

Jan SPURK
sociologue et philosophe allemand,
professeur des universités à l'Université de Paris Descartes.

(2016)

“*La gouvernance*
ou le règne de la raison
instrumentale.”

LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES
CHICOUTIMI, QUÉBEC
<http://classiques.uqac.ca/>



<http://classiques.uqac.ca/>

Les Classiques des sciences sociales est une bibliothèque numérique en libre accès, fondée au Cégep de Chicoutimi en 1993 et développée en partenariat avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQÀC) depuis 2000.

UQAC

<http://bibliotheque.uqac.ca/>

En 2018, Les Classiques des sciences sociales fêteront leur 25^e anniversaire de fondation. Une belle initiative citoyenne.

Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf, .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs.
C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue
Fondateur et Président-directeur général,
LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur associé, Université du Québec à Chicoutimi
Courriel: classiques.sc.soc@gmail.com
Site web pédagogique : <http://jmt-sociologue.uqac.ca/>
à partir du texte de :

Jan Spurk

“La *gouvernance* ou le règne de la raison instrumentale.”

In revue *L’Homme et la Société*, 2016/1, no 199, pp. 21-46. Paris :
Les Éditions L’Harmattan.

L’auteur nous a accordé, le 29 novembre 2021, l’autorisation de diffuser en
libre accès à tous ce teste dans Les Classiques des sciences sociales.



Courriel : Jan Spurk : jan.spurk@parisdescartes.fr

Police de caractères utilisés :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2008
pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE US, 8.5” x 11”.

Édition numérique réalisée le 2 mars 2022 à Chicoutimi, Québec.



Jan SPURK

sociologue et philosophe allemand,
professeur des universités à l'Université de Paris Descartes.

“La *gouvernance* ou le règne
de la raison instrumentale.”



In revue *L'Homme et la Société*, 2016/1, no 199, pp. 21-46. Paris :
Les Éditions L'Harmattan.

Note pour la version numérique : La numérotation entre crochets [] correspond à la pagination, en début de page, de l'édition d'origine numérisée. JMT.

Par exemple, [1] correspond au début de la page 1 de l'édition papier numérisée.

**“La *gouvernance*
ou le règne de la raison instrumentale.”**

Table des matières

[Résumé](#)

[Introduction](#) [21]

[Gouvernance : une stratégie post-étatique](#) [21]

[Gouvernance 1 : le FMI](#) [24]

[Gouvernance 2 : les Nations unies](#) [25]

[Gouvernance 3 : les entreprises...](#) [26]

[et les entreprises de l'économie sociale](#) [28]

[Gouverner 4 : PISA](#) [29]

[Gouvernance 5 : les universités](#) [30]

[Bonne gouvernance = monde meilleur ?](#) [34]

[Gouverner](#) [37]

[Le lien social gouverné](#) [43]

[Conclusion](#) [45]

Résumé

[Retour à la table des matières](#)

La gouvernance, généralement louée dans les milieux politiques et dans les médias comme réponse raisonnable aux défaillances du monde politique et à l’inexistence d’une régulation mondiale, est analysée dans cet article comme une stratégie servant à imposer un nouveau « dispositif » (Foucault) qui peut fonctionner partout : aussi bien sur le plan mondial que local, aussi bien dans les entreprises que dans les universités etc. Nous caractérisons la gouvernance comme une stratégie post-étatique et développons cinq exemples de la gouvernance pour ensuite montrer que la gouvernance a comme finalité de maintenir ou de rétablir l’ordre dans le monde selon ses critères, un ordre qui est porté par la raison instrumentale. Elle est également l’expression d’une nouvelle qualité du politique, des institutions et, in fine, de l’organisation de la vie sociale qui reforme ou établit la sérialité des sociétés.

[21]

Jan SPURK

sociologue et philosophe allemand,
professeur des universités à l'Université de Paris Descartes.

**“La *gouvernance* ou le règne
de la raison instrumentale.”**

In revue *L'Homme et la Société*, 2016/1, no 199, pp. 21-46. Paris :
Les Éditions L'Harmattan.

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

La gouvernance est, depuis les années 1980, devenue un des mots-clés du fonctionnement des institutions, des entreprises mais également de la vie politique. Elle n'est pas seulement considérée comme l'alternative à la conjonction des dysfonctionnements des régimes bureaucratiques, aussi bien dans les entreprises que dans les institutions. Elle valorise également la « société civile »¹ et elle prétend être la solution des problèmes d'efficacité et de légitimité des gouvernements sur les plans nationaux, régionaux, locaux et internationaux.

¹ Cf. comme critique de la notion de « société civile » : Axel HONNETH, "Fragen der Zivilgesellschaft", in Axel HONNETH, *Désintégration*, Frankfurt, Fischer-Verlag, 1994, p. 80-89.

Gouvernance : une stratégie post-étatique

[Retour à la table des matières](#)

D'origine française et passé dans la langue anglaise, le mot *gouvernance* désigne la manière de gouverner et non le gouvernement. Repris de l'anglais américain, le sens contemporain du mot *gouvernance* n'a été développé que dans les années 1980-1990. Dans cette période du néolibéralisme et de la globalisation vainqueurs, c'est surtout dans les mondes des entreprises et des institutions internationales (ONU, Banque mondiale, FMI etc.) engagées dans le développement que cette notion est reprise et nouvellement interprétée. C'est après les grands scandales financiers du début des années 2000 (ENRON, etc.) que la nécessité de la *gouvernance* s'est implantée (non seulement) dans le monde des affaires où elle signifie surtout la transparence de la gestion des grandes entreprises, jamais établie par ailleurs.

D'abord, la tradition de focaliser sur les *manières* de gouverner, c'est-à-dire sur les formes, les procédures et les *process*, est maintenue. [22] Ensuite, la *gouvernance* est aussi strictement que possible distinguée du gouvernement. Troisièmement, la *gouvernance* promeut un nouveau mode de gestion des affaires qui concerne des domaines aussi différents que les entreprises, les politiques publiques, le développement des pays « sous-développés » ou l'ordre politique et militaire mondial. Ce mode de gestion prévoit, entre autres, l'implication de la société civile sur tous les plans d'action, du local au mondial. La *gouvernance* prend dans le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD ²) la forme d'un quasi-contrat entre l'État, la société civile et le secteur privé.

La *gouvernance* englobe et interconnecte systématiquement sur le plan programmatique les mesures à prendre, les règles à respecter et les lieux de décision. L'information la plus complète tout comme la transparence des décisions et de leur exécution, de la gestion des risques et de l'utilisation des ressources ainsi que le contrôle de la totalité de ce *process* en font également partie. La finalité de la *gouvernance*, posée comme *a priori*, considérée comme allant de soi et de ce fait

² <http://www.undp.org/content/undp/fr/home.html>

incontestable, est le bon fonctionnement et le contrôle des institutions et organisations soumises à cette gouvernance. Dans ce cadre, la gouvernance permet le développement et le déploiement d'une stratégie pour atteindre les objectifs définis ou au moins, s'ils ne sont pas atteints, pour connaître les raisons de cette défaillance et réajuster la stratégie. La gouvernance est développée dans l'intérêt des *stakeholders*, des *parties prenantes*, qui sont très différents selon les objets, par exemple les actionnaires, les citoyens ou les pouvoirs publics.

La Banque mondiale a - au cours des années 1990 et surtout au vu des politiques de développement - élaboré quatre critères de la bonne gouvernance : la responsabilité, la transparence, l'État de droit et la participation. La bonne gouvernance est depuis (au moins formellement) exigée comme contrepartie des aides internationales au développement : les États bénéficiaires doivent orienter leurs ressources en faveur du développement de leur pays.

Dans l'ère de la mondialisation, la bonne gouvernance devrait être mondiale. La discussion sur la gouvernance mondiale remonte aux années 1980. Elle a comme finalité l'établissement d'un mode de *régulation* et de *gestion* supranational grâce à des règles et des procédures imposées sur le plan planétaire par des organisations [23] politiques mais non étatiques. Ulrich Beck et Edgar Grande ³ décrivent cette gouvernance en Europe précisément comme la conjonction de réseaux à géométrie variable, d'organisations et de structures politiques disposant d'un réel pouvoir mais sans légitimation « par les urnes ». Ceci ne pose pas de problème à leur fonctionnement, comme l'agir de la « troïka » (FMI, BCE, UE) en Grèce par exemple l'a récemment montré.

