



PROJECT MUSE®

---

## La Démocratie à l'épreuve de la gouvernance

Cardinal, Linda, Andrew, Caroline

Published by University of Ottawa Press

Cardinal, Linda & Andrew, Caroline.

La Démocratie à l'épreuve de la gouvernance.

Ottawa: University of Ottawa Press, 2001.

Project MUSE., <https://muse.jhu.edu/>.



➔ For additional information about this book

<https://muse.jhu.edu/book/12424>

## Conclusion

De nouveaux modèles de gouvernance se sont élaborés dans les secteurs public, privé et civique au cours de la dernière décennie, pour relever les défis que pose notre nouvel univers complexe et turbulent. Parallèlement aux figures dominantes de bureaucraties et d'organisations de type commercial, des réseaux de type clanique ont surgi. Ils se sont révélés plus flexibles et efficaces. Dans tous les secteurs, des alliances fluides ont engendré des organisations « virtuelles » et des réseaux temporaires (qui se réorganisent et se reconfigurent sans cesse).

Nous avons déterminé certaines caractéristiques anatomiques et physiologiques de ce nouveau type d'organisation et nous avons sondé la nature du ciment nécessaire pour conférer à cette nouvelle forme d'organisation unité, stabilité et dynamisme. En outre, comme les nouvelles organisations exigent de leurs cadres de direction de nouveaux types de compétences, nous avons examiné des façons de pouvoir faire l'acquisition de ces compétences.

En 1965, Geoffrey Vickers avait prévu en grande partie cette nouvelle situation dans son ouvrage désormais classique sur l'art du jugement. À l'époque, il avait démontré que beaucoup de choses dépendent des habiletés intellectuelles, des processus institutionnels, de la capacité de réfléchir dans l'action et de l'interaction dynamique avec le contexte – autant d'éléments qui peuvent se construire (Vickers, 1965). Par conséquent, les nouveaux modèles de gouvernance ne sont peut-être pas nouveaux du tout. En fait, nous sommes peut-être en train de redécouvrir dans les organisations une forme d'interaction et de leadership que nous avons laissée disparaître à cause de notre confiance excessive dans l'efficacité des marchés et des hiérarchies (Paquet, 1999b).

Dans une étude sur les qualités particulières de Gildardo Magana (qui a pris la tête de la révolution mexicaine après l'assassinat de Zapata), John Womack fait un parallèle entre les rouages d'un forum efficace et les aptitudes et les qualités d'un cadre qui s'acquitte bien de sa charge, c'est-à-dire de quelqu'un qui est lui-même devenu le lieu d'une argumentation véritable :

Ce qu'il avait appris, c'était la médiation : pas l'acceptation de compromis, l'abandon de principes et l'échange de concessions; il avait appris à déceler la raison dans toutes les revendications en conflit, à reconnaître la légitimité particulière de chacun, à sentir où se trouvaient les terrains d'entente et à y amener les adversaires dans l'harmonie. Instinctivement, il

recherchait les débats, auxquels il se livrait non pas pour gagner, mais pour jouer un rôle de conciliateur (Womack, 1969 : p. 290).

Cela pourrait bien correspondre au modèle du nouveau leader dans un système organisationnel qui ressemble beaucoup à des réseaux neuronaux en évolution.

#### Note

1. Ce texte a été préparé pour le colloque France-Canada sur la gouvernance qui a eu lieu à Ottawa au début d'octobre 1998. Les commentaires de Luc Juillet ont été fort utiles, mais je ne suis pas certain qu'il va juger satisfaisante ma façon d'y répondre.

#### Bibliographie

- ALCHIAN, Armen A., 1965, « Some Economics of Property Rights », *Il Politico*, vol. XXX, n° 4, p. 816-829.
- ARGYRIS, C. et D. SCHON, 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- BADOT, O. et G. PAQUET, 1991, « Quasi-firme et secteur public : un pari sur le franchisage », *Gestion 200 – Management et Prospective*, vol. 7, n° 4, p. 15-31.
- BARZELAY, M., 1992, *Breaking Through Bureaucracy*, Berkeley, University of California Press.
- BEST, M., 1990, *The New Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- BOISOT, M. H., 1987, *Information and Organizations*, Londres, Fontana.
- BOISOT, M. H., 1995, *Information Space*, Londres, Routledge.
- BOISVERT, R., 1998, *John Dewey – Rethinking Our Time*, Albany, State University of New York Press.
- BRANDENBURGER, A. et B. J. NALEBUFF, 1996, *Co-opetition*, New York, Currency Doubleday.
- BRESSAND, A. et al., 1989, « Vers une économie de réseaux », *Politique industrielle*, p. 155-168.
- BUSINESS WEEK, 1993, « The Virtual Corporation », 8 février, p. 98-103.
- COVA, B. et P. COVA, 1991, « Procédure de passation des marchés publics européens : les limites du paradigme concurrentiel », *Gestion 2000 – Management et Prospective*, vol. 7, n° 5, p. 13-42.

