

## **Gouvernance restaurée pour le nouveau millénaire**

Gilles Paquet  
[www.gouvernance.ca](http://www.gouvernance.ca)

Notes pour une présentation à la rencontre à la ferme Caldwell en Estrie les 14-15-16 mai 2010

«... une éthique qui, par des entraves librement consenties, empêche le pouvoir de l'homme d'être une malédiction pour lui » Hans Jonas

## Introduction

Le livre de William Ophuls de 1997<sup>1</sup> propose un requiem pour le politique moderne qui est à la fois stimulant et baroque. Il poursuit une multitude d'objectifs disparates et mêle allègrement le travail de démolition et de construction dans son chantier: on s'y intéresse tout autant à contester le paradigme des Lumières qu'à spéculer sur les formes de gouvernance de l'avenir, en passant par la défense de certains idéaux et le débronzage de certains autres. Vouloir aborder ce navire dans son entier, c'est se condamner à dépenser beaucoup d'énergies en escarmouches diverses et en gloses marginales. Il m'a semblé qu'il valait mieux aborder Ophuls comme le Kilimanjaro par un seul de ses côtés à la fois. Cela a l'avantage qu'on n'a pas à accepter *holus bolus* la cosmologie complète d'Ophuls, mais qu'il est seulement nécessaire de s'attacher à réagir à certains défis importants qu'il pose, et à suggérer des moyens d'y faire face.

Au centre de mon propos est l'*envoi* (en fin de volume) où Ophuls présente les quatre pré-requis nécessaires pour qu'on puisse se donner accès à une politique renouvelée et valable dans l'avenir : en plus d'une 'maturité écologique' – un nouveau niveau de sensibilité et d'intégration sociale –, d'une conscience axée sur le développement spirituel, et d'une redécouverte de l'ordre moral implicite dans l'ordre naturel, il suggère qu'il faudra aussi la *restauration de la gouvernance* (276). Cette gouvernance restaurée doit savoir, selon Ophuls, guider et contraindre dans le respect des intérêts et besoins de la méga-communauté dans laquelle le système de référence est encastré.

Cette invitation est d'un vague consommé. Il y a donc beaucoup à gagner à définir les contours de cette gouvernance restaurée puisqu'il se pourrait – c'est mon hypothèse – que ce soit le plus important des quatre pré-requis – celui par lequel les trois autres pourraient/peuvent émerger.

En effet, il y a une touche d'optimisme démesuré dans l'espoir de voir se matérialiser simultanément une sensibilité écologique, morale et sociale nouvelle, un développement spirituel exhaussé, et une appréciation de l'ordre moral implicite. Si ces pré-requis émergent, tout devient possible évidemment. Mais il me semble que leur avènement ne saurait être envisagé sérieusement que comme un effet d'écho de l'instauration de *règles minimales du jeu social* qui en permettent l'éclosion. L'existence d'une gouvernance souple construite sur l'apprentissage collectif et sur un régime de confiance minimale, constitue un tel *pré-pré-requis*.

Cette sorte de solidarité minimale n'est pas sans ressembler à ce sur quoi Habermas fonde son éthique discursive : rien de plus qu'un faible degré de solidarité, d'*affectio societatis* ou d'engagement ferme à œuvrer à la construction de la société nouvelle – ou (si on est encore moins optimiste) d'*homonoia* – une relation entre des gens qui ne sont pas des étrangers, entre lesquels la bonne volonté est possible mais pas l'amitié... une relation fondée sur le respect des différences.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> William Ophuls, *Requiem for Modern Politics*. Boulder, Colorado, Westview Press, 1997.

<sup>2</sup> James Gordon Finlayson, *Habermas – A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

La sagesse conventionnelle a beau dire que l'on ne peut pas compter sur l'émergence d'une telle gouvernance, je suggère le contraire. A partir de postulats peu contraignants, il est en effet possible de montrer qu'un groupe humain (où une portion seulement des membres a un certain coefficient d'*homonoia*, de solidarité minimale ou de sensibilité à l'autre) peut fort bien engendrer les fondements d'une gouvernance prometteuse à la Ophuls.

### **Les fondements d'une solidarité minimale**

J'ai esquissé ailleurs<sup>3</sup> le processus par lequel on traverse le pont entre l'ordre social et l'ordre moral. Il faut procéder en trois étapes : (1) d'abord établir la possibilité de révérence – une capacité d'apprécier ce qui est hors du contrôle des humains, et les empêche d'agir comme des dieux; (2) ensuite se demander quelles familles de vertus cette révérence sous-tend – les vertus cardinales dirons-nous (fortitudo, prudentia, justitia, temperentia) qui jouent un rôle charnière (du latin *cardo* : charnière, pivot) dans l'action humaine; et (3) enfin explorer quel genre de contrats moraux ou conventions vont être nécessaires pour incarner ce lien entre les deux ordres.

Il y a danger de présumer que cette passerelle va s'établir automatiquement au plus haut niveau. En fait, elle prend forme lentement à l'expérience, de bas en haut. La révérence vient rapidement aux tout-petits à proportion qu'ils sont exposés à des réalités qui dépassent leur entendement. En sort une sensibilité exhaussée qui peut rester implicite, et des contrats moraux qui demeurent larvés mais qui commencent à fonder un ordre social élémentaire ou primaire chez eux. Ce n'est qu'à l'expérience que sensibilités et arrangements vont devenir plus sophistiqués et se cristalliser.

On peut donc croire que les trois autres pré-requis d'Ophuls (sensibilité exhaussée, développement spirituel, lien à l'ordre moral) ne vont pouvoir émerger qu'à proportion que certains fondements minimes de révérence et de solidarité vont avoir assuré les fondations d'arrangements primaires pour permettre échanges, conversations et délibérations. La cristallisation de ces arrangements qui assurent coordination efficace et autres arrimages quand pouvoir, ressources et information sont vastement distribués se fait par apprentissage social.<sup>4</sup>

Le caractère naturel de cette transition – d'une prise en compte de l'autre, à l'interaction, et puis à la mise en place d'arrangements de collaboration – a été bien documenté : un enfant de 18 à 24 mois voyant un adulte les bras chargés va naturellement chercher à l'aider à ouvrir une porte.<sup>5</sup> On a montré en laboratoire à la fois que ce comportement de solidarité (other-regarding) existe dans tout groupe humain, et qu'il suffit qu'une portion des personnes exhibent un comportement de forte réciprocité pour que cela fasse boule de neige et que coopération s'ensuive.<sup>6</sup>

Donc, à moins de délibérément permettre qu'on sabote cette sorte de *culture publique commune primaire* en éradiquant cette solidarité naturelle, il y a moyen par apprentissage collectif de distiller une gouvernance collaborative qui soit décentralisée, efficace, effective et marquée au point de l'équabilité. Cela relativise les évangiles autistes d'une certaine science économique, et on a montré que cette gouvernance a émergé heureusement dans de nombreux terrains.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Gilles Paquet, « Dumont et Grand'Maison : eunomiques contrastées » *Égards*, No. 25, 2009, 72-94.

