
La gouvernance, science de l'imprécis

Gilles Paquet, professeur émérite
Directeur de recherches au Centre d'études en gouvernance
Université d'Ottawa

"We hunger for certainty. That is a big problem. It might even be THE problem"
Adam Frank

INTRODUCTION

Des mots comme excellence ou performance commandent un sens du superlatif mais contiennent aussi le virus d'un certain totalitarisme : d'un réductionnisme du monde vivant à la poursuite d'objectifs précis dans certaines directions jugées transcendantes dans l'absolu.

Des mots comme excellence ou performance commandent un sens du superlatif mais contiennent aussi le virus d'un certain totalitarisme : d'un réductionnisme du monde vivant à la poursuite d'objectifs précis dans certaines directions jugées transcendantes dans l'absolu. Tant que tout cela reste au niveau des velléités, c'est un moindre mal. Une certaine vigilance suffit.

L'effet toxique ne se matérialise pleinement que quand ces manies deviennent une référence incontournable, une religion, un culte. À ce moment-là, tout un appareil de postulats inquiétants mais occultés commencent à jouer, à savoir :

- qu'il existerait des objectifs qui transcendent absolument tous les autres;
- que ces objectifs (d'où qu'ils proviennent) sont largement partagés;
- qu'on a une connaissance suffisante *ab ovo* pour identifier ces objectifs communs, et pour dessiner des moyens d'en poursuivre la maximisation.

Ce qui plus est, de cet emballement, découle presque automatiquement la focalisation sur des cibles précises dans cette direction privilégiée, et la fixation sur certaines mesures quantitatives du progrès dans la direction voulue, et donc sur une certaine quantophrénie¹.

Il en ressort une cosmologie de l'exactitude et de la métrologie qui en arrive à réduire politiques publiques et stratégies d'organisation à un jeu mécanique d'arcs, flèches et cibles, à une philosophie du *visou* – de l'habileté à viser juste, du *marksmanship*.

Or dans les secteurs privé, public et sans but lucratif, les situations sont autrement plus complexes. Et donc cette cosmologie simplificatrice est toxique parce que, sauf dans des situations triviales, on est le plus souvent dans un monde où il y a beaucoup d'inconnu, d'ignorance, et d'imprécision quant à la nature des problèmes, où les valeurs des divers partenaires sont différentes, et où il est donc bien rare qu'on puisse, sans grossièrement caricaturer, réduire la mission ou le mandat d'une organisation ou d'un système social à un seul ou à une poignée d'objectifs mesurables. En raccourci, on peut noter deux constats.

D'abord, personne ne peut généralement prétendre avoir toutes les ressources, le pouvoir et l'information nécessaire pour définir la nature du problème et un objectif simple susceptible de transcender tous les autres d'une manière complète et absolue dans notre monde pluraliste, et pour en arriver à faire l'ingénierie de la poursuite effective de cet objectif.

Ensuite, cette poursuite d'objectifs réducteurs, précis et quantifiés, si on l'inflige à une organisation, déclenche une série d'effets pervers comme *l'effet Goodhart* – qui suggère que toute mesure qui devient une cible devient une mauvaise mesure, parce que les fantaisies managériales qui l'ont ainsi promue transforment l'environnement en créant une fixation sur une mesure plutôt que sur la

créativité et l'initiative nécessaires pour accomplir le mandat ou la mission de l'organisation ou du système social en question².

De là la toxicité de ces formules magiques comme le Planning-Programming-Budgeting System (PPBS), – la mère des expériences quantophréniques au Canada – qui ont entraîné toutes sortes d'effets pervers comme la tendance à l'uniformisation face à un pluralisme qui réclame le contraire, à des effets de distorsion et de redirection, etc. En conséquence, on ne sait jamais, comme on disait dans les années 1970 à Ottawa, si dans PPBS, il y a plus de PP ou de BS, mais l'effet est généralement toxique³.

Ce texte souligne d'abord les périls de l'idéologie de la précision et de la quantification pour la gouvernance, et suggère qu'il faut plutôt considérer la gouvernance comme une science de l'imprécis qui ne peut que souffrir de

l'intégrisme quantophrénique. Ensuite, on montre que la gouvernance en tant que science de l'imprécis doit se donner un outillage mental à la hauteur de la complexité et de l'imprécision de sa tâche, et donc réviser fondamentalement les notions de stratégie/politique, de leadership, d'imputabilité et d'évaluation maintenant en vogue. Enfin, on spéculé sur les limites de la quête pour une méthode générale dans la construction de cette science de l'imprécis.

Ce texte souligne d'abord les périls de l'idéologie de la précision et de la quantification pour la gouvernance, et suggère qu'il faut plutôt considérer la gouvernance comme une science de l'imprécis qui ne peut que souffrir de l'intégrisme quantophrénique.

1. LE MIRAGE DE LA PRÉCISION

En gouvernance – où il est question du design de la coordination efficace dans une organisation ou un système social, quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs mains, et que n'existent point de valeurs communes et partagées – le travail de construction d'un appareil de guidage, qui puisse élucider la direction générale en cours de route, au fil de l'apprentissage, nage dans l'imprécis.

Il n'y a aucune raison de ne pas chercher la précision et la mesure exacte des résultats d'une action quand les conditions s'y prêtent. L'apprentissage ne peut qu'en être dramatiquement exhaussé à proportion qu'il peut se faire plus vite et plus finement. Cependant c'est un *non sequitur* que d'inférer, à partir d'une position qui déclare *que la précision c'est bien, que n'est bien que ce qui est précis*. Découle de cette faute logique une connotation négative pour l'imprécision, et une idéologie toxique de la précision et de la quantification.

Or nous vivons en gouvernance dans un monde de phénomènes vagues, de choses imprécises – où les phénomènes sont flous par essence, et où nous ne

disposons souvent pas de techniques de mesure adéquates pour nombre de phénomènes⁴. Insister alors sur la précision et la mesure est une idéologie qu'aucune épistémologie ne saurait justifier.

Dans l'expérimentation, dans la science en train de se faire, le flou, le nuageux, le vague, l'ambigu, l'obscur, l'inintelligible, le contradictoire, la logique du probable seulement, etc. – sont de rigueur. Imposer l'impératif précision ne peut tendre qu'à ossifier prématurément la définition du problème, et à stériliser le processus d'exploration et d'innovation. Voilà qui condamne les modélisations à s'anémier : une modélisation ne peut pas être à la fois générale, précise, et simple⁵. Insister sur la précision implique un sacrifice en termes de généralité et de simplicité⁶.

