

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°7 - avril 2021

# La gouvernance par les nombres

Synthèse du livre  
d'Alain Supiot

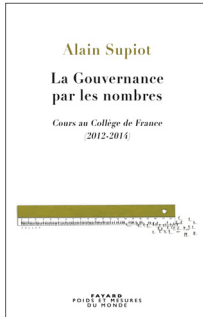
leDoTank

en partenariat avec



# Synthèse rédigée par **Raphaël HANUS**

(ENS Paris-Saclay) à partir de :



A. Supiot, *La gouvernance par les nombres*  
*Cours au Collège de France (2012-2014)*  
FAYARD – Poids et mesures du monde

Alain Supiot est juriste et professeur émérite au Collège de France. L'un des sujets principaux de son travail est de proposer une clef de lecture de la crise que traversent nos institutions, au premier rang desquelles l'État providence. Le titre de la Chaire qu'il a occupée au Collège de 2012 à 2019 témoigne de cet intérêt : « *État social et mondialisation : Analyse juridique des solidarités* ».

Cette note de lecture est composée de trois parties :

- I - Du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres
- II - Le rêve de l'harmonie par le calcul
- III - Extension et crise de la gouvernance par les nombres

---

## La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

# La gouvernance par les nombres

## 1.

### Du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres

#### A.

Une généalogie du concept de gouvernance visant à rendre compte de la crise des institutions

Dans *La Gouvernance par les nombres*, Alain Supiot se propose de tracer les origines du complexe de discours et de pratiques que l'on désigne par les termes de « *gouvernance* » (à l'échelon national ou mondial) et de « *gestion* » (à l'échelle d'une entreprise). Il montre que son originalité est de proposer une coordination des hommes par les nombres dans laquelle les êtres humains sont conçus essentiellement comme des agents économiques, là où la traditionnelle coordination des hommes par les lois les considérait d'abord comme des acteurs politiques. Cette substitution progressive, opérée essentiellement dans les années 80-90, se traduirait selon lui par l'ébranlement des cadres institutionnels dans lesquels nous vivons et marquerait l'échéance d'un certain nombre de montages institutionnels tel que l'État moderne. De fait, la mise en concurrence des États eux-mêmes à travers un système de marchés mondialisés manifeste bien le renversement des hiérarchies qui s'est effectué entre public et privé,

intérêt général et intérêts particuliers. L'ouverture des frontières permettant notamment aux entreprises les plus mondialisées de pratiquer un *law shopping* consistant à établir certaines de leurs activités là où la loi locale leur convient le mieux tout en continuant d'opérer dans des pays dont elles ignorent indirectement les règles sociales, fiscales, environnementales, etc. Par-là, l'idée de *rule of law*, donc de règne du droit sur un territoire donné, cède la place à celle de marché du droit et oblige les États, désormais placés dans une situation de concurrence législative, à jouer le jeu du moins-disant social, fiscal et environnemental. Sur un autre plan, les divers « *espaces publics* » (Habermas) institués par notre modernité politique disparaissent, remplacés par ce que le célèbre économiste Ronald Coase a appelé le « *marché des idées* » (*market of ideas*).

## B.

### Les origines du gouvernement par les lois...

La question est alors, qu'est-ce qui se perd et au profit de quoi ? Supiot rappelle ce qu'il a pu analyser dans un autre de ses livres *Homo juridicus, essai sur la fonction anthropologique du droit* (2005), à savoir que la « *fonction anthropologique* » du droit est d'établir un ordre normatif durable reposant sur l'existence d'un Tiers, par exemple l'État moderne, qui garantit que des droits subjectifs soient respectés. Le Tiers est ainsi ce par quoi des interdits sont d'abord posés puis intériorisés par les sujets politiques, interdits qui sont la condition de possibilité de l'existence de droits pour ces mêmes sujets. Ce sont les Grecs qui les premiers ont inventé cette idée d'un règne impersonnel de la loi dans la cité, par opposition au règne personnel d'un homme, ce qu'ils qualifiaient de tyrannie. Ce mode de fonctionnement sera récupéré par les Romains mais notablement transformé avec l'idée que la loi (*lex*) doit toujours passer par le filtre interprétatif du droit (*jus*), entendu comme un ensemble de procédures rituelles visant à faire en sorte que la loi prenne en compte la particularité de chaque cas auquel elle s'applique (c'est l'invention du procès). C'est ce montage dont sont tributaires nos cadres institutionnels contemporains, notamment nos constitutions qui mentionnent toutes, sous des formes plus ou moins semblables, qu'elles visent avant tout à établir un gouvernement des lois (*rule of law*) par opposition au gouvernement des hommes. Cela a été une des manières propres à l'Occident de civiliser le pouvoir, de le canaliser, ce n'est pas la seule, comme en témoigne l'exemple du ritualisme : autre façon d'encadrer le pouvoir mais en le référant cette fois-ci à un législateur divin.

