir également Kipping et Bjarnar, 1998 ou Djelic, 2001) et plus récemment, les grands acteurs des infrastructures et techniques numériques (de Vaujany, 2022, 2024). Une partie de la question démocratique se déplace alors du côté du processus institutionnel à l'œuvre dans les business schools, les cabinets de conseil et les grands acteurs du numérique.

Dans cette histoire, les managers n'incarnent pas seulement une dimension ou une partie prenante de plus pour les trusts, les commissions ou les mandats façonnés lors des 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècles. Ils sont également les acteurs d'une forme de démocratie plus directe et plus participative complétant les processus du trust ainsi que les excès du management scientifique.

*Paradoxalement, cette pensée du dehors sur le travail a rapidement induit des questions de « participation » aux procédures de travail. Dans le monde artisanal et le monde manufacturier précédant le management scientifique, la question de la participation était tout simplement incongrue. On ne « participe » pas à l'élaboration d'une procédure de travail dont on est l'acteur principal et autonome à chaque instant. La question de la participation et d'une démocratie participative se pose précisément à partir du moment où une force du dehors vient vous déposséder de votre expertise. Elle devient évidente et nécessaire dès que l'ouvrier subit l'activité de travail et donc qu'une possibilité de créativité ou de performance est associée à une possible réappropriation.*

Lors de la seconde guerre mondiale, la mobilisation industrielle américaine a fortement illustré cette idée. Alors que le « management scientifique » était très fortement contesté dans les industries majeures des Etats-Unis, la nécessité de recruter et de rendre opérationnel rapidement des personnes sans qualification et sans routine de travail (les femmes, les minorités, les handicapés...) afin de remplacer les « boys » au combat a rendu plus légitime que jamais le taylorisme. Avec le « management scientifique », pas besoin de qualification particulière. Tout est pré-pensé par une technocratie.

Les Navy Yards ont parfaitement incarné cette tendance de 1942 à 1945<sup>9</sup>. Au pic de la mobilisation, environ 7000 femmes et plusieurs milliers de personnes issues de minorités travaillaient chaque matin sur le site du Brooklyn Navy Yard. Plus largement, des millions de femmes ont été recrutées dans l'industrie américaine entre 1941 et 1945, alimentant l'image de « Rosie the riveter ». Cependant, des pratiques de participation et d'association des ouvriers à l'amélioration des procédures ont également rapidement été mises en place et expérimentées à une échelle massive, sur la même période (de Vaujany, 2022, 2024a). Il s'agissait à la fois de redonner une possibilité d'expression aux ouvriers et de laisser une place à l'innovation organisationnelle, dans un contexte où l'adversité (des forces de l'Axe) mais également la concurrence (interne aux Etats-Unis) étaient particulièrement intenses et existentielles. Les pratiques de consultation, les cercles de qualité, la méthode Kanban et les autres

---

<sup>8</sup> Dans la cité athénienne des 5<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> siècle, le statut des experts, leur pouvoir et ses modes de contrôle, étaient très particuliers. Tout était fait pour ne pas subordonner la collégialité démocratique à l'autorité des experts. Comme l'explique Castoriadis (1986 : 7) : « On ne saurait trop insister sur le contraste entre cette conception et la vision moderne. L'idée dominante suivant laquelle les experts ne peuvent être jugés que par d'autres experts est l'une des conditions de l'expansion et de l'irresponsabilité croissante des appareils hiérarchico-bureaucratiques modernes. ».

<sup>9</sup> Entre 1911 et 1946, des bans sénatoriaux interdisent la pratique du management scientifique dans les Navy Yards américains. Plus généralement, le taylorisme traverse une crise majeure de légitimité aux Etats-Unis (voir de Vaujany, 2024a).



approches diffusée d'abord par les Américains puis les Japonais dans la période d'après-guerre, s'inscrivent paradoxalement dans le prolongement de la procéduralisation et du changement d'échelle des méthodes de production (Cummins et al, 2017).

Si Sieyès redoutait la dissolution de toute « volonté générale » dans la démocratie directe et ses débats (voir Mottironi, 2023a : 138), le management comme accompagnement direct d'un processus productif déplace le risque vers une perte d'efficacité de l'activité collective. Paradoxalement, il incite à une participation directe et continue de tous ses acteurs. Chacun et chacune est susceptible d'être porteur d'une bonne idée, et les bonnes idées peuvent venir de n'importe où. Sur ce chemin, le sens perdu du travail peut (parfois) être retrouvé voir « révélé » (de Vaujany, 2022, 2024a et b).