Les premiers jalons de cette gouvernance mondiale remontent loin dans l'histoire du XX^e siècle. Au plus tard, les accords de Bretton Woods (1944) en sont l'embryon ; embryon qui s'est rapidement développé avec les organisations internationales comme l'ONU, l'OCDE, l'OTAN, le FMI, la Banque mondiale, la Banque centrale européenne ou le G20. Des « conférences » sur les problèmes

³ Ulrich BECK, Edgar GRANDE, *Das kosmopolitische Europa*, Francfort, Suhrkamp-Verlag, 2004. [traduit de l'allemand par Aurélie Duthoo : *Pour un Empire européen*, Paris, Flammarion, 2007.]

écologiques ou les droits de l'homme sont d'autres exemples de la gouvernance.

C'est pour ces raisons que se pose la question de savoir si la gouvernance n'est pas une réponse aux problèmes qui se posent dans le monde globalisé souhaitable, efficace et profondément démocratique en raison de la participation d'organisations de la société civile et à cause de défaillances criantes des gouvernements nationaux. Elle pourrait être une alternative au fonctionnement des États, des entreprises et d'autres institutions qui permettrait l'engagement et l'implication des citoyens.

En effet, une des conséquences de la gouvernance est l'affaiblissement des États et, par conséquent, de l'État providence, là où il existe. L'inspiration ouvertement libérale de cette conception, telle qu'elle est défendue dans les organisations internationales et dans beaucoup d'entreprises, fait que ses protagonistes n'y voient pas d'inconvénient, bien au contraire. L'harmonisation des logiques des entreprises, des marchés et des politiques est pour eux un passe-partout idéologique.

En revanche, il y a également d'autres acteurs, moins convaincus par cette idéologie, qui s'engagent également dans la gouvernance. Ils constatent que leur implication dans la gouvernance leur ouvre des possibilités pour une véritable participation aux décisions et aux actions. Certes, les États n'ont jamais été les seuls acteurs politiques, mais désormais la triangulation du pouvoir inclut officiellement et stratégiquement non seulement les États et les entreprises multinationales [24] ainsi que les organisations supranationales mais également les ONG et d'autres acteurs de la société civile. Ainsi, la gouvernance est - à leur avis - un moyen pour participer au développement d'un monde plus conforme à leurs valeurs que l'ordre existant.

Gouvernance 1 : le FMI

[Retour à la table des matières](#)

La gouvernance est une stratégie officielle et affichée du FMI, implantée dans la totalité de ses actions, c'est-à-dire dans le langage du

FMI dans ses conseils de politique économique, dans ses concours financiers et dans son assistance technique⁴. Le FMI a dès 1997 développé un véritable programme et des méthodes très détaillées de la gouvernance économique⁵. Ses « fiches techniques » sont de véritables modes d'emploi de la gouvernance.

Selon le FMI, la réussite économique des pays est intimement liée à la bonne gouvernance. Afin d'atteindre cette finalité, la bonne gouvernance concerne tous les aspects de la « gestion des affaires des pays » (FMI 2014a) : la politique économique, les réglementations et le droit. Les résultats macroéconomiques ainsi que « la mise en œuvre de politiques économiques saines » (FMI 2014a) se trouvent au centre de ses activités qu'il mène en étroite collaboration avec d'autres institutions multilatérales. Le FMI bannit la corruption liée à la mauvaise gouvernance pour s'enrichir personnellement qui détruit la confiance de l'opinion publique dans l'ordre établi et l'intégrité du marché. La corruption fausse également la concurrence et elle est un frein au développement économique.

La politique de bonne gouvernance du FMI est très dense et structurée. Il surveille strictement les politiques économiques de ses pays [25] membres selon un protocole public afin de les évaluer et, le cas échéant, de se prononcer sur des failles dans leur gouvernance⁶.

De même, en cas de demandes d'un concours financier, la description minutieuse de la gouvernance en place ainsi que des mesures pour l'améliorer est une des conditions d'accord d'aides financières. Pour le FMI, il s'agit d'imposer des mesures structurelles visant le contrôle strict des dépenses publiques ainsi que la transparence

⁴ Cf. par exemple : FMI 2014a, Le FMI et la bonne gouvernance, <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/govf.htm> ; FMI 2014b, La Surveillance exercée par le FMI, <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm> ; FMI 2014c, Prêts du FMI, <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/howlendf.htm> ; FMI 2014d, Assistance technique et formation <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/techf.htm>.

⁵ FMI 1997, *Good Governance. The IMF's Role*, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govindex.htm>.

⁶ FMI 2014e, La Surveillance exercée par le FMI, <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/survf.htm>

des comptes *audités* des institutions et des entreprises publiques ainsi que de la gestion des ressources naturelles, la rationalisation du fonctionnement et la supervision du système bancaire.

Enfin l'assistance technique aide les pays concernés à mettre en place des mesures jugées utiles par le FMI surtout dans la lutte contre la corruption et en vue d'établir ou de rentabiliser les dispositifs juridiques.

Un autre aspect central de la bonne gouvernance est la transparence des données et des documents que le FMI compte établir en stricte collaboration avec les autres organismes internationaux, comme l'OCDE ⁷.

Le FMI souligne souvent qu'il applique, bien sûr, la bonne gouvernance également au sein de son organisation et qu'il se soumet aux critères qu'il impose aux autres.

Gouvernance 2 : les Nations unies

[Retour à la table des matières](#)

Pour les Nations unies ⁸, c'est la transparence des institutions qui est le critère majeur de la bonne gouvernance. La transparence doit être garantie aussi bien dans les parlements et les ministères que lors des élections et des procédures juridiques. Elle détermine la crédibilité et la respectabilité d'un pays.

La bonne gouvernance est (non seulement) pour les Nations unies presque le synonyme de ce qu'on appelle traditionnellement « la démocratie parlementaire » car, selon les Nations unies, la bonne gouvernance favorise l'équité, la participation, le pluralisme, la transparence, la responsabilisation et la primauté du droit, de façon [26] efficace et durable. Elle se concrétise dans des élections libres, dans l'instauration d'un système parlementaire et d'une justice indépendante. Afin de bien fonctionner, la bonne gouvernance combat la corruption, la violence et la pauvreté et elle favorise la sécurité des citoyens et leurs

⁷ FMI 2014f, La transparence au FMI,
<https://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/transf.htm>.

⁸ <http://www.un.org/fr/globalissues/governance/>.

libertés fondamentales. La bonne gouvernance est également indispensable au développement, surtout des pays « sous-développés ».

Enfin, la bonne gouvernance *mondiale* concerne directement les ONG. Elles ne font pas seulement partie de la société civile, elles agissent souvent sur le plan mondial et elles devraient être impliquées dans la bonne gouvernance (mondiale). Au sein des ONG existe un débat sur ce point : sont-elles et devraient-elles être des *stakeholders* d'une stratégie mondiale prônée par exemple par le FMI, l'ORCD ou les Nations unies ⁹ ?

Gouvernance 3 : les entreprises...

[Retour à la table des matières](#)

C'est surtout suite à la succession de scandales concernant souvent de grandes entreprises comme WorldCom, Enron ou Vivendi Universal que l'opacité, le mode de prise de décision et le management en général ont été vivement critiqués aussi bien dans le monde des entreprises, et particulièrement dans les entreprises financières, que dans l'opinion publique et dans le monde politique. C'est-à-dire que la gouvernance non seulement de ces entreprises est à normaliser, à harmoniser et à formaliser afin que les pratiques économiques soient plus « saines », pour reprendre l'expression du FMI. En France, après une phase

⁹ Cf. à ce sujet par exemple « Les ONG de développement : rôles et perspectives », *L'Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23, n° 2, 2004.

