

## L'empire statistique

Olivier REY

Dans un passage de son ouvrage *Le Management désincarné*, Marie-Anne Dujarier saisit un aspect caractéristique du monde contemporain. D'un côté, des personnes qui organisent ; de l'autre, des personnes appelées à évoluer au sein de ces organisations ; entre les deux, un *différend* : la *réalité* et le *réalisme* dont se réclament les uns ignorent le *réel* auquel ont affaire les autres.

Ouvriers, techniciens, employés cadres de proximité, tous disent massivement que le problème vient de ce que les concepteurs des dispositifs sont trop éloignés du "réel". "Ils planent", "ils n'ont aucune idée de ce qu'on fait", disent-ils. Cette critique sociale est un refrain connu : les eurocrates, les hommes politiques, les syndicats, les dirigeants sont ainsi régulièrement accusés de méconnaître le "terrain", le "réel", la "vraie vie". Ce discours est symptomatique de la critique contemporaine du pouvoir et porte sur la *distance* avec l'activité qualifiée de "réel". Les dirigeants et les planneurs se réclament, eux, du "réalisme". En effet, c'est presque systématiquement au nom de la "réalité économique" qu'ils justifient la mise en place de dispositifs managériaux. [...] La "réalité", d'après les planneurs et les dirigeants, désigne des chiffres, des ratios et des classements, tels que l'endettement, la productivité relative des pays et des organisations ou la profitabilité. [...] Ceux qui invoquent la réalité se réfèrent essentiellement à une connaissance quantitative et abstraite du monde. Inversement, ceux qui se réclament du "réel" inscrivent leur activité concrète, leur rapport aux choses et aux êtres dans le registre sensoriel : il s'agit de ce qu'ils voient, de ce qu'ils entendent, de ce qu'ils sentent et ressentent<sup>1</sup>.

On sait que le réel, personne n'y a jamais accès sans médiations – médiations qui en font, pour nous, des réalités. Ceux qui se réclament du réel n'opposent donc pas, à proprement parler, le réel aux réalités invoquées par ceux qui *managent*, mais des réalités vécues à des réalités chiffrées. La réalité, d'après les planneurs et les dirigeants, s'exprime en quantités mesurées, mises en tableaux ou en graphiques. Ce que l'on rassemble généralement sous le nom de *statistique*. De quelle manière la statistique en est-elle venue, dans le discours organisateur, à s'imposer comme le critère essentiel de la réalité ?

### Statistique et science moderne

Il est tentant de voir, dans la quantification tous azimuts, une conséquence de la science moderne qui, à partir du tournant galiléen, a eu pour idéal une mathématisation complète de la nature. Galilée loue, dans ses écrits, Aristarque et Copernic qui, l'un et l'autre, ont su faire du soleil non plus un astre tournant autour de la Terre, mais le centre d'un système planétaire dont la Terre fait elle-même partie ; et cela parce que, chez eux, « la raison a pu faire une telle violence aux sens jusqu'à devenir, malgré les sens, maîtresse de leurs croyances<sup>2</sup> ». Autrement dit, l'avènement d'un idéal scientifique mathématique est concomitant à une répudiation du témoignage des sens, au profit de la réflexion rationnelle et de ce qui est mesuré, dans et par un dispositif expérimental. Cela étant, lorsque Galilée affirmait que le livre de la nature est écrit

<sup>1</sup> Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015, p. 67-68.

<sup>2</sup> Galilée, *Dialogue sur les deux grands systèmes du monde* [1632], traduit par René Fréreau et François de Gandt, Paris, Le Seuil, « Sources du savoir », 1992, p. 331 et 337.

en langue mathématique, il ajoutait : « ses caractères sont des triangles, cercles et autres figures de géométrie<sup>3</sup> ». Dans son esprit, marqué par la pensée platonicienne, mathématiser le monde signifiait moins compter, dénombrer, que géométriser. Plus tard, un physicien comme William Thomson (futur lord Kelvin) fit de la précision quantitative un réquisit de toute science authentique.

Quand vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et l'exprimer par des nombres, vous savez quelque chose à son propos ; mais quand vous ne pouvez le mesurer, quand vous ne pouvez l'exprimer par des nombres, le savoir que vous en avez est pauvre et insatisfaisant : cela peut être le commencement du savoir, mais vous n'avez guère avancé, dans vos pensées, sur le chemin de la science, quel que soit le sujet considéré<sup>4</sup>.

