

## **Une note de lecture à propos de...**

### **Supiot, A ., 2015, *La Gouvernance par les nombres*. Cours au Collège de France (2012-2014), Fayard**

#### 1 Supiot : pour le présenter

Titulaire de la chaire « Etat social et mondialisation : analyse juridique des solidarités », travaux situés au carrefour du Droit, de l'Anthropologie et de la Philosophie dit sa présentation. Il a été médiatisé durant les années 2016-2018 (émissions sur le travail). Pour ma part, j'avais « loupé » les ouvrages d'Alain Desrosières (*La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, 1993, rééd 2000 La Découverte, *Gouverner pas les nombres*, 2003, Mines Paris Tech Les Presses) alors que nous étions en train de réfléchir au New Public Management, ou à la « gestionnarisation » (Boussard, 2008) ; j'ai voulu ne pas laisser passer *La gouvernance par les nombres*. J'aimerais mettre en valeur trois éléments qui me semblent caractériser Supiot. A propos du Droit : celui-ci pour AS ne peut procéder de l'utilité individuelle, ni collective : il est « hétéronome » car il suppose des interdits qui renvoient à des valeurs transcendantes. En référence à Castoriadis et « l'institution imaginaire de la société », il s'intéresse au changement d'imaginaire qui accompagne la révolution numérique et le modèle cybernétique de l'ordinateur. Son travail est en « histoire longue », notamment celle des « gouvernements et des lois dans des espaces et épistémés autres que les sciences occidentales. On peut aussi relever un ouvrage paru sous sa direction en 2015 : *L'entreprise dans un monde sans frontières. Perspectives économiques et juridiques*, issu d'un colloque quand il était « en cours » au collège de France –actuellement il en est professeur émérite-.

#### 2 Pourquoi je pense que les collègues d'Org&Co ont intérêt à mettre cela dans leurs lectures.

- (1) Supiot est un juriste, mais dont l'approche « sociale » (Droit du travail) est à la fois liée au sens que Supiot donne au droit et aux transformations actuelles du droit social, droit des contrats (quels interdits, légitimes comment, quels accords possibles, souhaitables...)...et à son observation de la transformation des sociétés contemporaines (économiques, techniques) et des imaginaires qui permettent de faire société -Longue analyse du passage du « chronomètre » -imaginaire de la mécanique- à l'ordinateur –imaginaire du « programme ». Si l'imaginaire du programme est « en cours », l'imaginaire du premier peut encore travailler, avoir plusieurs formes. D'où une réflexion sur le « gouvernement » au sens large – manières de gouverner états et organisations- et « la gouvernance ». Je pense que l'appui sur le droit dans l'approche communicationnelle est important pour situer des cadres (avec des accords et des conflits possibles/impossibles)<sup>1</sup>. Certes c'est parce que je suis personnellement centré sur les « communications de travail (équipées et normées) » que Supiot me semble à lire pour approfondir et vraisemblablement renouveler nos approches <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Je garde le terme de cadre : tous les cadres n'étant pas normatifs.

<sup>2</sup> Je voudrai ici poursuivre le travail commencé autour de « prescrire » comme « opération sociale » qui m'a amené à être plus exigeant sur la différenciation à faire entre « relation » et « communication » (Delcambre 2019).

- (2) .Je pense que le travail de Supiot sur les durées longues des phénomènes juridiques et des évolutions juridiques (arrêts, jurisprudence...) peut nous aider, dans ces temps de « changements à vue » -covid et télétravail, sièges et espaces de travail pour le travail « au bureau »...- à penser le travail même en temps de télétravail : en regardant dans quelles conditions s'effectue la mise au travail et les formes de subordination (ici la lecture de Supiot est pour moi complémentaire de celle de Casilli<sup>19</sup> *En attendant les robots*).
- (3) Je trouve que son analyse renvoie à une analyse des relations. La socio-économie nous avait aussi fait avancer là-dessus (notamment Gadrey à propos de la relation de service). Ici Supiot développe la notion d'« allégeance », dont la particularité est que cette analyse de nouvelles formes de subordination lui permet de repérer des évolutions aussi bien dans les rapports entre grandes entreprises et Etats, qu'entre « Etats impériaux » et grandes institutions, qu'entre entreprises donneur d'ordre et prestataires, qu'entre entreprises et leurs salariés (385). Son travail conceptuel autour de l'allégeance et de la « vassalité » l'amène à une analyse critique du terme de « réseau » et du coup, de Deleuze 179, 410.
- (4) C'est savant et ouvert historiquement et culturellement et cela donne un ouvrage ample (416 pages, 75 pages de notes, et ouf un index), qui fait passer d'une aire géo-politique à une autre au cours de 14 chapitres. Je résumerai autant que possible ces chapitres, en soulignant ceux dont la lecture me paraît la plus en phase avec nombre de nos discussions et positions.