## C.

### L'avènement de la gouvernance par les nombres

Cet idéal a cependant changé de forme au début des Temps Modernes où la quête d'un pouvoir impersonnel s'est mise à viser ce que Supiot appelle l'idéal d'une « machine à gouverner », en s'appuyant sur le modèle mécaniste de la loi scientifique. On retrouve cela dans le premier grand texte occidental visant à fonder une science politique au sens fort, à savoir le *Léviathan* (1651) de Thomas Hobbes où il est écrit que, de même que dans la nature les créatures de Dieu se meuvent selon des lois naturelles, de même l'homme, constitué à l'image de Dieu, peut produire une société fonctionnant selon des lois mécaniques, sur le modèle d'une horloge bien réglée.

On retrouve donc, transposé au fonctionnement et à la pensée du gouvernement, le modèle de la machine. Cela dans un cadre, celui du triomphe de la mécanique classique, où le monde entier en vient à être pensé sur ce modèle. Pour s'en persuader, il n'est que de penser aux expressions de l'époque (XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles) qui désignait le Dieu chrétien comme un « *grand horloger* », et que l'on retrouve tant chez Leibniz que chez Voltaire. À partir de là, chaque être humain est vu comme ayant une fonction dans cet engrenage cosmique.

La conséquence de cette pensée de l'« *l'homme-machine* » (De la Mettrie), sera, au XIX<sup>e</sup> siècle puis au XX<sup>e</sup> siècle, l'usine capitaliste telle qu'on la retrouve portraituree dans le film *Les Temps modernes* de Chaplin ainsi que la conception taylorienne du travail qui projette sur l'économie et la production toutes entières ce modèle de la machine en concevant les êtres humains tantôt comme des pièces de celle-ci (les ouvriers) tantôt comme ses concepteurs (les ingénieurs d'abord puis les cadres au XX<sup>e</sup> siècle et, enfin, les managers en fin de période).

Comme le souligne Supiot, cette division entre travail intellectuel et travail manuel s'inscrit dans la droite ligne du schéma dualiste qui sous-tend toute la pensée occidentale moderne depuis la révolution scientifique et qui oppose statiquement la matière à la forme, l'étendue à la pensée et la passivité à l'activité (on peut se référer ici aux travaux de Galilée comme à toute l'œuvre de Descartes qui, pour l'essentiel, en propose un fondement philosophique).

Au XX<sup>e</sup> siècle, outre le domaine de la production, cette pensée a été progressivement étendue au fonctionnement de la société toute entière dans le monde capitaliste comme dans le monde communiste. Lénine, dont Supiot nous rappelle qu'il était un grand admirateur de Taylor, pensait en effet l'URSS sur le modèle d'une vaste usine électrique ; l'organisation du travail n'étant pas selon lui une question de justice sociale mais un sujet relevant de la technique.

Se dessine ainsi une histoire croisée de la rationalité technocratique et des pratiques gestionnaires qui mène tout droit à la situation présente où l'essentiel des questions traditionnellement soumises à la délibération politique sont peu à peu renvoyées à la technique. Suivant ce mouvement, la liberté se restreint à mesure que progresse la technicisation des différentes sphères de l'activité. Lénine annonçait cela, lui qui prophétisait un temps heureux où l'on ne verrait plus sur les tréteaux que des ingénieurs et des agronomes, en lieu et place des hommes politiques. C'était là le rêve de « *la substitution du gouvernement des hommes par l'administration des choses* », cette expression étant de Lénine, et non pas de Saint-Simon comme serait porté à la croire un esprit non averti.