- DAHMEN E., 1988, « Development Blocks in Industrial Economics », *Scandinavian Economic History Review*, vol. 36, n° 1, p. 3-14.
- D'CRUZ, J. R. et A. M. RUGMAN, 1992, *New Compacts for Canadian Competitiveness*, Toronto, Kodak Canada Inc.
- DAVIDOW, W. H. et M. S. MALONE, 1992, *The Virtual Corporation*, New York, Harper Collins.
- DE LA MOTHE J. et G. PAQUET, 1994, « The Dispersive Revolution », *Optimum*, vol. 25, n° 1, p. 42-48.
- DE LA MOTHE J. et G. PAQUET, 1996, « Competition and Governance: The New Challenges », dans J. De La Mothe and G. Paquet (dir.), *Corporate Governance and the New Competition*, Ottawa, PRIME, p. 3-19.
- DE LA MOTHE J. et G. PAQUET, 1997, « Coordination Failures in the Learning Economy », dans J. De La Mothe J. et G. Paquet, (dir.), *Challenges Unmet in the New Production of Knowledge*, Ottawa, PRIME, p. 3-26.
- DÉTIENNE, M. et J.-P. VERNANT, 1974, *Les ruses de l'intelligence*, Paris, Flammarion.
- DRUCKER, P. F., 1988, « The Coming New Organization », *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 1, p. 45-53.
- EMERY, F. E. et E. L. TRIST, 1965, « The Causal Texture of Organizational Environments », *Human Relations*, 18, p. 21-32.
- FRIEDMANN J. et G. ABONYI, 1976, « Social Learning : A Model for Policy Research », *Environment and Planning*, vol. A, n° 8, p. 927-940.
- FRY, R. E. et W. A. PASMORE, 1983, « Strengthening Management Education », dans S. Srivastva & Associates, *The Executive Mind*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 269-296.
- FUKUYAMA, F., 1995, *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Londres, Hamish Hamilton.
- HALL, E. T., 1976, *Beyond Culture*, New York, Doubleday.
- HANDY, C., 1989, *The Age of Unreason*, Londres, Business Books.
- HANDY, C., 1992, « Balancing Corporate Power : A New Federalist Paper », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 6, p. 59-72.
- HARDIN, H., 1974, *A Nation Unaware*, Vancouver, J. J. Douglas.
- HINE, V. H., 1977, « The Basic Paradigm of a Future Socio-Cultural System », *World Issues*, avril/mai, p. 19-22.
- JACOBS, J., 1992, *Systems of Survival*, New York, Random House.
- KETTLE, J., 1980, *The Big Generation*, Toronto, McClelland and Stewart.
- KILLICK T., 1995, *The Flexible Economy*, Londres, Routledge.
- KOLB, D. A., 1984, *Experiential Learning*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.