### 3 : Présentation synthétique de la dynamique de l'ouvrage

Dans les deux pages qui suivent je tente de présenter synthétiquement la dynamique de l'ouvrage et la cohérence des idées fortes qui puisent dans plusieurs champs disciplinaires. Le danger dans ce que je fais, c'est de laisser échapper la richesse de l'ouvrage qui fourmille de moments d'analyse utiles et d'appui sur des auteurs qui sont ici mis au travail de manière remarquable ; dès lors, l'index est d'un appui précieux Je tente ensuite de signaler les chapitres de l'ouvrage qui me semblent les plus utiles aux chercheurs en communications organisationnelles.

#### *Partie 1 : Du règne de la loi à la gouvernance par les nombres 26-242*

##### *Ch1= En quête de la machine à gouverner 27-50*

S'intéresser à l'ordre des choses et leur gouvernement suppose de ne pas s'arrêter à la question du « pouvoir » : la question est celle de l'autorité, phénomène différent, fait d'imaginaires communs (Castoriadis) ; et, dans le rêve de la machine à gouverner, on est passé d'un imaginaire de l'horloge, de la mécanique (Hobbes et le Léviathan) à l'ordinateur et au programme. Du gouvernement (par les lois ou ailleurs par les hommes) à la gouvernance (par les nombres) : différences voir tableau.

##### *Ch2= Les aventures d'un idéal : le règne de la loi 51-79*

Chapitre historique sur les mots pour la loi (pas seulement en occident). AS adopte un positionnement anthropologique : qu'est-ce qui donne son autorité à la loi et à l'exercice du pouvoir. Ce ne peut être l'utilité ni le collectif, il faut une hétéronomie : le droit.

##### *Ch3= Autres points de vue sur les lois 81-102*

Gouvernement par les hommes vs gouvernement par la loi : deux systèmes différents. AS va voir dans d'autres mondes culturels (Chine, Afrique) comment les hommes ont pensé l'ordre et l'organisation du monde autrement que par les lois.

#### Ch4= Le rêve de l'harmonie par le calcul 103-117

Retour sur le nombre (Pythagore, les 12 tables, les décemvirs...) et le calcul, sur l'imaginaire collectif construit pour penser l'ordre et le désordre (écho au chap 1). Musique et harmonie. Analyse de 3 formes de justice et de justice des échanges – distributive ; réparatrice ; réciprocité proportionnelle- : la justice des échanges ne peut se régler ni par le calcul ni par la morale. Il faut l'hétéronomie du droit, du Droit social.

#### Ch5= L'essor des usages normatifs de la quantification 119-155

Bien sûr Supiot estime que Desrosières est une référence de base. Ici AS distingue 4 usages normatifs de la quantification : rendre compte, administrer, juger, légiférer. Problèmes liés à ces usages quand on est en gouvernance par les nombres.

#### Ch6= L'asservissement de la loi au nombre : du Gosplan au marché total 156-181

Analyse politique des effets du détachement du régime du droit à la référence aux Etats. Appuyer la loi et le plan sur l'utilité individuelle ou collective (ici l'exemple de Lénine et du Gosplan) est un libéralisme qui amène à penser les lois comme des instruments et produits dans un marché de normes. Gouvernance qui met fin à l'hétéronomie du droit.

#### Ch7= Calculer l'incalculable : la doctrine Law and Economics 183-213

Moment central dans l'analyse critique de Supiot, ici très politique : contre l'école de Chicago (H.Simons, Friedman, Hayek) Laws & Economics. Puis analyse critique de la théorie des jeux, de la théorie de l'agence. Plus long sur l'approche juridique associée, celle des property right de Coase. Les effets : un changement de normativité dans le domaine social.

#### Ch8= La dynamique juridique de la gouvernance par les nombres 215-240

Echo au chap1 et 4, le chap14 y reviendra, la critique s'attache aux imaginaires : le management et la cybernétique comme institution imaginaire de la société. L'emprise de la gouvernance n'est pas que dans le droit social avec l'emprise de la gouvernance sur les individus au travail, mais dans le droit des affaires et au-delà : emprise sur les entreprises, sur les Etats (et l'Europe), la gouvernance mondiale.