<sup>4</sup> Gilles Paquet, *Governance Through Social Learning*, Ottawa, The University of Ottawa Press, 1999; Gilles Paquet, *Scheming Virtuously: the road to collaborative governance*. Ottawa, Invenire Books, 2009.

<sup>5</sup> Michael Tomasello, *Why We Cooperate*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 2009.

<sup>6</sup> Herbert Gintis et al (sld) *Moral Sentiments and Material Interest*. Cambridge: The MIT Press, 2005.

<sup>7</sup> Elinor Ostrom, *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press, 2005.

Parfois cela s'est fait à la suite de catastrophes qui ont catalysé le potentiel de solidarité permis à des communautés<sup>8</sup>, mais ce détour n'est pas obligé.<sup>9</sup> Cette voie est ouverte et praticable. Reste à montrer comment on peut en faire un bon usage.

Le reste du texte voudra préciser un peu mieux ce qu'il faut entendre par gouvernance, montrer que la transition est déjà commencée vers un ordre qui pourrait ressembler à celui qu'espère Ophuls, et suggérer comment cette gouvernance restaurée rend possible la concrétisation des autres pré-requis d'Ophuls.

### **Gouvernance et administration**

L'une des distinctions sur lesquelles Ophuls (pp. 260ss) insiste est celle qui existe entre gouvernance et administration. Alors qu'aucun groupe humain ne peut exister sans gouvernance, (i.e., sans un accord fondamental explicite ou implicite de ses membres sur les conventions sur lesquelles on va coordonner les activités, et sur les autres arrimages nécessaires – pour ce qui est du pouvoir, de la différenciation, de la justice, etc. – quand pouvoir, ressources et information sont vastement distribués entre plusieurs mains), il est fort désirable de se passer d'administration autant que possible (i.e., d'un appareil intermédiaire existant nominalement pour l'exécution des décisions de gouvernance, mais potentiellement mobilisable strictement pour servir les intérêts des intermédiaires<sup>10</sup>, et donc susceptible de mal servir les intérêts du groupe dans son entier).

Au cours des derniers 50 ans, l'administratif et le technocratique ont pris un ascendant sur la gouvernance, et ont fait que l'État administratif a érodé tant la liberté que la bonne gouverne. La logique administrative et technocratique engendre un Léviathan qui prétend résoudre les problèmes politiques et sociaux en usurpant le droit d'administrer les affaires des humains au lieu de se contenter d'administrer la justice entre les humains qui s'occupent de leurs propres affaires. Voilà pourquoi, dans l'idéal, il faut viser à créer des arrangements avec un centre politiquement fort (PF) mais armé d'un appareil administratif relativement faiblard (AARF) – des arrangements PFAARF.

Donner une importance centrale à la gouvernance par opposition aux arrangements technocratiques et administratifs représente un idéal au plan domestique, mais aussi au plan international. Cependant aux deux niveaux, c'est le contraire qui est en train de se matérialiser,<sup>11</sup> et le résultat est désastreux : la gouvernance mondiale, par exemple, est en fait ces temps-ci politiquement faible, mais forte d'assises administratives lourdes, d'un appareil de secrétariats administratifs sans légitimité qui sont au centre du déficit démocratique de l'ordre mondial actuel

On ne saurait trop minimiser les difficultés à mettre en place une telle gouvernance de type PFAARF. Cela devra se faire progressivement à proportion qu'on inventera des mécanismes et conventions de consultation, de négociation et de résolution de conflits essentiellement doux qui donnent plus de place aux compromis, et assurent que le gros des décisions vont pouvoir se prendre par consensus.

<sup>8</sup> Rebecca Solnit, *A Paradise Built in Hell*. New York, Viking, 2009.

<sup>9</sup> Elinor Ostrom, *Understanding Institutional Diversity*. Princeton: Princeton University Press 2005; Don Tapscott, Anthony D. Williams, *Wikinomics*. New York, Portfolio, 2006; Howard Rheingold, *Smart Mobs*. Cambridge, Mass., Perseus 2002.

<sup>10</sup> Jean Laliberté, *Les fonctionnaires*. Québec : Septentrion 2009.

<sup>11</sup> Gilles Paquet, « La difficile émergence d'une gouvernance mondiale baroque » *Télescope*\_ 15 (2), 2009, 105-117.

Les principes qui aideront à la construction d'un tel édifice sont suffisamment nouveaux pour réclamer un certain temps avant qu'ils puissent être compris puis adoptés, avant que certaines notions de base soient réinterprétées ou reformulées. Il s'agit en effet de rien de moins que d'un changement de paradigme.

En effet, la manière de voir traditionnelle est fondée sur la notion de hiérarchie et de domination. Quelqu'un doit être en charge, nous dit-on, pour que les choses se fassent : autrement, c'est l'anarchie. Or c'est justement ce point de vue qu'il faut remettre en question. Comme l'explique Gerard Fairtlough<sup>12</sup>, il existe deux autres façons de s'assurer que les choses se fassent : l'autonomie responsable et l'hétérarchie. Et la plupart des organisations modernes sont un métissage de ces trois principes – hiérarchie, hétérarchie, et autonomie responsable – mais ce n'est plus la hiérarchie qui domine dans la gouvernance moderne, c'est déjà l'hétérarchie, en attendant que l'autonomie responsable prenne encore plus de place.

L'hétérarchie part du principe que les règles sont multiples et bariolées, que personne ne domine pleinement et continuellement, qu'on arrive à la prise de décision par dialogue et non par décret, et que l'influence de chacun varie selon les sujets. Elle est donc ancrée dans une manière de voir qui est bien davantage systémique que linéaire.

### **La gouvernance en train de prendre : quatre composantes**

Si on accepte l'idée qu'il se pourrait que la mise en place d'un régime de gouvernance adéquat soit un moyen de déclencher des transformations qui ouvrent les perspectives et préparent l'avènement des autres pré-requis d'Ophuls. Reste à montrer comment ce régime de gouvernance renouvelé va lui-même émerger.

