

# Gouvernance et développement durable

**Serge Raynal**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2009/5-6 n°239-240 , PAGES 17 À 28  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

**ISSN 1160-7742**

**ISBN 9782916490236**

**DOI 10.3917/rsg.239.0017**

**Date de mise en ligne : 01/11/2010**

**Article disponible en ligne à l'adresse**

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-5-page-17?lang=fr>



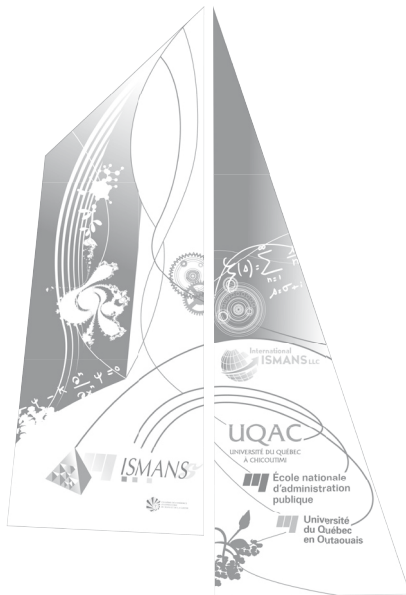
Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



# Gouvernance et développement durable

par Serge Raynal



**Serge RAYNAL**

Directeur International ISMANS  
Laboratoire International de l'Ingénierie  
de la Connaissance et des Organisations  
Complexes (ISMANS) Campus Européen  
de l'Université du Québec en Outaouais

## L'avenir a-t-il un avenir ?

*« Pour survivre, ce n'est ni la force ni l'intelligence,  
mais la faculté d'adaptation qui prime »*

Charles Darwin

L'espèce humaine a fait de la planète son jardin mais les jardiniers découvrent que leurs outils se retournent contre eux. L'histoire en est longue. L'inquiétude est toute récente. Il y a quinze millions d'années, un primate abandonnait à ses cousins le confort de la forêt profonde et tentait sa chance en terrain découvert. Pour survivre dans ce nouvel environnement à hauts risques, le « singe nu » que selon Desmond Morris, nous n'avons pas cessé d'être, allait fantastiquement s'adapter : il devint bipède, chasseur et carnivore, mais surtout biologiquement capable de progresser d'une génération sur l'autre.

Bien avant l'invention du feu, le germe de la civilisation avec ses dangers, était présent. Pendant les millénaires qui ont suivi, l'homme a construit, lentement, puis de plus en plus vite, sa domination sur la nature. La fatalité a disparu de notre vision du monde et les pires catastrophes naturelles : séismes, cyclones, inondations, grands incendies, tremblements de terre, apparaissent désormais sinon conjurables, du moins prévisibles et explicables. Longtemps ignorée de l'homme, au mieux indifférente, la nature est devenue de plus en plus douce au fur et à mesure qu'il développait les moyens de la découvrir, de la comprendre et d'en tirer parti. D'adversaire en puissance, la nature est devenue partenaire, puis sujette. La révolution industrielle consacre symboliquement la fin d'une ère, celle du combat, et le début d'une autre, celle de l'exploitation, voire de la consommation pure et simple des ressources non reconstituables, ou celles disparaissant à une vitesse supérieure à leurs régénérations.

L'homme en se substituant et se surimposant à la nature, par ses propres créations, s'est ainsi construit un nouvel environnement qui, comme le premier, conditionne aussi son existence et découvre, avec une inquiétude grandissante, qu'il est le seul responsable de ce bouleversement. Ce phénomène est malheu-

reusement très récent. Les grands découvreurs européens, de Colomb à Braza, de Cook à Stanley, de Lapérouse à Garnier, ne se rendaient pas compte de l'impact de leur propre culture sur les territoires naturels où ils s'aventuraient. L'anthropocentrisme était la règle. Nul ne se souvenait des visions que, des siècles auparavant, des anciens, Lucrèce ou Sénèque par exemple ont pu avoir, de façon prémonitoire, sur les relations, potentiellement destructrices, entre l'homme et son milieu.

Au contraire, voici maintenant que tous les peuples, riches et pauvres, se voient, contraints et forcés, préoccupés de nature et de développement durable. Le désarroi qui saisit l'ensemble des populations au seul mot d'environnement, annonce-t-il leur entrée dans l'âge adulte ? Ce mot et tout ce que nous lui faisons recouvrir, soit à peu près l'ensemble des problèmes de notre temps n'est porteur d'aucune fatalité. Le jardin à cultiver est devenu immense et complexe, aux jardiniers de s'adapter pour permettre aux générations futures de continuer à vivre avec la nature et non contre-elle.

## 1. Gouvernance et prospérité

Les sociétés savent qu'elles ne sauraient s'affranchir de l'héritage qui les constitue. Elles savent également, que le présent ne reproduit pas le passé et que l'avenir est partiellement déterminé, évaluable et aléatoire. Le temps est au cœur de l'action, les États et les entreprises doivent savoir le maîtriser avec justesse et efficacité.

Ceci dans tous les domaines : connaissance des situations passées, compréhension des situations présentes, organisation du travail et des hommes, stratégies, projets et décisions pour que le futur ait un avenir.

Dans un monde caractérisé aujourd'hui par la vitesse, l'instabilité et l'incertitude, la tentation est grande de répondre à l'éphémère par la précipitation, de rendre coup pour coup au temps qui passe et nous dépasse, en le prenant à son propre piège.

Notre vision du monde est en train de changer radicalement vers le multiple, le complexe et le relationnel. Dans un environnement qui évolue rapidement, avec une pression de plus en plus forte du marché, les États doivent en permanence s'adapter pour mieux répondre aux citoyens de chacun des pays. La réussite des grands projets devient pour certains États, une préoccupation majeure pour leur survie.

Dans ce contexte nous avons pu constater que la conduite du changement était difficile. Quand les premiers bâtisseurs posaient les premières pierres c'était pour construire un nouvel espace de vie, où chacun pourrait s'épanouir dans la paix et la prospérité, mais aussi dans la diversité des cultures pour bâtir et vivre un rêve. Ce rêve est-il toujours possible ? Voulons-nous lui donner une identité et si oui laquelle ? Comment est-ce possible ? Voilà autant de questions que nous devons nous poser si nous souhaitons réussir le projet de rendre notre planète vivable encore pour de nombreux millénaires. Nous savons que l'homme n'est pas le seul facteur qui influence son environnement naturel mais il y

contribue fortement. Pour cela il est important de savoir gouverner et gérer le devenir de notre planète pour préserver notre survie en parfaite harmonie avec notre environnement.

### 1.1. Les raisons et les passions qui nous gouvernent

La civilisation occidentale s'est entièrement tournée depuis plusieurs siècles vers la mise à la disposition de l'homme de moyens mécaniques de plus en plus puissants. Si l'on adopte ce critère la quantité d'énergie disponible par tête d'habitant sera l'expression du plus haut degré de développement des sociétés humaines.

Est-ce envisageable à long terme quand on sait que les ressources énergétiques s'épuisent ? Peut-on développer la création d'un monde sur ces valeurs quand on sait que tous les pays qui composent notre planète n'ont pas le même niveau de vie, pas les mêmes richesses et ont des environnements sociopolitiques différents ?

La raison gouverne le monde et par conséquent gouverne et a gouverné l'histoire de l'homme. Par rapport à cette raison universelle et substantielle tout le reste est subordonné et lui sert d'instrument et de moyens.

Les passions se réalisent suivant leur détermination naturelle mais elles produisent l'édifice de la société humaine dans laquelle elles sont conférées au droit, à l'ordre et à la force du pouvoir contre elles-mêmes. Dans la vie quotidienne, nous voyons qu'il existe un droit qui nous donne la sécurité, s'impose de lui-même et constitue pour l'homme un mode substantiel d'actions qui souvent se dressent contre ses intérêts et ses buts particuliers. Ici ou là, les hommes défendent leurs intérêts particuliers contre le droit général. L'élément substantiel est que le droit ne soit pas troublé. Il en est de même pour l'ordre du monde. Ses éléments sont d'une part la passion, de l'autre la raison et la passion n'a pas toujours raison.