- KOOIMAN, J. (dir.), 1993, *Modern Governance*, Londres, Sage Publications.
- LAURENT, P. et G. PAQUET, 1998, *Epistémologie et économie de la relation – coordination et gouvernance distribuée*, Lyon, Vrin, 284 p.
- LEBLOND, A. et G. PAQUET, 1988, « Stratégie et structure de l'entreprise de l'an 2000 », dans J. Jabes (dir.), *Gestion stratégique internationale*, Paris, Economica, p. 23-41.
- LEIBENSTEIN, H., 1976, *Beyond Economic Man*, Cambridge, Harvard University Press.
- MARQUAND, D., 1988, *The Unprincipled Society*, Londres, Fontana.
- MICHAEL, D. N., 1980, *The New Competence*, San Francisco, Values and Lifestyles Program.
- MICHAEL, D. N., 1988a, « The Search for Values in the Information Age », *Western City*, vol. LXIV, n° 9, p. 10-18.
- MICHAEL, D. N., 1988b, « Can Leaders Tell the Truth and Still Remain Leaders? », Paris, conférence à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire du Club de Rome, miméo, 20 p.
- MILLON-DELSOL, C., 1992, *L'État subsidiaire*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MILLS, D. Q., 1993, *Rebirth of the Corporation*, New York, Wiley.
- MORIN, E., 1990, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- MORGAN, G., 1989, *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- NAVARRÉ, C., 1986, « L'Etat-stratège », *L'Analyste*, n° 13, printemps, p. 48-51.
- OGILVY, J. A., 1986-1987, « Scenarios for the Future of Governance », *The Bureaucrat*, p. 13-16.
- ORGOGOZO, I. et H. SÉRIEYX, 1989, *Changer le changement*, Paris, Seuil.
- O'TOOLE, J. et W. BENNIS, 1992, « Our Federalist Future : The Leadership Imperative », *California Management Review*, été, p. 73-90.
- OUCHI, W., 1980, « Market, Bureaucracy and Clan », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 120-142.
- PAQUET, G., 1990, « Internationalization of Domestic Firms and Governments : Anamorphosis of a Palaver », *Science and Public Policy*, vol. 17, n° 5, p. 327-332.
- PAQUET, G., 1991-1992, « Betting on Moral Contracts », *Optimum*, vol. 22, n° 3, p. 45-53.
- PAQUET, G., 1992, « L'heure juste dans la formation en management », *Organisation*, vol. 1, n° 2, p. 41-51.
- PAQUET, G., 1993, « État postmoderne : mode d'emploi », *Relations*, n° 587, p. 17-19.

- PAQUET, G., 1995, « Gouvernance distribuée et habitus centralisateur », *Mémoires de la Société royale du Canada*, série VI, tome VI, p. 97-111.
- PAQUET, G., 1996a, « La grisaille institutionnelle », dans S. Coulombe et G. Paquet (dir.), *La ré-invention des institutions et le rôle de l'État*, Montréal, Association des économistes québécois, p. 393-421.
- PAQUET, G., 1996b, « Distributed Gouvernance and Transversal Leadership », dans J. E. Trent, R. Young et G. Lachapelle (dir.), *Québec-Canada: What Is the Path Ahead?/Nouveaux sentiers vers l'avenir*, Ottawa, The University of Ottawa Press, p. 317-332.
- PAQUET, G., 1996-1997, « The Strategic State », *Ciencia Ergo Sum*, vol. 3, n° 3, p. 257-261 (partie 1); vol. 4, n° 1, 1997, p. 28-34 (partie 2); vol. 4, n° 2, 1997, p. 148-154 (partie 3).
- PAQUET, G., 1997, « Alternative Service Delivery : Transforming the Practices of Governance », dans R. Ford et D. Zussman (dir.) *Alternative Service Delivery : Sharing Governance in Canada*, Toronto, KPMG/IPAC, p. 31-52.
- PAQUET, G., 1999a, *Governance Through Social Learning*, Ottawa, The University of Ottawa Press.
- PAQUET, G., 1999b, *Oublier la Révolution tranquille*, Montréal, Liber.
- PAQUET, G. et O. GÉLINIER (dir.), 1991, *Le management en crise – pour une formation proche de l'action*, Paris, Economica.
- PAQUET, G. et J. ROY (dir.), 1998, *Governance in Canada*, Ottawa, Centre on Governance.
- PETERS, T., 1992, *Liberation Management*, New York, Alfred A. Knopf.
- POPPER, K. R., 1972, *Objective Knowledge : An Evolutionary Approach*, Oxford, Clarendon Press.
- PORTER, L. W. et L. E. McKIBBIN, 1988, *Management Education and Development : Drift or Thrust Into the 21st Century?*, New York, McGraw-Hill.
- PUTNAM, R. D., 1993, *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press.
- RITTEL, H. W. J. et M. M. WEBBER, 1973, « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, n° 4, p. 155-169.
- SENGE, P. M., 1990, *Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- SÉRIEYX, H., 1993, *Le Big Bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy.
- STEWART, J. B., 1993, « Whales and Sharks », *The New Yorker*, 15 février, p. 37-43.
- STINCHCOMBE, A. L., 1990, *Information and Organizations*, Berkeley, University of California Press.