N.N. 2013, Quelle est la place des ONG dans la gouvernance mondiale ?, <http://ong-gouvernance.blogspot.fr/2012/02/quelle-est-la-place-des-ong-dans-la.html>

Joseph LAROCHE, *De l'élaboration à la prescription normative : contribution des ONG à une gouvernance mondiale*

<http://www.dauphine.fr/globalisation/laroche.pdf>

HANDICAP INTERNATIONAL (éd.), *Quel avenir pour les ONG dans la nouvelle gouvernance mondiale ?*, Paris, Dalloz, 2008.

Pierre CALAME, *Les coalitions internationales d'ONG, du lobbying à la contribution à la gouvernance mondiale*, 2004 :

<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-31.html>

Laetitia ATLANI (éd.), « Les ONG à l'heure de la « bonne gouvernance » », *Autrepart/IRD*, n° 35, 2005.

d'expertise et de rapports, par exemple les rapports Viénot (1999 ¹⁰) et Bouton (2002 ¹¹) [27] du MEDEF et de l'AFEP, c'est dans la loi sur la sécurité financière (2003 ¹²) que les principes de la bonne gouvernance sont fixés. La gouvernance d'entreprise n'est pourtant pas une affaire franco-française, loin de là ! Beaucoup d'organismes supranationaux se sont penchés sur cette question, comme l'OCDE qui a largement influencé la conception et l'implantation de la bonne gouvernance *d'entreprise* ¹³.

La gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) est pourtant beaucoup plus pragmatique qu'un texte de loi et elle est directement liée à la pratique managériale. Il en existe une multitude de variantes programmatiques et pratiques, mais ce sont ses principes qui nous intéressent ici. Ces principes, aussi clairement affichés que les principes du FMI, se trouvent particulièrement bien synthétisés dans un rapport sur la Corporate Governance de l'International Fédération of Accountants (IFAC ¹⁴) déjà publié en 2009 qui conclut en douze commandements de la bonne gouvernance afin de développer un « capitalisme stakeholder » (Richard ¹⁵). Selon l'OCDE, « la structure de *corporate governance* précise la répartition des droits et responsabilités entre les divers acteurs de la vie de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les dirigeants, actionnaires et autres stakeholders » (OCDE 2004).

¹⁰ http://www.ecgi.org/codes/documents/vienot2_fr.pdf

¹¹ http://www.paris-europlace.net/files/a_09-23-02_rapport-bouton.pdf

¹² [URL](#)

¹³ Cf. également OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004 :
<http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

¹⁴ <http://www.ifac.org/>

¹⁵ Jacques RICHARD, « Les trois stades du capitalisme comptable français », in Michel CAPRON (éd.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005 ; Christian PRAT, Ivan TCHOTOURIAN, *Guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance et « Sustainability framework » : l'orientation de l'International Fédération of Accountants vers un « capitalisme stakeholder »* :
https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/2917/PositionIFAC_IT.pdf?sequence=1.

Le rôle du conseil d'administration (CA) des entreprises est déterminant. C'est le CA qui doit implanter les principes de la bonne gouvernance, garantir leur réalisation et leur développement. La bonne gouvernance est une stratégie pour renforcer aussi bien la maîtrise des entreprises par le management et surtout par le CA qu'une stratégie de développement de l'entreprise.

[28]

- L'objectif est la création et l'optimisation de la *sustainability stakeholder value*. Le CA est responsable de la création et de l'optimisation de la valeur durable pour les *stakeholders*. Il doit inclure tous les acteurs de l'entreprise mais il doit également être attentif à la qualité des produits et aux responsabilités sociales de l'entreprise.
- La bonne gouvernance crée l'équilibre entre les intérêts des *stakeholders* à court terme et le développement de l'entreprise à long terme. Les différents intérêts doivent s'exprimer librement, même s'ils sont divergents et s'ils ne sont pas partagés par l'opinion publique et la société civile. Ces intérêts sont à gérer en vue du développement à long terme de l'entreprise.
- La conjonction entre la performance de l'entreprise et le respect des règles est surtout garantie par les gestionnaires de l'entreprise grâce à une information totale, au contrôle et au reporting.
- La bonne gouvernance est un des piliers de l'organisation de l'entreprise et elle inclut une gestion réelle et efficace des risques.
- La structure de la direction est à adapter aux principes de la bonne gouvernance.
- Le conseil d'administration est le centre décisionnel de l'entreprise : il détermine et implante les valeurs et le *business concept* en vue de gérer l'entreprise afin de garantir un profit à long terme aux *stakeholders*. Il conjugue la performance et la conformité dans la stratégie de l'entreprise et il développe les actions conformes à cette stratégie. Il contrôle également l'utilisation des ressources afin d'optimiser cette utilisation en vue de l'accroissement de la *stakeholders value*.

...et les entreprises de l'économie sociale

[Retour à la table des matières](#)

On pourrait facilement objecter que cette conception de la bonne gouvernance ne peut s'appliquer qu'à des entreprises capitalistes classiques¹⁶ mais pas à des entreprises de l'économie solidaire. Premièrement, selon le modèle de ces entreprises, le pouvoir monte dans ces entreprises de la base au management. Ses actions sont seulement légitimes si elles s'appuient sur l'adhésion (par exemple par vote) des [29] *stakeholders* spécifiques de ces entreprises : leurs sociétaires ou adhérents. Ensuite, dans ces entreprises existe un mode de décision démocratique car on procède par la discussion, par le vote *one man, one vote*, ou par le consensus. Enfin, la quête de profit n'est pas la finalité de ces entreprises. Si le profit existe, il est seulement un moyen pour réaliser leur finalité sociale.

L'implantation des principes de la bonne gouvernance et surtout de ses principes de transparence, d'information, d'implication de la totalité des *stakeholders* et d'orientation à long terme serait un moyen de développer, de perfectionner et d'optimiser le fonctionnement des entreprises de l'économie sociale.

Gouverner 4 : PISA

Ainsi, l'OCDE, par exemple, normalise la formation scolaire et les politiques éducatives mais également, d'une manière indirecte, les visions du monde grâce à ses études PISA.

La Direction de l'Éducation de l'OCDE, à la fois direction, interprète, diffuseur et vulgarisateur des résultats des études PISA, n'est pas seulement une « communauté épistémologique » qui élabore ses conceptions, ses notions et sa vision d'une bonne gouvernance du

¹⁶ Par ailleurs, il n'y a que des entreprises capitalistes ; cf. Karl MARX, *Das Kapital* [1867], MEW 23, Berlin, Dietz-Verlag, 1972, p. 391-530. [trad. française : [Le Capital](#), livre I, Paris, Folio, 2008.]

système scolaire. Elle est devenue une « autorité épistémologique » qui impose ses critères et sa gouvernance.

PISA est un instrument de gouvernance servant à orienter et à influencer la politique de formation et d'enseignement sur le plan international. PISA est un instrument politique puissant et efficace car il fait partie de la gouvernance exercée par l'OCDE grâce aux chiffres internationaux qu'elle produit, traite, interprète et vulgarise ¹⁷. L'OCDE est passée avec PISA d'une présentation descriptive des résultats de ses enquêtes, qui se veulent « axiologiquement neutres » et évitent les recommandations et surtout les développements de la *best practice*, à une autre production de connaissances. Désormais et sur la base de PISA, les résultats sont liés à des recommandations politiques ; ils sont directement [30] corrélés à des pratiques et des politiques dans le sens des *best practices*, du *benchmarking*, etc.

L'OCDE, quant à elle, est un acteur autonome aussi bien dans le champ politique que dans le champ de la formation et de l'éducation, impliqué de plus en plus aux niveaux les plus divers. Ses activités de conseil politique sont basées sur une approche particulière : *Y évidence based policy advice*. L'évidence est ici l'évidence de chiffres produits par PISA. Il lui incombe ainsi une énorme responsabilité politique. La légitimité de son agir s'appuie sur des chiffres et « l'évidence » que ces chiffres - qu'elle fournit elle-même - produisent. Ces chiffres sont considérés comme scientifiques et donc objectifs et quasiment incritiquables ; pourtant, l'OCDE n'a pas de mandat électif ou d'autre légitimation démocratique.