Si ce retournement a été possible à l'ère moderne, c'est en fait que la quête de lois impersonnelles qui pourraient régir la cité est ambiguë dès sa naissance en Grèce. En effet, cette quête a eu dès l'origine partie liée avec la mathématique et avec un autre rêve qui est celui de l'harmonie par le calcul.

## 2.

## Le rêve de l'harmonie par le calcul

### A.

Le nouage antique entre notions d'harmonie, de calcul et de loi

Le rêve qui va trouver à se réaliser dans les pratiques modernes de gouvernance prend racine dans l'idéal grec d'une cité entièrement régie par des lois impersonnelles. Ce projet va chercher son modèle dans le monde harmonieux des idéalités mathématiques dont certains Grecs entendront transposer la légalité au domaine politique. Le nom qui reste attaché à cette entreprise est celui de Pythagore. Il énonçait que « *Tout est arrangé d'après le nombre* », laissant ainsi entendre que le monde serait soumis avant tout à une légalité numérique qui se donnerait à voir aussi bien dans la recherche mathématique (qui est pour les Grecs une contemplation – *theoria* – des nombres ou des figures géométrique), que dans les domaines de la cosmologie, de l'éthique, de la musique et du droit.

Du point de vue de Pythagore, les lois profondes, la vérité de l'ordre du monde, peuvent être atteintes et déchiffrées par les mathématiques. Les pythagoriciens avaient donné à cette certitude un emblème qui est la *tetraktys* (un triangle dont la surface est elle-même décomposée en neuf triangles plus petits, de sorte que l'ensemble est composé de dix triangles) et prêtaient serment devant celui-ci. Ceci doit nous rappeler l'existence d'un lien, à bien des égards persistants, entre nombre et mysticisme. Cette figure n'aura de cesse d'être reprise et recyclée par un grand nombre de sociétés ésotériques ou d'institutions religieuses au cours de l'histoire. Le christianisme y voit, par exemple, une figure symbolique de la Trinité, pour finalement aboutir à un



symbole mieux connu de nous, à savoir l'œil de Dieu, dit aussi œil de la Loi, que l'on trouve sur tous les billets d'un dollar accompagné de l'expression : « Dieu approuve votre entreprise ». Pour plus de détails sur cette histoire, il est possible de se référer au livre de Michael Stolleis *L'œil de la Loi. Histoire d'une métaphore*, (2006).

Ce qui a fasciné les Grecs, c'est que dans cette image de *tetraktys*, se révèle une correspondance entre les mathématiques, la musique et les harmonies : le symbolisme mathématique révélait aussi le principe de l'harmonie musicale. Cette équivalence frappante a beaucoup inspiré le grand juriste Cicéron notamment lorsque, dans *De Republica* (54 av. J.-C.), il évoque le rêve de Scipion au cours duquel celui-ci se voit révéler ce qui plaît le plus aux dieux, à savoir ce ciment qui permet de forger ce que l'on appelle une cité. Scipion est en effet transporté dans les sphères célestes, qui dans le texte sont décrites comme des sphères au sens propre, c'est-à-dire au sens géométrique du terme, et qui, du fait des harmonies de proportion qui les lient, dégagent une musique merveilleuse comme seule peut en produire l'harmonie mathématique.

La leçon qu'en tire Cicéron est qu'il faut faire régner dans l'ordre civil et politique ce type d'harmonie que nous dévoilent la géométrie, la musique et les nombres. On retrouve une trace de cela au tout début des Temps modernes, lors de la Renaissance italienne, chez les premiers juristes néoplatoniciens. La fameuse *Fresque du bon gouvernement* peinte par Ambrogio Lorenzetti dans le palais communal de Sienne, pour avertir du danger de la tyrannie et manifester dans le visible les effets d'un gouvernement vertueux, offre une représentation exemplaire de cette conception (se référer ici au livre de Patrick Boucheron *Conjurer la peur. Essai sur la force politique des images*, paru en 2013 et tout entier consacré au déchiffrement érudit de cette fresque).