Le rôle que joue la violence dans l'histoire, vis-à-vis de l'évolution économique est donc clair. D'abord toute violence politique repose primitivement sur une fonction économique de caractère social. Deuxièmement, la violence politique peut agir dans deux directions. Ou bien, elle agit dans le sens et dans la direction de l'évolution économique normale. Dans ce cas, il n'y a pas conflit entre les deux, l'évolution économique est accélérée.

Ou bien, la violence agit contre l'évolution économique, et dans ce cas, à quelques exceptions près, elle succombe régulièrement au développement économique.

Ces quelques exceptions sont des cas isolés de conquêtes, où les conquérants les plus barbares ont exterminé ou chassé la population d'un pays et dévasté ou laissé perdre les forces productives dont ils ne savaient que faire.

Cependant, dans la majorité des cas de conquête durable le conquérant le plus grossier est forcé de s'adapter à « l'État économique » plus élevé tel qu'il ressort de la conquête. La violence intérieure de l'État entre en opposition avec son évolution économique.

Télécharger le fichier sur <https://shs.cairn.info/>

## 1.2. Les dérives de la gouvernance

Dans une économie de production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans une économie du savoir, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des êtres humains et on ne peut pas s'en emparer par la force. La performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. S'il faut et s'il faudra toujours savoir produire et vendre, ce n'est plus aujourd'hui un facteur suffisamment différenciateur dans la compétition internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale, demain il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente.

L'entreprise intelligente repose sur quatre piliers : l'intelligence collective, le management de la connaissance et des technologies de l'information, la coopération entre les hommes et leur environnement et enfin sa puissance à innover. Ces interactions doivent être permanentes et alimentées par une même énergie de pensée. Ces coopérations intellectuelles nécessitent trois formes de coopération : un vouloir coopérer (des valeurs stimulantes), un savoir coopérer (des compétences relationnelles) et un pouvoir coopérer (organisation, fonctionnement, et environnement).

Mais si le savoir et le pouvoir coopérer sont très importants, tout commence dans les esprits, dans la culture, les valeurs, les croyances donc dans le vouloir coopérer. Une nouvelle culture émerge dans les pays industrialisés, porteuse d'intelligence collective. Demain, les entreprises, qui n'auront pas su s'adapter à cette culture, auront le plus grand mal à recruter et à fidéliser. La guerre des talents se jouera en partie sur la convergence entre les valeurs attendues par la majorité des personnes et les valeurs proposées par les entreprises.

Dans ce contexte, la notion de gouvernance est complexe malgré la définition relativement simple que nous pouvons en donner : coordination efficace quand les ressources, l'information et le pouvoir sont vastement distribués, il n'est pas toujours facile de la traduire en termes opérationnels. La seule manière de rendre cette définition plus concrète est de l'utiliser comme instrument de prospection et d'analyse dans des contextes relativement simples, quitte à en généraliser ultérieurement l'emploi.

Le problème de gouvernance se pose de manière à la fois claire et précise : par quels moyens peut-on assurer la coordination efficace de l'entreprise afin que les actionnaires et les autres acteurs de l'entreprise puissent harmoniser leurs objectifs et sortir tous gagnants, plutôt que de sombrer dans le dilemme du prisonnier ? Il faut commencer par déterminer quels sont les partenaires à coordonner puis définir le travail de coordination à faire. On peut alors se pencher sur le problème de la structure du régime de coordination à mettre en place et des technologies sociales nécessaires pour mener à bien cette coordination. Ces questions ne sont pas aussi simples.

D'une part, pour certains, les seuls intervenants importants sont les actionnaires et les gestionnaires ; pour d'autres, on doit prendre en compte tout un éventail d'autres intervenants comme les travailleurs, les fournisseurs...

D'autre part, la tâche de coordination elle-même est aussi une question âprement débattue : les uns pensent qu'il s'agit simplement de mécanismes de contrôle des gestionnaires par les actionnaires ; d'autres y voient un travail complexe de coordination du processus d'apprentissage et de convolution d'un certain nombre d'intervenants clés. S'ensuit un grand désaccord entre ces groupes sur les technologies de coordination les plus prometteuses.

Dans ce qui suit, nous présentons deux modèles interprétatifs de la « société » (au sens de *corporation* en anglais) et le mariage financier qui résulte de ce type de comportement.

### 1.2.1 Modèle anglo-saxon et modèle européen-japonais

Une société est un nœud de contrats permettant à des partenaires de coopérer. En tant qu'architecture organisationnelle, la société a évolué de manière à s'ajuster aux circonstances. C'est ainsi que certaines innovations importantes ont consisté à faciliter la coopération et la prise de risque en faisant de l'entreprise une entité juridique séparée, de manière à ce que l'on puisse y regrouper des propriétaires de divers types de capitaux (matériel, humain, financier...), sans que les personnes impliquées dans cette aventure soient tenues personnellement responsables des dettes contractées par la société.

Depuis un siècle, il existe deux conceptions très différentes de la société :

La première, dite *anglo-saxonne*, considère la société comme la propriété privée de ses actionnaires, c'est-à-dire de ceux qui ont investi du capital financier dans l'entreprise. Ce sont les seuls propriétaires légitimes. La technologie sociale est alors une simple série de contrats ou de mécanismes pour s'assurer que les gestionnaires travaillent bien dans l'intérêt des actionnaires. Le conseil d'administration, constitué uniquement de membres représentant les actionnaires, ne doit rendre des comptes qu'à ces derniers.

La seconde, dite *européano-japonaise*, estime que la société est une institution sociale impliquant un plus grand nombre de partenaires ou d'intervenants, apportant à l'organisation diverses formes de capitaux (financier, humain, cognitif, etc.). Les membres du conseil d'administration représentent tous les intervenants. À ce titre ils doivent leur faire un rapport, en tant que fiduciaires, sur le travail de supervision et de coordination des divers actifs qui leur ont été confiés.

La gouvernance prend un sens tout à fait différent selon que l'on considère la société sous un angle ou l'autre. Les intervenants légitimes diffèrent, ce sont soit des fournisseurs de capitaux financiers (les actionnaires) soit l'ensemble des intervenants qui fournissent d'autres formes de capitaux.

Le rôle des instances mises en place pour effectuer la coordination change radicalement. Dans le modèle anglo-saxon, le rôle du conseil d'administration est d'atteindre le plus haut rendement pour les actionnaires. Dans le modèle européen-japonais, la

bonne gouvernance vise à satisfaire l'éventail des intervenants (dont les objectifs sont variés) et à définir les règles du jeu qui effectuent une allocation raisonnable des risques et de la valeur ajoutée entre les diverses parties prenantes.

Pourquoi ce deuxième modèle est-il plus satisfaisant ?

La meilleure façon de répondre à cette question est de déconstruire les fondements sur lesquels le modèle anglo-saxon est bâti. Pour simplifier, nous donnerons deux versions qui correspondent, en partie, aux postulats économiques du monde actuel :

La première présente les trois caractéristiques suivantes :

- Les intérêts des propriétaires et des gestionnaires divergent.
- La propriété éclatée crée l'impuissance des actionnaires.
- Le conseil d'administration détient le rôle de protecteur des intérêts des actionnaires.