¹⁷ Cf. Alain DÉROSIÈRES, *Pour une sociologie historique de la quantification*, 2 vol., Paris, Presses de l'École des Mines, 2008 ; Simone BLOEM, *Die OECD als epistemologische Autorität*, thèse, Université Paris Descartes/Otto-Friedrich Universität Bamberg (J. SPURK, R. MUNCH (dir.), 2014.

Gouvernance 5 : les universités ¹⁸

[Retour à la table des matières](#)

Les universités ont vécu un changement radical avec la gouvernance, surtout depuis les années 1990 ; ce changement semblait souvent inévitable ou du moins souhaitable afin de dépasser la situation d'amalgame entre les restes de l'université des mandarins, des projets de réforme des années 1970 et 1980, essoufflés et bien souvent incohérents, l'illisibilité des formations ainsi que les structures et les programmes de recherche, souvent peu développés, le cloisonnement national, le mécontentement des universitaires et des étudiants... Bref, les questions de savoir quels sont le sens, la finalité et l'utilité sociale des universités se sont posées.

Les réponses à ces questions sont surtout venues du monde politique, national et européen, et rarement du milieu universitaire. Elles se résument dans le constat qu'il faut une gouvernance des universités.

Ce virage vers la gouvernance n'a pourtant pas convaincu tout le monde. Au sein des universités dominant la plainte et le fatalisme. La situation existante est mal vécue mais semble être sans alternative. Depuis les années 1980, les positions sont défensives ; on s'adapte aux contraintes et aux hétéronomies qui viennent de l'extérieur du monde universitaire ou on les anticipe par « l'obéissance préventive » (Adorno) [31] pour mieux fonctionner dans le rouage des réformes sans fin qui sont toujours imposées et qui ne sont jamais les résultats de délibérations dans les universités où une véritable autonomie des universités pourrait se développer et décider de l'avenir. Qui sont les *stakeholders* des universités ?

Certes, tout le monde sait et constate qu'il y a des choses à « critiquer » : les formes autoritaires et peu participatives (bien sûr, le contraire est en général affiché), les méthodes lourdes, bureaucratiques et peu démocratiques, le contrôle omniprésent et le *reporting* incessant

¹⁸ Cette argumentation est plus largement développée dans Jan SPURK, « [Bildung ou benchmarking. Dynamiques des universités en Europe](#) », Civitas educationis. Education, Politics and Culture, n° 2/2013, Napoli, Liguori Editore, 2014, p. 35-56.

et improductif, etc. Enfin, on critique également l'inefficacité de beaucoup de réformes, c'est-à-dire que l'on s'inscrit dans la logique existante en critiquant les moyens employés. Il n'y a cependant pas d'utopie de l'Université ; l'Université est un topos à gouverner. On accepte la finalité existante comme la seule finalité possible.

La gouvernance des universités est surtout centrée sur le *benchmarking*, un élément clé de la gouvernance, comme on le verra plus tard. Le benchmarking est considéré comme la stratégie de réussite des universités du XXI^e siècle : une université solidement ancrée dans la société et sur les marchés internationaux du savoir et de la connaissance, c'est-à-dire une université productive, compétitive et socialement utile. C'est cela l'université des gagnants de la compétition interuniversitaire et internationale guidée par la stratégie du benchmarking. Ainsi, le benchmarking est l'outil le plus important pour aligner les universités sur la raison instrumentale. Il n'est pourtant pas sans critiques au sein des universités, mais il n'existe pas de projet alternatif crédible au benchmarking.

L'orientation sur la comparaison compétitive selon la raison instrumentale nécessite non seulement la normalisation et la standardisation de la recherche et de la formation universitaire, elle introduit également la logique marchande qui domine depuis très longtemps la culture, comme l'analyse de l'industrie culturelle de l'école de Francfort l'a montré ¹⁹. La « forme marchande » indique que des processus sociaux fonctionnent *comme s'il* s'agissait d'actions sur un marché. Elle est au cœur des stratégies de développement des universités mais elle n'est pas simplement l'effet de la coopération entre les [32] universités et les entreprises qui - par ailleurs - est très ancienne. La marchandisation est la forme capitaliste de la raison instrumentale. Aujourd'hui, cette coopération est devenue banale, simple et efficace car les logiques de fonctionnement des entreprises et des universités se ressemblent beaucoup.

On comprend ainsi également l'importance des classements, des *rankings*, et la fascination qu'ils dégagent dans le monde universitaire. Comme le classement des entreprises à la fin d'une session de Bourse,

¹⁹ Theodor W. ADORNO, Max HORKHEIMER, *Dialektik der Aufklärung* [1944 et 1947], in Max HORKHEIMER GS 8, Francfort, Fischer-Verlag, 1947/1969. [Édition fr. *La Dialectique de la Raison*, Paris, Gallimard, 1974.]

les *rankings* indiquent la position des universités, des formations, etc., sur le marché du savoir et de la connaissance, un marché de plus en plus internationalisé. Ils répondent aux questions de savoir qui est le plus et qui est le moins profitable ; qui sont mes compétiteurs ? Où investir et de quoi se séparer, etc. ? On comprend également aisément que beaucoup de responsables dans les universités, dans les ministères et dans les organismes internationaux étudient les *rankings* comme les financiers étudient les résultats de la Bourse. Les résultats des recherches et des formations sont secondaires.

Il s'est également installé le principe de profitabilité. Comme dans les entreprises, dans les universités aussi on évite - si possible - des investissements à long terme et avec un taux de rendement bas. Il faut que les investissements soient rentables à court terme, si possible immédiatement, et - si possible - à un taux très élevé.

Les programmes de recherche nationaux et internationaux, surtout européens, correspondent en général à ce profil : ils imposent non seulement les thèmes de recherche grâce aux crédits de recherche, grâce à l'argent dont beaucoup d'universités, beaucoup de laboratoires et beaucoup de chercheurs ont besoin pour exister. Ces programmes fonctionnent, souvent, à court terme, et ils rendent la recherche fondamentale très difficile. On constate également « une transition vers des programmes de recherche appliquée visant, à court terme, le développement de produits commerciaux vendeurs, ce qui, par conséquent, favorise une culture du secret dans les milieux scientifiques ²⁰ ». Ils imposent leurs thèmes également par la reconnaissance publique et institutionnelle des institutions et des chercheurs qu'ils produisent.

[33]

Les évaluations incessantes et d'autres techniques (assez basiques) des ressources humaines (primes, promotions, etc.) opérationnalisent cette politique. Ainsi émerge le profil des nouveaux universitaires : ils seraient des enseignants-chercheurs polyvalents, de bons gestionnaires conformistes, des spécialistes en recherches empiriques et appliquées.

²⁰ Noam CHOMSKY, « Éducation supérieure et engagement d'hier à aujourd'hui », in Noam CHOMSKY, *Réflexions sur l'Université* [1999], Paris, Raison d'Agir, 2010. p. 135-148, p. 143.

En outre, ils devraient être mobiles sur le plan national et international afin de satisfaire aux exigences du marché du travail.

Ces réformes ne sont pas le résultat de décisions arbitraires de politiciens haineux et de bureaucrates pervers qui détestent l'Université mais des concrétisations de la gouvernance des universités. Selon les réformateurs des universités, nous n'avons pas le choix car nous existons sur un marché des savoirs et des connaissances hautement concurrentiel et nous devons nous adapter à cette situation sous peine de déperir.

Certes, cette position est largement une *self-fulfilling prophecy* mais elle n'est pas absurde. Au moins les grandes lignes des réformes universitaires ont été clairement annoncées, conformément à la « philosophie » de la gouvernance. Ces réformes s'inscrivent explicitement dans l'hypothèse de l'émergence d'une « société de la connaissance et du savoir.