### *Partie 2 : De la gouvernance par les nombres aux liens d'allégeance 243-417*

#### Ch9= Les impasses de la gouvernance par les nombres 243-271

Chapitre plus philosophique. Impasse : altération de l'objectivité= croire que les indicateurs sont l'objectivité et écraser les réalités de la vie humaine au lieu de la représenter ; impasse : altération de la subjectivité= développer une autre subjectivité liée au programme et aux objectifs, un nouveau sujet qui pense agir mais réagit. Ex : qq cas de résistance

#### Ch10= Le dépérissement de l'Etat 273-293

AS en philosophe du droit dénonce l'assujettissement de la chose publique à l'utilité privée. Cela conduit au dépérissement de l'Etat et au law shopping. Le Droit ici ne canalise plus la part obscure tapie en tt être humain mais donne libre cours aux passions. Or le droit social s'est construit sur l'idée que le consentement des faibles ne peut suffire à justifier la domination des forts.

### Ch11= La résurgence du gouvernement par les hommes 295-323

Le dépérissement de l'Etat est lié à la résurgence du gouvernement par les hommes et ici les liens d'allégeance. Cette résurgence s'installe dans les faits avant de trouver sa traduction juridique (c'est en cours). Le projet de gouvernance par les nombres n'aboutit pas à un pilotage automatique mais à l'inféodation des personnes et à la concession des choses. Qq nouvelles techniques.

### Ch12= « Un régime de travail réellement humain »

#### De la mobilisation totale à la crise du fordisme 325-350

Chap à la x historique (la fin du compromis fordiste et ses raisons 1970-2005) et philo-anthropo (Weil) sur certaines évolutions du W qui peuvent conduire à une autre forme que le travail sur la matière, à ce qu'il soit aussi une manipulation de symboles, au risque d'être coupé de réalités (*on pense aux planneurs de Dujarier*), bref à un management au risque de dénis de réalités et de dénis de pensée. Supiot critique des sciences sociales qui ont accepté le compromis fordiste, au nom d'une organisation scientifique et technique, en excluant de la réflexion l'organisation du travail et sa justice.

### Ch13= « Un régime de travail réellement humain »

#### De l'échange quantifié à l'allégeance de personnes 351-383

Chapitre d'une grande richesse juridique : la nouvelle subordination (allégeance) avec autonomie dans la subordination et dépendance dans l'autonomie. La fiction du « travailleur libre » alors qu'il est embarqué dans des obligations juridiques-contractuelles nouvelles de disponibilité et de réactivité. Exposé sur les transformations actuelles du droit du travail sur disponibilité et réactivité.

### Ch14= La structure des liens d'allégeance 385-405

Les liens d'allégeance qui reposent sur la gouvernance par les nombres ne concernent pas que les rapports salariés/entreprises : c'est la même domination féodale –mot à ne pas prendre comme un pur négatif, car l'allégeance conduit à de nouvelles règles d'obligation réciproques, AS en distingue 3 : le devoir de surveillance, le devoir de soutien et la responsabilité solidaire- des grandes entreprises sur les petites, et des Etats impériaux sur les grandes entreprises transnationales. De très nombreux exemples impliquant des modifications juridiques entre ces entités.

### Conclusion : comment s'en sortir ? 407-416

Revient sur les liens entre gouvernance par les nombres et les liens d'allégeance 412. Reprend la nécessité d'une hétéronomie pour fonder le droit. Critique la faiblesse de l'Etat social : d'abord, il repose sur des cadres juridiques nationaux. Ensuite l'Etat social a évincé du champ de la justice sociale la question d'une juste organisation du travail. Du coup on a ignoré la dimension anthropologique du travail. Il s'agit de retrouver le sens des limites (territoriales et éviter l'Hubris) et le sens des solidarités.

### 3.2 Donc, si on ne pouvait tout lire, je conseillerais bien les chapitres suivants :

(le premier chapitre et Hobbes 36-43, Wiener 44-50 et la différenciation que fait Supiot entre gouvernement et gouvernance –tableau p.48... trouve écho dans le chap8 gouvernance et New Public Management, l'orthodoxie ultra-libérale, puis dans le chapitre 10 « le dépérissement de l'Etat... sinon les quatre premiers chapitres sont l'installation de son cours)