Le bon gouvernement est en effet représenté comme celui où règne la concorde (*concordia*), figurée par une corde qui passe entre les mains de tous les personnages, on

retrouve là la métaphore musicale de l'harmonie. Il en va d'ailleurs de même que dans le mot français « *accord* » dont l'étymologie est double et renvoie à la fois à *cordis* (les cœurs) et à la corde, au sens de la corde d'un instrument de musique : l'image qui se dégage est celle de la musique qui fait battre les cœurs à l'unisson dans la cité.

B.

## De la *theoria* à la techno-science, le renversement moderne

Cette sorte de corrélation qui s'établit entre l'idée de calcul, l'idée d'harmonie et l'idée de loi est donc quelque chose qui nous vient de loin. Seulement, sa fonction va se transformer au début des Temps Modernes, et ce à partir du moment où la science en général et les mathématiques en particulier vont cesser d'être considérées seulement comme un mode de contemplation du monde intelligible. Pour les Grecs en effet, et cela restera vrai jusqu'à la révolution scientifique qui donne naissance à la physique moderne, la science est d'abord comprise comme une *theoria*, c'est-à-dire comme un mode de contemplation du monde intelligible. Ce dernier est vu comme un monde de formes non-sensibles auxquelles nous donnons accès la géométrie et l'arithmétique.

Le monde sensible est quant à lui compris comme un *cosmos*, c'est-à-dire comme un monde clos et hiérarchiquement ordonné où chaque être a son lieu propre ; le mouvement y est alors compris comme ce déplacement par quoi toute chose rejoint le lieu qui est le sien et qui correspond à sa nature (ainsi, si une pierre tombe, c'est parce qu'elle est poussée à rejoindre son élément qui est la terre). Ce n'est qu'avec le christianisme que l'on passera à l'idée d'une nature qui ne serait qu'un décor que Dieu aurait constitué en vue de l'homme, pour lui permettre de l'exploiter et de le transformer en attendant la fin des temps.

Le christianisme est en effet ce moment décisif de l'histoire de la pensée où l'on transite d'une conception du monde comme *cosmos* à une conception du monde comme Création, conception dans laquelle le monde est tout entier compris à l'aune des besoins humains. En ce sens, on peut dire que le christianisme prépare paradoxalement l'humanisme. Aussi, la conception moderne de la science sera tributaire de ce soubassement théorique lorsqu'elle pensera la connaissance théorique non plus comme une

contemplation mais comme une médiation préalable à une action sur le monde. Avec la modernité scientifique, la science ne sera plus pensée qu'en vue de la transformation du monde, donc en vue de la technique à laquelle elle se trouvera désormais solidairement liée par une relation de type instrumental. Il faut en effet comprendre que le lien organique entre science et technique tel que nous le connaissons aujourd'hui n'est pas de toute éternité, mais qu'il est la conséquence de notre conception moderne de la nature comme n'étant qu'une ressource, conception qui étaye cette articulation contingente du savoir scientifique et du pouvoir technique.

En outre, dès lors que la nature n'est plus conçue et imaginée comme un ordre immuable mais comme un stock d'objets à la disposition de l'homme dont il doit devenir « *comme maître et possesseur* » pour reprendre la formule de Descartes ; la fonction nouvelle qu'acquièrent les mathématiques est de nous donner l'intelligence de cette nature afin de pouvoir la maîtriser. On passe alors des « mathématiques de l'intelligibilité » aux « mathématiques du contrôle » (cf. la distinction opérée par le mathématicien René Thom dans sa préface aux *Essais philosophiques sur les probabilités* de Laplace, 1814). Ainsi naît la science physique qui se fera bien vite thermodynamique aux XVII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles, donc science de l'énergie, et se liera de manière de plus en plus organique aux diverses industries.