Nous proposons que cela se fera (et est en train de se faire) en quatre moments : (1) la montée de barrages contre les forces toxiques dénoncées par Ophuls et d'autres; (2) l'émergence ensuite de nouveaux principes d'architecture organisationnelle permettant non seulement de contrer les effets maléfiques mais d'enclencher des effets bénéfiques; (3) puis la modification de l'outillage mental pour permettre d'appréhender un ordre social beaucoup plus riche que ce qu'arpente une vision strictement chosiste; et (4) enfin, la mise en opération de leviers susceptibles d'accélérer la transition et d'assurer l'avènement d'une façon plus compréhensive de voir le politique.

A. Le livre d'Ophuls expose un certain nombre de dynamiques destructrices : des enclenchements de forces plus ou moins bien comprises, défendus souvent par des esprits généreux mais naïfs, et qui débouchent sur des effets non voulus désastreux – entropie morale, développement destructeur, abondance frauduleuse, raison irrationnelle, despotisme démocratique, etc. – autant d'effets non voulus et mal prévus qui entraînent des dérapages.

Exposer ces effets pervers est utile. Cela permet de mettre en visibilité des dynamiques potentiellement toxiques mais dont on ne peut faire l'économie complètement, au moment de mettre en place la nouvelle gouvernance. La faillite des gouvernances qui ont été séduites par ces dynamiques ou qui n'en ont pas vu les côtés sombres (et donc n'ont pas mis en places les garde-fous nécessaires) a permis d'identifier en creux le périmètre des arrangements censément plus viables.

---

<sup>12</sup> Gerard Fairtlough, *The Three Ways of Getting Things Done*. Dorset, England: Triarchy Press, 2005.

Rendre justice en quelques paragraphes à ce musée des horreurs exhibé par Ophuls et d'autres est évidemment impossible, mais y faire écho est nécessaire si on veut pouvoir proposer des formes de gouvernance nouvelle qui échappent à ces pièges. Il nous faut donc risquer de tomber dans le réductionnisme pour éviter de tomber encore plus bas, et insister sur le fait que la mitigation des maléfices est une motivation beaucoup plus puissante que la simple volonté de construire le bien: ces deux formes d'action créent des défis opérationnels distincts, et réclament des façons de penser différentes.<sup>13</sup>

Sparrow compare les modes de pensée qui s'avèrent efficaces quand on veut saboter la production d'effets toxiques aux façons de faire pour dénouer un entrelacement de cordages enchevêtrés – il s'agit d'abord de comprendre la structure de la chose elle-même dans toute sa complexité, par tâtonnement, et de ne pas s'attaquer trop vite au travail de *dénouement* (comme le ferait un enfant); ensuite, il faut travailler par morceau tout en gardant en tête le tout, et chercher à définir les différents problèmes de nœuds à dénouer – lesquels diffèrent vastement d'un endroit à l'un à l'autre, et réclament des approches localisées.

S'attaquer aux maléfices exige une approche systémique, et souvent des formes d'interventions contre-intuitives<sup>14</sup> (comme l'utilisation du vaccin qui est une dose minime de poison pour stimuler le système immunitaire, et le préparer à combattre effectivement l'attaque massive de la maladie), des interventions susceptibles de bloquer des dynamiques destructrices qui ont cherché à profiter de faiblesses locales pour pervertir le système. Ces interventions, qu'elles utilisent les automatismes ou non, se définissent dans un univers à saveur « écologique » comme tout système ouvert, et travaillent comme les thérapies qui visent à bloquer l'action néfaste de certaines toxicités dans l'organisme. On travaille comme les guérillas par tâtonnement, par expérimentation.

Ophuls prend une grande portion de son texte pour débusquer les dynamiques perverses qui engendrent justement le contraire de ce qu'on voulait accomplir.

Dans un premier temps, Ophuls expose l'individualisme (dépourvu des capacités de retenue fournies par la vertu et la civilité) comme source d'une double dérive : vers une entropie morale qui ne peut produire que le chaos, et vers une dégradation du 'public' en une sorte de foule barbare incapable de produire une action politique éclairée.

Dans un second temps, Ophuls montre comment les dynamiques de la poursuite du développement, de la richesse et de l'abondance déclenchent des logiques qui amènent inéluctablement la destruction des fondements mêmes sur lesquels développement, richesse et abondance ont pu se construire. En effet, en ce faisant, on instrumentalise la nature, le travail, la communauté, la culture et l'État dans la recherche d'une croissance économique obnubilante mais porteuse d'effets de débordement qui détruisent non seulement les sources de la richesse (nature, travail, etc.), mais engendrent aussi des formes nouvelles de pauvreté, d'inégalités, et d'activités de destruction massive des communautés.

Dans un troisième temps, Ophuls souligne les effets de ces dérives sur la raison : une raison exaltée dans sa forme instrumentale la plus étriquée, et débouchant sur un coup d'état épistémologique par le lequel le scientisme est devenu hégémonique, et le technique a pris le pas

<sup>13</sup> Malcolm K. Sparrow, *The Character of Harms*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

<sup>14</sup> Jay W. Forrester, "Counter-intuitive Behavior of Social Systems" *Technology Review*, 73(3), 1971, 52-68.

sur le moral.<sup>15</sup> Ce rationalisme despotique n'a pu engendrer qu'un despotisme politique : le totalitarisme, « Big Brother or Sister Morphine »<sup>16</sup>, l'État psychopathe, la perversion de la démocratie, la phagocytation de la gouvernance par l'administration, sans oublier l'instauration d'une humiliation permanente et d'une déresponsabilisation généralisée qui ne peuvent qu'éroder la culture publique commune.

Gary Caldwell <sup>17</sup> a écrit des pages terribles sur l'impact de ces effets toxiques sur la culture publique commune. Selon lui, on ne sait désormais plus d'instinct que faire sinon fuir devant les responsabilités. On a tellement pris l'habitude de la dépendance, d'une vie de bénéficiaire qu'on en est arrivé à oublier même les règles élémentaires de notre culture publique commune (refuser l'intimidation par la force, et venir en aide à nos semblables quand ils sont agressés) au point que soulever même ces questions est devenu un sujet tabou.<sup>18</sup>

Ce qui fait que les effets toxiques de débordement procèdent sans empêchement, c'est justement un certain nombre de faiblesses dans le soubassement socioculturel et moral, de manque de garde-fous qu'on attend d'une sensibilité accrue, d'un rapport au spirituel et au moral. En fait, le manque de sens des limites, de prudence, de courage à la source de ces dérapages – le manque des vertus cardinales – pourrait fort bien en arriver à être comblé par l'accord sur certains principes de bonne gouverne.