- TAYLOR, C., 1985, « Alternative Futures », dans A. Cairns et C. Williams (dir.), *Constitutionalism, Citizenship and Society in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 183-229.
- TULLY, J., 1993, « The Modular Corporation », *Fortune*, 8 février.
- TUSSMAN, J., 1989, *The Burden of Office*, Vancouver, Talonbooks.
- VERTINSKY, I., 1987, « An Ecological Model of Resilient Decision-Making : An Application to the Study of Public and Private Sector Decision-Making in Japan », *Ecological Modelling*, n° 38, p. 141-158.
- VICERE, A. A., 1992, « The Strategic Leadership Imperative for Executive Development », *Human Resource Planning*, vol. 15, n° 1, p. 15-31.
- VICKERS, G., 1965, *The Art of Judgment*, Londres, Chapman & Hall.
- WILLIAMSON, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O. E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- WOMACK, J., 1969, *Zapata and the Mexican Revolution*, New York, Knopf.

*This page intentionally left blank*



## **Deuxième partie**

### **Le débat**

*This page intentionally left blank*

# 2

## La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif. Commentaire sur un texte de Gilles Paquet<sup>1</sup>

JOCELYN LÉTOURNEAU

Je voudrais tout d'abord remercier les organisateurs de ce séminaire pour m'avoir invité à cette table ronde. Donner la réplique à Gilles Paquet est toujours un honneur, bien que ce ne soit jamais chose aisée tant ses textes sont fourmillants d'idées et pleins de formules inspirées.

Le présent article ne fait pas exception à la règle. M. Paquet apparaît, dans le paysage de la pensée du Canada francophone, le Québec y compris, comme l'un de ces trop peu nombreux penseurs qui ne craignent jamais de sortir des sentiers battus, de se mesurer aux acquis apparemment indépassables du savoir normatif et de donner du souffle aux interrogations de l'académie. Quiconque lit ce texte qu'il a commis sur la gouvernance envisagée d'après le « paradigme de l'apprentissage collectif » – et cette définition est importante – est inévitablement stimulé sur le plan intellectuel.

Je ne suis pas moi-même spécialiste de cette question de la gouvernance. J'ajoute illico que mes compétences en matière de gestion des petites ou des grandes organisations sont pour le moins limitées. Mais j'ai été interpellé par ce texte dans lequel l'auteur cherche à réconcilier l'aspect proprement et nécessairement technique de la gouvernance

comme mode d'organisation et de régulation avec une conception enrichie de l'homme, du monde et des rapports sociaux.

Au fond, M. Paquet développe l'idée selon laquelle il n'y a pas de contradiction, bien au contraire, entre l'optimisation des rendements, y compris sociétaux, fondés sur l'usage disons « imagitatif » plutôt que mécanique des ressources humaines et du capital civique disponible au sein d'une entité quelconque, un État par exemple, et la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation efficiente des petits ou des grands ensembles.

La question abordée par l'auteur, en ce qui a trait à la gouvernance, est d'un type assez semblable à celle qu'un Philippe van Parijs énonçait au regard de l'optimisation de la société concurrentielle : comment combiner l'efficacité du marché avec la justice sociale? Dans la perspective amenée par Gilles Paquet, la question serait plutôt la suivante : comment atteindre des fonctionnements optimaux, d'ordre économique ou sociétal, sans aliéner mais en émancipant au contraire cette ressource vitale – l'humain – qui permet de prétendre éventuellement à une victoire de la raison imaginative sur celle des systèmes?

L'argumentation de M. Paquet est structurée autour de deux points forts : d'abord, une critique en règle du paradigme taylorien défini comme forme de gouvernance au potentiel épuisé d'efficacité et de réalisation de plus-value économique ou sociétale. Ensuite, une réflexion appuyée et systématique sur le paradigme de l'apprentissage collectif. Abordons successivement l'une et l'autre rubrique.

Je pense que très peu de gens s'opposeront à l'idée voulant que le taylorisme n'ait plus valeur de référence en ce qui a trait aux modèles optimaux de gestion, d'encadrement et de contrôle des processus de travail. Le modèle taylorien, dans sa forme originale fort rigide, hiérarchisée, bureaucratisée et centralisée, a d'ailleurs toujours fait problème pour les gestionnaires. Très tôt, ceux-ci ont dû, sur le tas et devant les problèmes qu'ils rencontraient dans l'organisation des processus de production ou dans la régulation des processus sociaux, enregistrer la dissidence des travailleurs ou des citoyens, si ce n'est tenir compte des déficiences inhérentes aux modèles qu'ils envisageaient d'appliquer, et adapter ou ajuster en conséquence leurs modes d'administration des hommes et des choses.