La deuxième présente une approche différente en affirmant que :

- Seuls les actionnaires investissent
  - Il est possible de rédiger des contrats précis avec les autres intervenants
  - La création de richesse est définie par le prix des actions.
- Or, on a noté de nombreuses anomalies qui montrent que ces postulats sont assez mal fondés et nous en voyons aujourd'hui les conséquences dans la crise financière qui remue notre planète :

- Les investisseurs financiers sont souvent de mauvais juges des stratégies entrepreneuriales, leurs pressions sur leurs administrateurs peuvent donc être déplacées et même délétères.
- La discipline qu'imposent les gros investisseurs par transfert massif d'actions, au nom d'une rentabilité à court terme, est inadéquate, ils sont donc beaucoup moins efficaces qu'on ne le prétend comme garant du système.
- Les conseils d'administration sont théoriquement autorisés par les actionnaires à exercer le contrôle sur les gestionnaires, mais il y a eu récemment inversion des pouvoirs, et le contrôle effectif des gestionnaires sur les administrateurs (à travers le contrôle de l'information...) est souvent le plus important.
- En principe, les actionnaires peuvent, par l'intermédiaire de leurs représentants au conseil d'administration, limoger les gestionnaires inefficaces, mais les gestionnaires ont aussi le moyen d'influer sur la composition de l'actionariat et du conseil en incluant : plus d'investisseurs constitutionnels, plus d'investisseurs employés et plus d'investissement individuel.
- Le conseil d'administration s'appuie sur le rapport entre le salaire des gestionnaires et la performance pour imposer un contrôle sur les gestionnaires, mais dans un monde de gestion où la flexibilité est importante, cette sorte de discipline est rigide et coûteuse.

Ce genre de gouvernance est construit sur des relations continues entre gestionnaires, administrateurs et investisseurs capables de s'informer, de se consulter mutuellement et de garder en tout temps conscience des contraintes et intérêts de l'ensemble des intervenants.

On peut défendre le modèle européen-japonais de plusieurs façons :

- C'est celui qui décrit le mieux la réalité.

- C'est le modèle le mieux approprié pour aider à confectionner les technologies du futur

- C'est une approche qui reconnaît que la propriété est en fait un faisceau de droits, et non pas un seul droit absolu.

Dans le vieil univers de la concurrence, le modèle standard de gouvernance est celui de la société dont les actions sont cotées en Bourse. Ces sociétés sont construites sur trois piliers :

- La souveraineté de l'actionnaire.
- L'autorité déléguée au conseil d'administration par les actionnaires.
- L'obéissance des gestionnaires.

Il s'agit d'un mode de gouvernance qui semble bien ajusté au régime de concurrence actuelle.

Aujourd'hui, dans un monde en turbulence, de nouvelles formes d'organisation et de gouvernance sont nécessaires. Pour qu'une organisation réussisse, il est nécessaire de mettre en place une stratégie d'opportunité (vitesse, flexibilité, innovation et capacité à produire la variété) et une organisation suffisamment souple permettant un apprentissage constant, apte à ajuster plus vite que dans le passé sa localisation, son organisation et sa gestion. Le défi de la nouvelle gouvernance est de veiller à l'intégration et à la coordination au travers d'arrangements non centralisés qui produisent la solidarité nécessaire, pour que l'organisation apprenne vite avec une capacité à se transformer rapidement.

Dans les processus de productions complexes du vingt-et-unième siècle, la capacité des entreprises à créer de la richesse dépend aussi d'un éventail de partenaires dont plusieurs font des investissements importants dans des actifs qui ne trouvent pas toujours preneur ailleurs.

C'est le cas des travailleurs qui doivent investir des ressources importantes dans des habiletés et des compétences pointues spécifiques aux opérations d'une entreprise, ce qui entraîne des risques importants pour les partenaires, d'où une demande légitime de prise en compte de leurs investissements au moment de prendre les décisions.

Il est normal que les droits et obligations de ces propriétaires d'actifs divers soient reconnus par des mécanismes de rémunération ou d'autres arrangements mettant une portion importante de la valeur de la compagnie sous le contrôle de ces partenaires, représentant ainsi un risque.

Ce passage de la gouvernance traditionnelle et hiérarchique à une sorte de gouvernance contractuelle (c'est-à-dire un ensemble de contrats négociés entre des partenaires) demeure mal défini. Il peut en effet exister un vaste éventail de systèmes de gouvernance contractuelle, depuis un nœud de contrats explicites et détaillés que les tribunaux pourront forcer les partenaires à exécuter, jusqu'aux arrangements implicites et relationnels où tout se passe de façon informelle. La perspective de la gouvernance en termes de parties prenantes se construit sur un réseau plus vaste de relations auxquelles il est difficile de donner un caractère officiel.

Deux voies s'offrent à nous :

- D'une part, on prend ses distances par rapport à une définition du droit absolu des actionnaires (suggéré par le paradigme

anglo-saxon) et on épouse plutôt l'idée d'une reconnaissance d'un faisceau de droits et la nécessité d'une gouvernance polycentrique.

- D'autre part, on prend ses distances par rapport au formalisme des contrats traditionnels pour définir davantage des contrats moraux, c'est-à-dire une gouvernance relationnelle.

## Quelques exemples de gouvernance polycentrique relationnelle

Un des endroits où l'on retrouve ce type d'organisation est le monde du capital-risque. Le risque y est grand parce que le projet est souvent encore au stade de l'idée générale et n'est pas encore complètement opérationnalisé. Le plus souvent, dans ce genre de situation, l'actif principal est la créativité d'un entrepreneur, mais aussi l'intérêt, le soutien et l'engagement d'actifs complémentaires importants, par exemple, ceux de fournisseurs du capital financier nécessaire pour compléter le travail de développement de l'idée et pour la traduire en un produit vendable ou ceux d'un client important ou d'un fournisseur clé, prêts à s'engager même si tout n'est pas verrouillé.

Dans de tels cas, la forme de l'organisation doit prendre en compte le petit cercle de ses partenaires pour partager raisonnablement les risques et les récompenses. On a alors véritablement une organisation circulaire où le fournisseur de capital-risque, l'entrepreneur, les fournisseurs clés et le client principal sont tous des partenaires cruciaux. La nature de la gouvernance contractuelle est alors négociée pour attribuer à chacun une représentation au conseil d'administration à la mesure de ses risques et de sa contribution potentielle à la valeur ajoutée.

Chaque nouvelle entreprise de ce type fera des essais avec des formes d'organisation inédites avec son propre modèle de droits. Dans le monde de la haute technologie, la créativité des entrepreneurs est souvent la valeur centrale, il faut donc trouver des arrangements qui, à la fois, encouragent la créativité et maintiennent une certaine discipline.

On observe un éventail encore plus grand de régimes de gouvernance autour des alliances et partenariats de toutes sortes (pôle de compétences, joint-venture) qui ont émergé en réponse aux défis de la nouvelle concurrence. La nature de l'arrangement dépend du secteur, du pays et de la position stratégique des partenaires.

Malgré les différences, trois facteurs demeurent importants :

- Le nombre de contrats relationnels.
- La concentration des droits de propriété entre les mains des parties prenantes, un horizon temporel relativement long, de hauts niveaux de compétences spécialisées et de multiples créances enchevêtrées sur la corporation.
- Le fort degré d'autonomie de chaque partenaire en temps normal, mais des interventions sélectives musclées des partenaires principaux sont prévues quand les temps sont difficiles.

## 1.2.2 Le mirage financier

Une autre raison invoquée par les experts est la déconnexion croissante entre l'économie réelle et les marchés financiers. Au cours des dernières décennies, on a assisté à une phase de croissance exponentielle du ratio de la valeur des actions en Bourse sur le PIB.

Aux États-Unis, ce ratio est passé d'un peu moins de 50 % en 1980 à 185 % au début de l'an 2000. Il était retombé à 100 % en 2002 autour de 100 % et la chute a continué (l'actualité confirme le mirage sur fond de subprimes).

On peut s'interroger sur les raisons de cette déconnexion entre finance et réalité. La raison première est que la finance est ancrée dans les expectatives et les attentes, mais elle est infiniment plus volatile que la réalité. L'agiotage enregistre tout autant les espoirs et les rêves que les contraintes de la réalité. Voilà qui explique qu'en période d'exubérance irrationnelle on soit amené à prendre ses rêves pour des réalités, à vivre des moments de folie. C'est alors la bulle financière que l'on prend pour réalité. Ces moments d'exubérance et l'explosion des valeurs en Bourse, ancrées strictement dans des espoirs et des anticipations plus ou moins bien fondés, font que, non seulement ces valeurs décrochent de leurs fondements réels mais qu'elles deviennent aussi fort volatiles.