En gouvernance – où il est question du design de la coordination efficace dans une organisation ou un système social, quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs mains, et que n'existent point de valeurs communes et partagées – le travail de construction d'un appareil de guidage, qui puisse élucider la direction générale en cours de route, au fil de l'apprentissage, nage dans l'imprécis. Il s'agit d'ausculter l'environnement changeant en

temps réel, et de trouver moyen de mettre en place, ce faisant, l'équivalent d'un 'pilote automatique' – un ensemble de mécanismes qui puissent apprendre vite, et assurer la résilience et la capacité à innover de l'organisation ou du système social.

Contrairement à ce qu'on a voulu faire croire, l'imprécis n'implique pas manque de rigueur. L'imprécis insiste plutôt sur le flou nécessaire à cause de la complexité même des phénomènes, et sur la possibilité d'une autre sorte de rigueur qui peut ne pas être obligatoirement arithmétisable et algorithmisable.

La logique de l'interniste diagnosticien dans la pratique médicale n'est pas celle de l'algébriste, mais elle n'est pas moins rigoureuse. Elle se réclame d'une connaissance pratique souvent tacite ('connaissance de type Delta⁷') mais se traduit dans des heuristiques et des mécanismes qui s'ajustent continuellement à proportion que le contexte se modifie, que la connaissance s'accumule, et que les intervenants en arrivent à des formes améliorées de collaboration. Cette démarche produit des résultats impressionnants dans le travail des professionnels.

La connaissance de type Delta est différente de celles engendrées par les travaux dans les humanités (*alpha*), dans les sciences naturelles (*beta*) et les sciences sociales conventionnelles (*gamma*) : elle est produite dans et par l'acquisition d'un savoir-faire; elle est acquise dans l'action et par la réflexion dans l'action, et mobilise tous les sens – le savoir-faire qui en découle est donc en un sens *incorporé* et ne se transmet pas seul.

La connaissance de type Delta est différente de celles engendrées par les travaux dans les humanités (*alpha*), dans les sciences naturelles (*beta*) et les sciences sociales conventionnelles (*gamma*) : elle est produite dans et par l'acquisition d'un savoir-faire; elle est acquise dans l'action et par la réflexion dans l'action, et mobilise tous les sens – le savoir-faire qui en découle est donc en un sens *incorporé* et ne se transmet pas seul. Enfin, les savoir-faire, comme les tours de main, ne sont pas formalisables séparément parce que leur

apprentissage transmet à la fois savoir-être, savoir-vivre, sens et identité. Il en ressort une intelligence de caractère pratique, une intelligence rusée : cette connaissance oblique et inexacte qui ressort du dialogue avec la situation va se transformer, avec l'expérience, en prévoyance, prudence et vigilance *incorporées* sans n'être jamais qu'un art ou qu'une connaissance raisonnée. Rigueur impressionnante donc du professionnel même si ce n'est pas la rigueur du scientifique ou de l'humaniste⁸.

Racines du mal

La gouvernance a souffert grandement de la chape de plomb de la précision et de la quantification en raison de deux perversions : le scientisme et la disciplinarisation qui ont paralysé ce champ d'études en confondant le maximum et l'optimum de précision et de quantification.

Le premier travers a voulu imposer à la démarche gouvernance (fondée sur la connaissance de type Delta) un appareil emprunté aux sciences expérimentales qui a amené les sciences humaines à perdre leur âme. On a déclaré les faits sociaux des choses, et l'analyse positiviste et une mentalité polytechnicienne seules acceptables. Le succès des sciences physiques à *expliquer* en dépliant des liaisons mécaniques entre causes et effets dans la nature devait avoir des conséquences importantes pour les sciences de l'organisation. Un modèle machiniste de la réalité s'est imposé : le besoin d'expliquer s'est substitué à celui de comprendre⁹.

Le second travers est venu de la normalisation et régulation des champs disciplinaires par des oligarchies d'agences subventionnaires – tout cela a dévoyé le travail intellectuel, en particulier dans des domaines comme la gouvernance où la démarche s'intéresse à des systèmes qui n'existent pas encore et dont il faut faire le design¹⁰. Donald Schön¹¹ a remis en question cette filière dans deux livres importants au cours des années 80. Il a suggéré qu'on pouvait apprendre beaucoup dans l'action, et que, dans bien des domaines, la connaissance naît d'un dialogue avec la situation.

Au cœur de cette démarche est l'apprentissage collectif et une autre façon de travailler : au lieu de tenter de falsifier des hypothèses à propos

d'une réalité objective – ce qui est trop étroit pour un praticien quand tout est en mouvement et qu'il faut dessiner en temps réel des systèmes de guidage inédits – on va plutôt créer une situation nouvelle et apprendre en temps réel si on peut aller au-delà de la situation initiale.

Dans ce monde nouveau de l'imprécis, la stratégie et la politique doivent se concevoir comme un processus d'enquête – un processus basé sur la reconnaissance d'une grande ignorance initiale qui impose de ne pas donner trop vite une forme canonique à la définition de problèmes, et la nécessité de mettre en place un processus d'exploration où le problème va se définir en cours d'enquête.

Dans ce monde nouveau de l'imprécis, la stratégie et la politique doivent se concevoir comme un *processus d'enquête* – un processus basé sur la reconnaissance d'une grande ignorance initiale qui impose de ne pas donner trop vite une forme canonique à la définition de problèmes, et la nécessité de mettre en place un processus d'exploration où le problème va se définir en cours d'enquête : les objectifs, les moyens et les règles du jeu elles-mêmes étant en processus continu de redéfinition à mesure que l'apprentissage procède¹².

Notre cerveau maîtrise bien l'imprécis

Le passage d'une fixation sur le précis à une approche qui reconnaît l'inévitabilité de l'impré-

2. LE PARADIGME DE L'IMPRÉCISION

Le monde de la gouvernance est confronté journallement à des réalités qu'on ne peut pas vraiment apprécier en noir et blanc sans les caricaturer indûment. La gouvernance va donc viser à mettre en place un système flou qui contient beaucoup de points de repère et de règles 'si X alors action a' qu'un praticien de grande expérience a en tête et peut utiliser s'il a à faire face aux défis de gouverne.