Cette société du savoir est décrite avec admiration et suscite beaucoup d'espoir, certains aspects laissent dubitatif. Le Savoir pour qui ? Le Savoir pour quoi... ? Le concept lui-même est fondamentalement déficient. Même s'il est riche, le savoir se différencie de la compréhension véritable qui, elle, implique certaines réflexions sur la place que l'on doit occuper dans le monde physique et social. ²¹

Plus le savoir occupe une place importante dans les sociétés, plus les responsabilités des universités augmentent.

Désormais, cette orientation instrumentale règne dans les universités sans concurrence sérieuse. La gouvernance, qui est sa forme concrète, impose non seulement le principe de concurrence et l'orientation sur les marchés mais également la logique de l'échange. Ce n'est pas l'autogestion de la communauté universitaire mais la gouvernance du *public management* qui dirige les universités et qui impose comme outil de management, entre autres, la quantification et l'évaluation générales afin d'imposer et de développer le fonctionnement selon la forme marchande par le benchmarking.

²¹ Noam CHOMSKY, *op. cit.*, p. 141.

[34]

Les formes apparentes de ce fonctionnement sont bien connues et beaucoup d'universitaires s'en plaignent : l'immense bureaucratie, la procéduralisation croissante incluant de multiples règles, formalités et démarches à respecter, le reporting minutieux tout comme l'omniprésence de la gestion et du contrôle. Ces changements ne sont pas dus aux obsessions de quelques « méchants bureaucrates », comme on l'entend souvent dans les universités. Ils résultent directement de la gouvernance des universités. Ils ont été rendus nécessaires pour réaliser la standardisation de la recherche et de l'enseignement, pour les rendre compatibles et interchangeable comme des marchandises sur un marché.

Bonne gouvernance = monde meilleur ?

[Retour à la table des matières](#)

Les discours et les pratiques de gouvernance, de bonne gouvernance, de gouvernance mondiale et de bonne gouvernance mondiale ont émergé dans un contexte historique, dominé, d'un côté, par la globalisation et le libéralisme et, de l'autre côté, par le constat (partagé par les libéraux convaincus comme le FMI ou l'OCDE) que le bon ordre n'émerge pas grâce aux « marchés », aux entreprises ou à la conjonction des intérêts individuels et concurrents. L'orientation libérale n'a pas pour autant été abandonnée, mais une régulation « à l'ancienne », par exemple fordiste, s'appuyant sur les États-nations et leur coopération ne correspond plus à l'état de la globalisation. Le monde dérégulé, surtout suite à la vague libérale des années 1980-2000, est devenu incertain, instable et imprévisible, même pour les *global players*.

On doit également constater l'existence de *global players* dominants non seulement dans le monde économique mais également dans le monde politique et militaire qui ne sont plus (seulement) les entreprises multinationales, les États traditionnellement ou nouvellement dominants mais également des organisations supranationales ou extra-nationales (FMI, Banque mondiale, OCDE, OTAN etc., ou beaucoup d'ONG). Loin des citoyens, de l'espace public et de l'opinion publique,

ils fonctionnent selon leurs règles et critères et forment le monde en profondeur.

La gouvernance est un des moyens de rétablir de l'ordre dans ce monde, un « dispositif » (Foucault) qui établit la normalité de cet ordre auquel tout le monde doit se soumettre et consentir.

Les exemples du FMI et de la gouvernance d'entreprise montrent qu'au centre de cette stratégie se trouvent des critères, des procédures standardisées et généralisées.

[35]

D'abord, la gouvernance est incluante. Elle inclut tous les *stakeholders*, toutes les parties prenantes, qui - dans le cas idéal - peuvent exprimer leurs opinions, participer aux décisions mais la décision (finale) appartient à ceux qui détiennent le pouvoir, comme le conseil d'administration dans les entreprises. Ensuite, la transparence ne concerne que les *stakeholders*. Troisièmement, les règles et les procédures à respecter sont les règles et les procédures de ceux qui introduisent cette gouvernance. Leur fondement ultralibéral est la doxa des gouvernants. L'application de ces règles et procédures doit être scrupuleusement contrôlée afin d'éviter la déviance et « l'anormal » (Foucault). La gestion, le reporting, la réglementation et les procédures garantissent le bon fonctionnement de cette gouvernance. Une bonne gouvernance est ainsi une gouvernance qui fonctionne bien.

Le cadre normatif de la gouvernance apparaît clairement, mais il n'est que rarement explicité : l'ordre établi ou à (r)établir selon les critères du capitalisme libéral. Ceci va de soi pour les stratèges de la gouvernance. *There is no alternative* (Margaret Thatcher) ni au capitalisme en général, ni à sa variante ultralibérale en particulier.

Ce cadre normatif est posé comme un *a priori*. Il est indépassable car son dépassement est inimaginable, car il est le seul « bon » mode possible. C'est pour cette raison que la corruption occupe la place de l'autre : le monde comme il ne devrait pas être. Il est facile de trouver un consensus sur ce point, sauf si on fait partie des corrompus. Or, si c'est le cas, on n'est pas un *stakeholder*. Cela explique également l'importance du contrôle du respect des règles imposées par les gouvernants et la dureté dont ils font preuve pour les (r)établir. La boucle est bouclée : les critères sont imposés comme une seconde

nature, la rationalité, le lien des moyens à la fin à atteindre, reposent sur des données, en général chiffrées et « objectives » et se traduisent dans des techniques de gestion. Le reporting systématique permet non seulement la transparence mais également le contrôle efficace, si possible en direct.

Les règles, si souvent mises en avant, définissent les agir pour atteindre la finalité établie. Elles se concrétisent dans des stratégies sociales complémentaires et nécessaires pour établir une bonne gouvernance : le benchmarking, l'empowerment et la best practice.

Le benchmarking est une méthode de marketing et de gestion de la qualité initialement développée dans les années 1980. Il s'agit de se comparer avec la concurrence pour faire mieux qu'elle. Cette manière de [36] (se) comparer inclut évidemment l'alignement sur les pratiques des concurrents, sans les copier pour autant mais pour faire « mieux ». Cependant, si on est essentiellement différents, on ne peut se comparer avec les autres pour apprendre ce qu'ils font mieux afin de les dépasser sur les marchés (du savoir).

Le benchmarking implique donc la standardisation des procédures, des process et des produits sans pour autant tomber dans le piège de l'uniformité. Le benchmarking ne se limite pas seulement à cet aspect compétitif qui concerne des organisations entières. Il est polyvalent. Il s'applique également, par exemple, en interne, c'est-à-dire aux différents services d'une entreprise ou d'une université ou encore aux différentes universités d'un pays. Le benchmarking s'applique également à certaines fonctions : on compare les fonctions internes avec des fonctions semblables dans une autre organisation. Enfin, on compare également les processus et les méthodes de travail ou les technologies.

L'empowerment ne désigne plus aujourd'hui, comme Alinski ²² ou certains courants du mouvement féministe des années 1970 aux États-Unis l'avaient entendu, la capacité dont dispose tout un chacun de se constituer le pouvoir de prendre en main les événements qui le ou la concernent, c'est-à-dire de devenir autonome ²³. L'empowerment dans

²² Saul ALINSKY, *Manuel de l'animateur social*, Seuil, Paris, 1976.

²³ L'histoire de la notion *d'empowerment* est décrite dans Marie-Hélène BACQUÉ, Carole BIEWENER, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte, 2013.

le sens de la gouvernance est directement lié à la stratégie managériale qui vise à mobiliser des capacités et d'autres formes de subjectivités des salariés pour la finalité de l'entreprise²⁴. Selon cette stratégie managériale, il faut établir la confiance entre les différents acteurs de l'entreprise. La transparence et la communication optimales sont centrales, entre autres comme soutiens à la création d'une atmosphère de confiance. La communication élargie rend le processus de travail transparent pour le salarié. Il sait ce qu'il fait et pour quelles raisons il le fait. En réalité, il sait ce qu'il fait et pour quelles raisons il doit le faire afin de vouloir faire ce qu'il doit faire. Le changement, toujours conçu comme inévitable et hétéronome, fait peur. Pour surmonter ces peurs (du changement), le management doit mobiliser les salariés et les inclure [37] dans sa stratégie afin d'atteindre les objectifs (imposés). Il doit également sécuriser les salariés, surtout en ce qui concerne leur emploi mais également sur d'autres sujets. Il n'y a pas de sujets tabous, les propositions et les idées des salariés sont les bienvenues et sont à prendre en considération. Afin de s'intégrer d'une manière optimale, les salariés doivent se former en permanence. Cette « formation tout au long de la vie » professionnelle met à la disposition des salariés les outils pour s'adapter au changement. Tout doit être contrôlé, mesuré et, si possible, quantifié.