Au-delà de la sphère productive, le « management » a également contribué à une transformation institutionnelle profonde des pouvoirs exécutifs et législatifs à l'échelle fédérale (de Vaujany, 2022, 2024). A l'approche de la guerre, Franklin Delano Roosevelt cherchait à réformer l'Etat américain. Son idée était de doter l'exécutif d'une véritable administration. Il a convoqué notamment le *Brownlow committee*<sup>10</sup> entre 1936 et 1938 pour faire des propositions en ce sens, avant des aller-retours compliqués entre le Sénat et la Maison Blanche. Le texte final a été validé en 1939 avec le Reorganization act. Son projet était de recruter et d'organiser massivement des managers pour impulser, programmer et coordonner les politiques publiques. D'une dizaine de personnes basées essentiellement à Washington avant la guerre, l'administration fédérale américaine est alors passée à plus de 200 000 employés au cœur de la seconde guerre mondiale.

La démocratie américaine suit alors fortement la tendance des entreprises. Légitimée par le keynésianisme et le souci nouveau de réguler les économies, le management « administratif », ses techniques, ses pratiques, ses acteurs, deviennent un élément central des politiques publiques américaines. Si le Sénat a pu résister un temps (comprenant sans doute le risque d'une perte de pouvoir avec cette technicisation de la politique), il cède dans un contexte, où à l'approche de la guerre, toute résistance à l'exécutif et son renforcement devient de plus en plus antipatriotique. L'équilibre des pouvoirs, l'autonomie du pouvoir présidentiel et de son administration, les modalités de dialogue entre le législatif et la maison blanche, sont subtilement modifiés par la refonte de l'Executive Office of the President<sup>11</sup>.

### **3. De la gouvernementalisation dans un monde ouvert : repenser démocraties représentatives et participatives**

Plus récemment, le travail et ses modes d'organisation ont connu des mutations radicales, en particulier depuis les années 90. Les changements géopolitiques (chute du mur de Berlin puis terrorisme mondialisé), le développement des infrastructures numériques à l'échelle planétaire, la mondialisation des marchés financiers et la financiarisation des stratégies, l'émergence d'un travail mobile et du télétravail, la plateformes des entreprises et des modes d'organisation de la consommation et du travail, l'évidence des « limites planétaires » et la crise de l'anthropocène, les catastrophes sanitaires, la naissance et la prolifération d'acteurs non-étatiques au cœur des conflits et

---

<sup>10</sup> Intégrant notamment Luther Gulick, président de l'Institute of Public Administration de 1942 à 1961 et co-fondateur de la revue *Administrative Science Quarterly* (ASQ).

<sup>11</sup> Cette histoire, bien antérieure au New Public Management, est très intéressante pour une analyse croisée du management et de la démocratie américaine. La guerre mondiale, la mobilisation industrielle puis la guerre froide (et la structuration du complexe « militaro-industrielle ») ont joué un rôle important dans cette interpénétration incarnée tout particulièrement par l'émergence progressive d'un « management digital » (de Vaujany, 2022, 2024a).

régulations internationales...toutes ces tendances (explorées pour partie dans les leçons TTN précédentes) ont plus que jamais constellé l'organisation des Etats comme celle des entités économiques.

Dans un contexte où le travail n'est plus un lieu, où plus que jamais il est continuellement « déplacé », la démocratie n'est plus et ne peut plus être un forum, une agora ou une assemblée pleinement territorialisée. Elle peine également à prendre la forme de comités enchâssés et hiérarchisés du local au national. La collégialité des décisions est difficile voire impossible à aérer par tiers ou renouvellement régulier. Et les modes d'articulation entre démocraties représentatives et participatives sont eux aussi de plus en plus problématiques (de Vaujany, 2024b).