Un tel praticien a appris à maîtriser sa connaissance de type Delta au cours de décennies d'expériences pratiques, et son travail est un « process in which communication, political

struggle, and substantive inquiry are combined... (and it) may be judged appropriate... if it leads to the creation of a design structure that directs inquiry toward progressively greater inclusion of features of the problematic situation and values for its transformation »¹⁴.

struggle, and substantive inquiry are combined... (and it) may be judged appropriate... if it leads to the creation of a design structure that directs inquiry toward progressively greater inclusion of features of the problematic situation and values for its transformation »¹⁴.

Dans le monde du précis, le principe de contradiction joue à plein : 2 est un chiffre pair et il ne peut pas être impair; un jury déclare un accusé coupable ou non-coupable. Tout se joue en 100 % vrai ou 100 % faux. Quand il y a doute, on arrondit de force : ce doit être l'un ou l'autre.

Dans le monde du flou, on sort de ce monde simpliste : quand on dit que le ciel est bleu ou que l'air est frais, cela devient une question de degré, ils peuvent l'être à 50 % ou 80 %. Plus besoin d'arrondir, on accepte de vivre avec le flou : un objet peut être partiellement membre d'un ensemble et de son contraire. C'est dans ce monde du flou et de l'imprécis que fonctionne notre cerveau : on peut ainsi reconnaître un pattern (les contours d'un visage par exemple).

La logique floue (qui veut faire aussi bien que notre cerveau) a réussi en multipliant le nombre de déclics 'si X, alors action a' à prendre en compte le monde du gris et à construire des systèmes de guidage flous, pour gérer, par exemple, les climatiseurs ou les machine à laver. C'est la même logique qui doit servir de support à la gouvernance.

Le travail de la gouvernance est de mettre en place évolutionnairement des systèmes d'exploration et d'apprentissage ajustés à cette réalité floue elle-même en évolution. Ce travail de gouvernance dans un environnement plein de réalités imprécises et de surprises ne peut se faire que par tâtonnements et expérimentations,

avec une grande probabilité d'échecs en cours de route, et la nécessité de reconfigurer non seulement les moyens ou les objectifs, mais même les règles du jeu au nom d'impératifs de résilience et d'innovation.

Ce travail de gouvernance dans un environnement plein de réalités imprécises et de surprises ne peut se faire que par tâtonnements et expérimentations, avec une grande probabilité d'échecs en cours de route, et la nécessité de reconfigurer non seulement les moyens, ou les objectifs mais même les règles du jeu au nom d'impératifs de résilience et d'innovation.

Quatre idées-forces au cœur de l'approche gouvernance

D'abord, la gouvernance est un *processus de coordination et de collaboration* en évolution continue à mesure que l'expérience des organisations et des systèmes s'accumule. L'apprentissage collectif transforme non seulement les règles du jeu mais aussi les croyances et les comportements des individus et des groupes; les normes sociales et morales qui définissent les points de repère plus ou moins contraignants, et même le pattern du jeu lui-même au fil de ces divers apprentissages¹⁵.

Ensuite, la problématique gouvernance constitue une approche à la gouvernance qui prend en compte les *diverses composantes du système socio-politico-économique* à guider (théorie, structures, technologies), et les façons dont elles interagissent et se redéployent à la fois en réponse aux chocs en provenance du contexte, et en réponse aux interactions internes et aux interventions expérimentales et aux bricolages de toutes sortes et de tous les partenaires.

La structure est l'ensemble des rôles et relations entre les acteurs; la théorie porte sur les vues et perspectives des acteurs pour ce qui est des objectifs, des opérations et des ambitions du jeu; la technologie constitue l'ensemble des procédures par lesquelles on mène le jeu¹⁶. Les pathologies de gouvernance aux divers niveaux révèlent non seulement où le bât blesse, et quelle pourrait être la source du mal, mais aident à identifier, au fil de l'enquête, quelles sortes

d'interventions dépareillées s'imposent. Ces interventions dans la gouvernance privée, publique, sociale, municipale/locale, et internationale réclament des stratégies qui, pour paraître dissemblables, ont un air de famille.

Et puis, troisièmement, la gouvernance doit prendre en compte *certaines réalités incontournables* : (1) le fait que le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués dans notre monde moderne, que personne n'est totalement en charge, et que les valeurs communes censément servant d'étoile polaire sont trop souvent un mythe¹⁷ (2) le pouvoir du contexte et des forces d'auto-organisation qui sont sources de phénomènes émergents et à saveur quantique¹⁸; et (3) les effets structurants du processus d'évolution génético-culturel charrié dans le temps historique¹⁹ par les jeux de la variation, des interactions, et de la sélection²⁰ – cette confluence de forces engendrant comme ceux mentionnés en (2) des phénomènes souvent difficiles à comprendre et *spooky* (effrayants) – pour employer une expression d'Albert Einstein à propos des phénomènes quantiques.

La marge de manœuvre qui reste est souvent mince pour les partenaires dans la co-gouvernance, et réclame une bonne dose d'imagination au moment de développer des interventions expérimentales qui se doivent évidemment de prendre en compte tout autant les contraintes physico-matérielles que symboliques, sociales et morales, si elles veulent avoir une chance de réussir.

Enfin, la gouvernance est enfant de la complexité, et nécessite *une nouvelle façon de penser*. C'est à ce niveau que la théorie des jeux est utile. Elle rappelle la centralité des interactions que veut chorégraphier la gouvernance, l'importance de la variété du milieu et du double processus d'ajustement des organisations (par les individus mais aussi par les sous-groupes) à mesure que l'apprentissage collectif progresse, et la multiplicité des boucles récursives d'apprentissage qui modifient croyances, comportements, normes et même le processus de co-évolution génético-culturelle lui-même.

Dérive de Grand G à petit g

Au cours des dernières années, un long travail de débroussaillage a été accompli pour remettre en

question le paradigme newtonien dominant – Grand G (Gouvernement) dans tous les secteurs – un paradigme construit sur la hiérarchie et le leadership, et la présomption que des valeurs communes orientent les potentats dans leur guidage régalien de nos organisations et de nos économies politiques.

La problématique gouvernance – petit g (gouvernance) – ambitionne de remplacer l’approche Grand G. Ce travail de déplacement a procédé en trois vagues : d’abord par un remplacement de structures hiérarchiques et bureaucratiques par un plus grand usage d’arrangements de rechange comme les marchés et les quasi-marchés²¹; ensuite par un mouvement de repli où les leaders hiérarchiques ont tenté de faire sentir leur influence indirectement et de manière plus oblique – de manipuler leurs partenaires, diront certains, par des jeux de métagouvernance²² – dans des organisations désormais mixtes mêlant échange, coercition et réciprocité; et enfin par un mouvement qui a voulu débarbouiller les composantes Grand G de leurs composantes coercitives résiduelles de toutes sortes, et mettre en place une gouvernance collaborative décentrée²³.