Comme l'agiotage est fondé sur d'éventuelles valeurs futures, les financiers voudront réduire la marge d'erreur en réclamant aux entreprises des prévisions de ventes et profits pour les trimestres à venir. Elles réagissent, tant dans leurs évaluations prospectives que dans leurs impressions sur cet avenir, aux écarts les plus minimes entre prévisions et résultats réels. C'est ainsi que l'on voit des résultats, un peu moins performants que ceux prévus, entraîner des déceptions qui peuvent mener à des ventes énormes de titres et à une chute tragique de leurs valeurs en Bourse sans rapport avec les valeurs réelles des entreprises concernées.

Au risque de ce genre de réactions démesurées à des révisions de prévisions de ventes ou de profits s'ajoute le fait que, les réalités de base de l'entreprise interviennent peu dans l'évaluation de leur titre. On comprend alors pourquoi, les administrateurs et les gestionnaires débordent d'imagination pour ajuster les résultats réels aux prévisions (quitte à fausser l'information).

La finance joue ici un nouveau rôle en prenant le pas sur les hommes et elle dicte peu à peu leur sort. Dans ces moments d'exubérance irrationnelle, la finance, composante importante de l'économie, en arrive à devenir hégémonique alors qu'elle ne représente qu'une partie du système.

Les analystes financiers, les commentateurs, les courtiers et les médias deviennent des agents de réverbération et d'amplification de ces renseignements à propos des écarts entre prévisions et réalités. Les mécanismes de causalité cumulative et de foule alimentent et gonflent l'impact psychologique de ces informations financières.

On comprend, dans ce genre de contexte (fin des années 1990 et début des années 2000) que les gestionnaires aient eu la tentation, par des manœuvres comptables douteuses, de rassurer

leurs actionnaires et leurs partenaires, par des résultats en accord avec les prévisions.

Une autre force importante qui a entraîné les sociétés privées à maquiller leurs comptabilités réside dans l'emploi généralisé des stock-options pour fidéliser les gestionnaires et les administrateurs. Cet usage les a amenés à accepter de trafiquer des données, synonymes d'un bulletin de santé plus flamboyant pour l'entreprise, par une poussée à la hausse de la valeur du titre. Ceci a produit des revenus additionnels pour les détenteurs des stock-options, qui ont encaissé le différentiel entre le bas prix auquel on leur a cédé le titre et le prix gonflé par ces comptabilités frauduleuses. Il est certain que ces mirages financiers ont multiplié les incitations à frauder. On peut atténuer ces effets d'amplifications de l'information financière par une information économique moins anémique, plus critique, ainsi que par certaines contraintes sur l'usage et la comptabilisation des stock-options. Faut-il ajouter que la manipulation financière est devenue d'autant plus facile qu'il y a eu multiplication des places offshore (qui échappent à toute réglementation) où se perd souvent le fil des montages financiers suspects. Mais ces éléments contextuels n'auraient pas les effets néfastes que nous avons notés si la gouvernance était plus forte et faisait preuve d'une éthique irréprochable.

## 2. Le développement durable

En 1988, le Rapport Brundtland fonde le concept de développement durable sur la définition suivante : il s'agit « d'un mode de développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (CMED, 1989). L'objectif avoué est de dépasser le modèle du développement basé sur la croissance, comme l'ont imposé les économistes depuis les années cinquante. Le rapport offre donc au développement un cadre cohérent qui s'appuie sur trois axes principaux :

- Un développement qui préserve l'environnement,
- Un développement qui prend en considération des notions d'efficacité économique
- Un développement qui respecte une certaine équité sociale.

Il s'agit alors d'un développement à la fois vivable, viable et équitable

Toutefois, de nombreuses critiques sont apparues concernant ce concept de développement durable. Pour certains, notamment les gouvernements des pays du Sud, ce modèle de développement serait occidental-centré et imposé aux pays pauvres comme condition nécessaire à l'octroi de prêts et d'aides. Pour d'autres, ce concept « n'est pas acceptable tant qu'il reste à l'intérieur du cadre social capitaliste qui n'a que faire des équilibres planétaires et tant qu'il reste à l'intérieur du cadre de pensée libérale qui ne conçoit la croissance économique que perpétuelle » (J.-M. Harribey, 2004).

Une troisième voie, libérale, considère que le progrès technique serait suffisant pour rendre ce projet inepte. Enfin, une dernière série de critiques se concentre sur la « sur-importance » du volet

environnemental dans le milieu scientifique et dans les politiques mises en œuvre dans les pays concernés.

Il est évident que depuis une quinzaine d'années, le respect de l'environnement, le maintien d'une biosphère vivable et la lutte contre le réchauffement de la planète sont au cœur des recommandations en matière de politiques économiques et sociales. La croissance serait certes souhaitable, mais celle-ci ne devrait pas se faire au prix d'une destruction irréversible des ressources naturelles épuisables. Ainsi, pour beaucoup, le développement durable exprime la tension existant entre la volonté de progrès tant quantitatif que qualitatif de la société et le respect d'un écosystème vivable à moyen-long terme. Le développement serait donc bipolaire. Or, dès le rapport Brundtland (CMED, 1989), l'harmonie entre l'homme et la nature est perçue comme le renforcement de l'harmonie des hommes entre eux, l'harmonie sociale serait un gage de respect de l'environnement. Toutefois, la rapidité avec laquelle l'homme détruit ses ressources naturelles et la foi de plus en plus forte en un progrès salvateur ont fait oublier que les rapports sociaux étaient eux aussi des garants d'un développement durable. L'aspect social n'est donc effleuré « que du bout des lèvres » (L. Sébastien et C. Brodhag, 2004). Pour les tenants du « tout écologique », les deux autres sphères du développement soutenable (économique et sociale) seraient enchâssées dans la sphère environnementale (H. Daly, 1996). Pour les tenants du « tout économique » la réalité économique prédominerait sur les deux autres (sociale et écologique) et les conditionnerait : nature et rapports sociaux n'auraient qu'une valeur instrumentale et seraient facilement « monétarisables » pour être évalués de façon marchande (M. Common et C. Perrings, 1992). Or, tenir compte de l'aspect social du développement est un impératif. Trois arguments sont alors avancés (Ballet J., Dubois J-L., Mahieu F-R., 2005) :

- L'irréversibilité des chocs sociaux sur les populations
- La capacité des individus à résister aux chocs dépend de leur fragilité et de leur vulnérabilité
- La prise de conscience de l'importance de la sauvegarde de l'environnement dépend en grande partie des rapports sociaux et de l'équité spatiale et temporelle entre les individus.

Ce développement socialement durable doit s'appréhender au travers d'un cadre d'analyse clair, qui permet de représenter les rapports humains de manière fidèle tant dans l'espace que dans le temps.

Le cadre d'analyse offert par la théorie néo-classique pose de sérieux problèmes opérationnels :

- Les hypothèses qui fondent le modèle sont très restrictives et ne peuvent représenter la réalité. La foi dans le concept de capital et les hypothèses de fluidité des échanges marchands poussent à considérer les rapports entre les individus comme de simples contrats d'échanges marchands, pour lesquels les parties en présence ne chercheraient qu'à maximiser une fonction d'utilité censée représenter leur satisfaction.
- La vision qu'offre ce modèle de l'individu est réductrice sur bien des points : cet être *-homo oeconomicus-* ne serait mû que par un objectif de satisfaction personnelle et de recherche



À charge pour elle de faire partager sa pensée-organisation. On observe que certains de ses dirigeants à la stratégie opaque et aux règles de comportement mal définies hésitent sur la marche à suivre. Aller faiblement au contact entraîne un manque de lisibilité. Peu aspiré, peu inspiré, le corps social se gaspille en efforts contradictoires.