Les travaux en gouvernance des dernières décennies ont commencé à développer des perspectives systémiques, et à élaborer des appareils pour empêcher que ces effets pervers puissent se déployer sans limites. Ce genre d'appareil de gouvernance qui cherche à éviter les dérapages et les blocages agit un peu comme un *pilote automatique* (si on me permet la métaphore) qui corrige *ad hoc* les effets d'un environnement turbulent et pathogène : il est fait d'une multitude de mécanismes qui collectivement neutralisent les effets nocifs et ces mécanismes s'ajustent à proportion que l'expérience est acquise.<sup>19</sup>

B. Ce travail de sabotage des effets nocifs ne saurait cependant suffire. Le politique qui se contenterait de contenir les effets pervers jouerait seulement la moitié du rôle du pilote automatique, qui est non seulement de garder le vaisseau spatial en vol, mais aussi de garder le cap sur une destination qui peut évoluer mais qui sert de référence même quand on innove en cours de route. La gouvernance doit donc avoir aussi en place un appareil d'apprentissage collectif qui permette de redéfinir les objectifs et les destinations en cours de route à proportion que les circonstances changent.

Voilà qui commande souvent une modification de l'architecture organisationnelle afin d'assurer le moins mal possible les opérations dans un contexte de plus en plus turbulent. Le défi est d'assurer un travail de *bricolage permanent* pour améliorer le *super pilote automatique* à proportion que l'expérience s'accumule, et que les perturbations enclenchent des pressions et des discontinuités.

---

<sup>15</sup> Gilles Paquet, « Federalism as Social Technology » in G. Paquet, *Scheming Virtuously – The Road to Collaborative Governance*. Ottawa Invenire Books 2009, 121-139.

<sup>16</sup> Ophuls, op.cit. 226

<sup>17</sup> Gary Caldwell, *La culture publique commune*. Québec : Editions Nota Bene, 2001 : chs 1, 13.

<sup>18</sup> Gilles Paquet, ““Révolution tranquille et gouvernance: éducation, santé et culture” in Berthiaume, G., Corbo, C. (sld) *La Révolution tranquille : 50 ans d'héritages* (à paraître en 2011).

<sup>19</sup> Gilles Paquet *Gouvernance*, L'Actualité décembre 2005; Gilles Paquet, « Projet Gouvernance : dix ans après » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 39 (2), 2009, 35-75

Pour simplifier, on peut dire que c'est ce travail de bricolage cumulatif qui a déclenché la dérive de Grand G (Gouvernement) – souffrant de cette dominance de l'administration et des effets délétères soulignés par Ophuls – vers petit g (gouvernance) – qui veut non seulement neutraliser ces effets délétères et échapper aux impératifs destructeurs du seul libéralisme hédoniste, intempérant et imprudent mais équiper le vaisseau d'un appareil de gouverne radar qui lui permette de redéfinir sa trajectoire à tout moment pour s'assurer à la fois qu'on garde le cap sur les destinations choisies, mais qu'on en change quand cela s'avère nécessaire ou même opportun

Ce mouvement cumulatif d'ajustement continu du pilote automatique fait que le politique mue dramatiquement d'une époque à l'autre.

L'expérience de la modification des moyens (par une petite boucle d'apprentissage), à la modification des objectifs (par une plus grande boucle), et au renouvellement de la constellation des conventions qui définissent l'appareil de gouvernance (par l'apprentissage via une encore plus grande boucle) fait en sorte que les régimes de gouverne ont changé dramatiquement au cours des derniers siècles : de l'*Ancien Régime*, caractérisé grosso modo par une philosophie qui tend à minimiser les risques collectifs sous la contrainte d'un niveau de valeur ajoutée adéquat à maintenir; vers un *Nouveau Régime* qui cherche à maximiser la valeur ajoutée sous la contrainte de ne pas dépasser un niveau de risque jugé tolérable; vers un *Régime Contemporain* (en train de s'effiloche, suggère Ophuls) qui a cherché à déduire les risques sociétaux et individuels sous la contrainte de maintenir un minimum de valeur ajoutée.<sup>20</sup>

Les paradoxes auxquels a conduit la gouvernance des derniers 50 ans ont montré les limites de l'étatisme généralisé auquel a mené le *Régime Contemporain*. C'est en réponse à ces paradoxes et à ces dérapages bien documentés qu'Ophuls propose un *Régime restauré* : un régime de gouvernance mixte qui reconnaisse comme impératif que « it is simply not possible over the long run to have liberty without authority, exploitation without husbandry, equality without excellence, individualism without fraternity, self-seeking without morality, or rationality without reason... the world without the spirit... » (280). Ce régime de gouvernance paverait la voie (me semble-t-il) vers « a renewed connection to the transcendent realm ».

Le passage au régime restauré de gouvernance prend sa source dans les vertus mineures que sont le tact et la civilité – des vertus qui peuvent sembler insuffisantes, et qui le sont, mais qui assurent que la conversation continue. Elles encouragent aussi le développement d'histoires communes mais différentes. En fait, c'est la multiplicité de ces histoires communes qui va (1) mettre en visibilité la société civile plurielle, (2) révéler les potentialités d'arrangements qui ne dépendent ni de l'État ni du marché, (3) libérer l'entrepreneuriat civique, et (4) contribuer à revitaliser la société civile et lui redonner son impétueux devoir de citoyenneté – et en particulier celui de productrice de gouvernance.<sup>21</sup>

C. Cette effervescence nouvelle (qu'Ophuls appelle de ses vœux et qui est en train d'émerger lentement) dé-absolutise tout un éventail de notions qui sont encore des images saintes pour l'administration publique traditionnelle : autonomie, légitimité, démocratie, le public, institution, etc. – autant de notions qu'on absolutise allègrement, même si ce ne sont souvent que des mirages. Pour Ophuls, tout est dialectisé : un recadrage qui n'est pas sans ressembler au passage d'un monde newtonien à un monde quantique.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Gilles Paquet, *Scheming Virtuously – The Road to Collaborative Governance*. Ottawa: Invenire Books, 2009, ch.6.

<sup>21</sup> Gilles Paquet, *Oublier la Révolution tranquille*. Montréal: Liber, 1999.

<sup>22</sup> Thomas L. Becker, *Quantum Politics*. New York : Praeger 1991.



Quand les réalités sont redéfinies, les cadres de référence doivent être modifiés..

C.1 Il faudra donc soit utiliser un vocabulaire nouveau, soit réinventer les mots-médailles dans une perspective qui reconnaît les réalités nouvelles, si on veut avoir une conversation intelligente. Dans un monde quantique, les acteurs, les communautés et les groupes ont évidemment une marge d'autonomie, mais cette marge est mesurée dans l'ordre interactionnel et interdépendant qui prévaut. Il ne faut donc pas y référer comme à un absolu.