Le nouveau paradigme construit sur des perspectives plus amples, propose un nouveau vocabulaire et un nouvel outillage mental, utilise certains concepts leviers, principes, mécanismes et stratagèmes, et permet non seulement de mieux comprendre les pathologies de gouvernance, mais encore de suggérer des thérapies efficaces.

On découvre l’importance de la solidarité : la confiance au cœur des partenariats qui est essentielle pour que la collaboration fleurisse, et la loyauté – une confiance qui ne se contente pas d’être présente en temps de beau fixe mais qui résiste aux intempéries et au vilain temps; mais aussi le revers de ces bons sentiments qui s’étiolent quand le support institutionnel qui les sous-tend s’effiloche : alors c’est l’insécurité, l’envie et le ressentiment qui engendrent méfiance et déloyauté, lubies ou irrationalités flagrantes, prisons mentales, et donc pathologies de gouvernance.

Dans ce monde de la gouvernance petit g à saveur quantique, il n’y a évidemment pas de discontinuité entre l’ordre social et l’ordre moral (sorte d’ultrasocialité) : autant confiance et

loyauté fondent la collaboration, autant la défiance²⁴ fait un travail de corrosion et de blocage de la collaboration; la mise en place d’appareils de surveillance, d’empêchement ou d’adjudication coercitive effrénés mine clairement la collaboration, et entame la socialité – la capacité humaine à tisser des réseaux d’échange d’idées, de mots, de biens, de coups; or autant la socialité s’effiloche, autant la moralité, qu’elle suscite et qui la porte, est érodée.

En pratique, une éthique émerge à la fois des acquis séculaires qui sont parties de notre ADN d’humain²⁵, et des résultats de l’apprentissage collectif à moins long terme qui conforment l’ordre moral et de l’ordre social. Selon que le support institutionnel est robuste ou non, et que les normes sont internalisées fermement ou non, on va voir émerger plus ou moins robustement et vite des arrangements éthiquement acceptables (contrats moraux, conventions, etc.).

Dans ce monde à saveur quantique, aucune des dimensions explorées n’est négligeable, mais aucune n’a un dominium complet sur le régime de gouvernance en train d’évoluer. Selon les moments et les lieux, le régime de gouvernance va réussir plus ou moins bien sa mission de stewardship de l’organisation vers un état de résilience, un sens de la justice, une indépendance cognitive immunisée du bruit informationnel, et une assurance morale. Pas question de faire ici une recension complète de toutes les implications de cette dominance de l’imprécis fondateur dans toutes ces directions²⁶. Il nous suffira d’illustrer ici notre propos en montrant comment l’impératif de l’imprécis a transformé complètement quatre notions centrales – celles de stratégie et de leadership, et celles d’imputabilité, et d’évaluation.

Dans ce monde à saveur quantique, aucune des dimensions explorées n’est négligeable, mais aucune n’a un dominium complet sur le régime de gouvernance en train d’évoluer. Selon les moments et les lieux, le régime de gouvernance va réussir plus ou moins bien sa mission de stewardship de l’organisation vers un état de résilience, un sens de la justice, une indépendance cognitive immunisée du bruit informationnel, et une assurance morale.

Quatre notions en passe de refondation

Dans le monde Grand G newtonien, on a ‘résolu’ bien des ‘problèmes’ en transformant les difficultés concrètes en formes stylisées ‘solutionnables’ avec les outils Grand G. C’est la stratégie de l’ivrogne qui, ayant perdu sa montre dans une allée obscure, la cherche sous un lampadaire parce que là on y voit plus clair.

Stratégie et leadership

Dans la cosmologie traditionnelle, Grand G, on présume que quelqu’un est en charge qui a toute l’information, les ressources et pouvoir pour guider l’organisation ou le système social, et peut se donner accès à des objectifs sur lesquels tous s’entendent. Dans ce monde newtonien, la stratégie ou la politique consistent alors à articuler ces objectifs et à mettre en place un système de contrôle qui mobilise les moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs.

Cette notion de stratégie a été inspirée par les travaux en recherche opérationnelle qui ont dominé les travaux de gouverne dans l’après Seconde Guerre Mondiale. Les problèmes étaient stylisés sous une forme bien structurée (coûte que coûte), et, si la réalité était plus complexe, on simplifiait pour que le pied s’ajuste à la chaussure.

Dans le monde Grand G newtonien, on a ‘résolu’ bien des ‘problèmes’ en transformant les difficultés concrètes en formes stylisées ‘solutionnables’ avec les outils Grand G. C’est la stratégie de l’ivrogne qui, ayant perdu sa montre dans une allée obscure, la cherche sous un lampadaire parce que là on y voit plus clair.

La cosmologie petit g (gouvernance) part plutôt d’une vision plus réaliste de la situation dans toute sa complexité et son flou : le problème est mal défini, les ressources, le pouvoir et l’information sont vastement distribués entre plusieurs mains, il n’y a pas d’accord dans ce monde pluraliste aux valeurs bariolées sur les objectifs à poursuivre par les divers intervenants, et l’environnement est en turbulence et en changement continu.

Plus question de simple visou puisque le contexte et les objectifs sont en mouvement. Il faut accepter

l’impossibilité de définir le problème de manière statique au départ ou de chercher à le résoudre par un algorithme simple qui permette de converger sur des cibles précises. Il faut accepter que la seule stratégie praticable doit prendre la forme d’un processus d’enquête fait de tâtonnements grâce auxquels on va pouvoir définir le problème à mesure que l’apprentissage se poursuit. Pour ce faire, on va mettre en place un appareil d’exploration et de guidage qui doit être capable d’apprendre et de se reconfigurer constamment et vite chemin faisant.

Il s’agira pour ce système d’enquête non seulement de débusquer un cheminement prometteur mais de le faire en mettant à contribution le mieux possible la collaboration de tous les intervenants qui ont une partie de l’information, des ressources et du pouvoir, et en les motivant. C’est de cet appareil de coordination efficace et de collaboration qu’on peut espérer un processus continu de redéfinition du problème et reconfiguration du pilote automatique capable d’un apprentissage prometteur de résilience et d’innovation créatrice par l’organisation ou le système social.