Mais de tels propos furent tenus à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle – c'est-à-dire à un moment où la statistique quantitative s'était déjà largement immiscée dans le traitement des affaires humaines et les avait même envahies. Le rôle joué par la statistique quantitative ne saurait être considéré comme une extension au champ social d'une démarche scientifique puisque, historiquement, cette statistique a commencé, dès la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, dans le domaine humain (dénombrements, naissances, décès, espérance de vie, etc.) Ce n'est qu'au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle qu'elle a fait son entrée dans les sciences de la nature (en physique avec la cinétique des gaz, en biologie avec l'hérédité), et c'est encore plus tard qu'elle est devenue une discipline mathématique. En imaginant que le règne de la statistique est une extension au monde humain de la façon qu'a la science moderne d'envisager le monde, on fait porter à la science une responsabilité qui n'est pas la sienne. La question alors demeure : qu'est-ce qui a nourri l'avidité de l'Europe pour la statistique à l'époque moderne ?

### L'essor de la statistique

Le terme même de *statistique*, calqué sur le latin moderne *statisticus*, « relatif à l'État », via l'italien *statistica* dérivé de *statista*, « homme d'État », révèle ses liens étroits avec la constitution des États modernes et de leurs pouvoirs centralisés, avides d'administrer les êtres et les choses. Mais pareille avidité, dans les institutions d'Ancien Régime, avait bien du mal à s'assouvir. Les monarques, en effet, régnaient sur des mosaïques d'entités diverses, aux statuts tout aussi divers – ordres, communautés de toutes sortes, corporations, etc. –, entités constituées qui, en tant que telles, opposaient de farouches résistances à la mise en chiffres. Des administrations aux moyens limités devaient batailler pour procéder à des décomptes, avec des résultats mitigés. Le problème ne venait pas seulement de la résistance des populations, rétives à des procédures qu'elles soupçonnaient, souvent non sans raison, de préparer la levée de nouveaux impôts. Il était également dû au fait que les fonctionnaires royaux, en comptant, cherchaient à accroître le pouvoir de l'administration monarchique sur le pays mais, par cette activité même, attentaient à la légitimité de ce pouvoir. On en a un exemple frappant avec les chiffres alignés par l'abbé Sieyès dans sa brochure de janvier 1789, *Qu'est-ce que le Tiers-État ?* Sieyès évaluait à 200 000 le nombre des privilégiés, sur une population de 25 à 26 millions d'âmes – soit 0,8 %. On voit ici que dès que l'on se met à considérer la nation comme formée, non pas de trois ordres – clergé, aristocratie, tiers-état –, mais de 25 millions d'êtres comptés un à un, la légitimité de l'Ancien Régime est ruinée.

---

<sup>3</sup> *Id.*, *L'Essayeur* [1623], dans *L'Essayeur de Galilée*, traduction de Christiane Chauviré, Paris, Les Belles Lettres, « Annales littéraires de l'université de Besançon » (n° 234), 1980, p. 141.

<sup>4</sup> William Thomson, « Electrical Units of Measurement », conférence prononcée le 3 mai 1883 devant l'*Institution of Civil Engineers*, dans *Popular Lectures and Addresses*, 3 vol., Londres-New York, Macmillan & Co, 1889-1894, t. 1, p. 73-74.

C'est durant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle que se produisit une véritable explosion statistique. La chronologie et l'ampleur diffèrent un peu selon les pays, mais le mouvement fut général en Europe, et connut une accélération très marquée durant la période de 1830 à 1850. Dans l'ouvrage que le grand statisticien et économiste danois Harald Westergaard a consacré à l'histoire de la statistique, le chapitre couvrant ces deux décennies a pour titre « l'ère de l'enthousiasme »<sup>5</sup>. Louis Chevalier, dans son célèbre ouvrage *Classes laborieuses et classes dangereuses...*, parle de « mentalité statistique », d'« impérialisme statistique », de « torrent statistique », d'entreprise statistique ayant « les dimensions d'une cosmogonie »<sup>6</sup>. Les statistiques sont de tous ordres : démographiques, industrielles, commerciales, agricoles, médicales, sanitaires, morales, scolaires, criminelles, biométriques, assurantielles... « Après 1820, les statistiques publiées en Europe furent si nombreuses que le philosophe des sciences Ian Hacking a évoqué cette période comme « une avalanche de nombres imprimés »<sup>7</sup>. »