La *best practice*, formalisée souvent dans de véritables guides des « bonnes pratiques » est la forme contemporaine du *one best way* du taylorisme mais la manière de l'atteindre est complètement différente. Très simplement dit, elle indique que la meilleure manière d'agir, la *best practice*, est également la seule admise par le régime de la gouvernance qui l'impose aux acteurs. Nous avons affaire à une hétéronomie qui consiste dans la prescription de l'agir par l'extérieur, une hétéronomie que les acteurs peuvent internaliser et qu'ils doivent internaliser afin de fonctionner « normalement » dans une société dominée et cadrée par la gouvernance. « Le normal, c'est l'effet obtenu par l'exécution du projet normatif, c'est la norme exhibée dans le fait²⁵. » Les normes et la

²⁴ Cf. par exemple William BYHAM, « L'empowerment, défense et illustration », *L'Expansion Management Review*, n° 80, mars 1996, p. 70-78.

²⁵ Georges CANGUILHEM, *Le normal et le pathologique* [1943], Paris, PUF, 2011, p. 180.

normalité sont établies par rapport à des avenir pensables, imaginables, possibles ou probables.

Gouverner

[Retour à la table des matières](#)

La gouvernance n'est pas seulement un système pour « surveiller et punir » (Foucault) comme on pourrait le penser, par exemple, au vu des pratiques de la « troïka » en Grèce ou au Portugal. Elle est également un projet de société subtil qui vise beaucoup plus qu'une autre forme d'exercer le pouvoir politique et d'imposer sa domination aux autres, une sorte de néoimpérialisme.

Il s'agit surtout de mobiliser les acteurs sur la base de la raison instrumentale afin d'atteindre la finalité de ce projet, donnée *a priori* et comme sans alternative : la reproduction de l'ordre établi en l'optimisant. Horkheimer a très clairement et simplement caractérisé la raison instrumentale à l'œuvre : « trouver des moyens pour les fins préétablies [38] est aujourd'hui non seulement considéré comme son affaire mais comme son essence ²⁶. » En effet, sur le plan empirique, ce projet est sans alternative sérieuse aussi bien dans les institutions qu'au sein de l'espace public. C'est pour cette raison que le consentement à la gouvernance est assez facile à obtenir. Pourtant, cela ne signifie pas qu'il ne peut pas y avoir d'alternative à cet ordre.

La gouvernance, pour s'établir et pour se normaliser, doit s'ancrer dans la vie quotidienne cadrée par mille et une choses qui « vont de soi » pour les sujets et qui les font agir (hétéronomie) : les *routine grounds* (Garfinkel), les « extéro-déterminations » (Riesmann) et les

²⁶ Max HORKHEIMER, *Zur Kritik der instrumentellen Vernunft* [1967] in *Gesammelte Schriften Band 6*, Frankfurt, Fischer-Verlag, 1991, p. 21 : sauf indication contraire, les citations présentes dans ce texte sont traduites de l'allemand par l'auteur. [Édition française : *Éclipse de la raison*, Paris, Payot, 1974 ; édition originale anglaise 1947.]

« dispositifs » (Foucault) agissent de l'extérieur sur les individus et sont internalisés en tant que « principe de réalité » (Freud ²⁷).

Le « principe de réalité » qui domine la subjectivité fait que « la réalité de la pensée est confondue avec la réalité extérieure et le désir de l'accomplissement avec l'événement... » (Freud ²⁸) Les hommes vivent en accomplissant des fonctions *a priori* définies. La gouvernance définit à chacun sa place, son rôle et son fonctionnement selon sa finalité. Cet ensemble est formalisé, planifié, contrôlé et s'il y a des déviations, ces déviations sont sanctionnées. Le « monde administratif » (Adorno) a trouvé une forme épanouie. Ainsi s'installe et est maintenue une normalité et la raison instrumentale se généralise. « Dans le développement « normal », l'individu vit son refoulement comme « libre », comme sa propre vie : il veut ce qu'il doit. Il est heureux, tant bien que mal et souvent même excessivement ²⁹. »

Depuis l'établissement du capitalisme, les rapports des sujets au monde extérieur sont aliénés, fétichisés et profondément adaptés à la forme de l'échange marchand, comme nous l'ont montré tant d'auteurs (Honneth, Virilio, Fischbach, Vincent, Horkheimer/Adorno, Horkheimer, [39] Marx, Lukacs...). Cette constellation s'est installée au cours de l'histoire du capitalisme de plus en plus profondément. Ce processus n'est cependant pas unidimensionnel en ce sens qu'il ne va jamais, loin de là, sans contestation de cet ordre établi. Les contestations mettent le doigt sur des dysfonctionnements et sur des contradictions, sur des situations inacceptables et insoutenables, mais elles le font rarement au nom d'une autre finalité et si c'est le cas, elles ne peuvent pas imposer leur finalité. Les critiques sont largement reprises par la gouvernance, par exemple les critiques de la corruption, de l'évasion fiscale, du manque de liberté d'expression, du poids écrasant et de l'inefficacité de la bureaucratie. Ces critiques sont

²⁷ Sigmund FREUD, *Formulierungen über die zwei Prinzipien des psychologischen Geschehens* [1909, 1969], *Gesammelte Werke*, Bd.9, Fischer-Verlag, Francfort, 1996.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Herbert MARCUSE, *Triebstruktur und Gesellschaft*, Suhrkamp-Verlag, Francfort, 1979, p. 46. [1^{re} éd. Boston, 1955 ; Édition française : *Eros et civilisation. Contribution à Freud*, Paris, Minuit, coll. « Arguments », 1963].

traduites en « bonnes pratiques » orientées vers la finalité de la gouvernance.

Cette pratique suppose l'existence d'une forme spécifique de la subjectivité, du « caractère autoritaire ³⁰ », le caractère social du capitalisme. « Le caractère social intériorise les nécessités et attelle l'énergie humaine à des tâches économiques données ³¹. » Il est la forme de la subjectivité qui dispose d'un « principe de réalité » conforme à la société établie : « La réalité de la pensée est confondue avec la réalité extérieure et le désir de l'accomplissement avec l'événement ³²... »

C'est pour cette raison que « l'individu ... se sent libre mais [il] reconnaît les faits socialement causés comme inchangeables et [il] suit ses intérêts sur la base de la réalité donnée, qui en est le produit ³³ ». Sa vie est hétéronome ; les règles, les lois et les normes lui sont imposées de l'extérieur. Elles ne correspondent pas à sa volonté ou à ses intérêts. « On doit se soumettre à ces puissances et jouir de cette soumission ; c'est cela le bonheur ultime ³⁴. » Les individus ne sont pas libres mais souvent ils se considèrent comme libres car « l'individu non-libre introduit ses maîtres et leurs ordres dans son appareil psychique. La lutte contre la liberté se répète dans l'âme comme auto-répression de l'individu opprimé et l'autorépression, [40] à son tour, solidifie les dominants et leurs institutions ³⁵ ». L'éros et les désirs d'autonomie, de bonheur et de liberté ne sont pas détruits mais refoulés et instrumentalisés afin de participer à la reproduction sociale. Cette situation n'est qu'exceptionnellement vécue comme misère. « Dans le développement « normal », l'individu vit son refoulement comme « libre », comme sa propre vie : il veut ce qu'il doit. Il est heureux, tant

³⁰ Theodor W. ADORNO, *Studien zum autoritären Charakter* [1952], Francfort, Suhrkamp-Verlag, 1973 ; en français : *Etudes sur la personnalité autoritaire* [1950], Paris, Allia, 2008.