Fini l’idée du système de contrôle pour résoudre un problème défini d’avance comme dans le monde Grand G. Dans le monde petit g, la stratégie est un système d’exploration dynamique qui part d’une formulation provisoire et imprécise du problème et, par apprentissage collectif, en arrive à mettre en place un processus de dialogue avec la situation qui espère en arriver à assurer résilience et innovation. La notion de stratégie et de politique acquiert une imprécision à la mesure du flou de la quête tant dans sa forme que dans ses objectifs²⁷.

La cosmologie petit g (gouvernance) part plutôt d’une vision plus réaliste de la situation dans toute sa complexité et son flou : le problème est mal défini, les ressources, le pouvoir et l’information sont vastement distribués entre plusieurs mains, il n’y a pas d’accord dans ce monde pluraliste aux valeurs bariolées sur les objectifs à poursuivre par les divers intervenants, et l’environnement est en turbulence et en changement continu.

La première victime de cette redéfinition de la stratégie est la notion de leadership qui s'en trouve éviscérée. En effet, si personne n'est en charge, comme dans le monde Grand G, la notion même de leadership s'en trouve vidée de sens. Celle qui s'impose pour la remplacer est la notion de stewardship : l'ensemble des mécanismes composant le pilote automatique qui permet à l'organisation de s'orienter et de se renouveler.

La première victime de cette redéfinition de la stratégie est la notion de leadership qui s'en trouve éviscérée. En effet, si personne n'est en charge, comme dans le monde Grand G, la notion même de leadership s'en trouve vidée de sens. Celle qui s'impose pour la remplacer est la notion de stewardship : l'ensemble des mécanismes composant le pilote automatique qui permet à l'organisation de s'orienter et de se renouveler.

C'est là que la gouvernance montre son visage subversif et qu'elle suscite de vives réactions des potentats (ou de ceux qui en théorisent le *dominium* ou vivent de ses prébendes). Pour ceux-là, il est impératif de défendre et légitimer ce 'leadership'. Il est fascinant, à ce propos, de voir l'énorme littérature qui a germé au cours des dernières années pour tenter de rescaper la notion de leadership de cette déliquescence²⁸.

Imputabilité et évaluation

Reconnaître que le contexte est plus complexe et moins facile à définir précisément, que les contrôles standardisés ne sont plus aussi utiles, et que transparence et quantophrénie ne sont pas des panacées, ne saurait suffire. Il faut que la monitarisation de l'organisation ou du système social soit pensée à partir d'une redéfinition de perspectives.

Plus question de se fier à une reddition de compte *inintelligente ex post* et 'dure' codifiée par des sentinelles largement financières, et axée presque exclusivement sur les résultats quantitatifs – avec à la clé l'identification de boucs émissaires à tout prix dans des circonstances où l'attribution du blâme à des personnes est

souvent fantaisiste, et décourage l'expérimentation. Il faut plutôt miser sur une reddition de compte *intelligente ex ante*, 'douce' (au sens où on parle de médecine douce), et compréhensive (reddition de compte à 360-degrés, envers tous les partenaires), visant à réduire la tromperie et la désinformation, mais surtout à encourager l'expérimentation et l'apprentissage collectif, et à transformer les jeux à somme nulle en jeux à somme positive en mettant l'accent sur les contrats moraux avec les intervenants, la neutralisation de l'aversion au risque, et l'encouragement de l'expérimentation comme la voie royale vers l'innovation²⁹.

Au lieu d'une reddition de compte qui se fait à des autorités externes et à vocation punitive, la nouvelle imputabilité est envers les partenaires à l'interne, et, si elle sait punir quand il le faut tromperie et désinformation, elle vise surtout à alimenter un questionnement féroce et continu des partenaires qui veulent apprendre. En ce sens la reddition de compte se veut utile pour les partenaires en les informant, mais vise plus haut et plus loin : conforter la confiance et la collaboration, mettre en place les contrats moraux nécessaires pour que l'apprentissage collectif soit facilité par une meilleure appréciation de la notion de fardeau de la charge de chacun³⁰, mais surtout stimuler l'imputabilité expérimentaliste, l'imputabilité dans l'expérience et pour en accroître la probabilité de succès³¹.

Au lieu d'une reddition de compte qui se fait à des autorités externes et à vocation punitive, la nouvelle imputabilité est envers les partenaires à l'interne, et, si elle sait punir quand il le faut tromperie et désinformation, elle vise surtout à alimenter un questionnement féroce et continu des partenaires qui veulent apprendre.

Voilà qui transforme dramatiquement la fonction d'évaluation. Plus question de simple rétroaction pour mieux asseoir et conforter le contrôle, mais de rétroaction dans un processus d'apprentissage qui alimente le développement. L'évaluateur devient bien davantage une portion du R&D d'une organisation qu'un mécanisme de disci-

plaine. La nouvelle forme d'évaluation – l'*évaluation développementale* – se définit comme contribuant quelque chose à ce qu'on est en train de développer³². Cette sorte d'enquête d'évaluation *nouveau genre* ne commande pas l'appli-

cation d'une recette, mais suggère plutôt simplement un ensemble de principes qu'on ne doit appliquer qu'avec précaution en tenant compte du contexte et de la situation, et qui doit évoluer avec eux.

3. PAS DE MÉTHODE GÉNÉRALE, MAIS UNE APPROCHE GOUVERNANCE

Si la société ou l'organisation est un composé complexe et imprécis, sa gouvernance ne peut qu'être imprécise et incertaine... il faut une improvisation continue en coévolution avec cet environnement.

Si la société ou l'organisation est un composé complexe et imprécis, sa gouvernance ne peut qu'être imprécise et incertaine. Dans le contexte en auto-organisation dans lequel la gouvernance cherche à intervenir, les défis sont un monde dynamique, toujours en émergence, marqué par l'incertitude incontrôlable et les surprises. Point de recettes mécaniques qui fassent l'affaire ici, il faut une improvisation continue en coévolution avec cet environnement.

Certains ont fait le pari ambitieux de chercher à construire un outillage mental particulièrement ajusté aux besoins de toutes les sciences de l'imprécis. Il nous semble que c'est viser bien haut. Et les minces résultats de cette croisade à ce jour laissent croire que le pari est clairement prématuré. Tout au plus, dans cette quête de méthode générale, on a conclu qu'il faut se méfier de la surplanification, des concepts fermés, des cadres de référence ossifiés, etc., et favoriser des définitions ouvertes, des approches en termes d'enquêtes et d'expérimentations, et de techniques délibérément exploratoires comme l'analyse factorielle. Ces considérations ne sont pas sans rappeler les cartes géographiques produites dans les premiers moments de la cartographie : élégantes, mais pas très utiles pour la navigation³³.