Quand Ophuls appelle la nouvelle forme de politique de l'avenir à voir plus haut et plus grand que la satisfaction des appétits, il invite à une prise en compte des horizons écologique, social, spirituel et moral. La notion de gouvernance ouvre ainsi la porte à une rationalité plus ample qui doit être obligatoirement expérimentaliste, puisque la réconciliation efficace des diverses perspectives en un tout cohérent ne peut venir que de l'expérimentation et de l'apprentissage collectif.

Dans le monde de Grand G qu'Ophuls taraude, il y a eu lentement émergence de l'état d'exception comme paradigme de gouvernement<sup>23</sup>: au nom de la *nécessité*, l'exécutif a absorbé en partie le pouvoir législatif et érodé le pouvoir judiciaire, quand il l'a fallu, et ce sans hésiter. Plus question alors de dire sans sourire que l'État est le seul conduit légitime par où l'intérêt général se manifeste. Pratiquement, c'est une sorte de dictature (plus ou moins douce) – un chromo qui se présente abusivement comme répondant aux impératifs de légitimité démocratique. C'est donc avec beaucoup d'ironie qu'il faut écouter ces mêmes mots (démocratie, légitimité, etc.) quand ils sont utilisés abusivement, spécialement par les politologues, comme des références à l'aune desquelles on veut prendre la mesure de tout, alors que ce sont seulement des mirages proposant des bornes fumeuses, pratiquement imaginaires.

De la même manière, la notion d'institution n'a pas non plus le caractère absolu qu'on lui a jadis prêté : les institutions sont des cristallisations fragiles et précaires, constamment renégociées, et donc fugitives, et les notions de démocratie, et de légitimité sont devenues caoutchouteuses et polysémiques. La notion de démocratie est un bel exemple: « any conception of democracy grounded in the citizen-as-actor and politics-as-episodic is incompatible with the modern choice of the State as the fixed center of political life and the corollary conception of politics as continuous activity organized around a single dominating objective, control of or influence over the State apparatus »<sup>24</sup>. Ces concepts ne sauraient être des points d'ancrage absolutisés.

Dans la définition de toutes ces notions-références qui sont le pain quotidien des politologues, il faut désormais viser plus bas, et chercher une version systémique assez lâche de ces concepts dans un cadre de référence à la Geoffrey Vickers<sup>25</sup> – un cadre de référence davantage capable d'intégrer les notions de rationalité écologique et expérimentale dans une appréciation beaucoup plus souple de l'apprentissage collectif.

C.2 Bernard Enjolras<sup>26</sup> a proposé un vocabulaire synthétique et un cadre d'analyse défini autour de la notion de *convention* autour desquels on peut reconstruire ces notions.

<sup>23</sup> Giorgio Agamben, *État d'exception*. Paris : Seuil, 2003.

<sup>24</sup> Sheldon Wolin, « Fugitive Democracy » *Constellations*, 1(1), 1994, 11-25.; Giorgio Agamben et al *Démocratie, dans quel état?*. Montréal : Editions Écopsociété, 2009.

<sup>25</sup> Geoffrey Vickers, *The Arts of Judgment*. New York: Basic Books 1965; Geoffrey Vickers, *Policymaking, Communication and Social Learning*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books, 1987.

<sup>26</sup> Bernard Enjolras, *Conventions et institutions*. Paris : L'Harmattan 2006.

Les conventions sont des structures cognitives et sociales qui facilitent la coordination des acteurs et structurent les interactions sociales, l'allocation des biens matériels et symboliques, mais aussi les relations de domination et de différenciation. Ces conventions sont évidemment au cœur d'un processus de légitimation beaucoup plus horizontal. Enjolras montre comment la notion de convention articule l'action des individus et le rôle des structures sociales, comment elle résout les problèmes de coordination mais aussi comment elle éclaire les phénomènes de pouvoir, de différenciation, et de justice, et articule le niveau des conventions et celui des institutions (qui ne sont ni plus ni moins que des arrangements relativement plus formels et souvent plus stables, des combinaisons de conventions).

On peut donc imaginer que la structure de gouvernance capable de répondre aux défis identifiés par Ophuls va être le résultat d'un processus d'apprentissage collectif à multiples boucles et niveaux : de l'arrangement et du réarrangement des conventions diverses (allocation, justification, identification) résultant d'un apprentissage par une plus petite boucle, au réarrangement des ensembles ou combinaisons (plus ou moins stables et au caractère plus ou moins coercitif) des conventions à un niveau plus ample résultant d'un apprentissage par une plus grande boucle.<sup>27</sup>

L'avantage de cette approche est qu'elle s'en remet à l'apprentissage collectif, à la rationalité communicationnelle, expérimentale, écologique, et systémique qui fait qu'émerge des diverses interactions une sorte d'apprentissage à plusieurs boucles entre les divers lieux de gouvernance : de la plus petite boucle qui distille règles, normes, conventions et croyances partagées dans l'organisation, à la plus grande boucle qui engendre les modifications dans les règles du jeu qui arbitrent les rapports entre organisations et modifient la combinaison de conventions quand certaines variables clés modifient de manière significative le contexte.<sup>28</sup>

Les institutions comme la famille ou l'État – mais aussi la démocratie, etc – peuvent donc s'analyser en solution de continuité avec les conventions : il s'agit dans ces cas de méta-conventions – « une convention structurant plusieurs conventions et les stabilisant ».<sup>29</sup>

L'avantage de ces jeux de conventions (comme autant de poupées russes) est qu'ils ne sont pas limités aux accords de simple coordination au niveau du sol. Ils accommodent aisément les conventions qui débordent ce cadre limité pour intégrer la prise en compte des arrangements de pouvoir, de différenciation, et de justice qui requièrent un fondement dans le social et le moral.

Les conventions prennent donc en compte les dimensions qu'Ophuls veut intégrer à la problématique de la gouvernance restaurée : elles incluent le spirituel sans pourtant se limiter à une inféodation à des dogmes hétéronomes. Les conventions sont des moyens de s'aventurer sur la passerelle vers l'ordre moral, mais sans jamais scinder l'ordre social de l'ordre moral, ou soumettre unilatéralement l'un à l'autre : c'est la possibilité d'extension du complexe de conventions pour intégrer toutes les dimensions jugées essentielles par Ophuls qui ouvre le chemin d'une gouvernance restaurée.

D. Ophuls ne se contente pas de vouloir dé-absolutiser certains repères, et de nous forcer à les redéfinir. En ouvrant la problématique de gouvernance à nombre de dimensions moins conventionnelles (comme la sensibilité exhaussée aux effets pervers, le développement spirituel, et la découverte de l'ordre moral) il invite à déborder à la fois la rationalité instrumentale étroite,

<sup>27</sup> Chris Argyris et Donald A. Schön, *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley 1978; Jan-Peter Voß et al. *Reflexive Governance for Sustainable Development*. Cheltenham: Edward Elgar 2006.