### 3.1. Entre culture traditionnelle et culture technologique

Ce double souci, d'un temps prospectif à maîtriser et d'un espace potentiel à assujettir, exprime les traits dominants de notre modernité. En effet, depuis de nombreux millénaires et jusqu'à des temps récents, voire encore aujourd'hui pour des pays « non-occidentalisés », les hommes ont mené un mode de vie que nous pouvons qualifier de traditionnel, dominé par la sédentarité et le souci de conserver les valeurs culturelles héritées du passé. Ce mode de vie témoignait d'une forte capacité d'intégration, au sein du groupe d'appartenance, par la création de communautés avec des rapports sociaux très importants que l'on retrouve encore aujourd'hui dans de nombreux pays d'Afrique et d'Asie. Notre comportement au sein de ces communautés de vie pouvait s'apparenter à un mode de fonctionnement d'anti-projet ou simplement de sans projet.

Souvent, par fatalisme religieux ces peuples sont peu désireux d'être reliés au temps, comme nous l'avons été par le passé. Néanmoins nous pouvons remarquer une grande capacité à vivre et à symboliser présentement une grande diversité et une richesse des relations humaines. En outre, nous pouvons constater que généralement ces peuples sont très créatifs. Dans beaucoup de pays occidentaux cette vie traditionnelle a quasiment disparu.

Les sociétés dites traditionnelles sont souvent sans projet, parce qu'elles éprouvent une certaine précarité dans leur mode d'existence, qui les empêche d'anticiper une certaine forme de futur, celui du monde occidental actuel. La question que l'on peut se poser est jusqu'où peut-on diminuer la relation espace-temps ? Nous constatons, aujourd'hui, dans les populations africaines et asiatiques où il persiste un milieu traditionnel, que l'école primaire implantée et importée par le monde occidental opère chez les élèves qu'elle encadre une rupture par rapport à l'espace et au temps de leur culture d'origine.

Cette rupture entraîne comme conséquence l'introduction des jeunes scolarisés dans une culture de projet, ces jeunes doivent avant tout, savoir ce qu'ils vont faire plus tard et anticiper ce qu'ils souhaitent pour demain, à l'encontre même de leur désir et de leur culture. Il est important de rappeler ici, que tout changement ne peut être que progressif. Si la distance entre une situation insatisfaisante et une situation souhaitée plus satisfaisante est trop importante, l'échec engendré sera immense et conduira à une résistance au changement et un retour en arrière, pour s'appuyer sur des situations connues où les gens ont leurs points de repères. C'est le cas aujourd'hui dans certains pays de l'Europe orientale.

### 3.2. Une référence aujourd'hui obligée

Le futur est l'anticipation de ce que demain sera. Cette anticipation est toujours aléatoire dans la mesure où ce que nous cherchons à faire advenir se trouve contrarié par l'irruption de l'imprévu. L'ambiguïté du futur vient donc de ce qu'il est toujours à la fois dépendant du présent et du passé, et radicalement différent d'eux. Le futur est donc fait simultanément de continuité et de rupture avec ce qui a existé. Cette indétermination partielle rend justement problématique et angoissant, d'où l'envie et la nécessité pour de nombreux dirigeants de le placer sous contrôle. La gestion de projet est l'aboutissement d'une telle pulsion.

D'un autre point de vue le futur est cet horizon, qui sans cesse recule devant nous, et en fait un espace virtuel. Le projet permet de transformer cette ligne d'horizon virtuelle par la magie du contrôle de l'horloge temps en un « horizon temporel ». Celui-ci met bien en évidence la capacité de distanciation face à une échéance future, ou mieux, à une capacité d'anticipation qui nous soustrait à la stimulation momentanée.

Un horizon temporel trop éloigné est destiné à rester flou. Un horizon temporel trop rapproché va s'avérer contraignant pour les adaptations immédiates. La perception de l'horizon temporel est donc un paramètre important pour la motivation mais il est également un facteur rassurant et un antistress pour les patrons. C'est un lieu commun que de faire observer l'emprise du développement technologique sur nos sociétés, tout spécialement depuis plusieurs décennies. Ce développement technologique qui s'opère dans la plupart des sociétés occidentales et connaît une large diffusion en dehors d'elles, nous introduit dans une nouvelle façon de vivre le temps à travers le temps technicien.

Ce temps est marqué d'une double caractéristique, il est soumis d'abord à l'impératif d'une rationalisation croissante : temps découpé, temps morcelé, voire, temps éclaté, que les horlogers et les horaires vont marquer du sceau de leur détermination. La journée de travail comporte officiellement sept heures, la semaine trente-cinq heures et il y a cinq semaines de congés. La durée d'une séance dans la cure analytique est de trente minutes, voire selon les cas, de quarante-cinq minutes. L'heure de cours au lycée par un curieux illogisme est souvent fixée à cinquante-cinq minutes. Nous pourrions multiplier les exemples qui montrent en quoi le temps technicien est marqué par une volonté de quantification et de grande précision. Mais ce temps nous échappe, nous file entre les doigts et de nous lamenter. Nous n'avons pas ou plus le temps ! Nous n'avons le temps de rien faire ! Nous ne prenons pas le temps nécessaire ! Une telle rationalisation du temps dans son souci d'organiser et de planifier montre que la société industrielle, contrairement à ses devancières, a une préoccupation très consciente et très aiguë du temps linéaire.

La seconde caractéristique d'un tel temps s'exprime à travers son excroissance en direction du futur, car nous chargeons le futur de tous les espoirs, en remettant à demain ce qui n'a pas pu être fait aujourd'hui. La dimension prospective se trouve donc survalorisée au détriment bien souvent de l'actualité et de l'histoire. Le futur a toujours été l'obsession première de l'humanité, nous le

Direction et Gestion, Direction et Gestion n° 239-240, 2009, 216.73.216.237 (IP: 216.73.216.237)

voyons encore aujourd'hui avec cette obsession de la protection de l'environnement pour garantir un futur à nos enfants. Le futur est devenu la préoccupation quotidienne destinée à préparer les moindres adaptations des individus à leur environnement. Le sentiment d'existence pour un individu ou un groupe est lié désormais à la capacité de se projeter dans un futur aménageable où tout est sous contrôle, où l'imprévu n'existe plus, nous ne voulons plus être soignés mais guéris. Pour l'homme la gestion du temps valorise le futur mais cherche également à le détourner de la mort qu'il annonce, dans la mesure où cette mort est pour lui un tabou inadmissible. À travers ce double souci de rationalisation et d'anticipation, la culture technicienne nous introduit donc dans une nouvelle façon de vivre le temps ; nouvelle façon caractéristique des civilisations des cités urbaines, n'ayant plus grand-chose à voir avec le temps post-figuratif des communautés rurales traditionnelles. Certes, cette nouvelle façon n'est pas apparue subitement, elle s'est progressivement imposée à partir d'une cassure que nous avons située, ici, à la naissance du monde industriel.

En opposition avec les sociétés traditionnelles, notre culture technologique parle de plus en plus de projet. Aujourd'hui pour s'en convaincre il suffit de regarder les offres d'emplois ou de faire attention au vocabulaire utilisé par les industriels, les hommes politiques, les sociétés privés, les entreprises publiques et même dans le milieu de l'éducation nationale. Dès la maternelle « on pense au projet de vie de l'enfant ». On peut certes se demander si cela constitue une aide pour les individus dans la détermination de leurs intentions. Lorsqu'il passe de la phase de conception à la phase de réalisation, le projet constitue-t-il un guide efficace à l'action, surtout lorsqu'on mesure les décalages (voire les contradictions) qui séparent ce qui a été projeté et ce qui sera par la suite concrétisé ? Qu'en est-il du projet d'orientation ou d'insertion des jeunes, du projet d'aménagement d'une région consigné dans un schéma directeur, du projet de développement d'une nation précisé dans un plan ?