Le cas du travail contemporain et de ses spatialisations l'illustre bien. Les lieux où l'on travaille sont aujourd'hui le plus souvent dissociés de ceux où l'on vit. Parfois, ils sont très différents (à plusieurs centaines de kilomètres). Clara, consultante en cybersécurité, travaille à Paris et vit à Lyon. Deux jours par semaine, elle télétravaille de Lyon. Shaz, un nomade digital anglais, passe plusieurs mois en Thaïlande avant d'aller au Vietnam, et ses principaux clients sont basés à New York, Londres ou Shanghaï. Pierre, un designer installé dans la Creuse, mobilise des calculateurs très consommateurs en énergie à Dehli pour proposer ses services à des entreprises localisées au Canada et en Asie. Où chacun peut-il et doit-il légitimement voter ? Clara dispose d'une carte électorale territorialisée dans la capitale des Gaules. Pourtant, ses décisions, son expérience, ses connaissances, les projets qu'elle impacte, en ferait aussi une très bonne citoyenne parisienne. Shaz, le nomade digital, n'est pas de nationalité thaïlandaise. Il n'a pas non plus la nationalité des neuf pays asiatiques dans lesquels il va successivement s'installer pendant cinq ans. Il ne sait plus grand-chose de l'actualité et des problématiques de son pays d'origine. D'ailleurs, il n'exercera plus son droit de vote pendant ses années de vadrouille, même par procuration. Et Pierre le designer n'aura jamais connaissance des enjeux de politiques publics liés aux effets indirects en Indes de son activité domiciliée dans la Creuse.

De la même façon, les nouveaux collectifs de travailleurs recrutés par des plateformes renouvellent les questions de démocratie représentative ou participative. Rarement salariés (cela change dans certains pays), seulement de passage, anonymisés, souvent exploités (en particulier les « travailleurs du clic »), avec peu de possibilités pour se fédérer (même si les syndicats et les actions collectives se développent), ils sont des partie-prenantes aujourd'hui clé pour notre capitalisme numérique. Pourtant, les processus démocratiques leurs donnent rarement la parole.

Que dire également des entités non-humaines, des animaux, des forêts, des littoraux, des bactéries, de Gaïa, des outils d'une intelligence de plus en plus génératives et autonomes ? Comment les associer à un nouveau contrat social ? Comment leur donner une voix à la fois dans les processus démocratiques de nos entreprises et ceux de nos Etats ? La crise écologique majeure traversée aujourd'hui par toutes les sociétés du monde rend ces questions très urgentes.

Plus généralement, comment repenser démocraties représentatives et participatives à l'heure où les citoyennetés n'ont plus de lieux d'où s'exprimer ? La démocratie a pendant longtemps supposé des unités de lieu, de l'agora au conseil d'administration, du conseil de surveillance à l'assemblée générale. Dans un monde aux spatio-temporalités éclatées, la téléprésence est une solution tentante (voir de Vaujany, 2024c sur les « hémicycles numériques »). De loin, tous et toutes peuvent participer au processus démocratique réduit à une conversation distante de l'activité de travail. Demain, des clones numériques permettront peut-être de démultiplier les participations aux instances démocratiques. Des enregistrements permettront ensuite au manager de se tenir au courant des décisions de son clone-mandataire. Pour gérer sa vie sentimentale, chacun pourra également envoyer en rendez-vous son clone numérique puis visionner les discussions avec un prétendant, une prétendante ou leur clone numérique. Un tel scénario (peut-être pas si lointain) soulèvera bien sûr de nombreuses questions, notamment pour attribuer les responsabilités à de mauvaises décisions ou de mauvaises actions et définir l'horizon temporel des attributions (voir de Vaujany, 2023, 2024dc).

Les pratiques de mandat, de délégation, de mise en confiance, sont bien sûr radicalement questionnées par ces transformations. Les relations entre principal et agents perdent en visibilité et en pertinence. Consommateurs et producteurs, managers et managés, mandataires et mandatés, entrent dans des relations fortement réversibles<sup>12</sup>. Les logiques de crowdfunding, de monnaies numériques, de blockchains ou encore le caractère instantané des marchés financiers bouleversent totalement les pratiques du trust institutionnalisées du 18<sup>ème</sup> au 20<sup>ème</sup> siècle.

### **Conclusion : vers une démocratie plus créative par l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle et son management ?**

Dès les années 20, le philosophe John Dewey s'était interrogé sur les modalités de renouvellement de la démocratie américaine. En lien avec sa posture pragmatiste<sup>13</sup>, il avait alors lié le processus démocratique à l'« enquête » et aux « communautés d'enquête » (Zask, 2001, 2015). Pour Dewey (2006), la démocratie est un « mode de vie », une « expérience », tout sauf quelque chose imposé de l'extérieur. « Expérimentation permanente », elle est l'affaire de tous.