On est donc condamné, semble-t-il, à se contenter pour le moment d'approches plus circonscrites cherchant à aider dans le monde de la gouvernance en particulier, en tant que petit segment des secteurs qu'on pourrait nommer les sciences de l'imprécis. Un effort a été fait récemment pour

synthétiser les résultats obtenus à date sur ce front particulier dans un petit livre qui a résumé les postulats et concepts clés de l'approche gouvernance, a développé la notion de processus d'enquête (*inquiring system*) au cœur de cette approche, et a montré comment on peut en faire bon usage dans l'analyse de quelques études de cas³⁴.

Une application de cette approche à un éventail de circonstances (privées, publiques, communautaires, locales, mondiales) a aussi été esquissée dans un autre livre récent, avec le développement d'un certain nombre de principes susceptibles d'inspirer des arrangements de gouvernance heureuse³⁵. L'approche gouvernance met l'accent sur les processus d'apprentissage collectif dans l'action, le design organisationnel, et la réflexivité qui alimente la critique continue des positions de départ. Elle mise fondamentalement sur les réseaux, et la collaboration dans le travail d'exploration et d'expérimentation du *stewardship* qui guide le processus d'enquête en temps réel.

L'approche gouvernance met l'accent sur les processus d'apprentissage collectif dans l'action, le design organisationnel, et la réflexivité qui alimente la critique continue des positions de départ. Elle mise fondamentalement sur les réseaux, et la collaboration dans le travail d'exploration et d'expérimentation du *stewardship* qui guide le processus d'enquête en temps réel.

Ce genre d'analyse réclame un fort coefficient d'improvisation dans ce qui ne saurait être simple protocole de tests d'hypothèses conventionnels³⁶ : les problèmes sont mal structurés, on ne peut pas procéder comme si on faisait face à des problèmes bien définis. Il faut se contenter de lancer l'enquête à l'aide d'une formulation initiale provisoire, l'armer d'un mécanisme d'apprentissage par rétro-

action robuste, apprendre le plus vite possible par des rétroactions à plusieurs niveaux (moyens, fins, mission), et dessiner des arrangements écologiquement adéquats (c'est-à-dire bien ajustés au contexte) pour contribuer à renforcer le pilote automatique et réduire les probabilités de dérappages de gouvernance dans le secteur sous étude.

Cette formulation à saveur cybernétique est axée bien davantage sur l'intelligence (au sens de service de renseignements) et l'innovation que sur une définition a priori des objectifs et la mise en place de mécanismes de contrôle pour les réaliser. Au cœur de cet appareil d'analyse est un travail de création de formes d'organisation qui souvent n'existent pas encore. On est loin des analyses positivistes : il faut donc une façon de penser bien différente de ce que suggère le positivisme chosiste.

Par exemple, cette stratégie de rechange est condamnée à faire bon usage de la transduction et de l'utopie expérimentale – des concepts avec lesquels on est peu familier.

La transduction (ce que Roger Martin appelle *abductive reasoning*) réfère à une opération intellectuelle qui diffère de l'induction et de la déduction, et qui "élabore et construit un objet théorique, un objet possible et cela à partir d'informations portant sur la réalité ainsi que d'une problématique posée par cette réalité.

La transduction (ce que Roger Martin appelle *abductive reasoning*) réfère à une opération intellectuelle qui diffère de l'induction et de la déduction, et qui "élabore et construit un objet théorique, un objet possible et cela à partir d'informations portant sur la réalité ainsi que d'une problématique posée par cette réalité. La transduction suppose un feedback incessant entre le cadre conceptuel utilisé et les observations empiriques. Elle introduit la rigueur dans l'invention et la connaissance dans l'utopie³⁷.

Au lieu du protocole usuel fondé sur la construction d'un modèle et d'hypothèses à tester, il s'agit d'une forme de raisonnement qui part d'un prototype préliminaire et d'un processus de rétro-

action qui permet de le raffiner. Cette approche est alimentée par une démarche exploratrice : "l'exploration du possible humain avec l'aide de l'image et de l'imaginaire, accompagnée d'une incessante critique et d'une incessante référence à la problématique donnée dans le réel. L'utopie expérimentale déborde l'usage habituel de l'hypothèse dans les sciences sociales."³⁸

Au lieu du protocole usuel fondé sur la construction d'un modèle et d'hypothèses à tester, il s'agit d'une forme de raisonnement qui part d'un prototype préliminaire et d'un processus de rétroaction qui permet de le raffiner.

Cette approche à saveur expérimentale s'ajuste bien au caractère mal structuré des problèmes à explorer en gouvernance. Il s'agit d'un processus ancré dans la pratique, et fondamentalement expérimentaliste. Comme aucun potentat ne peut imposer ses vues, les jeux de stratégie de chacun sont importants, et c'est souvent par un processus de tâtonnement, d'expérimentations (où chacun est susceptible de participer comme producteur de gouvernance dans un univers à code ouvert plus ou moins accessible) que la gouvernance et les orientations émergent. La gouvernance s'accomplit ainsi de plus en plus dans un monde à la Linux et Wikipedia : c'est l'ouverture à la multitude des acteurs et à l'expérimentation qui alimente son « jeu sérieux », et la dynamique d'interaction créatrice d'où va émerger la gouvernance nouvelle³⁹.

Finalement, cette opération d'intégration doit aboutir, ce faisant, à des exercices d'architecture organisationnelle et institutionnelle qui permettent à des sous-ensembles d'instruments de coordination de se cristalliser toujours temporairement, et de s'instituer différemment de place en place et de temps en temps au fil des circonstances⁴⁰.

La gouvernance s'accomplit ainsi de plus en plus dans un monde à la Linux et Wikipedia : c'est l'ouverture à la multitude des acteurs et à l'expérimentation qui alimente son « jeu sérieux », et la dynamique d'interaction créatrice d'où va émerger la gouvernance nouvelle.

CONCLUSION

Les deux grands incontournables en gouvernance sont l'incertitude et l'imprécision. Or le grand vice des approches newtoniennes a toujours été de vouloir exorciser sinon abolir ces deux grandes dimensions. C'est ainsi qu'on a créé l'illusion qu'on pouvait contrôler l'incertitude en prétendant l'harnacher sous forme de risques maîtrisables. Les résultats ont été désastreux comme on l'a bien montré: les économistes en particulier ont érigé des édifices fumeux sur cette sorte de prestidigitation.