### Du communautaire au social

Pareille explosion statistique est solidaire d'un événement anthropologique majeur qui s'est accompli au cours des derniers siècles, et a connu une accélération décisive au cours du XIX<sup>e</sup> siècle européen : le passage de très larges fractions de la population du mode de vie *communautaire* au mode de vie *social*, sous l'égide de l'État libéral. Pour clarifier ce point, il est nécessaire de s'attarder un instant sur le terme *société*. En latin, le champ sémantique du mot *societas* était très large, mais le terme désignait préférentiellement ce qu'on appellerait aujourd'hui une association, une union, une alliance, une mise en commun sur une base volontaire, active et intéressée. Les définitions qu'on donnait au XVII<sup>e</sup> siècle du terme *société* s'inscrivaient encore dans cette lignée. Ainsi dans le dictionnaire de Richelet (1680) : « Contrat de bonne foi par lequel on met en commun quelque chose pour en profiter honnêtement. (Entrer en société avec quelqu'un. Rompre le contrat de société qu'on avait fait avec une personne.) » De même, dans le dictionnaire anglais de Samuel Johnson (1755), on lit à l'article *Society* : « 1. Union of many in one general interest. 2. Numbers united in one interest; community. 3. Company ; converse. 4. Partnership; union on equal terms. » On voit ici que la société ne désigne pas ~~ici~~ les formations humaines en général, mais seulement celles qui résultent d'un *contrat*, orientées vers un but. On comprend alors ce qui se joue, quand on se met à penser la vie en commun comme société : c'est concevoir la vie humaine sur un mode contractuel et utilitaire. Une telle conception nécessite une *dissociation* préalable des anciennes *communautés*, pour en abstraire les *individus*. « Nos pères, écrit Tocqueville, n'avaient pas le mot d'individualisme, que nous avons forgé pour notre usage, parce que, de leur temps, il n'y avait pas en effet d'individu qui n'appartînt à un groupe et qui pût se considérer absolument seul<sup>8</sup>. » Il faut que les individus soient préalablement désaffiliés (soient conçus, et se perçoivent eux-mêmes, comme des « je sans nous<sup>9</sup> », selon la formule de Norbert Elias) pour, ensuite, être appelés à vivre en *société*. Comme l'a parfaitement résumé Ferdinand Tönnies, dans son ouvrage *Gemeinschaft und Gesellschaft* :

---

<sup>5</sup> Harald Ludvig Westergaard, *Contributions to the History of Statistics* [1932], La Haye, Mouton Publishers, 1969, p. 136 sq.

<sup>6</sup> Louis Chevalier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle* [1958], Paris, Perrin, « Tempus », 2007, p. 23-24 et 61.

<sup>7</sup> Joshua Cole, *The Power of Large Numbers: Population, Politics, and Gender in Nineteenth-Century France*, Ithaca (New York), Cornell University Press, 2000, p. 6.

<sup>8</sup> Alexis de Tocqueville, *L'Ancien Régime et la Révolution* [1856], Paris, Gallimard, « Folio Histoire », 1985, p. 176. Le mot *individualisme* a fait son apparition dans les années 1820.

<sup>9</sup> Norbert Elias, *La Société des individus* [1987], traduction de Jeanne Etoré, Paris, Pocket, « Agora », 2004, p. 34.

Selon la théorie de la société, celle-ci est un groupe d'êtres humains qui, comme dans la communauté, vivent et demeurent pacifiquement les uns à côté des autres, mais qui, au lieu d'être essentiellement liés, sont au contraire essentiellement séparés ; et alors que dans la communauté, ils restent liés en dépit de tout ce qui les sépare, dans la société ils restent séparés en dépit de tout ce qui les lie<sup>10</sup>.