De l'éducation à la production, la démocratie deweyenne est un processus collectif de co-problématisation et de co-dé-développement de solutions provisoires. Toute activité collective fait vivre potentiellement un processus démocratique. Il s'agit alors d'ouvrir en permanence le fil de l'enquête, la résolution des difficultés identifiées communément, à de nouvelles personnes, de nouveaux thèmes, de nouvelles techniques susceptibles de résoudre provisoirement les problèmes rencontrés. Chacun doit être prêt à s'engager dans un processus d'enquête, n'importe quand et n'importe où. Chacun doit être éduqué à cela par sa famille, par l'école et par l'espace public lui-même.

La démocratie est en jeu précisément dans le processus d'ouverture et son maintien. Elle est présente ou absente dans cette publicité au cœur de la démocratie et de ses espaces-temps concrets. Le pragmatisme suppose ainsi une vision différente du droit, ou du moins, une relation différente au droit et sa tendance à essentialiser des entités juridiques et à les fermer (Murphy, 1960). La communauté doit alimenter une « intelligence organisée » disposant d'une capacité locale à catégoriser et entifier les entités productives avec le plus fluidité possible.

Au 5<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ, la « tragédie » athénienne<sup>14</sup> avait une place toute particulière dans la sensibilisation à ce mouvement permanent. Pendant trois jours, des pièces (jouées uniquement par des hommes) étaient montées et interprétées devant le peuple avant de sélectionner la meilleure d'entre elle (Vernant, 2006). Ces tragédies étaient l'occasion de présenter à la cité un miroir étonnant sur ses activités et surtout, d'explorer de façon continue et dramatisée les conséquences des activités politiques (Ibid). La tragédie était un moment autant éducatif que démocratique et joueur. La pratique a ensuite disparue avant de réapparaître sous une forme très différente, notamment avec les Romains. Peut-être faut-il réexplorer cet inachevé, ce potentiel d'inspiration, ce « germe » (Castoriadis, 1986) ? Au-delà du droit, d'une transformation de l'entreprise et de ses modes de management, d'une réforme des institutions démocratiques, il faut reconnecter les citoyens à l'espace public. Il faut entreprendre ensemble pour rétablir cette autorévélation profonde, ce miroir des activités collectives et de leurs conséquences. Et de toute évidence, les réseaux sociaux sont loin d'être ce moment spéculatif...

---

<sup>12</sup> Cf. la relation inaugurale TTN de 2017.

<sup>13</sup> Non sans liens avec l'étude du monde hellénique. Voir sur ce sujet l'ouvrage collectif passionnant dirigé par Kirby (2014) ainsi que la conclusion d'*Apocalypse managériale* (de Vaujany, 2022).

<sup>14</sup> L'expression « tragédie athénienne » étant d'un point de vue historique un pléonasme.

A la différence du monde libéral décrit par Foucault (1979 : 232), le renouvellement démocratique ne suppose pas tant pour l'individu de devenir un « entrepreneur de lui-même », en « étant à lui-même son propre capital, étant pour lui-même son propre producteur, étant pour lui-même la source de ses revenus » que de donner et redonner une expérimentabilité à toute l'expérience de la vie. Les possibilités de s'individuer, de devenir un sujet multiple agissant, doivent elles-mêmes être une expérience ouverte bien au-delà du libéralisme entrepreneurial. À des sujets entrepreneurs se substituent des acteurs co-expérimentant et co-agissant sur le monde, partageant leurs sentiments sur tout ce qui vient en retour de leurs activités. La possibilité d'agir pour les individus doit alors être indissociable de la capacité du collectif à être agissant.

Dans le monde contemporain de plus en plus éclaté, désolidarisé, intégré (quel paradoxe !) et en crise permanente, la reconception simultanée des modes de démocratie de l'entreprise et de l'Etat s'impose plus que jamais. Toucher aux institutions les plus centrales est toujours un vertige. Pourtant, le moment est sans doute venu d'explorer le « libéralisme radical » appelé de ses vœux par John Dewey. Tout l'enjeu sera de le faire sans perdre les acquis de la représentation démocratique et sans négliger le recours à des formes d'expertises et même à une certaine élite (plus « circulante »). Il est temps de faire déborder le forum sur toute la cité et même sur toutes les expériences du monde. Il est grand temps de quitter les hauteurs de la colline du Pnyx. Et dans ce grand chantier pour l'heure balbutiant, les modes d'organisation et de gouvernement du travail ne doivent pas être oubliés.