## C.

### Le fétichisme du nombre ou l'extension progressive des domaines du quantifiable

À partir de ce moment-là, la porte est ouverte à un développement sans bride des usages normatifs de la quantification dans tous les domaines du savoir. Supiot retrace avec précision comment elle a progressivement été chargée de tâches de plus en plus nombreuses.

Cela commence par la comptabilité privée au Moyen Âge qui pour la première fois donne une image de la vérité des comptes d'un marchand, une image qui fait la preuve de leur état et qui est aussi vérité légale. On assiste là à un nouage de la représentation quantifiée et de la preuve.

Mais cela ne s'arrête pas là et l'administration elle aussi est bien vite saisie par ce mouvement en recourant de manière de plus en plus massive à la statistique. C'est la redécouverte, à partir de Bodin au XVI<sup>e</sup> siècle, de la vieille institution romaine du censorat (issue du terme *census*, que l'on retrouve en français dans « *censeur* » et « *recensement* »). Les censeurs romains étant ces fonctionnaires qui, tous les quatre ans (période appelée un « *lustre* »), faisaient le compte de la population et des richesses, ce qui donnera lieu à l'émergence en France du courant mercantiliste et à la naissance de l'analyse des richesses, ancêtre de notre science économique.

Plus généralement, si l'on passe du plan de l'histoire des sciences à celui de la pensée politique, on remarque que la période qui suit la révolution scientifique est marquée par une volonté d'évacuer la fonction de juger pour la remplacer par le calcul. Il s'agit en effet de passer du jugement au calcul. Cette idée apparaît de manière très nette au XVIII<sup>e</sup> siècle, âge d'or de la raison et du développement de la théorie des probabilités, notamment chez quelqu'un comme Pierre-Simon Laplace : s'agissant de penser la vérité d'un témoignage, il conseillait aux juges, non pas d'être prudents

(juris-prudent), ce qui combine du quantitatif et du qualitatif, mais tout simplement d'appliquer une formule dont le résultat est fonction de différents paramètres, ceci afin de mesurer la fiabilité du témoignage sans y faire entrer aucun affect. Si on a affaire à un honorable citoyen, on confère une valeur haute au témoignage, inversement pour un ruffian, etc. On voit là déjà l'idée que l'on pourrait remplacer le juge par une machine à calculer.

Si au XIX<sup>e</sup>, Auguste Comte aura des pages acerbes pour ridiculiser cette passion de la mesure et sa prétention à valoir en tout domaine, le siècle suivant, lui, n'en fera pas autant, et le nôtre moins encore, lui qui fétichise au contraire toutes les formes de mesure de la performance, que celle-ci soit individuelle ou collective.

Faire un usage normatif de la quantification, ce n'est pas seulement l'utiliser pour rendre des comptes, pour administrer et pour juger, mais c'est aussi la convoquer lorsqu'il s'agit de légiférer. Le premier exemple célèbre d'une tentative de renvoyer aux calculs la question de l'adoption d'une règle est le débat ayant eu lieu sur la nécessité ou non d'imposer un vaccin contre la variole au XVIII<sup>e</sup> siècle, époque où, rappelons-le, le taux de mortalité par campagne de vaccination chez les enfants était de 10 à 15 %, ce qui représente un risque considérable. Dans ce contexte, les philosophes, à l'exception notable de d'Alembert, se sont empressés d'arguer en faveur de cette mesure de santé publique au nom du fait qu'elle bénéficierait au plus grand nombre et qu'il était donc raisonnable de ne pas s'en remettre à la liberté des individus sur cette question, les probabilités de mort étant de leur point de vue assez négligeables. C'était la première fois que l'on s'en remettait à une analyse probabiliste pour décider d'une question de santé publique.

Ce qui commence à naître au XVIII<sup>e</sup> siècle et qui va s'affirmer encore plus nettement encore au XIX<sup>e</sup>, notamment sous l'influence du mathématicien Adolphe Quetelet qui va impulser le développement de la statistique, c'est une

vision nouvelle de la société. Le mot même de « *société* », par différence avec celui de corps politique ou de domaine public, de *res publica*, naît d'ailleurs à cette époque dans son acception moderne (auparavant, il ne désignait en effet que les contrats de société et les sociétés savantes, donc des formes contractuelles d'associations qui n'ont rien à voir avec ce que nous désignons désormais par le syntagme « *société* »).