Le taylorisme comme forme organisationnelle idéale-typique des entreprises, voire des sociétés, n'a jamais fait fortune. Sa vulgate a cependant constitué jusqu'à récemment, et constitue peut-être encore dans certains milieux, l'un des principes cardinaux des sociétés inspirées par l'imaginaire technicien, et ce, tant à l'Est qu'à l'Ouest.

Je serais donc d'accord avec M. Paquet pour souligner le tassement évident qu'a connu, depuis une vingtaine d'années, le paradigme taylorien comme imaginaire de l'organisation dans nos sociétés. Le fait que nombre d'entreprises l'aient délaissé, comme référence ou horizon, constitue par ailleurs un indice certain qu'il n'a pas produit les fruits escomptés sur le plan de l'optimisation de la production des biens et de la régulation des hommes.

Mais, en même temps, le paradigme mécaniste n'a jamais eu l'apparence aussi structurée et assurée que celle que M. Paquet lui attribue dans son texte. Les petits *boss* érigeant leurs fiefs n'ont toujours été tolérés que dans la mesure où les rendements étaient là. En fait, le paradigme mécaniste s'est lui-même continuellement adapté aux circonstances du moment. Il n'a toujours effectivement existé que sous des modes abâtardis — ce qui ne surprendra personne. Plus encore, il a toujours reposé, tout au moins en partie, sur l'idée chère à M. Paquet d'un certain apprentissage collectif, sur celle aussi d'un enrichissement de la ressource humaine. Il n'a surtout jamais été contraire à l'idée d'une adaptation nécessaire des principes régulateurs aux contingences du moment et du milieu. N'est-ce pas là d'ailleurs l'une des grandes forces du système capitaliste que de tirer profit de la raison imaginative et de transformer la marginalité, si ce n'est la dissidence, en un objet marchand et en une source éventuelle de richesses?

En somme, l'ensemble des innovations organisationnelles que Gilles Paquet décrit sous l'étiquette de « paradigme de l'apprentissage collectif » ne sont peut-être pas aussi novatrices qu'on pourrait le penser. Il le laisse d'ailleurs sous-entendre vers la fin de son texte. Mais ce paradigme a certes connu un engouement depuis une vingtaine d'années. Il est devenu la référence et l'horizon de tous ceux qui se présentent comme porteurs de la donne d'avenir. On ne compte plus les articles qui, dans la *Harvard Business Review*, en font la promotion. Le paradigme de l'apprentissage collectif, comme fondement de la gouvernance post-taylorienne, est la solution espérée aux problèmes de productivité économique et d'efficacité sociale qui marquent nos sociétés aujourd'hui. Il est le grand espoir de notre époque. Mais il est la source aussi de difficultés présentes et potentielles, en ce sens qu'il est au centre de tentatives manifestes d'appropriation de ses logiques, de ses orientations et de ses finalités par différents acteurs dont les intérêts ne sont pas aspirés, condensés ou subsumés par la nouvelle utopie.

Le paradigme de l'apprentissage collectif, il faut le rappeler, n'existe pas au-delà de ce que les hommes peuvent en faire. Il est au cœur

de la vie relationnelle avec ses grandeurs et ses misères, ses grâces et ses déchéances, ses espoirs et ses désolations.

La critique du modèle taylorien constituait le premier pôle autour duquel était structuré le texte de M. Paquet. La définition et l'explicitation du paradigme de l'apprentissage collectif en est le deuxième.

J'ai lu avec grand intérêt le propos de l'auteur à ce sujet. Il est difficile de s'opposer à ce qu'il dit. Que gouverner soit un exercice complexe ; que le partage de l'information soit un élément majeur de l'optimisation des organisations ; que l'organisation émerge d'interdépendances ; que l'adaptation, la flexibilité, la mobilité et la fluidité des formes organisationnelles soient désormais considérées comme des valeurs centrales des organisations privées, publiques et civiques ; que les organisations doivent tendre continuellement à modifier la théorie qu'elles ont d'elles-mêmes, etc., qui pourrait être contre ces vérités ? À mon avis, là n'est pas le problème. Imaginer et instituer des formes organisationnelles vertueuses ou réputées porteuses n'est pas le plus difficile. Le problème consiste à les opérationnaliser dans des cadres concrets, c'est-à-dire dans des environnements humains et physiques complexes où la contingence, l'incertitude, la concurrence, la ruse des acteurs et les petits rapports de pouvoir et de force forment le sel de la vie. Il est d'ailleurs extrêmement difficile de prévoir les conséquences, heureuses ou fâcheuses, des formes de gestion inspirées par le paradigme de l'apprentissage collectif. Il est des cas où, pour des raisons inconnues ou non prévues, l'expérience fonctionne. Dans d'autres cas, c'est l'échec sans que l'on puisse isoler précisément le facteur ayant causé l'insuccès. Le plus souvent, ces déboires tiennent aux réactions imprévisibles, « non rationnelles » par rapport aux postulats ou finalités du « paradigme », des acteurs-participants.