<sup>28</sup> Douglass C. North et al. *Violence and Social Orders*. Cambridge: Cambridge University Press 2009.

<sup>29</sup> Bernard Enjolras, op.cit. 149

la seule prise en compte des dimensions matérielles, et des manières de voir partielles et à courte vue. Mais cette invitation ne saurait suffire. Il faut évidemment avoir les moyens d'intégrer ces dimensions en un tout cohérent, et d'intervenir au plan de la théorie, de la structure et de la technologie pour modifier la gouverne.

Mieux gouverner va donc requérir deux choses : bien voir le chantier, et bien comprendre comment le mieux l'investir stratégiquement.

D'abord, prendre en compte que tout système social est composé d'une structure (ensemble de rôles et de relations), d'une théorie (ensemble de vues quant aux objectifs, opérations, environnement et avenir de l'organisation) et d'une technologie (ensemble de techniques et d'instruments, outillage mental et matériel qui le sous-tendent)<sup>30</sup>. Ces trois dimensions sont interdépendantes : tout changement dans l'une se répercute sur les deux autres.

Il faut donc reconnaître que les conventions vont s'inscrire à ces trois niveaux, conformer ces trois dimensions et contribuer à donner son unité à la gouverne qui voudra rendre compatibles et porteuses d'innovation et d'apprentissage collectif l'ensemble ainsi institué. Améliorer la gouverne va vouloir dire intervenir à l'un ou l'autre de ces niveaux.

Ensuite résister à l'envie de s'attaquer directement, brutalement et frontalement à la culture, à la théorie, et à la structure du système. Pourquoi? Parce que celles-ci ont un dynamisme de conservation fort de tous les groupes puissants en mesure de résister, et que de telles tentatives de changements en profondeur vont être combattues vigoureusement par les pouvoirs en place qui sont mal servis par ces changements. Une approche moins triomphaliste mais susceptible d'être plus productive passe par le « bricolage » des technologies, des mécanismes et des conventions: travail au niveau des arrangements administratifs, des systèmes d'information comptable, des codes et pratiques, etc.... du bricolage en sorte.

Cela ne veut pas dire qu'il faille laisser intacts théories et structures ou qu'on le veuille. La stratégie est de s'y attaquer indirectement afin de ne pas permettre aux groupes d'intérêts de monter des lobbies suffisamment forts pour enrayer ou faire dérailler le changement.

Dans cette initiative, le vocabulaire et l'approche d'Enjolras sont utiles parce qu'ils aident à repérer et à explorer les diverses dimensions des conventions qui peuvent se prêter au bricolage.

La gouvernance se définit alors comme un ensemble de conventions de coordination, d'allocation, d'identité/différenciation, de pouvoir, et d'allocation et justice définissant une manière d'arrimer d'une manière cohérente à la fois les principes, mécanismes, normes et standards dans chaque sphère d'activités et entre les sphères. Ces conventions, principes, normes, mécanismes et standards définissent des formes organisationnelles et institutionnelles plus ou moins formalisées et stables, et sont continuellement en évolution à proportion que les milieux interne et externe évoluent, et que le système apprend.

Ce que les propos critiques d'Ophuls ont engendré, c'est la conscience qu'il faut prendre en compte une version plus compréhensive et moins étriquée à la fois des dimensions sociales, spirituelles et morales largement occultées, et des références et mesures de performance

---

<sup>30</sup> Donald A. Schön *Beyond the Stable State*, New York: Norton, 1971.

additionnelles au moment d'évaluer de manière réflexive l'évolution du système et les ajustements commandés par les multiples boucles de rétroaction.<sup>31</sup>

En raccourci, cela implique un effort continu pour stimuler et catalyser les automatismes, mais aussi pour mettre en places les types d'intervention délibérée susceptibles d'accélérer le processus d'apprentissage collectif, i.e., le bon fonctionnement d'une sorte de pilote automatique capable d'assurer le degré désirable de *stewardship*.

Il est peu probable que cette stratégie se traduise par une règle d'or applicable partout ou par une panacée. La gouvernance restaurée est bien davantage susceptible d'être cousue main. Mais cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas identifier et suggérer des directions générales prometteuses, et qu'on ne peut pas voir comment un effet de cascade de la gouvernance restaurée vers les autres pré-requis pourrait se déployer.

### **La nouvelle gouvernance en tant que pré-pré-requis**

En fait, tout cela nous ramène aux trois questions originales : (1) de quoi pourrait avoir l'air la nouvelle philosophie sous-jacente à la gouvernance restaurée qu'Ophuls appelle de ses vœux?; (2) sur quels mécanismes porteurs devra-t-elle reposer?; et (3) est-ce une position défendable de suggérer que cette gouvernance restaurée peut déclencher l'émergence des trois autres pré-requis identifiés par Ophuls?

A. A la première question, il peut évidemment y avoir plusieurs réponses. Celle que je suggère est fondamentalement construite sur trois postulats : (1) d'abord que, dans notre monde quantique, personne n'est en charge parce que pouvoir, ressources et information sont vastement distribués; (2) ensuite que la légitimité du processus de gouverne tient à la fois à un processus à code ouvert où tous ceux qui ont quelque chose à contribuer peuvent se faire entendre, et à l'assurance que l'exclusion de ce type de réseau y est réduite au minimum; et (3) enfin qu'il est nécessaire que l'environnement institutionnel soit bien équipé de mécanismes à sûreté intégrée pour décourager le sabotage.

La gouvernance restaurée devra donc être ouverte, mais reconnaître qu'il est naïf de croire, dans une société profondément diverse et en évolution turbulente, que l'on puisse chercher à gouverner à partir de valeurs partagées. Les valeurs comme l'identité ne se négocient pas. Tout au plus peut-on espérer construire sur des principes communs et des normes susceptibles de fonder des conventions durables. Il ne s'agit pas d'occulter les valeurs (et donc l'intégration du social, du spirituel et du moral) dans la définition du système de guidage, mais de reconnaître que le régime de gouvernance doit trouver des principes et normes qui produisent un *modus vivendi* viable de personnes et groupes qui ont des valeurs différentes.<sup>32</sup>

Pour assurer la prise en compte des points de vue les plus divers, et la mobilisation de tous ceux qui peuvent contribuer à la gouverne, le régime de gouvernance devra donner accès aux boucles d'apprentissage non seulement aux *happy few* et de manière stylisée, mais à tous, en permettant qu'émerge une gouverne à code ouvert de manière à favoriser au maximum la *co-production collective du régime de gouverne*.