### 3.

## Extension et crise de la gouvernance par les nombres

### A.

#### La société comme objet de savoir et de gouvernement

L'idée de « société » entendue dans son sens moderne n'émerge que dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est grâce au développement des méthodes de quantification (statistiques et probabilités) que l'on commence à regarder l'ensemble des êtres humains sur un territoire donné comme un objet avec des lois de fonctionnement propres que l'on peut étudier et gouverner en tant que tel. Les sciences humaines et sociales (psychologie expérimentale, sociologie, économie, démographie, *etc.*) naissent dans ce contexte, chacune mettant en œuvre une forme particulière de mesure de l'homme. L'homme a pu être mesuré du point de vue « physique » (angle facial, taille, poids, crâne, cerveau...) mais aussi du point de vue « moral » (natalité, mortalité, criminalité, suicide, génie...). Dans le même temps émergent également l'État social et le droit social, lesquels sont très liés aux sciences sociales dont ils sont en quelque sorte le versant pratique. On se met alors à dégager des lois de population, à calculer une moralité moyenne, à établir des taux de criminalité et des corrélations entre la santé et le milieu de vie, *etc.* qui constituent autant d'appuis pour des politiques sociales.

Il y a néanmoins eu plusieurs manières de considérer le statut de ces « lois sociales ». Certains, comme le docteur Ange Guépin (1805-1873) en France, ont tenté d'attribuer des effets physiques, telle que la mortalité, à des causes



sociales, en étudiant l'évolution conjointe de plusieurs variables, tandis que d'autres ont attribué des effets sociaux à des causes physiques dans une optique darwinienne. Le savant anglais et cousin de Darwin, Francis Galton (1822-1911) constitue un bon exemple de cette seconde attitude qui conduit, entre autres, à considérer les pauvres comme relevant d'une forme dégénérée d'humanité. De là ont découlé des politiques eugénistes visant à améliorer l'espèce en éliminant les causes physiques dommageables, c'est-à-dire, dans les faits, en empêchant la reproduction de ceux que l'on considérait comme de moindres humains par la stérilisation forcée. Cette idée originellement britannique trouvera de funestes développements en Allemagne lors de la période nazie où l'idée de pureté raciale prendra une place centrale en devenant le principe de nombreuses politiques de purification ethnique. Sur cette question, il peut être utile de se reporter à l'ouvrage d'André Pichot : *La Société pure. De Darwin à Hitler* (2000).

## B.

### Les grandes étapes de la substitution du calcul à la loi

Trois grandes étapes conduisent au renversement qui va amener les sociétés modernes à envisager la loi comme un instrument au service du calcul, et notamment du calcul d'utilité. La première est la Grande Guerre de 14-18, en tant que première expérience en vraie grandeur d'une gestion industrielle du « matériau humain ». Le grand problème des stratégies de la guerre était en effet d'épuiser les ressources physiques et biologiques de l'État adverse ; il fallait pour cela, non seulement déployer un front de soldats professionnels, mais en outre, mobiliser le reste de la population 24h/24 pour entretenir l'« effort de guerre ». Or, comme l'observe le général Allemand Ernst Jünger dans son livre de 1932 intitulé *Le Travailleur*, les méthodes de gestion employées en temps de guerre vont se généraliser dans l'après-guerre avec le succès du taylorisme, qui vise à pérenniser cet état de « mobilisation totale » (*Die totale Mobilmachung*). L'exigence de productivité qui était celle de la guerre est ainsi prolongée en temps de paix. Ce qui a remplacé le front, c'est le marché global où le combat continue sous la forme d'une « guerre économique » entre des nations et des entreprises qui doivent se faire toujours plus « compétitives » (la permanence du lexique agonistique est frappante).