Nous pourrions multiplier les références des situations concrètes qui recourent au projet, dans leur grande variété elles présentent au moins une constante, très souvent le projet a une connotation positive au moment de son lancement. Le projet fait partie de cette catégorie de concepts, tel celui d'identité qui abonde dans notre culture langagière, auréolé de positivité. De tels concepts ne peuvent être compris que si on prend soin d'abord d'élucider leurs sous-entendus, qu'à lui tout seul le projet est plus qu'un simple concept. Par ses sous-entendus, par la recherche d'idéalisation qu'il incarne, il se transforme vite en jugement de rentabilité et de manne financière par l'avantage que les individus et les groupes entendent en retirer. Il devient ainsi une référence symbolique susceptible d'être cernée méthodologiquement comportant plus qu'une simple valeur anticipatrice et régulatrice de l'action. Tel qu'il est utilisé dans le contexte technologique actuel, le projet apparaît d'abord comme un régulateur culturel qui implique une approche anthropologique.

On peut finalement se demander si cette opposition, aujourd'hui accentuée, entre un temps à projet et un temps sans-projet, n'a pas été une donnée permanente des différentes cultures qui se sont succédées.

Chaque jour, le temps vécu harcelant et dévorant ne peut qu'évoquer l'inquiétude de notre destinée. Calmer cette inquiétude ou la fuir se fera de nombreuses manières, certains préféreront la fuite en avant d'autres se réfugieront dans le passé. Certains resteront sensibles à ce temps existentiel qui colle à la vie personnelle de tout individu qu'il le veuille ou non. D'autres lui préféreront le temps opératoire car la vie presse l'homme.

Temps existentiel et temps opératoire sont deux modalités d'un même temps, le temps vécu. Sans exclure la première modalité, nous constatons aujourd'hui que la culture technologique privilégie la seconde. Pourquoi valoriser à ce point le temps opératoire et à travers lui le concept du projet ? De quels enjeux une telle perspective est-elle porteuse ? En quoi, plus spécialement aujourd'hui, le projet constitue-t-il une référence obligée ?

Quoi qu'il en soit, à travers les nombreux changements dont nous sommes les témoins et parfois les acteurs, nous nous sommes entraînés vers un temps contrôlé. La meilleure façon de s'adapter à ce temps sous contrôle est d'anticiper et de prévoir l'état futur. S'ébauche alors le projet, qui devient pour tous une nécessité, c'est-à-dire, malgré ses ambiguïtés, un mode d'adaptation privilégié. Celui-ci doit éviter aux individus de tomber dans l'une ou l'autre des formes de marginalité que secrètent les fonctionnements sociaux de l'ère postindustrielle : la situation du sans-projet » ou celle du « hors-projet ».

## 4. Quelle gouvernance pour l'avenir de l'homme ?

On ne peut pas comprendre la notion de gouvernance impunément, sans être transformé. Une action d'entrepreneuriat en changement social peut porter des fruits, mais il s'agit d'un engagement qui demeure exceptionnel. L'indolence est la norme et le coût de cette indolence est une gouvernance inadéquate tant dans les secteurs privé, public et civique.

La correction n'est, ni plus ni moins, qu'une révolution dans les esprits, ainsi qu'une redéfinition des responsabilités des citoyens et des parties prenantes sur le plan de la gouvernance. Ce sera un travail de subversion difficile à réussir sur des citoyens, qui, dans tous les aspects de leur vie restent obnubilés par leurs droits, mais refusent de reconnaître toute obligation ou responsabilité. La réforme en profondeur de la gouvernance des entreprises ne saurait se contenter de dépoussiérer les pratiques des conseils d'administration ou de suggérer aux administrateurs un nouveau sens du devoir. Un effort est requis pour s'attaquer aux racines du mal.

Comme le poisson pourrit par la tête, il faut évidemment commencer par changer l'état d'esprit des citoyens pour faire comprendre le sens du mot gouvernance, et redonner aux parties prenantes le goût de se mêler activement de leurs affaires, et ce pour leur

propre bien. De cet engagement va s'ensuire une réforme du modèle organisationnel qui permettra aux citoyens et parties prenantes de se donner des organisations à la mesure des problèmes à résoudre, et de ne plus tolérer qu'on leur impose des structures inadéquates destinées seulement à simplifier la vie des gestionnaires.

Ce genre d'intervention va remettre à leur place, importante mais subsidiaire, les gestionnaires, les permanents... qui ont *de facto* pris le contrôle des organisations pour en faire des instruments de promotion personnelle.

La notion de gouvernance lance plusieurs défis. Elle est d'abord complexe et évoque les réalités les plus diverses dans l'esprit de ceux qui utilisent ce mot. Elle est aussi empiriquement éclatée et sert d'oriflamme à toutes sortes d'arrangements organisationnels qui ont bien peu de similarité. Finalement, cette notion de gouvernance est idéologiquement suspecte tant pour les jacobins, qui y voient une façon indirecte de remettre en question le rôle de l'État, que pour les libertaires, qui estiment qu'elle reconduit ce rôle. Pourquoi donc s'acharner à utiliser un concept aussi malaisé ? C'est qu'il est incontournable.

De la grande dépression aux crises les plus récentes, le marché n'a pas pu se montrer comme régime stable de gouvernance. Le secours de l'état providence n'a pas été plus salutaire. Le marché chasse le don, l'état providence chasse l'entraide. Or, si ni le marché ni l'état ne constituent des mécanismes de coordination infaillibles, quel ensemble d'arrangements pourraient assurer une coordination efficace ?

La problématique de la gouvernance vient répondre à cette question, elle propose la recherche de moyen pour assurer cette coordination, quand ressources, pouvoir et information sont largement distribués et que personne ne peut prétendre pouvoir faire le travail tout seul. C'est une perspective pragmatique qui renvoie les dogmes néolibéraux et étatistes dos à dos et suggère une démarche casuistique (cas par cas) pour établir, par un certain éclectisme des moyens, les meilleurs arrangements possibles. La gouvernance est donc d'abord une manière de voir. C'est un angle de vision qui souligne et fait ressortir l'importance de la coordination et de la collaboration. Ce qui remet en question l'idée saugrenue que, sauf dans des circonstances assez spéciales, une personne ou un groupe quelconque puisse prétendre avoir le monopole de la connaissance, du pouvoir et des ressources nécessaires pour imposer une gouverne efficace de haut en bas. Or, l'accélération du changement technique, la mondialisation et la turbulence accrue de l'environnement ont depuis quelque temps déjà démontré les limites du marché et de l'État, comme grands mécanismes de gouvernance.

Voilà ce qui a entraîné les socio-économies au cours des dernières décennies à chercher, à inventer des manières de gouverner pour éviter les écueils du Jacobinisme et du néolibéralisme. On a alors découvert qu'il était possible de composer des formes de gouvernance moins simplistes en combinant la coercition de l'État, les mécanismes marchands et la réciprocité des arrangements sans but lucratif. Le mot « gouvernance » en est arrivé à dénoter l'ensemble de ces mécanismes de coordination, depuis

les cas limites du marché pur, de l'État et de la réciprocité pure, jusqu'aux mélanges les plus complexes d'arrangements empruntés à ces trois logiques.

Le concept a acquis une très grande souplesse et un certain flou pour devenir la catégorie générique présentant l'éventail de tous ces arrangements plausibles. Or c'est ce flou stratégique qu'on lui a d'abord reproché. Ce concept avec ses avatars multiples ou son caractère dynamique, évolutif et a priori politiquement neutre permet de s'adapter aux situations les plus variées, d'échapper aux frontières territoriales, de décrire des gouvernances à plusieurs niveaux, de relativiser les fonctions de l'État et du marché, mais créé des malaises chez ceux qui pensaient y trouver « la » solution et « la » panacée.

On aura compris que ce concept à géométrie variable aide à décrire et analyser mais ne donne pas de « solution unique ». En particulier, la neutralité politique du concept a attiré l'ère des « solutionnistes ». On a refusé de reconnaître son pouvoir descriptif pour dénoncer avec force son, soi-disant, double fond normatif. Pourtant la description critique est une opération fondamentale, tout aussi importante que la prédiction et la prescription.