- Le chap5 éclaire des éléments en droit des affaires et sur l'usage du nombre, de la quantification et du calcul dans l'administration de la cité. Le calcul pour prescrire.
- Le chap 7 : il revient sur l'état actuel des doctrines économiques (management, marché et régulation) : l'école Law & Economics de Chicago et son influence doctrinaire largement établie et jugée catastrophique par AS.
- Le chap 11 et ses échos dans le chap14 : présentation des liens d'allégeance, retour sur le féodalisme. L'inféodation des personnes et la concession des choses, l'affermage des fonctions. Tableau 320-321. Le chapitre 14 développe des éléments juridiques sur les rapports de vassalité entre entreprises puis entre Etats impériaux et grandes entreprises multinationales. Ces chapitres sont les plus fournis en éléments sur les transformations juridiques.
- Le chap 12 est intéressant pour ceux qui veulent retravailler des éléments historiques -le compromis fordiste (et sa crise puis le détricotage du droit social 1970-2005)- Utile aussi pour mettre en culture en confrontant avec d'autres auteurs.

#### 4 : Pour réfléchir avec Supiot... Mettre en culture...

Pour faire un effort de « mise en culture », il est utile de repérer les jeux de ressemblances et différences entre de nombreux auteurs actuels de sciences sociales sur des thèmes majeurs pour l'analyse des transformations économiques, organisationnelles, sociales, relationnelles et communicationnelles sur lesquelles nous nous appuyons.

##### 4.1 : Sauvegarder l'analyse de la diversité des organisations

Un travail « politique » ? notamment parce qu'un appui sur l'économie politique nous montre que les situations diffèrent (aussi bien Fumagalli 2015 que le dernier ouvrage de Robert Boyer *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*, La découverte 2020, l'entretien avec *Le Monde* du 3/10/2020 avec ce pluriel « les capitalismes »). Ici dans son chapitre 14, Supiot précise que s'il y a une « allégeance » généralisée, cette allégeance ne prend pas les mêmes formes et rapports juridiques et économiques ; ainsi, si l'on doit analyser les rapports d'allégeance entre grandes et petites entreprises – il y a des différences « techniques » dit-il -de techniques dans les rapports contractuels-, entre un rapport de mère à filiale, de donneur d'ordre à sous-traitants ou de client à fournisseurs (391). Supiot tient à conduire l'analyse des liens d'allégeance en termes généraux, ok. Nous ne sommes pas dans la même situation, avec des terrains extrêmement diversifiés pour lesquels nous devons avoir la modestie de véritables analyses de situation. Pour moi il y a danger à écraser la diversité en préférant l'appui sur des analyses économiques trop générales, qui peuvent certes nous aider dans des cadrages historiques sur des moments de transformation ou de « basculement », mais qui ne nous font pas avancer sur les transformations -observables et situées- des relations et de l'usage des formes et des techniques des communications (de travail ou organisationnelles).

##### 4.2 : Casilli et Supiot « complémentaires »

Pour aller vite, Supiot analyse les transformations juridiques qui suivent un double changement : celui du gouvernement (par les lois) à la « gouvernance par les nombres » et celui qui amène la gouvernance par les nombres à s'opérer par un gouvernement par les hommes de type « féodal » (vassalité et allégeance), le tout dans imaginaire qui fait société.

Son appui le plus conséquent est l'analyse des transformations du droit du travail, même s'il analyse aussi les transformations du droit des affaires. Mais on voit bien que son analyse juridique lui fait estimer que la gouvernance et l'allégeance concernent non seulement les liens salariés/entreprise, mais aussi ceux entre entreprises, et entre grandes entreprises et Etats impériaux. D'une certaine manière le « numérique » est ici présent comme « gouvernance par les nombres », développement des logiques de « programmation »... et les GAFA ne sont présentes que pour son analyse du « law shopping », qui vaut aussi pour nombre de « multinationales ».

Casilli, qui lui s'installe dans une analyse en « sociologue du travail » -la base de sa réflexion que l'intelligence artificielle ne remplace pas les hommes : les « robots » ne robotisent pas tout le travail « intellectuel » et délèguent bien à des hommes le travail d'analyse (d'images, de langages...). Il est amené à donner une importance bien plus grande aux « plateformes » (et à la platformisation) et au « numérique ». Cela le conduit à analyser trois formes de « digital labor » : le travail à la demande (aussi bien sous forme Uber que sous forme de demande de prestation passant par telle ou telle plateforme) ; le micro-travail (ici les plateformes et les applications « tâcheronnisent » des tâches intellectuelles confiées à des « travailleurs du clic » sous-payés dans une économie mondialisée-détériorisée) ; et le travail des usagers des réseaux sociaux (qu'il faut considérer comme un travail, d'où la dispute avec Cardon et Flichy -les « hédonistes » car il y a pénibilité, subordination et sujétion ; or le « travail » non qualifié comme tel par les plateformes est pourtant producteur de valeur, même pour le travail social en réseau : qualification, monétisation et automation). La centration de Casilli sur le travail-digital labor le rend moins socio-économiste au sens où les relations entre organisations passant par des relations « numériques » (obligations de disposer des mêmes outils informatiques de gestion, et de modes de synchronisation de type intranets ou...) ne sont pas explicitement son objet. Casilli renvoie bien aux travaux italiens de socio-économie ou d'économie politique (c'est en lisant Casilli que j'ai trouvé la référence à Andrea Fumagalli), mais dans l'état de mes lectures je trouvais intéressant d'associer les analyses du travail (Casilli 2019, Dujarier 2015) et celles des relations entre salariés et entreprises, ou entre entreprises (Supiot 2015) ou entre acheteur-vendeur (Gadrey 1995).

« Complémentaire » ? cela veut dire que, de mon point de vue, une approche théorique des communications de travail et/ou des communications organisationnelles ne peut s'épargner ni la prise en compte des relations socio-économiques (et/ou institutionnelles) entre « acteurs » -une des manières est encore l'analyse de l'activité-, ni l'analyse du travail de ces acteurs.

#### *4.3 : Expliciter les différences entre auteurs qui nous « inspirent »*

Ma note renvoie à un cas précis : l'analyse de la fin du compromis fordiste, l'analyse du management par projet. Dans une vision d'histoire du management on a souvent décrit le passage du taylorisme-fordisme (et des formes associées de management de la production industrielle) au « toyotisme », considéré comme source de nombreuses formes organisationnelles (aussi bien la production managée par projet -Clot- que le flux tendu et les formes d'organisation plus liées à la demande -Le Moënne- que l'imposition de la qualité et de la gestion prévisionnelle -Hémont- dans toute la chaîne et interne et externe, que le politique du lean management). Cela fait beaucoup et peut semer la confusion. Je trouve dès lors important qu'on ne se contente pas de « nos » références, et qu'on ne se contente pas de



signaler une référence de manière minimale (Auteur, date de publi) mais qu'on fasse le travail, pour le collectif, de « mise en culture ».

Ainsi, sur le fordisme j'ai vu passer Linhart 2015, et me voilà en train de lire Supiot. Je vais tenter de situer leurs approches et de dire les « décalages » intéressants.

Supiot s'intéresse au Taylorisme comme poursuite du gouvernement par les nombres, version chronomètre, force de travail quantifiée avec la journée de travail comme mesure... cela avant la rupture cybernétique considérant l'homme comme machine intelligente, à programmer pour augmenter la productivité (et le contrat de travail évoluant vers disponibilité et réactivité). Sur le compromis fordiste -326-337- (synthèse rapide p.350), Supiot date le moment où ça ne marche plus et les raisons de la remise en cause de ce compromis -1970-2005 : raisons technologiques avec l'imaginaire accompagnant l'essor du numérique et un changement de management ; raisons politiques avec la chute du communisme et la libéralisation des circulations permettant la mise en concurrence des travailleurs et des législations sociales et fiscales : cela a sapé les compromis du droit social réalisés à l'échelle des nations. Un nouveau management d'une autre force de travail, et le travail subordonné dans l'autonomie.

Danièle Linhart (La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale Erès 2017, 1<sup>ère</sup> édition 2015) s'intéresse, elle, aux « modèles de management » -et pas aux nouvelles formes du capitalisme- Elle veut montrer une constance entre le modèle Taylorien-Fordien et le management moderne : la déprofessionnalisation pour une organisation scientifique ayant extorqué les savoirs (ouvriers) et procéduralisant le process pour exiger une exécution conforme. D'où renoncer à son expérience et « dépouiller le salarié de son expérience » p.130. La différence : le travail est devenu contribution subjective – si la séparation rigoureuse entre conception et exécution est maintenue et selon des méthodes définies par des responsables éloignés du terrain, les salariés se mobilisent cognitivement pour adapter et faire que ça marche, trouver des solutions organisationnelles pour un travail de plus en plus complexe- ; il y a dans ce modèle la même « individualisation » ; elle vise maintenant à produire, par une idéologie de l'entreprise « humaine » et une « sur-humanisation »... une précarisation subjective (déstabiliser les salariés par une précarisation objective et par une précarisation subjective). Ce modèle repose, certes, sur la contribution subjective des salariés (127), mais le management, même appuyé sur une importante offensive idéologico-politique et psychologique qui veut faire adhérer les salariés à l'esprit managérial moderne, ne peut se satisfaire de cela : il lui faut s'assurer que, quel que soit leur état d'esprit, les salariés se mobilisent. D'où des formes de précarisation subjective (129 : la précarisation subjective, ce n'est pas seulement la peur d'être conduit un jour à la faute professionnelle qui peut faire perdre son emploi, c'est aussi une mise en danger de soi, de sa valeur, de sa dignité, de sa légitimité, peur redoublée par des épreuves dont l'évaluation fait partie) et une précarisation objective, moyen coercitif efficace.

(On peut aussi aller voir, dans Fumagalli 2015, 45-49 : le passage du Fordisme-Taylorisme au biocapitalisme cognitif.)

5 : Pour avancer sur les « communications de travail et d'organisation » : poursuivre la réflexion sur « sujet »

Ici, ma lecture provient certes de mon approche théorique qui m'amène à poser : (1) communiquer comme l'expression d'un sujet –un engagement expressif-, (2) communiquer

comme une prétention à déplacer l'autre –une visée pratique et symbolique-, (3) communiquer comme une pratique située dans une langue qui fait sujet et avec des moyens – supports d'inscription- qui font mémoires, (4) communiquer comme un processus supposant l'interprétation. On voit que je préfère le verbe au substantif, dans une tradition « pragmatique »<sup>3</sup>.

Mais, cherchant à faire une note de lecture utile pour la « communauté Org&Co », je me centrerai ici seulement sur un point utile pour avancer et poursuivre le travail engagé par certains d'entre nous sur le « sujet ».

Si je dis « poursuivre », c'est que le colloque Org&Co/Mica de Bordeaux, il y a deux ans, ouvrait la question du « dark side » de la communication organisationnelle. Et, en introduction de ce colloque –ce texte n'est paru que dans la version électronique, pas dans l'ouvrage paru en novembre 2020-, j'ai voulu signaler que passer d'une analyse des « processus organisationnels » à celle du dark side de la communication en organisation – hiérarchique, entre collègues, etc., cela amenait à réfléchir à l'aventure des sujets au travail et à certains effets délétères des relations et des mots et discours constituant les « communications en organisation et/ou de l'organisation ». Et, en prenant deux univers (celui d'Aurélije Jeantet et celui de Thomas Heller), j'ai voulu décrire les différences entre leurs deux approches, dans des travaux tous deux estimables, fondés sur une conception différente du « sujet » et de la « subjectivité ». Ici, avec Supiot, me voilà encore avec ce type de question : il me faut « poursuivre », et essayer de « mettre en culture » nos approches.

Il est important de relever que le terme de « sujet » n'est pas forcément le concept clef pour les auteurs de SHS, on trouvera, par exemple, aussi « subjectivité » (dans « management de la subjectivité », « exploitation de la subjectivité ») ...

Un nombre considérable de textes décrivent une transformation et du travail et des organisations de travail qu'ils estiment « destructeurs » ou dangereux. Chacun de conclure un ouvrage passionnant par une conclusion intitulée « comment s'en sortir ? » (Supiot), « Que faire ? » (Fumagalli ; mais aussi Casilli), « Lutter contre l'obsolescence programmée de l'avenir » (Linhart). Et les propositions sont différentes de celles d'Axel Honneth... Donc ça va mal pour le sujet, pour les sujets (au travail, dans toutes les formes du travail pour certains).

Alors, quels éléments dans une approche du Droit social et de la transformation des relations à l'ère de la gouvernance par les nombres ?

La question de l'être humain traité comme sujet est complexe chez Supiot. Je commencerai (a) par les critiques qu'il fait à certaines conceptions du sujet. (b) Ensuite, comme c'est ce que devient le travailleur comme sujet de droit, j'exposerai son analyse de la « subordination » (métamorphose du lien de subordination dans les contrats de travail), centrale. (c) Enfin cette analyse l'amène de la « subordination » à l'explicitation de la relation d'allégeance, avec les termes d'« inféodation » et de « vassalité » : la « vassalité » lui fait aller plus loin que l'analyse du contrat de travail salarié (ou « indépendant ») à l'employeur.

---

<sup>3</sup> Ainsi, il y a pour moi des sujets et pas un concept de « sujet ». Le problème essentiel en termes de pensée est que je désire ne pas lâcher la question du/des sujet/s dans l'action (qui interprète aussi la situation et ce que font les autres acteurs de l'activité dans le cours d'action même), ni celle du/des sujet/s dans le langage – là où le singulier grammatical, énonciatif et expressif est souvent de mise- (un sujet dans le langage qui interprète avec le dicible, des verbalisations disponibles, des discours circulants dans lesquels il est pris, dans des imaginaires donc).