Après la Première Guerre mondiale, la seconde expérience décisive est celle de l'économie planifiée en URSS (le « Gosplan »). Cette fois-ci, on a pour la première fois en vraie grandeur une réalisation de l'idée selon laquelle on peut faire fonctionner une société toute entière comme une gigantesque usine, par le calcul. Dans l'architecture institutionnelle soviétique, le Gosplan est pensé comme une instance scientifique et placé au sommet de la chaîne décisionnelle. Il traite toutes les données statistiques qui « remontent » vers lui, puis, à partir d'elles, élabore un plan (par exemple un plan quinquennal), qui va ensuite

« redescendre » sous forme de directives administratives adressées à chaque entreprise de l'Union soviétique. La légalité soviétique est ainsi conçue comme un instrument au service d'un calcul d'utilité collective. Ce modèle sera repris par un certain nombre d'États, par exemple la France du général de Gaulle, dans le cadre d'une « économie mixte » qui mêle planification et marché.

Enfin, la dernière étape du reversement conduisant à l'inféodation de la loi au calcul d'utilité est celle du néolibéralisme des années 70-80 (avec Reagan, Thatcher, Blair, etc.). D'après Supiot, elle est liée à ce changement technique majeur que sont l'apparition et le développement de l'informatique et des systèmes computationnels, c'est-à-dire de machines qui, sur le modèle de la machine de Turing, sont capables de rétroagir en fonction des signaux qui leur parviennent depuis leur environnement. Ces machines autorégulées vont servir de modèle à la pensée « cybernétique » (du grec *kybernêtikós* : relatif au pilotage, au gouvernement), laquelle va se muer en une science des « systèmes complexes » sous la férule de Norbert Wiener. Dans son livre *Cybernétique et société, l'usage humain des êtres humains* (1950), Wiener définit en effet la cybernétique comme la science qui étudie les « communications d'informations » et leur « régulation » dans des « systèmes » naturels et artificiels. D'après lui, les animaux, les humains et les ordinateurs ont en commun d'être des machines à communiquer, qui reçoivent des informations de leur environnement, les traitent, puis s'y ajustent par un jeu de « *feedbacks* » (*i.e.* de rétroactions).

Ce paradigme communicationnel doit nous permettre d'analyser tout type de « système complexe », jusqu'à la société elle-même. À la même époque, dans le monde des gestionnaires, Peter Drucker propose une nouvelle théorie du management selon laquelle il faut cesser de penser la gestion des entreprises en termes d'ordres qui partent du haut de la chaîne hiérarchique et qui sont exécutés en bas, mais comme une « gouvernance par objectifs », dans laquelle une certaine latitude est laissée aux exécutants

pour réaliser leurs tâches. Les « résultats » individuels sont ensuite quantifiés, et les « performances » rétribuées au *pro rata*. Chacun est donc incité à en faire le maximum selon ses capacités propres, ce qui permet d'extraire la plus grande productivité possible de la force de travail tout en la mettant en concurrence et en la laissant s'autogouverner. Tout le vocabulaire actuel de la gestion est là : « indicateurs de performance », promotion du « talent individuel », *etc.* Comme le souligne Supiot, il est frappant d'observer l'affinité de cette technique de gouvernement avec l'imaginaire cybernétique dans la mesure où il s'agit bien de considérer le travailleur comme un système que l'on peut en quelque sorte paramétrer en le plaçant dans un contexte concurrentiel qui va l'obliger à s'adapter en adoptant une rationalité optimisatrice. En d'autres termes, alors que le paradigme classique du « gouvernement » consistait à donner des ordres rigides et déterminés en agissant directement sur ceux qui ne les respectaient pas, le paradigme moderne de la « gouvernance » se fonde quant à lui sur une action indirecte qui consiste à aménager un environnement propre à inciter tel ou tel type de comportement. On ne va plus penser le travail en termes d'obéissance ou de subordination mais en termes de programmation, selon un nouveau régime métaphorique qui en dit long sur les transformations de nos pratiques et modes de pensée.