Le fait de chercher de nouvelles formes de gouvernance de manière pragmatique et éclectique débouche sur certaines voies plus prometteuses que d'autres dans la pratique, et donc sur certaines prescriptions. Ce qui amène à définir quels assemblages de principes, de structures, de normes, de processus, de règles, de mécanismes serait susceptible d'assurer la coordination la plus efficace, l'intelligence collective la plus grande, l'apprentissage social le plus rapide, et la capacité à se transformer la plus heureuse.

Finalement, la gouvernance est un concept subversif en ceci qu'elle remet en question le postulat d'un maître du jeu, qui n'a la plupart du temps, pas le pouvoir, ni les ressources ni même l'information nécessaire pour contrôler le jeu. Par conséquent, elle remet tous les détenteurs de pouvoir en question. Que ce soit le propriétaire de PME au style autocratique, le ministre emphatique, le bureaucrate arrogant, ou le citoyen indigne ou indigné, toute analyse de gouvernance commence par une leçon de modestie puisque chacun doit reconnaître ses impuissances et faire les accommodements nécessaires pour qu'il y ait coordination.

Cette manière de voir est guidée par l'axiome que les intervenants ayant investi un capital (humain, intellectuel, organisationnel, financier, personnel, etc.) dans les organisations sont des producteurs de gouvernance et doivent donc participer à la prise de décision. Leurs participations (et de la décentralisation de la prise de décision qui s'ensuit) ne peut qu'irriter les potentats qui souvent se défilent et cherchent refuge dans le droit.

Mais la gouvernance est plus que le droit. En fait, en tant que régime, c'est un complément critique du droit puisqu'elle montre les limites des arrangements strictement construits sur les rapports formels. Elle devient critique acerbe du droit quand celui-ci tombe dans le piège de la recherche acharnée du coupable, au lieu de chercher à déterminer et à neutraliser les virus ou les mauvaises habitudes qui paralysent les organisations.

Au centre de la problématique de la gouvernance il y a enfin l'impératif de la gouverner par l'apprentissage, et donc la nécessité de dénoncer les formes diverses de maladies organisationnelles enracinées dans des rigidités. Voilà qui est périlleux ! Qui parle de dynamisme de conservation, de syndrome du déni, d'abus de pouvoir, de désinformation, de névrose et de paranoïa au sommet, ne peut le faire sans mettre en cause certains pouvoirs, et cela rend les gouvernants (privés, publics et civiques) nerveux et donc ombrageux.

C'est donc dans une perspective de « développement », au sens où le Nobel d'économie Amartya Sen utilise ce mot, qu'il faut définir la gouvernance. Pour Sen, le développement est le processus d'expansion des vraies libertés ou, inversement l'élimination des « entraves à la liberté » qu'il nomme joliment les « *unfreedoms* ». Une gouvernance axée sur le développement cherche à éliminer les scories que sont les empêchements à la liberté économique, politique et sociale. Elle commande un processus par lequel la socio-économie se restructure et se réorganise continuellement de manière à survivre, à innover et à laisser émerger un ordre plus ingénieux, plus intelligent, qui assure le plus grand potentiel de développement possible. La gouvernance dans ce contexte est un système d'autoguidage susceptible d'éliminer les servitudes, d'agrandir le champ des possibles et donc d'augmenter les chances de progrès économique, social et politique. Cet autoguidage n'est sous la férule d'aucun des intervenants en particulier. Il est toujours en émergence, c'est-à-dire qu'il est le résultat de l'interaction même des intervenants.

Or, comme chacun des intervenants poursuit ses propres projets et réagit à un contexte local différent, il s'agit de déterminer les principes, normes, règles, procédures, protocoles et mécanismes qui vont permettre au système de se développer d'une manière qui inspire les meilleurs choix possibles de la part des individus et de toutes les instances locales. En même temps, il faut que la résultante convienne à l'ensemble des intervenants parce assurant un degré acceptable de flexibilité, d'efficacité, de partage du risque, d'innovation, d'apprentissage collectif...

Les analyses de gouvernance mettent l'accent sur les interactions et la coordination et misent sur les forces de l'émergence.

## 5. Gérer l'irréversible

Depuis environ deux décennies, les atteintes faites par l'homme à la planète semblent avoir atteint un seuil d'irréversibilité dans le champ de l'économie. Cette notion d'irréversibilité, concrétisée par la menace de raréfaction des énergies fossiles, se manifeste aujourd'hui par la dégradation de la biosphère, en aval du système économique.

Une détérioration des milieux résulte du second principe de la thermodynamique, selon lequel un transfert s'opère toujours d'un ensemble structuré vers un ensemble déstructuré sous forme de dissipation entropique.

Contrairement aux pollutions classiques, les pollutions globales ne sont pas séparables les unes des autres et relèvent toutes

d'un même phénomène général : l'artificialisation croissante de l'atmosphère terrestre due à l'action de l'homme et au rejet de composés synthétiques qui viennent perturber le fonctionnement normal des grands cycles biogéochimiques.

Tout repose sur la détermination des marges de manœuvres. L'action de l'homme se trouve circonscrite entre le moment où le problème global d'environnement est perçu et le moment où les effets du changement global commencent à se produire sur une échelle jugée tolérable. L'échelle de temps associée au changement climatique, telle qu'elle ressort des scénarii élaborés, est de cinquante à cent ans. Ce laps de temps, qui peut paraître important puisqu'il dépasse la durée d'une génération, nous renvoie en ce qui concerne l'ampleur de la vitesse du changement climatique à un degré jamais atteint auparavant. En outre, les phénomènes à l'origine de ce changement climatique ont des délais de réaction pouvant atteindre un siècle. Enfin, les temps économiques, par exemple ceux de la durée de vie des investissements, sont notablement plus courts, de l'ordre de dix à quinze ans pour les investissements productifs, mais peuvent atteindre cinquante ans et plus pour des investissements d'infrastructures (routes, ponts, aéroports...).

On se trouve aujourd'hui obligé de prendre, dans l'incertitude, des décisions économiques dont les effets pourront être éventuellement obérés par des modifications climatiques ou écologiques majeures. La décision d'une politique de lutte contre les pollutions globales ne doit être, en aucune manière, le résultat d'une analyse coût-avantage. L'avantage représenté par le coût évité de la pollution ne peut pas être raisonnablement évalué au moyen d'un critère unique de rentabilité. La contrainte imposée par la politique choisie doit être déterminée, non pas, par le système économique, mais par rapport aux capacités de production du système naturel.

C'est seulement une fois cette contrainte fixée que l'économiste peut recourir à ses outils traditionnels, puisqu'il s'agit alors d'obtenir un résultat à moindre coût.

Néanmoins, devant les incertitudes, il ne faut pas, là non plus, opérer des choix réducteurs ou trop hâtifs qui laisseraient les plus forts des acteurs imposer leurs vues. On risquerait d'évincer trop rapidement des options disposant actuellement d'un soutien minoritaire ou de fermer définitivement l'avenir à d'autres futurs possibles, qui pourraient s'avérer, ultérieurement des meilleures sources de néguentropie.

L'humanité entre dans l'ère d'une civilisation multiculturelle ayant des pôles multiples. Aujourd'hui, l'occident n'est plus le chef d'orchestre universel. Cela ne veut pas dire pour autant, que son rôle est achevé et qu'il n'a plus rien à dire au monde. Une mission nouvelle s'ouvre à lui et par là, un contenu nouveau de sa propre existence, consistant à contribuer de façon constructive à la création d'un nouveau mode de cohabitation pour un développement durable sur la planète.

Il s'agit d'une question immense, liée à la fois à la politique et à l'économie, à la paix et à la guerre, à l'émancipation et à l'identité. L'occident est en avance par son histoire, ses connaissances techniques et technologiques pour poser les bonnes questions et

apporter des solutions satisfaisantes pour résoudre le problème de l'avenir de l'homme.