La société n'unit les hommes qu'après leur dissociation préalable en individus séparés, et ne les unit qu'en tant qu'individus séparés : la fortune extraordinaire du mot à l'époque moderne et contemporaine est liée à cette opération. Bien entendu, *communauté* et *société* sont à considérer ici comme des idéaux-types, c'est-à-dire des types qui peuvent ne jamais se rencontrer à l'état pur dans la réalité, mais qui aident à saisir des traits importants de cette réalité. Même s'il n'y a pas de communautaire ou de social à l'état pur, il est utile de définir ces pôles pour décrire et comprendre certaines évolutions.

Concrètement, l'avènement des grandes sociétés d'individus est consécutif à deux types de révolutions plus ou moins concomitantes : d'une part les révolutions politiques, d'autre part les révolutions industrielles. Tocqueville a insisté sur la continuité entre l'œuvre centralisatrice et modernisatrice de la monarchie française au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle, et l'œuvre révolutionnaire. Cependant, ce à quoi le gouvernement monarchique travaillait avec constance – le démantèlement des structures traditionnelles, qui étaient autant d'obstacles à son pouvoir –, il ne pouvait l'accomplir résolument sans mettre en danger la légitimité que la monarchie elle-même tirait de la tradition. Délivrés de cette encombrante référence, les révolutionnaires purent en revanche œuvrer sans réticence. Emblématique du congédiement de l'ensemble des anciennes institutions et structures communautaires, pour laisser place au face à face des individus et de l'État, la loi Le Chapelier, édictée en 1791, qui stipule : « Il n'y a plus de corporation dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu, et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation<sup>11</sup>. » La dynamique était bien trop puissante pour que la Restauration fût en mesure de la contrer. Le député Royer-Collard, à la tribune de la Chambre, le constatait : « Nous avons vu la vieille société périr, et avec elle cette foule d'institutions domestiques et de magistratures indépendantes qu'elle portait dans son sein, faisceaux puissants des droits privés, vraies républiques dans la monarchie. [...] Pas une n'a survécu, et nulle autre ne s'est élevée à leur place. La révolution n'a laissé debout que les individus. [...] Spectacle sans exemple : on n'avait encore vu que dans les livres des philosophes une nation ainsi décomposée et réduite à ses derniers éléments<sup>12</sup>. » À la même époque, le développement industriel, commencé en Angleterre, contribua très activement à la décomposition des communautés rurales au sein desquelles, au XVIII<sup>e</sup> siècle, vivait encore l'essentiel de la population, dont les membres désaffiliés allèrent grossir les rangs du prolétariat. C'est dans ce contexte que la statistique quantitative va prendre une importance extraordinaire, en tant qu'instrument adapté à l'étude et à la gestion de ces entités nouvelles dans l'histoire : les grandes sociétés d'individus.

## **Des « ressources humaines » à gérer**

---

<sup>10</sup> Ferdinand Tönnies, *Communauté et Société. Catégories fondamentales de la sociologie pure* [1887], traduction par Niall Bond et Sylvie Mesure, Paris, PUF, « Le lien social », 2010, p. 45. Guy Debord écrira, dans *La Société du spectacle* [1967] : « Le spectacle réunit le séparé, mais il le réunit *en tant que séparé* » (I, 29). On pourrait dire qu'ici, le spectacle n'est que la *modalité* contemporaine dominante du type de réunion qui caractérise toute société telle que l'entend Tönnies : la société n'a pas besoin d'être du spectacle pour réunir les séparés en tant que séparés.

<sup>11</sup> *Gazette nationale, ou Le Moniteur universel*, 15 juin 1791.

<sup>12</sup> Pierre-Paul Royer-Collard, Discours du 22 janvier 1822, lors de la discussion du projet de loi sur les délits de la presse (voir Charles-Louis Lesur, *Annuaire historique universel pour 1822, 1823*, p. 18).