<sup>31</sup> Raymond Boudon, *Renouveler la démocratie*. Paris : Odile Jacob, 2006.

<sup>32</sup> Joseph Heath, *Le mythe des valeurs communes au Canada*. Manion Lecture 2003.

Il faut pour ce faire aller bien au-delà d'une transparence théâtrale et donner aux citoyens accès aux instruments qui vont leur permettre d'être vraiment des producteurs de gouvernance.<sup>33</sup> C'est le monde de Linux, wikipedia et wikinomics.<sup>34</sup>

Enfin pour s'assurer que ce régime de gouvernance ouverte et à code ouvert qui, par définition, ne peut consister que de réseaux lâches, est protégé du sabotage, il faut un nombre suffisant de mécanismes permettant que soient mises en place des règles temporaires pour empêcher que la survie du régime de gouvernance soit mise en danger par des manœuvres toxiques. Cet ensemble de mécanismes à sûreté intégrée (fail-safe mechanisms) ne sauraient être efficaces que si stratégiquement disposés à tous les endroits vulnérables, i.e. où les excès et les débordements exposés par Ophuls ont laissé libre cours à des dynamiques destructives.

Ce genre de dispositifs a l'avantage d'engendrer à la fois certaines garanties que les conventions vont être respectées, et que les occasions qui se prêtent à leur violation vont vite être maîtrisées par la mise en place de mesures qui créent un *état d'exception temporaire* permettant de faire cesser les débordements mais aussi de supprimer ou tout au moins atténuer les propensions au sabotage.<sup>35</sup>

B.. A la seconde question, il n'y a pas de réponse univoque. Les nouvelles unités d'analyse pertinentes étant bien davantage définies au niveau méso (communautés de pratique, issue domains, etc.), le régime de gouvernance des diverses organisations hybrides qui vont s'avérer nécessaires devra être baroque.<sup>36</sup>

Même si on n'a pas encore de grammaire des diverses formes d'organisations et d'institutions, on a déjà identifié certains principes généraux qui peuvent servir d'orientation générale. On a eu l'occasion d'y faire écho antérieurement à deux occasions et en deux pans : des principes guides et des mécanismes porteurs.

(i) On a noté une certaine convergence au cours des dernières années sur un ensemble de principes d'architecture dans la construction des instances de gouvernance moderne. Deux ensembles de principes inspirés de travaux au niveau national et au niveau mondial illustrent bien cette convergence tant au niveau national que mondial, comme on l'a vu au chapitre 5.<sup>37</sup>

#### Niveau national

- a. maximum de participation
- b. vérité des prix
- c. subsidiarité
- d. concurrence
- e. multistabilité

#### Niveau mondial

- a. démocratisation
- b. responsabilité politique
- c. subsidiarité
- d. solidarité
- e. spécialisation/ équilibre entre institutions

<sup>33</sup> Manuel DeLanda, Open-Source : A Movement in Search of a Philosophy. Paper presented at the Institute for Advanced Study at Princeton in 2001.

<sup>34</sup> Don Tapscott, Anthony D. Williams, Wikinomics. New York: Portfolio, 2006.

<sup>35</sup> Stephen Goldsmith, Donald F. Kettl (eds) Unlocking the Power of Networks. Washington: Brookings 2009

<sup>36</sup> Gilles Paquet « Gouvernance publique:  $(G \rightarrow g) \cap (G_1 \rightarrow G_2)$  » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 39 (4), 2009, 17-34; voir aussi « Gouvernance corporative : une radiographie » [www.optimumonline.ca](http://www.optimumonline.ca) 40 (2) 2010

<sup>37</sup> Gilles Paquet, « La difficile émergence d'une gouvernance mondiale baroque » *Télescope* 15 (2) 2009, 105-117.; Pierre Jacquet et al « De quelques principes pour une gouvernance hybride » *Problèmes économiques*, 2002, No. 2755 (1-5), No 2767 (1-4).

(ii) Quant aux mécanismes porteurs, on en a fait un inventaire provisoire au chapitre 2 des mécanismes susceptibles de bien servir.<sup>38</sup>

- forum, dialogue et inclusion pour partager l'information, et permettre de soutenir l'esprit de corps, de façonner une identité suffisamment forte pour assurer la pérennité de l'organisation;
- contrats moraux, conventions et capital de confiance qui sont la trame de la gouvernance : la trame des partenariats les plus divers qui, même si ces arrangements demeurent souvent tacites ou informels, définit le fardeau de la charge de chacun;
- processus d'apprentissage et de recadrage permettant de susciter les accommodements de part et d'autre dans la définition des objectifs, et donc susceptible de résoudre les impasses par un syncrétisme des codes de référence<sup>39</sup> ;
- liens entre croyances et actes, et mécanismes psycho-sociaux qui enclenchent ou enravent l'action : déni, dissonance cognitive, mécanismes de contagion et de causalité cumulative, etc.
- mécanismes à sûreté intégrée (fail-safe mechanisms) qui visent à empêcher à la fois la dégénérescence du multilogue en consensus mous qui ne mènent nulle part et le sabotage de la réflexion collective par des mauvais coucheurs.

Ces cinq familles de mécanismes (et bien d'autres) constituent un éventail d'instruments qui peut se constituer en constellations stables susceptibles d'enrayer les effets négatifs de l'hédonisme effréné, du surdéveloppement, du rationalisme étroit, et de contribuer au renforcement du soubassement psycho-socio-moral contribuant à soutenir un appareil de gouvernance restaurée.

C. A la troisième question, la réponse est à la fois plus simple et plus aventureuse. En effet, c'est une question de stratégie. Ce n'est qu'en bricolant aux marges, et en travaillant à mettre en place une gouvernance plus ambitieuse que l'on aura la chance d'allonger l'horizon temporel, de rendre plus compréhensives et plus riches les perspectives, et d'ouvrir la voie à une prise en compte non seulement de ce que Sparrow nomme astucieusement les *maléfices invisibles* (invisible harms), mais encore les dimensions transcendant l'immédiat et le partiel comme le réclame Ophuls.

Le caractère insatisfaisant des cadres d'analyse braqués sur le matériel, le partiel, et le court terme a engendré bien des désastres et amené les observateurs à chercher des passerelles vers une prise en compte du système plus vaste, du plus long terme, du transcendant. Pour aller plus loin, il faut compter sur le bricolage de la gouvernance comme principal levier pour recadrer les perspectives et modifier les comportements. On peut facilement imaginer comment par le jeu de diverses conventions (qualité, allocation, incitations, imputabilité, etc au plan sectoriel) on peut modifier les comportements. Ce se fera en deux étapes : exploration et habitation.