- (a) La perspective de Supiot est qu'il ne saurait y avoir un « sujet souverain » sauf à considérer les lois comme relevant de contractants cherchant à maximiser leurs utilités individuelles et cela conduirait à pervertir la fonction anthropologique du droit 284-89. Concept associé essentiel : l'hétéronomie nécessaire du droit. Certes l'évolution des sciences et des techniques et aussi celle du droit et des institutions ont été portées par un même imaginaire : celui d'un monde rendu transparent à lui-même, dont la maîtrise devait permettre à chacun de s'affirmer comme un sujet souverain, émancipé aussi bien du pouvoir des hommes que des besoins matériels... On peut pointer trois critiques différentes de définition de la notion de sujet :
- (1) celle de « sujet de droit » dans la doctrine Laws & Economics (monade régie par le seul souci de soi, qui ne connaît d'autre loi que celles auxquelles elle consent dans ses rapports contractuels avec d'autres monades 201). Or la « dignité » égale des êtres humains échappe au calcul économique, n'est pas un « droit » mais un « devoir » et donc « la dignité... loge l'hétéronomie au cœur de la subjectivité », elle est incompatible avec la « parfaite souveraineté de soi sur soi à laquelle aspire le sujet post-moderne » (178).
  - (2) celle de la dissociation introduite par le Taylorisme entre l'objet (« force de travail ») et le sujet (contractant). Taylor met en œuvre la fiction selon laquelle l'homme aurait sur son propre corps un droit de propriété, d'où, dans le code civil, le terme de « force de travail » qui peut être louée (cela élimine l'esclave simple objet certes). Mais le sujet pensant est réduit à la figure du contractant. Le travail avec sa subjectivité est réduit à une quantité de temps subordonné, fiction rendue soutenable par le droit social.( 2') Supiot estime qu'en traitant l'être humain comme une machine intelligente, la gouvernance par les nombres bouscule ce montage juridique, mettant fin à la césure entre « sujet contractant » et « objet travail ». Cette gouvernance fait advenir un autre sujet, le sujet programmé capable de s'objectiver lui-même : ce « sujet programmé est alors un « sujet objectif tout entier mu par le calcul, capable de s'adapter en temps réel aux variations de son environnement pour atteindre les objectifs qui lui ont été assignés 255.
  - (3) on trouve aussi chez Supiot une critique du « sujet post moderne ». Critiquant aussi bien Foucault –et son travail sur le gouvernement de l'individu par lui-même-, que Deleuze –destitution de toute forme d'hétéronomie dans Mille Plateaux- ; il suit Louis Dumont dans sa critique de la réduction de la théorie politique à une théorie du pouvoir, fruit de l'idéologie économique moderne : l'individualisme.
- (b) Supiot ne travaille pas avec le terme de « sujétion », ni d'« asservissement », on ne trouve pas une analyse de « l'exploitation de la subjectivité », ni de réflexion sur le « capitalisme cognitif ». Ce qu'il travaille, en analysant en juriste les évolutions des rapports contractuels entre le salarié et l'employeur, c'est la « métamorphose de la subordination ». En analysant les réformes concernant le droit du travail, il indique les avancées et reculs. Si les réformes Auroux voulaient que les salariés dans leur entreprise soient des sujets de droit (avec des droits nouveaux comme celui de retrait face à des situations dangereuses, le droit d'expression directe et la limitation fonctionnelle des pouvoirs patronaux), la question restait de définir et fixer « en droit » la limite du « pouvoir de direction » : est-ce le « consentement du

salarié dont l'employeur doit s'assurer (jurisprudence 1987) ? Si la direction n'a pas le droit de modifier unilatéralement le contrat, elle peut imposer des modifications des conditions de travail du salarié car la fixation de ces conditions relève du pouvoir de direction 359. Métamorphose du lien de subordination : on « civilise » l'entreprise en reconnaissant au travailleur tous les attributs de sa qualité de contractant mais il doit se mobiliser au service des objectifs définis par l'employeur. Il accepte par avance toute espèce de modification de ses conditions de travail quelle que soit leur importance subjective. (Je peux penser aux transformations à vue pour mes collègues : présentiel/distanciel !) Ex 361 à propos de la mobilité géographique, dont les limites sont prévues dans la clause contractuelle de mobilité, sans modification donc du contrat de travail même. 2 réserves 2010 : circonstances exceptionnelles avec information préalable du salarié sur le caractère temporaire et la durée prévisible. Pour Supiot, avec la gouvernance par les nombres, la subordination bascule de l'obéissance à la programmation. Ce qui est brouillé, c'est la frontière entre travail subordonné et travail indépendant. 2 tendances complémentaires 355 « autonomie dans la subordination » (ex : congés spéciaux pour se consacrer à d'autres activités, rémunérées ou non) et « dépendance dans l'autonomie » (contrats intégrant leur activité à des réseaux de production ou de distribution, je pense aux commerçants sous licence, à l'ubérisation). La subordination est prise dans l'impératif de mobilisation des salariés (une mobilisation analysée différemment de ce que font les analystes du « capitalisme cognitif » ou du « biocapitalisme cognitif » comme Fumagalli). Rôle de la direction par objectifs : voir 367.