³¹ Erich FROMM, *Peur de la Liberté* [1941], Lyon, Parangon, 2010, p. 205.

³² Sigmund FREUD, *op. cit.*

³³ Max HORKHEIMER, *op. cit.*, p. 381.

³⁴ Erich FROMM, "Die psychoanalytische Charakterologie und ihre Bedeutung für die Sozialpsychologie" [La caractérologie psychanalytique et son importance pour la psychologie sociale], *Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, n° 3, 1932, p. 153-277, p. 176.

³⁵ Herbert MARCUSE, *op. cit.*

bien que mal et souvent même excessivement ³⁶. » En général, les individus se retrouvent dans ce projet de société et ils « trouvent leur place » (Simmel) dans la société. « Les hommes ne vivent plus leur vie, mais ils accomplissent des fonctions déterminées *a priori* ³⁷. »

Le capitalisme en général et ses vagues de modernisation en particulier se constituent par des affinités électives. Weber a fait la démonstration des affinités électives entre l'émergence du capitalisme et des éléments éthiques du protestantisme ³⁸. Il a repris le concept des « affinités électives », du roman de Goethe *Affinités électives* (*Wahlverwandtschaften*), ce qui est assez étonnant sous la plume d'un sociologue. L'expression « affinités électives » a été initialement développée par des chimistes ³⁹, mais selon Goethe et Weber, les affinités électives entre deux personnes existent quand elles « se cherchent l'une l'autre, s'attirent, se saisissent, se détruisent, s'absorbent, se dévorent, pour reparaître ensuite, unies de la manière la plus intime, sous une forme renouvelée, différente, inattendue ⁴⁰ ». Goethe, à travers le personnage du Capitaine, défend cette conception contre la conception représentée dans le roman par Charlotte. Selon cette conception « le choix [semble] être [41] seulement dans la main du chimiste qui unit ces êtres ⁴¹ ». Autrement dit : il y a des forces extérieures, des forces hétéronomes, qui unissent les éléments et qui déterminent leur symbiose.

La gouvernance serait une stratégie pour créer l'affinité élective dans le sens de Charlotte. Elle veut « unir des êtres », c'est-à-dire les

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Max WEBER, "Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus" [1920], in Max WEBER, *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, Tübingen, JCB Mohr, 1988, p. 17-206. [Édition française : [l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme](#), Paris, Pocket, 1991.]

³⁹ Cf. Michael LÖWY, « Le concept d'affinité élective chez Max Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, n° 127, juillet-septembre 2004, p. 93-103.

⁴⁰ Johann Wolfgang von GOETHE, *Wahlverwandtschaften* [1809], Frankfurt, Insel-Verlag, 1976, p. 3. [*les affinités électives*, La Bibliothèque électronique du Québec, collection « À tous les vents », volume 1043]. Citation extraite de la traduction de J.-F. Angelloz, Paris, Aubier, 1968.
<https://beq.ebooksgratuits.com/vents/Goethe-affinites.pdf>

⁴¹ Johann Wolfgang von GOETHE, p. 41, trad. J. S.

institutions de la gouvernance et les acteurs sociaux, grâce à ses règles, normes et procédures pour, ensuite, contrôler et diriger la dynamique de cette symbiose dans laquelle la raison instrumentale règne sans concurrence.

Pour ce faire, la gouvernance mobilise des subjectivités profondément socialisées. Pendant la période fordiste, la subjectivité basée sur le caractère autoritaire, déjà bien établie auparavant, change fortement. Ce caractère social n'est pas dépassé mais il s'adapte à la logique marchande et à ses caractéristiques : l'individualisation, l'interchangeabilité, l'abstractification, la chosification et la concurrence.

Cela permet aux sujets de trouver un sens dans la société fordiste et consumériste qui n'est pas une plénitude mais l'éternelle course aux « choses » et un monde fait de choses, brillamment décrit par Georges Perec dans son roman *Les choses* à travers la vie de deux sociologues. L'imaginaire et, par conséquent, la quête des avenir possibles sont désormais façonnés par la quête de choses, toujours insatisfaisante, qui mène à d'autres quêtes d'autres choses insatisfaisantes : des marchandises ou des phénomènes constitués selon la logique marchande. Marcuse a particulièrement bien analysé ce processus dynamique en le situant dans la dynamique du capitalisme ⁴².

Ainsi ne se généralisent pas seulement la chosification mais également l'individualisation et la concurrence car les sujets agissent comme des acteurs sur un marché. L'interchangeabilité des sujets augmente radicalement. Ce n'est plus leur singularité qui compte mais leur fonction, comme pour la marchandise la valeur d'échange et non la valeur d'usage. Les liens sociaux et les liens aux choses deviennent de [42] plus en plus abstraits et de ce fait de moins en moins saisissables pour les sujets. Les sujets s'inscrivent dans cette réalité qui leur échappe en grande partie. Ils n'ont pas beaucoup de prise sur cette réalité qui les

⁴² Herbert MARCUSE, « La tolérance répressive », in Herbert MARCUSE, BARRINGTON MOORE Jr, Robert Paul WOLFF, *Critique de la tolérance pure*, Paris, John Didier, 1969 ; Herbert MARCUSE, *L'homme unidimensionnel. Etudes sur l'idéologie de la société industrielle* [1964], Paris, Minuit, coll. « Arguments », 1968 ; *Pour une théorie critique de la société*, Paris, Denoël/Gonthier, 1971 ; *Triebstruktur und Gesellschaft*, Francfort, Suhrkamp-Verlag, 1979 [*Eros et civilisation, op. cit.*] Stanley HOFFMANN, *A la recherche de la France*, Paris, Seuil, 1963.

domine et qui les fait agir avec leur consentement : des citoyens-travailleurs-consommateurs.

La période dite néolibérale a radicalisé cette manière de faire la société en arrachant les individus aux liens sociaux établis et souvent en déclin (par exemple la classe ouvrière), en les liant directement et individuellement à sa finalité et, par conséquent, en repoussant le plus possible les régulations collectives et les logiques qui ne correspondent pas à l'épanouissement radical du capitalisme (la tradition du mouvement ouvrier par exemple), sans pour autant démanteler l'État qui s'est dédoublé en multiples instances trans- ou multinationales (FMI, OCDE etc.), des agences de gouvernance dont la seule légitimité est leur efficacité selon les critères du néolibéralisme et des institutions très faiblement légitimées par un mandat électif comme l'Union européenne.

La subjectivité est désormais beaucoup plus directement mobilisée en évitant ou en éliminant des intermédiaires comme les syndicats ouvriers. D'autres formes de subjectivités, souvent issues de mouvements de contestation, sont intégrées ; si elles résistent ou si elles s'avèrent inutiles, elles sont marginalisées. Ainsi a émergé le « nouvel esprit du capitalisme » (Luc Boltanski, Eve Chiappello) au sein duquel les sujets sont en tant qu'individus radicalement - et en général volontairement - mobilisés pour le capitalisme. Les « individus par défaut »⁴³ subissent les inconvénients de ce développement.

L'individualisation, l'interchangeabilité, l'abstractification, la chosification et la concurrence gagnent une nouvelle qualité. La gouvernance les organise et les structure selon sa raison instrumentale. Au nom de l'efficacité selon des critères de l'ordre établi s'installent de plus en plus des évaluations selon des critères quantitatifs et largement incompréhensibles, le règne des nombres dont le sens est considéré comme une évidence, le benchmarking, le ranking et le principe de la *best practice*. Les individus s'adaptent et internalisent ces critères et ils perdent encore plus de prise sur cette réalité. L'homme est réduit et il s'est réduit au « capital humain ».

⁴³ Cf., entre autres : Robert CASTEL, *La montée des incertitudes*, Paris, Seuil, 2009. Robert CASTEL, Claudine HAROCHE, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*. Entretiens sur la construction de l'individu moderne, Paris, Fayard, 3001.