C'est dans cet horizon que s'inscrit le néolibéralisme des années 70-80, et c'est cela qui le distingue du capitalisme à l'ancienne, fordiste ou tayloriste : alors que le libéralisme économique classique continuait de placer les calculs économiques sous l'égide de la loi selon la logique de la distinction privé/public, la nouveauté du néolibéralisme est de vouloir placer la loi sous l'égide du calcul, comme les Soviétiques quoique d'une manière spécifique. La thèse de Supiot à cet égard est que la chute du mur n'a pas été un moment de victoire du capitalisme sur le communisme mais le symptôme d'une unification progressive des mentalités économiques (dans cette perspective, on peut alors comprendre beaucoup plus facilement le revirement de l'économie chinoise sous Deng Xiaoping).

## C.

### Réagir à la gouvernance par les nombres

Comme on s'en sera rendu compte à l'issue de ce parcours, la gouvernance par les nombres se donne à voir à tous les niveaux de la vie collective. À l'échelle individuelle, cela se manifeste dans la façon dont l'on conçoit désormais le travail : l'individu est de plus en plus confronté à des objectifs chiffrés ne prenant pas en compte la valeur réelle de son labour (on pourrait ici prendre l'exemple des chercheurs, désormais évalués à partir du nombre de citations et de publications qu'ils ont à leur actif plutôt que sur la base d'un examen approfondi du contenu de ces mêmes publications). D'une certaine manière, et pour reprendre une métaphore didactique utilisée par Alain Supiot, cela revient à prendre la carte pour le territoire. En effet, les différents organes dirigeants (que ce soit au niveau de l'État ou des entreprises) sont à présent face à des signaux chiffrés dont ils ne voient plus qu'ils ne constituent qu'une représentation appauvrie de l'activité réelle de ceux qu'ils sont censés diriger. Une telle gouvernance par indicateurs peut avoir des effets ravageurs dès lors que sont oubliées les inévitables limites des modèles abstraits sur lesquels on opère. Un exemple devrait suffire pour faire voir à quel point ce qui apparaît comme une amélioration du point de vue des indicateurs peut correspondre à une dégradation dans la réalité : le PIB, censé mesurer la création de richesse annuelle sur notre territoire, ne prend pas en compte les dégradations environnementales dans la mesure où celles-ci affectent des biens qui ne sont la propriété de personne. En revanche, tous les travaux de rénovation et les achats que vont faire suite à ces dégradations vont apparaître comme créateur de richesse et participer de la « croissance » du pays telle que mesurée par le PIB. On voit dans ce cas qu'un décalage assez important peut exister entre la réalité et la représentation quantifiée que nous en avons. La question est alors de savoir comment

ré-atterrir ? Sans doute les dirigeants devraient-ils faire un peu plus de « terrain » comme on dit, c'est-à-dire avoir une connaissance plus fine du fonctionnement réel des instances qu'ils sont censés régir.

# À propos

## LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

### Contact leDoTank

Christine BEYSSAC

Déléguée Générale

[christine.beyssac@ledotank.com](mailto:christine.beyssac@ledotank.com)

## Aca Nexia

Aca Nexia est un cabinet d'audit et conseil qui compte 250 professionnels parmi lesquels 21 associés. Son offre de services couvre l'audit, l'expertise comptable, l'externalisation (BPO), l'assistance aux transactions d'entreprises, le conseil opérationnel, la paie et la gestion sociale.

Les clients d'ACA Nexia sont majoritairement des ETI et des PME qui attendent des solutions pertinentes et de l'assistance pour les mettre en œuvre. Aca Nexia cultive ses valeurs de loyauté, compétence et partage, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés. Aca Nexia poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients. Aca Nexia exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureuse d'accompagner leDoTank dans sa mission.

### Contact Aca Nexia

Olivier JURAMIE

Associé – Directeur Général

[o.juramie@aca.nexia.fr](mailto:o.juramie@aca.nexia.fr)

# La collection " Lu pour vous "

n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale

n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République

n°3 : Les relations marchandes face au don

n°4 : Économie utile pour des temps difficiles

n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?

n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations  
des Églises et de l'État (1902-1908)

n°7 : La gouvernance par les nombres

**leDoTank**

36 Quai Saint Antoine,  
69002 Lyon  
[www.ledotank.com](http://www.ledotank.com)