## Références

Castoriadis, C. (1986). La polis grecque et la création de la démocratie. *Le débat*, (1), 126-144.

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., & Rowlinson, M. (2017). *A new history of management*. Cambridge : Cambridge University Press.

Demont, P. (1995). A propos de la démocratie athénienne et de la cité grecque. *Revue des études grecques*, 198-210.

Djelic, M. L. (2001). *Exporting the American model: The post-war transformation of European business*. Oxford : Oxford University Press.

de Vaujany, F. X. (2009). « Activités marchandes, activités administratives, marché et organisation : une approche sur la longue durée via l'Eglise ». In Hatchuel, A., Favereau, O. et Aggeri, F. (Eds). *L'activité marchande sans le marché ?*, Paris : Presses de l'Ecole des mines, pp. 7-45.

de Vaujany, F. X. (2010). A new perspective on the genealogy of collective action through the history of religious organizations. *Management & Organizational History*, 5(1), 65-78.

de Vaujany, FX. (2022). *Apocalypse managériale : promenade à Manhattan de 1941 à 1946*, Paris : Les Belles Lettres.

de Vaujany, FX. (2023). *La jumelle de Shéhérazade : récits du nouveau capitalisme managérial*, Paris : Independantly published.

- de Vaujany, FX. (2024a). *The rise of digital management : from industrial mobilization to platform capitalism*, NY: Routledge.
- de Vaujany, FX. (2024b). Organizing democratic space: The end of continuum?, *Journal of Openness, Commons & Organizing (JOCO)*, vol 3, Iss 1, pp. 1-4.
- de Vaujany, FX. (2024c). When the God Ka acts for us: digital management as twinning our selves. *Journal of Organization Design*, <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00168-y>
- Dewey, J. (2006). La démocratie créatrice: La tâche qui nous attend. *Revue du MAUSS*, (2), 251-256.
- Drogou, A. (2017). Le tirage au sort dans l'Athènes des VIe et Ve siècles. *Humanisme*, 31(5), 35-36.
- Foucault, M. (1979). *Naissance de la biopolitique, Cours au collège de France (1978-1979)*.
- Gomez, P. Y. (2024). *La gouvernance d'entreprise*. Paris : Que sais-je.
- Hatchuel, A., & Glise, H. (2003). *Rebuilding management: a historical perspective. Collaborative research in organisations: foundations for learning, change and theoretical development*. Thousand Oaks, USA : Sage Publications.
- Kipping, M., & Bjarnar, O. (Eds.). (1998). *The Americanisation of European Business*. Londres Routledge.
- Kirby, C. (ed.) (2014). *Dewey and the Ancients. Essays on Hellenic and Hellenistic Themes in the Philosophy of John Dewey*, London, Bloomsbury Academic.
- Le Texier, T. (2022). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. Paris : La Découverte.
- Mossé, C. (2014). *Histoire d'une démocratie. Athènes : des origines à la conquête macédonienne*. Paris : Média Diffusion.
- Mottironi, H. P. (2021). Le pouvoir en fiducie : le trust dans la pensée politique britannique, c. 1680-1720. *Revue française d'histoire des idées politiques*, (2), 185-214.
- Mottironi, H. P. (2023a). Commerce et République en France au XVIIIe siècle. Quand l'entreprise inventa le citoyen. Lormont : Editions Le Bord de l'eau.
- Mottironi, H. P. (2023b). Quand le citoyen devint associé : effets de traduction et emprunts au droit des affaires dans la pensée politique française du xviii e siècle. *Mots. Les langages du politique*, 83-100.
- Mottironi, H. P. (2023c). Liberté, travail et responsabilité limitée : la commandite pour penser le gouvernement représentatif au xviii e siècle en France. *Revue française d'histoire des idées politiques*, (1), 171-195.
- Murphy, J. W. (1960). John Dewey--A Philosophy of Law for Democracy. *Vand. L. Rev.*, 14, 291.
- Ratner, D. L. (1970). Government of business corporations critical reflections on the rule of one share one vote. *Cornell Law Review.*, 56, 1, pp. 1-56.

Vernant, J.P. (2006). « De la responsabilité tragique à l'engagement contemporain », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2, pp. 11-19.

Zask, J. (2001). Pourquoi un public en démocratie ? Dewey versus Lippmann. *Hermès*, 31, 63.

Zask, J. (2015). *Introduction à John Dewey*. Paris : La Découverte.