Or, dans cette difficulté à intégrer au modèle qui l'inspire ces « dérèglements » et « effets pervers » causés par l'action et la présence humaine réside à mon avis le talon d'Achille du texte de M. Paquet. De la façon dont il décrit la gouvernance à laquelle il adhère, on se demande qui pourrait être contre cette nouvelle donne. On se demande aussi pourquoi l'on ne parvient pas plus vite, à l'échelle des sociétés notamment, à l'institution du paradigme de l'apprentissage collectif comme fondement de la gouvernance.

J'ai mes idées à ce sujet. D'abord, ce n'est pas parce qu'un mode de gouvernance repose sur l'apprentissage collectif, respecte et exploite l'imagination de chacun, combat les hiérarchies stériles et les petits fiefs, utilise les pulsations de l'environnement, etc., que la convoitise — de pouvoir, de revenu, de rayonnement, etc. — disparaît du décor. La

convoitise, que l'on distinguera de l'émulation, de la passion, de l'intérêt, du désir de dépassement — bref de toutes ces pulsions à « effets de levier » dont le capitalisme s'est nourri depuis le début de son histoire — est à l'organisation et aux systèmes de régulation ce que le grain de sable est à l'huile du moteur. La convoitise, c'est la jalousie, l'envie, la cupidité, l'avarice, la volonté d'être davantage valorisé que son voisin, la poursuite de petits intérêts mesquins, bref toutes ces attitudes qui constituent la variable imprévisible, résiduelle, indomptable et rebelle des modèles et des modes d'organisation, une variable cependant inaliénable de la condition humaine. Or, contrairement à M. Paquet, je doute que la stratégie vulpine, que les structures modulaires, que les méso-forums interactifs, que les partenariats et les contrats moraux, que le principe dialogique et quoi encore, empêchent l'apparition de tous ces effets « déstructurants », absolument imprévisibles et, à mon avis, irréductibles, que j'associe ici à la convoitise.

Parce qu'il s'agit d'un observateur attentif de la réalité humaine, je suis convaincu que Gilles Paquet n'est pas dupe du caractère idéaliste du mode de gouvernance qu'il décrit. Mais il m'apparaît qu'il n'a pas suffisamment insisté, dans son texte, sur les rapports de forces qui naissent inévitablement de l'interdépendance contrainte des hommes dans une structure organisationnelle ou dans la société civile. Cette idée d'interdépendance contrainte, empruntée à Norbert Elias, est intéressante. Elle postule en effet que l'on ne peut s'arracher à ce paradoxe qui veut que l'on trouve sa liberté et sa servitude dans son rapport aux autres. Je dis bien : « et sa servitude ». C'est dire que l'humain, bien que conscient des avantages qu'il peut avoir à coopérer avec ses semblables, cherche toujours en même temps à se ménager des espaces de pouvoir, de privilège, d'autonomie qui répondent à ses intérêts particuliers et à son désir d'avancer avec les autres et par rapport à eux, voire contre eux ou en dépit de ses partenaires. On peut bien déplorer cette tendance, je crois qu'elle n'est pas près de disparaître.

Gilles Paquet en est certainement conscient. C'est pour cette raison qu'il insiste tant, dans son texte, sur ce qu'il appelle le « ciment idéologique » comme dimension fondamentale du nouveau mode de gouvernance. Ciment idéologique, c'est-à-dire volonté partagée d'en arriver à un syndrome d'images, de théorie et de valeurs qui donne au clan — je reviendrai plus tard sur cette notion de clan — son unité, sa stabilité et son dynamisme. Pour évoquer cette idée de ciment idéologique, d'autres, un Fernand Dumont par exemple, auraient parlé de « raisons communes ». J'ai personnellement beaucoup de réticence par rapport à ces notions de ciment idéologique ou de raisons communes. Ma