L'occident peut devenir le premier chantier mondial de cohabitation du développement durable du <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle. Cet immense chantier de cohabitation avec l'hétérogénéité de ses références et ses enjeux économiques, culturels, environnementaux et sociaux, doit trouver un équilibre pour notre survie et celle de la planète. Il s'agit d'une cohabitation mondiale et non d'un individualisme forcé devant nous amener à penser autrement notre façon de gérer et à former les nouvelles générations dans une autre vision du monde.

L'histoire du monde est une histoire de rapport de forces. Elle est une succession de dominations et de soumissions variant au gré des évolutions démographiques, économiques, technologiques et environnementales.

Le progrès a permis de maîtriser, parfois de modifier, les éléments naturels. Il réduit les distances mais élargit notre univers et le rend accessible à une plus grande majorité d'individus. On peut penser que la course aux progrès n'est pas terminée et l'homme s'interroge sur sa vision du progrès, il veut bien en être le moteur mais pas la victime. Son premier réflexe est de se protéger. C'est le mouvement de repli sur soi, le fameux cocooning des Américains. On tente de se protéger du mouvement incessant qui fait bouger les certitudes, parfois on n'aspire qu'à revivre au passé en nous enfermant dans un individualisme effréné.

Le monde est imparfait, plein d'aléas et d'incertitudes, ce qui en fait sa richesse et son attrait. Le doute peut nous envahir mais il est préférable aux regrets car l'horloge du temps est contre nous. La banque du temps peu s'interrompre sans préavis à n'importe quel moment, elle peut dire que c'est fini qu'elle ferme le compte et qu'il n'y en aura pas d'autre.

## Bibliographie

Ballet J., Dubois J-L., Mahieu F-R. (2005) *L'Autre Développement: le Développement Socialement Durable*, Paris, L'Harmattan.

Baumol W., Oates W. (1988) *The Theory of Environmental Policy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bawden R. (1994) « Toward action research systems », dans Ortrun Zuber-Skerrit, *Action research for change and développement*, Aldershot Avebury, p. 10-35.

Bentham J. (1989) *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Oxford, Clarendon.

Beck U. (2001) *La société du risqué. Sur la voie d'une autre modernité*. Champs/Flammarion.

Bied-Charreton M., Makkaoui R., Petit O., Requier-Desjardins M. (2006) *La gouvernance des ressources en eau dans les pays en développement; enjeux nationaux et globaux*, Mondes en développement, tome 34, n° 135, p. 39-62.

Bourguignon F. (2000) *Redistribution et développement*, Rapport du Conseil d'analyse économique « Développement », Paris, La Documentation française.

Burrell G., Morgan G. (1982) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heineman.

Castel R. (2003) *L'insécurité sociale, Qu'est-ce qu'être protégé?*, Paris, Seuil.

Cling J-P, Razafindrakoto M., Roubaud F. (2002) *La Banque mondiale et la lutte contre la pauvreté: tout changer pour que tout reste pareil?* DIAL Document de travail, 09.

Common M., Perrings C. (1992) *Towards an ecological economics of sustainability*, *Ecological Economics*, 6, p. 7-34.

Cropper M. L., Oates W. (1992) *Environmental Economics: A Survey*, *Journal of Economic Literature*, 30 (2), p. 675-740.

Daly H. (1996) *Beyond Growth: the Economics of Sustainable Development*, Boston, Beacon Press.

Dubois J-L., Mahieu F-R., Poussard A. (2001) *La durabilité sociale comme composante du développement humain durable*, in *Développement: vers un nouveau paradigme*, Cahiers du GRATICE, n° 20, Université de Paris XII-Val de Marne, p. 95-113.

Faucheux S., Joumni H. (2005). *Economie et politique des changements climatiques*, Paris, La découverte, Coll. Repères.

French W. L., Bell C.H. (1978) « Organization development: behavioural science interventions for organization development », Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 89-90.

Galbraith J. K. (2002) « Stop the madness », *The Globe and Mail*, 6 juillet.

Godard O. (2001) *Permis transférables nationaux et politiques environnementales. Conception et application*, Paris, Ed. de l'OCDE.

Godard O., Henry C. (1998) *Les instruments des politiques internationales de l'environnement: la prévention du risque climatique et les mécanismes de permis négociables*, p. 83-174, in *Conseil d'Analyse Economique, Fiscalité de l'environnement*, La Documentation Française, Paris.

Hirata H., Le Doare H. (1998) *Les paradoxes de la mondialisation*, Cahiers du Gedisst, n° 21.

Kester W. C., « Industrial groups as systems of contractual governance », *Oxford review of economic Policy*

Harribey J-M. (2004) *Quel Développement pour une société solidaire et économique? Élément pour un débat*, Lignes d'ATTAC, n° 35.

Heron J. (1996) « Cooperative Inquiry: research into the human condition », London, Sage.

Hodgkinson H.L. (1957) « Action research: a critique », *Journal of educational Sociology*, Vol.31, n° 4, p. 137-153.

Hugon P. (2003) *Les biens publics mondiaux: un renouveau théorique pour penser l'action publique à l'échelle mondiale*, *Revue Politiques et Management Public*, Vol. 21, n° 3.

Hugon P. (2003) *L'économie éthique publique: biens publics mondiaux et patrimoine commun*, Paris, Unesco.

Kemmis S. (1994) « Improving education through research », dans Ortrun Zuber-Skerrit, *Action research for change and développement*, Aldershot Avebury. p. 57-75.

Lancaster K. J. (1966) *A new approach to consumer theory*. *Journal of Political Economy*, vol. 74, n° 2, p. 132-157.

Le Gales P. (2006) (dossier réalisé par), *Gouvernement et gouvernance des territoires, Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La documentation française, n° 922.

Legendre R. « une éducation. à éduquer! », Montréal, Editions Ville-Marie, 1983, p. 312.

Lewin K. (1946) « Action research and minority problems », *Journal of Social Issues*, Vol.2, p. 34-36.

McTaggart R. (1994) « Participatory action research: issues in theory and practice », *Educational action research*, vol; 2, p. 313-337.

Marrow, A. J. (1969) « The action theorist », New-York, Teachers College Press.

Prahalad C.K., (1997) « Corporate governance or corporate value added? The primacy of shareholder value », *Studies in international Corporate Finance and Governance Systems*, New York, Oxford University Press, p. 46-56.

Puryear J. M. (2005) *The Americas: Educational Reform, external forces, and internal challenges*, CRDI, Canada.

Sagrario Floro M. (1995) *Economic Restructuring, Gender and the Allocation of Time*, *World Development*, Vol. 23, n° 12.

Schein D. (1987) « The reflective Practitioner: how professionals think in action », New York, Basic Books.

Schein D. (1987) « Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions », San Francisco, Jossey Bass.

Sebastien L., Brodhag C. (2004) *À la recherche de la dimension sociale du développement durable*, *Revue Développement Durable et Territoires*, Les dimensions humaine et sociale du développement durable.

Sen A. (1999) *Ethique et économie, et autres essais*, coll. Philosophie morale, Paris, PUF.

Sen A. (1987) *Commodities and Capabilities*, Oxford India Paperbacks, Oxford University Press.

Sun Tse (2003) *L'art de la guerre, les classiques du point (traduit du chinois, première édition environ cent ans avant J-C.)*.

Tanski J. M. (1994) *The Impact of Crisis, Stabilization and Structural Adjustment on Women in Lima, Peru*, *World Development*, Vol. 22, n° 11.

Thomke S. (2003), « Experimentation Matters », Harvard business school press, Boston.

Thomke S., Fujimoto T. (2000) « The effect of front-loading problem-solving on product development performance », *Journal of Product innovation Management*, vol.17, n° 2 Mars, p.128-142.

Treillet S. (2005) *Droit des femmes, individualisme et développement*, Les Cahiers de l'association Tiers-monde, n° 20, p. 27-40.

Whitehead J. (1983) « The use of Personal Educational Theories in In-service Education », *British journal of in-service education*, vol.9, n° 3, p. 174-177.

Zuber-Skerrit O. (1996) « Action Research for change and développement », Aldershot, Avebury.