Lagouvernance ouvre non seulement à l'exploitation des ressources matérielles et symboliques en place, mais aussi à l'exploration de combinaisons nouvelles. Face aux dérapages observés, l'apprentissage collectif par ses multiples boucles enclenche un processus d'expérimentation.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Ce qui suit dans cette sous-section est repris pour une bonne part de Gilles Paquet, *Gouvernance : mode d'emploi*. Montréal : Liber 2008,

<sup>39</sup> David Thacher, Martin Rein, « Managing Value Conflict in Public Policy » *Governance*, 17(4), 454-486.

<sup>40</sup> Charles F. Sabel, « Révolution tranquille de la gouvernance démocratique : vers une démocratie expérimentale » in *La gouvernance au XXIe siècle*. Paris : OCDE, 2001, 141-176.

C'est par un mélange judicieux de prototypes toujours plus ambitieux avec lesquels on se permet de jouer de manière créatrice que l'on peut espérer développer des approches de plus en plus compréhensive, ouvertes à toutes ces dimensions occultées qui ont causé la ruine des plans les mieux intentionnés. Ce travail à l'aide de prototypes (par tâtonnement, et mobilisant la collaboration de partenaires nombreux et distants dont les jeux avec les prototypes vont être innovateurs), et le « serious play »<sup>41</sup> qu'il implique, sont au cœur de l'exploration qui va faire que la gouvernance restaurée va ouvrir la porte des sensibilités exhaussées, de la spiritualité, et de l'ordre moral.

Or un nouveau prototype est un changement technique qui, comme tous les changements techniques, modifie l'éventail des choix disponibles, et donc les choix faits par les acteurs, des choix qui avec le temps deviennent des habitudes et modifient les références et les valeurs.<sup>42</sup>

Évidemment, ces progrès seront lents, et la tentation sera grande de vouloir mettre des bottes de sept lieues, et de fantasmer sur des opérations magiques qui feraient renaître le politique de ses cendres comme l'oiseau Phénix. Il s'agit là de fantasmes dangereux. Il ne peut en sortir que de la poudre aux yeux.

## Conclusion

La lente revitalisation du régime de gouvernance et du politique réclame une triple révolution dans les esprits : (1) le retour de deux vertus qui n'ont pas une forte cote d'amour dans le monde de la rectitude politique moderne : le sens du compromis et la patience; (2) une conscience renouvelée de l'importance du design organisationnel au cœur du bricolage dans la réjuvenation des régimes de gouvernance; et (3) une appréciation exhaussée de la puissance de l'auto-organisation et de l'importance du contexte comme des forces avec lesquelles il ne suffit pas de composer à contre cœur dans l'évolution des systèmes sociaux, mais dont il faut faire le meilleur usage possible.

« Il y a urgence à tuer l'urgence » disait Michel Rocard.<sup>43</sup> C'est important parce que c'est cette urgence de conclure qui fait oublier que l'on ne peut pas facilement modifier les structures et les comportements. En cherchant à tout court-circuiter, on fait souvent plus de mal que de bien.

Restaurer la gouvernance signifie rien de moins que de transformer le pilote automatique, les multiples boucles d'apprentissage, l'intelligence collective. On a commencé à le comprendre dans certains cercles restreints du monde de la politique publique et de la gouvernance corporative, mais cela n'a pas suffi pour que la rationalité instrumentale soit déplacée par une sorte de rationalité plus vaste – *design rationality*, rationalité axiologique, rationalité écologique, etc.<sup>44</sup> Le gros de ces tribus continue à croire qu'on vit dans un monde newtonien, et qu'il va suffire de presser un bouton mécanique pour que le régime de gouvernance se métamorphose, alors que l'on est dans un monde quantique où la rationalité instrumentale a été désabsolutive, où l'environnement et le contexte sont déterminants.

<sup>41</sup> Michael Schrage, *Serious Play*. Boston : Harvard Business School Press, 2000.

<sup>42</sup> Emmanuel G. Mesthene, *Technological Change*. New York : Mentor, 1970.

<sup>43</sup> Michel Rocard, *Éthique et démocratie*. Genève : Labor & Fides, 1996, p.57.

<sup>44</sup> Donald A. Schön, Martin Rein, *Frame Reflection*. New York: Basic Books, 1994, 165-187; Roger Martin, *The Design of Business*. Boston: Harvard Business Press, 2009; Raymond Boudon, *Raison, bonnes raisons*. Paris: Presses Universitaires de France, 2003; Gerd Gigerenzer, *Rationality for Mortals*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

En fait, ce qui empêche que se déclenche modestement la restauration que réclame Ophuls est surtout la dissonance cognitive qui marque les sciences humaines. L'idéologie de *l'homo manipulator* prévaut toujours: on ne comprend pas que la rationalité puisse être autre qu'instrumentale, que le contexte puisse être déterminant, que surfer sur le contexte et utiliser les forces de l'auto-organisation puissent fournir des moyens beaucoup plus efficaces et 'rationnels' pour transformer la gouverne que la volonté naïve d'imposer un dominium de pacotille.

Les sciences humaines traditionnelles sont au cœur de cette prison mentale. Elles ont eu le mauvais goût d'adopter la cosmologie positiviste des sciences physiques au moment même où celles-ci l'abandonnaient, et entraient audacieusement dans le monde de la relativité, de la mécanique quantique, de la complexité et du chaos.<sup>45</sup> A moins de changer de paradigme, et de devenir davantage conscient de la nécessité de mieux comprendre le pouvoir du contexte, les dynamiques d'auto-organisation, et la nécessité d'utiliser des modes d'intervention plus subtils, les sciences humaines demeureront relativement stériles.

Pour restaurer la gouvernance, il faudra donc beaucoup désapprendre : désapprendre à voir le monde comme il n'est pas, à avoir peur de l'auto-organisation, et à refuser d'accepter que 'nobody is in charge'.<sup>46</sup> Comme disait Will Rogers, « It isn't what we don't know that gives us trouble, it's what we know that ain't so ».

Quant à savoir ce qu'il faudra réapprendre, c'est une sensibilité exhaussée au contexte social, à la spiritualité, et l'ordre moral, et la puissance d'ouvre-perspectives des vertus cardinales -- temperentia, prudentia, fortitudo, and justitia.

---

<sup>45</sup> Gilles Paquet, *Crippling Epistemologies and Governance Failures: A Plea for Experimentalism*. Ottawa: The University of Ottawa Press, 2009.

<sup>46</sup> Harlan Cleveland, *Nobody in Charge*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002.