Pour les gouvernements, il s'agissait d'évaluer et de gérer au mieux le *capital populationnel*. Devant l'Académie des sciences morales et politiques, en 1834, le médecin Louis René Villermé faisait ainsi remarquer à quel point les chiffres de population dont on disposait à l'époque en France laissaient à désirer. « Il ne suffit pas, pour bien connaître la population d'un pays, de savoir exactement le chiffre des habitants qu'il nourrit, et le chiffre de ceux qui chaque année y naissent et y meurent ; car des populations numériquement égales ont souvent une valeur intrinsèque très différente : l'une pourra développer une grande somme de forces, l'autre en sera incapable. » Cela dépend de la répartition en âge (ce qu'on nomme aujourd'hui *pyramide des âges*), de la constitution, de la santé – autant de données nécessaires pour apprécier la valeur d'une population « sous le rapport de l'aptitude aux travaux de l'agriculture, des ateliers et de la guerre, c'est-à-dire sous le rapport des forces *réelles* ou *productives* ». Villermé concluait : « Bien connaître le chiffre de la population, le partage de celle-ci entre les deux sexes, entre les âges et entre les différentes professions ou conditions sociales, non seulement avec la proportion des morts et des naissances, mais avec l'âge commun des vivants, la *vie probable* et la *vie moyenne* que l'on peut espérer, soit à la naissance, soit à un âge donné, ainsi que la stature commune des hommes qui leur sont soumis, etc., est donc, pour les gouvernements une affaire aussi importante que toutes celles auxquelles ils donnent ordinairement le plus de soin<sup>13</sup>. » Ainsi conçue, la statistique s'affirmait comme un instrument indispensable au déploiement de ce que Michel Foucault a appelé une *biopolitique*. En 1842, l'hygiéniste et réformateur Edwin Chadwick publia en Angleterre les résultats d'une enquête de grande ampleur, nourrie de statistiques, portant sur les conditions matérielles dans lesquelles vivait la classe ouvrière. S'y trouve citée une étude qui, considérant l'être humain comme une machine productive élevée pour durer un certain temps et rapporter beaucoup plus qu'elle n'a coûté, estimait à trois cents livres le capital investi dans un ouvrier arrivant à l'âge adulte. Pareille estimation permettait d'évaluer les pertes occasionnées par un décès prématuré. Dans les conclusions de son rapport, Chadwick affirmait que la mortalité due à la saleté et à une aération défectueuse était supérieure à celle engendrée par les guerres, et que les mesures sanitaires appropriées sur les lieux de travail et dans les logements eussent permis aux ouvriers de travailler en moyenne de huit à dix années de plus. On voit là le lien très étroit entretenu entre les préoccupations de l'administration publique et les préoccupations économiques. Il s'agit de gérer au mieux les *ressources humaines* pour en obtenir un rendement maximum.

### **Hainamour statistique**

La mise à distance du réel ou, disons plutôt, d'un certain ordre de réalités, par le « réalisme » politique, gestionnaire et managérial, ne date donc pas d'hier. Ce qu'il convient cependant de prendre en compte, c'est que ce dit réalisme bénéficie, pour assurer son règne, non seulement de l'appui des classes dirigeantes et des puissances d'argent, mais aussi, ce qui complexifie la situation, de relais à l'intérieur de chacun d'entre nous. Nous avons évoqué le passage de modes de vie communautaires à des modes de vie sociaux. Pour résumer les choses en une formule : en régime communautaire, *je* est le singulier de *nous*, en régime social, *nous* est le pluriel de *je*. En régime communautaire, les individus doivent lutter pour affirmer leur singularité, en régime social ils se demandent à quel ensemble ils appartiennent. Comment, alors, appréhender les grandes sociétés d'individus qui ont émergé ?

Remarquons qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, la perplexité était de mise partout en Europe. La question de la société s'affirma comme le problème tout à la fois philosophique et pratique le plus important

---

<sup>13</sup> Louis René Villermé, « Mémoire sur la distribution de la population française par sexe et par état civil, et sur la nécessité de perfectionner nos tableaux de population et de mortalité », *Annales d'hygiène publique et de médecine légale*, vol. 17, 1837, p. 247-248, 257 et 275.

du siècle. Et c'est en regard de ce problème que l'essor sans précédent de la statistique doit être envisagé. Une de ses fonctions fut de contribuer à recomposer une idée du tout quand ses anciennes figures avaient été congédiées ou avaient perdu de leur force de conviction. La statistique fut appelée à « exercer une fonction de *miroir*<sup>14</sup> » – miroir social et partagé qui offrait à chacun une idée de l'ensemble dont il était partie prenante. Lors de la séance d'installation de la Société de statistique de Paris, en 1860, son président Michel Chevalier insista sur cette dimension.