[43]

Le lien social gouverné

[Retour à la table des matières](#)

Une mobilisation très élevée, profonde et souvent spectaculaire de la subjectivité est nécessaire au fonctionnement de l'ordre établi et devrait être intégrée dans la stratégie de la bonne gouvernance. La subjectivité est désormais beaucoup plus directement mobilisée dans le sens où chaque individu est appelé et interpellé pour se mobiliser, s'investir et donner de lui-même. C'est pour cette raison que les dernières décennies ont été réellement caractérisées par une radicale individualisation qui porte souvent des traits narcissiques ⁴⁴. Or cette mobilisation n'est pas le développement libre et créatif de la subjectivité et de son imaginaire. La créativité est, bien sûr, demandée. Tout et tous doivent être créatifs : du designer au publicitaire en passant par les stagiaires en poterie et macramé.

La gouvernance est un mode de mobilisation de la subjectivité qui s'inscrit dans une longue continuité de la reproduction du capitalisme, la série, à laquelle elle donne une nouvelle forme apparente. La série est une forme du lien social et de l'agir ensemble, une « médiation ⁴⁵ ». Le sujet ne s'y efface pas.

Cet homme est resté l'homme du besoin, de la *praxis* et de la rareté. Mais, en tant qu'il est dominé par la matière, son activité ne dérive plus directement du besoin, bien que celui-ci en soit la base fondamentale : elle est suscitée en lui, du dehors, par la matière ouvrée comme exigence pratique de l'objet inanimé. Ou, si l'on préfère, c'est l'objet qui désigne son homme comme celui dont une certaine conduite est attendue ⁴⁶.

⁴⁴ Cf. Christopher LASH, *The Culture of Narcissism*, New York, Norton & Company, 1979.

⁴⁵ Jean-Paul SARTRE, *Critique de la Raison Dialectique* [1960], Paris, Gallimard, 1985.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 296.

L'objet » évoqué par Sartre est entre autres et de plus en plus la gouvernance.

Les agirs sont, bien sûr, multiples et changeants mais ils sont à la fois « pratiques » et « inertes » dans le sens qu'ils sont des « conduites attendues » et préformées par l'ordre établi. La gouvernance définit les « conduites attendues » explicitement. Leur programme peut devenir une réalité car les sujets disposent d'un caractère social en adéquation avec la [44] société établie qui leur permet et leur impose d'agir et de penser selon les principes de l'ordre établi, de vouloir faire ce qu'ils doivent faire.

Nous avons affaire à ce que j'ai appelé dans la *Critique de la raison dialectique*, le pratico-inerte, c'est-à-dire une quasi-totalité, où toujours la matière l'emporte sur la personne, en tant qu'elle est elle-même médiation. Ainsi, la place, l'être d'un ouvrier par exemple, dans une usine où il y a des machines automatiques, est définie à l'avance. Elle existe, elle est cette place, non sous la forme d'une pure inertie, non sous la forme de l'exigence d'un être, mais sous la forme d'une exigence inerte de la machine ⁴⁷.

L'ordre contemporain est une série au sein de laquelle la gouvernance est une stratégie centrale pour maintenir et optimiser la série. C'est un ordre basé sur la raison instrumentale, fonctionnel et efficace qui lie de plus en plus individuellement les sujets à l'ordre établi. Son cadre normatif est l'efficacité. Les critères de cette efficacité sont considérés comme allant de soi : efficacité de l'ordre établi, c'est-à-dire efficacité de la logique marchande. Elle est « le principe de réalité » (Freud) du capitalisme. Afin de réaliser cette efficacité, les individus sont inclus dans cet ordre. De leur part, il s'agit d'une soumission par consentement.

On ne doit pas sous-estimer la force de la gouvernance, surtout dans une situation sociale dans laquelle les alternatives à l'ordre de la gouvernance sont très rares. En revanche, on ne doit pas non plus prendre ses rêves pour la réalité : même si l'imposition de la gouvernance peut susciter des contestations et des résistances car le prix que les concernés doivent payer peut être très élevé, comme l'exemple

⁴⁷ Jean-Paul SARTRE, *Qu'est-ce que la subjectivité*, Paris, Les Prairies Ordinaires, 2013, p. 67.

de la Grèce le montre depuis quelques années. Néanmoins, ces réactions, aussi compréhensibles soient-elles, s'adressent aux effets et aux dysfonctionnements de la gouvernance ; elles ne mettent que rarement en question ses principes. L'abstractification et la mathématisation ainsi que la domination écrasante du positivisme ont également produit la déconnexion entre ces pratiques et les mondes-de-la-vie des sujets. La lassitude s'installe, comme Husserl⁴⁸ l'avait déjà analysé dans les années 1930. La gouvernance est cependant une stratégie d'inclusion afin de [45] maintenir et de développer le dispositif (Foucault) dans un monde globalisé.

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

La raison instrumentale trouve dans la gouvernance une forme contemporaine particulièrement efficace et audacieuse car les instances et les institutions de la gouvernance se situent au-delà des gouvernements et des parlements largement discrédités, sans les supprimer pour autant. Ainsi, l'apparence d'une démocratie est maintenue et la gouvernance apparaît souvent comme un bon complément au parlementarisme. La gouvernance se donne des normes, des règles et des procédures qu'elle impose par la suite aux autres.

Elle est séduisante parce qu'elle permet l'inclusion d'une partie de la société civile (par exemple d'ONG) dans des processus de décision et d'actions concrètes. Les palabres parlementaires et les détours par des arrangements plus ou moins licites (corruption) peuvent être évités par des « décisions d'experts ». En revanche, le « prix à payer » pour cette participation est l'adaptation à la raison instrumentale et l'exclusion des citoyens de la prise de décision.

Une nouvelle forme du politique s'installe qui laisse derrière elle le principe de la délibération publique. Ce n'est plus l'idée républicaine d'un espace public, au sein duquel les citoyens majeurs (dans le sens de

⁴⁸ Edmund HUSSERL, *Die Krisis der europäischen Wissenschaft und die transzendente Phänomenologie* [1969], Hamburg, Félix Meiner Verlag, 1996. [La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale, Paris, Gallimard, 1976].

Kant) cherchent dans le débat et la confrontation de leurs opinions un avenir meilleur et plus raisonnable, qui ébauche le fonctionnement du politique, qui légitime le pouvoir en place et qui le contrôle. La gouvernance met en place ses règles, ses normes, ses critères, ses procédures et sa finalité. Elle les impose aux citoyens et elle contrôle leur respect.

Le consentement des citoyens est, certes, rarement total, mais il existe et la gouvernance cherche à développer des « affinités électives » entre ses projets et les citoyens. La gouvernance veut produire des affinités électives entre les citoyens et son système. Il s'agit de la variante selon laquelle « le choix [semble] être seulement dans la main du chimiste qui unit ces êtres ⁴⁹. Ceux qui ne veulent ou qui ne peuvent pas développer des affinités avec la gouvernance remarquent rapidement que ses bras [46] sont très musclés : la gouvernance est un rapport de pouvoir et de violence bien qu'elle prétende être démocratique et citoyenne.

Ces « affinités électives » sont possibles car elles s'inscrivent dans la forme contemporaine de la sérialité en vue d'optimiser le capitalisme contemporain. Le « principe de réalité » de cette société domine la subjectivité en général et les visions du monde des acteurs en particulier. Ils veulent fonctionner comme la gouvernance le demande mais souvent ils ne peuvent pas le faire. S'ils ne le veulent pas, la gouvernance s'impose avec violence.

La critique de la gouvernance ne peut pas se limiter à la dénonciation de ses méfaits et de ses dysfonctionnements, comme l'appauvrissement des populations suite à l'imposition de ses critères par exemple. La critique doit confronter la gouvernance à ce qu'elle prétend être, à ce qui la rend séduisante et qui fait comprendre le consentement de beaucoup de citoyens à la gouvernance. Elle prétend être ce que beaucoup de gouvernements ne sont pas : transparente, raisonnable, objective et efficace. Elle est, en réalité, opaque, rationnelle dans le sens le plus instrumental qui soit. Ainsi elle est objective et efficace seulement selon ses propres critères, qu'elle impose aux autres.

Faculté SHS-Sorbonne

⁴⁹ Johann Wolfgang von GOETHE, *op. cit.*, p. 41.