Les deux grands incontournables en gouvernance sont l'incertitude et l'imprécision. Or le grand vice des approches newtoniennes a toujours été de vouloir exorciser sinon abolir ces deux grandes dimensions. C'est ainsi qu'on a créé l'illusion qu'on pouvait contrôler l'incertitude en prétendant l'harnacher sous forme de risques maîtrisables. Les résultats ont été désastreux comme on l'a bien montré: les économistes en particulier ont érigé des édifices fumeux sur cette sorte de prestidigitation⁴¹. On peut dire à peu près la même chose de l'imprécis: on a farouchement cherché à l'exorciser, et l'idéologie de la précision a travaillé ferme à l'encarcanner dans des modèles précis qui ne pouvaient être que de piètres caricatures de la réalité. Il n'a pu qu'en sortir des mirages qu'on s'est amusé à gérer alors qu'ils n'avaient plus que des liens ténus avec le monde vivant auquel on prétendait s'intéresser. Ces mondes parallèles ne sont pas sans rappeler ce qu'on faisait au temps des plans quinquennaux en Union Soviétique d'antan.

Une manière moins déraisonnable de se confronter à l'incertitude et à l'imprécis n'est pas le déni et le subterfuge mais le développement de nouvelles méthodes qui les prennent en compte dans toute leur difficulté. Mais les progrès sur ces deux fronts ont été fort lents, et, contre toute évidence, les chromos proposés par les analyses conventionnelles ont continué de prétendre présenter une image réaliste de notre monde complexe. Voilà pourquoi on continue de proclamer inutile toute recherche de méthodes de rechange.

Dans l'un et l'autre cas – incertitude et imprécision – on a peut-être trop longtemps cherché le Saint-Graal, la solution miracle susceptible de suggérer une méthode générale qui résoudrait tous les problèmes d'un coup. C'était mal comprendre que beaucoup de ces problèmes réputés insolubles ne peuvent être résolus *en général* mais peuvent l'être *in situ* – dans un contexte particulier autour d'enjeux précis qui, parce qu'ils sont situés dans un environnement particulier, ne permettent pas à la conversation de s'échapper dans l'abstraction, et de faire que la conversation avec la situation tourne à vide⁴².

La voie de sortie de crise dans les cas de pathologie de gouvernance pourrait bien passer par la réconciliation des cadres de référence dans des arènes organisationnelles territorialement situées où l'incertitude et l'incompris sont davantage praticables. De ces résolutions 'localisées' on peut espérer après coup qu'elles fassent taches d'huile par contagion ou par jurisprudence.■

La voie de sortie de crise dans les cas de pathologie de gouvernance pourrait bien passer par la réconciliation des cadres de référence dans des arènes organisationnelles territorialement situées où l'incertitude et l'incompris sont davantage praticables. De ces résolutions 'localisées' on peut espérer après coup qu'elles fassent taches d'huile par contagion ou par jurisprudence.

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Pitirim A. Sorokin (1956). *Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences*, Chicago: Henry Regnery.

²Keith Hoskin, K. (1996). «The 'awful idea of accountability' : inscribing people into the measurement of objects» in R. Munro & J. Mouritsen (eds). *Accountability – Power, Ethos and the Technologies of Managing*, London: International Thompson Business Press, 265-282.

³PPBS (Planning Programming Budgeting Systems) a joué un rôle important il y a une quarantaine d'années au Canada. Herbert B. Balls (1970). « New Techniques in Government Budgeting 4. Planning, Programming

and Budgeting in Canada” *Public Administration*, 48 (3), 289-305; Gilles Paquet 2009. « Quantophrenia » www.optimumonline.ca 39 (1), 14-27.

⁴Abraham A. Moles (1995). *Les sciences de l'imprécis*, Paris : Éditions du Seuil, 21.

⁵W. Thorngate (1976). « In general' vs 'it depends': Some comments on the Gergen-Schlenker Debate » *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 404-410.

⁶Il y a vingt ans j'ai montré comment les mauvais choix à cet égard pouvaient être coûteux pour la formation en management (Gilles Paquet (1992). « L'heure juste dans la formation en management » *Revue Organisation* 1(2), 41-51.)

⁷Le territoire Delta est celui de la pensée dans et par l'agir. C'est un savoir qui s'acquiert dans l'action comme celui du designer qui doit harmoniser deux intangibles : une forme encore inexistante et un contexte mouvant qui ne peut être pleinement décrit puisqu'il évolue sans cesse (Wim Gilles et Gilles Paquet (1991). « La connaissance de type Delta » in G. Paquet et O. Gélinaud (sld) *Le management en crise*. Paris : Economica, 15-36.)

⁸Gilles Paquet (1992). op.cit. 42-43.

⁹F.A. Hayek (1953). *Scientisme et sciences sociales*. Plon : Paris; Gilles Paquet (1988). « Le goût de l'improbable » in G. Paquet & Max von Zur-Muehlen (eds) *Education Canada?* Ottawa : Canadian Higher Education Research Network, 61-92; Gilles Paquet 2009. *Crippling Epistemologies and Governance Failures: A Plea for Experimentation*, Ottawa: The University of Ottawa Press.

¹⁰Homa Katouzian (1980). *Ideology and Method in Economics*. New York: New York University Press; A. Georges L. Romme (2003). “Making a Difference: Organization as Design”, *Organization Science* 14(5), 558-573.

¹¹Donald A. Schön (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books; Donald A. Schön 1984. *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco: Jossey-Bass.

¹²Cette approche a été développée au fil de nombreux ouvrages au cours de la dernière douzaine d'années: Gilles Paquet (1999). *Governance through Social Learning*. Ottawa : The University of Ottawa Press; R. Hubbard, G. Paquet, C. Wilson (2012). *Stewardship – Collaborative Decentred Metagouvernance and Inquiring Systems*. Ottawa: Invenire.

¹³Bart Kosko (1999). *Fuzzy Future*. New York : Harmony Books.

¹⁴Donald A. Schön (1990). « The Design Process » in V.A. Howard (ed) *Varieties of Thinking*. New York: Routledge, 140-141; on the centrality of inquiring system, Ruth Hubbard, Gilles Paquet, Christopher Wilson, 2012, op.cit. ch. 2.

¹⁵Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative: un antimanuel*, Montréal : Liber.

¹⁶Donald A. Schön, *Beyond the Stable State*, New York: Norton, 1971.