On a depuis longtemps recommandé à l'homme cette maxime : Connais-toi toi-même. La connaissance de soi, de sa situation et de ses affaires, n'est pas moins commandée à un peuple qu'à un individu. Or il est clair que, pour un peuple ou une société, la statistique offre le moyen, le seul qu'il y ait, d'analyser sa position, de se rendre un compte exact de ses éléments de prospérité et de richesse, de savoir l'étendue des progrès qu'on a accomplis dans ses industries et dans les autres modes de son activité, ou au contraire de mesurer sa décadence<sup>15</sup>.

Comme le résume excellemment une formule de Gérard Jorland, « au XIX<sup>e</sup> siècle, la statistique est une *conscience de soi* collective<sup>16</sup> ». Ajoutons : une conscience de soi collective congruente au nouveau statut des individus au sein de sociétés dont ils sont les composants fondamentaux. Dans ce nouveau contexte, la statistique ne joue pas seulement le rôle de miroir. Elle devient également un instrument jugé indispensable au fonctionnement de la démocratie représentative. Toujours lors de l'installation de la Société statistique de Paris, Chevalier déclarait :

La statistique est comme un des organes essentiels du régime représentatif. Sous toutes les variétés que comporte ce régime, il est fondamental que les gouvernés interviennent dans la gestion de leurs intérêts, qu'ils aient le droit de scruter leurs affaires et particulièrement qu'ils votent les dépenses publiques. Mais la condition pour qu'ils remplissent bien ces attributions, c'est que des comptes soient présentés au pays sur les diverses branches de l'administration, et [...] la conséquence coule de soi : il faut de nécessité qu'on fasse de bonnes statistiques sur tout ce qui se prête à des appréciations numériques. [...] On peut dire qu'à plus d'un égard la sincérité du régime représentatif peut se mesurer au soin dont la statistique est l'objet et à l'abondance des documents qu'elle produit<sup>17</sup>.

L'objectivité des nombres se présente comme un rempart contre l'arbitraire. Certes, on sait ce que cette apparence d'objectivité peut dissimuler de biais, de manipulations. Reste que si les citoyens se plaignent, à bon droit, qu'on les gouverne avec des nombres (dont certains contestables, qui plus est), ils se plaindraient aussi, et peut-être avec davantage de virulence, qu'on prétende les gouverner sans avoir de nombres à avancer pour justifier les décisions prises. Les dirigeants, quant à eux, n'ont guère le choix : la statistique leur est nécessaire pour, sinon combler la demande d'impartialité et d'équité qui leur est adressée, du moins prétendre y répondre, et pallier tant bien que mal le peu de confiance qui leur est accordé. « La quantification est une façon de prendre des décisions sans donner l'impression d'en prendre. L'objectivité accorde une autorité à des responsables qui en ont par eux-mêmes très peu<sup>18</sup>. »

---

<sup>14</sup> Pierre Rosanvallon, *Le Peuple introuvable. Histoire de la représentation démocratique en France* [1998], Paris, Gallimard, « Folio histoire », 2010, p. 381.

<sup>15</sup> Michel Chevalier, *Journal de la société de statistique de Paris* [juillet-décembre 1860], Paris, Veuve Berger-Levrault et fils, p. 2.

<sup>16</sup> Gérard Jorland, *Une société à soigner. Hygiène et salubrité publique en France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, « Bibliothèque des histoires », 2010, p. 87.

<sup>17</sup> Michel Chevalier, *Journal de la société de statistique de Paris* [juillet-décembre 1860], *op. cit.*, p. 2-3.

<sup>18</sup> Theodore M. Porter, *Trust in Numbers. The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton (NJ), Princeton University Press, 1995, p. 8.

Remarquons que le domaine politique est loin d'être le seul concerné. Chacun des citoyens que nous sommes entend être traité, dans tous les aspects de sa vie sociale, de façon équitable. Mais que signifie l'équité vis-à-vis de singularités qui, en tant que telles, sont incomparables ? Elle oblige à les considérer sans distinction, sans discrimination, comme des êtres génériques. Et dès lors, à s'en tenir à des données objectivables, souvent quantitatives. La logique gestionnaire et l'appétit statistique ont certes précédé la société des individus ; mais ce n'est pas un hasard si ceux-là n'ont vraiment pu se donner libre court qu'avec l'avènement de celle-ci. D'une part, parce que les obstacles que leur opposaient les sociétés traditionnelles ont été levés, d'autre part, aussi, parce que les individus, tout en se plaignant d'être traités comme des numéros, en appellent, par leur individualisme même, à pareil traitement. Comment assurer en effet, de manière équitable, la coexistence d'une multitude de souverainetés individuelles, soucieuses de leurs intérêts et jalouses de leurs droits, sinon par un ensemble de procédures objectifiantes ? Il n'est guère de terrain d'entente plus assuré, entre individus, que la critique du rôle excessif joué par les nombres dans la conduite des affaires humaines. Mais cette unanimité même doit nous donner à penser. S'en prendre au règne du quantitatif est une façon, pour chacun d'entre nous, d'affirmer sa singularité irréductible ; mais c'est précisément ce monde de singularités juxtaposées, qui conçoivent leur existence comme indépendante de la société qui les rassemble, qui conduit, tant pour des raisons pratiques que par respect du principe d'égalité de traitement entre individus, à s'en remettre avec tant d'assiduité à la statistique. Ce qui fait qu'aujourd'hui, la gouvernance par les nombres est une nasse dont nous ne savons nous extraire.

Je donnerai, pour terminer, une illustration de cette situation tirée de mon expérience récente. La colonisation de l'Université par la pensée managériale n'est pas nouvelle. Après la Seconde Guerre mondiale, et avant de devenir président des États-Unis, le général Eisenhower a présidé l'université Columbia. Un jour qu'à ce titre il faisait un discours, il s'adressa aux membres du corps enseignant en appelant ceux-ci des « employés de l'université ». Le professeur Isidore Rabi interrompit Eisenhower en disant : « Monsieur le président, nous ne sommes pas des employés de l'université, nous sommes l'université. » Malheureusement, on doit bien reconnaître qu'au cours des décennies écoulées, le management a assuré toujours davantage sa prise sur l'Université, jusqu'à ce que cette mainmise prenne aujourd'hui un tour hégémonique. Il se trouve que dans l'université à laquelle je suis affilié, Paris 1 Panthéon-Sorbonne, une liste intitulée « Pour une université libre et solidaire » s'est constituée en 2020, en vue des élections aux différents conseils. Les initiateurs de cette liste opposent la réalité vécue de l'enseignement et de la recherche au pseudo réalisme des managers qui prétendent tout « piloter » les yeux rivés sur leurs « indicateurs » et les classements. Parmi leurs priorités, les initiateurs de cette liste incluent aussi la lutte pour le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le recrutement et les promotions. Et pour ce faire, ils précisent : « Nous demanderons que des statistiques de genre précises pour chaque UFR et par statut soient publiées chaque année. » Comme si aucune situation, aucune évolution ne pouvaient être appréciées de façon crédible sans bilan chiffré. À quoi l'on voit que se débarrasser de la gouvernance par les nombres n'est pas une tâche aisée. L'objet de la statistique change, la statistique reste. L'idée du pilotage par les nombres a été si bien intériorisée que, chassée par la porte, on la voit revenir par la fenêtre.

Il en résulte ceci : si l'on entend desserrer l'étau dans lequel la gouvernance par les nombres nous prend, il ne suffit pas de mettre en accusation les managers qui nous mettent en tableaux et en colonnes. Il nous faut aussi reconnaître ce qui, en nous, collabore au règne de tels dispositifs. C'est pourquoi j'en suis venu, pour décrire notre rapport à la statistique et à son empire, à adopter le néologisme lacanien d'*hainamour*<sup>19</sup>. Nous en sommes là. La gouvernance

---

<sup>19</sup> Voir le chap. IX de *Quand le monde s'est fait nombre* (Paris, Stock, « Les essais », 2016 ; Paris, Desclée de Brouwer, « Les Carnets DDB », 2021). Les principaux éléments ici présentés sont développés dans cet ouvrage.

par les nombres n'est pas, au sein de notre condition actuelle, un élément isolable. Pour que cela change, il faut que beaucoup de choses changent.