- (c) Cette analyse l'amène de la subordination à l'inféodation (déjà 310-323 : inféodation des personnes et concession des choses chapitre 11 sur la résurgence du gouvernement par les hommes et l'analyse des relations féodales) (363 : les obligations nouvelles pour l'employeur que l'on aurait qualifié en d'autres temps de « paternalistes » ex : la loi 14/06/2013 sur la sécurisation de l'emploi, en fait elle est (et n'est que) une « promesse de lien durable ». Je reprends un peu longuement 363 : selon cette loi l'employeur doit se soucier de la situation de famille du salarié, du maintien ou de l'amélioration de sa qualification. « Bien sûr la sécurité du lien que font miroiter ces accords est fragile, souvent même illusoire, tandis que l'insécurisation du temps et du lieu de travail, voire de la rémunération est, elle, bien réelle. Mais du point de vue de l'analyse juridique, ce reflux d'un échange de prestations déterminées au profit d'une inféodation des personnes n'en est pas moins révélateur d'un mouvement de fond. Reprenant les grandes lignes d'un projet élaboré sous le précédent quinquennat présidentiel, sous le nom d'accords « compétitivité-emploi », les accords de mobilité ou de maintien dans l'emploi procèdent d'un consensus politique (et non pas syndical) implicite, et non d'un emballement politique conjoncturel. » L'analyse en termes de « vassalité (309, 313, 319 dans le chapitre 11 et 390) amène Supiot à aller plus loin que l'analyse du contrat de travail (chapitre 14 : la structure des liens d'allégeance).

Dès lors, pour revenir à l'intérêt du questionnement sur le « sujet » en communications organisationnelles... je vois deux points.

D'abord il me semble intéressant de prendre le temps d'étudier, pour les terrains qui sont les nôtres -types de situations et types d'entreprises- comment le droit se positionne par

rapport aux situations « pénibles » (droit de retrait, burn-out, différents « risques ») comment est qualifié ce qui est répréhensible chez le salarié, chez l'employeur.

Ensuite on peut se poser différentes questions : les évolutions sont-elles une « meilleure protection » -question juridique et politique-, un autre type d'exploitation – question économique et politique-, un changement de lien et donc des formes des relations managées –question plus proche de ce que nous analysons régulièrement.

Supiot nous rappelle que les formes des relations managées ont aussi une histoire juridique.

Prochaine analyse-lecture : Casilli, A., 2019, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Seuil

### Références biblio :

- Boussard, V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin
- Boyer, R., 2020, *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*, La Découverte
- Carayol, V., Lépine, V., Morillon, L. (dir), 2020, *Le côté obscur de la communication des organisations*, Ed MSHA
- Casilli, A., 2019, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Seuil
- Clot, Y., 1995, *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte
- Delcambre, P., 2019, « Prescrire comme opération sociale », dans *La prescription culturelle en question*, François Ribac [dir.], Territoires contemporains - nouvelle série [en ligne], 15 juillet 2019, n° 11, disponible sur : <http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/prodscientifique/TC.html>.
- Desrosières, A., 1993, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte (2<sup>ème</sup> édition 2000).
- Dujarier, M-A, 2015, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte
- Fumagalli, A., 2015, *La vie mise au travail. Nouvelles formes du capitalisme cognitif*, Eterotopia France/Rhizome
- Gadrey, J., 1995, « Eléments de socio-économie de la relation de service », in Jacob, A., et Vérin, H., dir, 1995, *L'inscription sociale du marché*, p.145-167, L'Harmattan
- Linhart, D., 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès
- Supiot, A., 2015, *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Fayard
- Supiot, A. (dir), 2015, *L'entreprise dans un monde sans frontières*, Dalloz
- Turkle, Sh, 2020, *Les yeux dans les yeux. Le pouvoir de la conversation à l'heure du numérique*, Actes Sud