¹⁷Harlan Cleveland (2002). *Nobody in Charge*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁸Voilà qui remet en question la vision newtonienne et mécanique des choses. Voir Theodore L. Becker (ed) 1991. *Quantum Politics – Applying Quantum Theory to Political Phenomena*, New York: Praeger, et R. Hubbard, G.Paquet, C. Wilson (2012). *Stewardship...* op. cit. 11-15.

¹⁹Les mécanismes de sélection des individus et groupes opèrent en parallèle, et l'hypothèse du processus de co-évolution génético-culturelle est recevable. Ces processus d'ajustement sont non seulement plausibles, mais encore suggèrent des explications pour nombre de phénomènes observés (voir les argumentations de Herbert Gintis 2009, *The Bounds of Reason*, Princeton : Princeton University Press, Joseph Heath (2008). *Following the Rules*. Oxford : Oxford University Press 2008).

²⁰Robert Axelrod, Michael D. Cohen (1999). *Harnessing Complexity*. New York: The Free Press, 1999.

²¹Julian Le Grand (2003). *Motivation, Agency, and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.

²²Louis Meuleman (2008). *Public Management and the Metgovernance of Hierarchies, Networks and Markets*, Heidelberg: Physica-Verlag.

²³Mark Bevir, R.A.W. Rhodes (2010). *The State as Cultural Practice*, Oxford: Oxford University Press; Gilles Paquet (2012). « Slouching toward a relatively stateless state » www.optimumonline.ca 42 (2), 97-121.

²⁴Pierre Rosanvallon *La contre-démocratie – La politique à l'âge de la défiance*, Paris : Seuil, 2006.

²⁵Michael Tomasello (2009). *Why we Cooperate*. Cambridge: The MIT Press.

²⁶Pour plus de précision, voir Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative...*

²⁷Gilles Paquet & Christopher Wilson (2011). « Collaborative Co-governance as Inquiring Systems », www.optimumonline.ca 41 (2), 1-12.

²⁸Pas question de recenser ici cette littérature de rescapage et les gymnastiques intellectuelles perpétrées pour découvrir partout du leadership sans leader, mais on pourra pousser plus loin l'analyse des différences essentielles entre leadership et stewardship dans Gilles Paquet (2009). « Stewardship versus Leadership » in G. Paquet, *Scheming Virtuously – The Road to Collaborative Governance*, Ottawa: Invenire, ch. 5.

²⁹Gilles Paquet (2008). « Plaidoirie pour une reddition de compte plus intelligente », *Journal IGF/FMI* 19(2), 8-13.

³⁰Gilles Paquet (1997). « The Burden of Office, Ethics and Connoisseurship » *Canadian Public Administration* 40, (1), 55-71.

³¹Charles F. Sabel (2001). « A Quiet Revolution f Democratic Governance: Toward Democratic Experimentalism” in *Governance in the 21st Century*. Paris: OCDE, 121-148.

³²Michael Quinn Patton (2011). *Developmental Evaluation – Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York: The Guilford Press.

³³Abraham A. Moles a été tenté par cette quête d’une méthodologie des sciences de l’imprécis. Ses résultats ont été assez peu probants comme la célébration de l’ordinal sur le cardinal, les équations symboliques, les champs topologiques à la Kurt Lewin, et le potentiel de l’analyse factorielle comme mécanisme de prospection. Moles va finir par conclure qu’une méthodologie pour les sciences de l’imprécis n’est pas encore établie (Voir Abraham A. Moles (1995), op. cit., ch. 5, et page 325.)

³⁴Ruth Hubbard, Gilles Paquet, Christopher Wilson (2012). *Stewardship...* op.cit. (cite en note 12).

³⁵Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaborative : un antimanuel*, Montréal : Liber.

³⁶Les prochains paragraphes sont tirés de Gilles Paquet (2011). *Gouvernance collaboratrice...*, op.cit., 193-4.

³⁷Henri Lefebvre (1968). *Le Droit à La Ville*, Paris: Éditions Anthropos; idem 1970. *Du rural à l’urbain*, Paris: Editions Anthropos; Roger Martin 2009. *The Design of Business*, Boston: Harvard Business Press.

³⁸Henri Lefebvre (1961). “Utopie expérimentale: pour un nouvel urbanisme” *Revue Française de Sociologie*, 2 (juillet-septembre 1961): 192.

³⁹Michael Schrage (2000). *Serious Play*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

⁴⁰H.V. Perlmutter (1965). *Toward a Theory and practice of Social Architecture*, London: Tavistock

⁴¹Benoît Mandelbrot, Richard L. Hudson 2004. *The (Mis)behavior of Markets*. New York: Basic Books; Nassim Nicholas Taleb (2007), *The Black Swan*. New York: Random House.

⁴²Donald A. Schön, Martin Rein (1994), *Frame Reflection – Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books.

2012 67-4 AUTOMNE FALL

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945
par le Département des relations industrielles
de l'Université Laval

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

SYMPOSIUM

Le secteur public et les services publics
dans la tourmente de la crise économique :
défis, stratégies et perspectives d'avenir

Public Sector, Public Services and Economic Crisis:
Challenges, Opportunities and Strategies

Introduction

JEAN-NOËL GRENIER ET / AND PATRICE JALETTE

ARTICLES

Restructuration de la fonction publique québécoise :
configurations et conséquences disparates

PATRICE JALETTE, JEAN-NOËL GRENIER
ET JÉRÉMIE HAINS-POULIOT

End-users, Public Services, and Industrial Relations:
The Restructuring of Social Services in Ontario

ROBERT HICKEY

The Politics of Austerity and the Conservative
Offensive against US Public Sector Unions, 2008-2012

ÉTIENNE CANTIN

The Aftermath of the Global Financial Crisis and
Union Strategies in the Australian Public Service

CAMERON ROLES, MICHAEL O'DONNELL
AND PETER FAIRBROTHER

AUTRES ARTICLES / OTHER ARTICLES

Is the Union Employment Suppression Effect
Diminishing? Further Evidence from Canada

SCOTT WALSWORTH AND RICHARD J. LONG

Concilier vie familiale et vie professionnelle
en France : les disparités d'horaires de travail

ANNE BUSTREEL, FRÉDÉRIQUE CORNUAU
ET MARTINE PERNOT-LEMATTRE

Quitter, rester ou progresser ? Les profils
d'intentions des agents en centre d'appels

MICHEL COSSETTE ET ALAIN GOSSELIN

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Erudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner à
la version papier, visitez notre site
Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,
abstracts, or to subscribe to the print
edition:

www.riir.ulaval.ca

**RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS**

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-7688

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca