

# La gouvernementalité chez Foucault : une perspective sur l'instrumentation de gestion

Franck AGGERI

Professeur de management à Mines ParisTech, PSL Research University

CGS-i3, UMR 9217

In: *Philosophie et outils de gestion: Entre dévoilement des impensés et nouvelles potentialités de théorisation*, Gilbert, P., & Mourey, D. (ed), Éditions EMS, 2021, pp. 73-96.

*« Il s'agissait d'analyser la formation d'une certaine rationalité {gouvernementale}. (...) Plutôt que de chercher dans une conception générale de la loi ou dans le développement du mode de production industriel l'explication du phénomène, il fallait plutôt se tourner du côté des procédés du pouvoir (...), à l'élaboration et à la mise en place de techniques pour gouverner les individus, c'est-à-dire pour « conduire les conduites », et cela dans des domaines aussi variés que l'école, l'armée, l'atelier. C'est dans le contexte de cette technologie qu'il fallait replacer cette nouvelle rationalité. Ce qui impliquait que l'on place au centre de l'analyse non le principe général de la loi, ni le mythe du pouvoir, mais les pratiques complexes et multiples de gouvernementalité qui supposent d'un côté des formes rationnelles, des procédures techniques, des instrumentations à travers lesquelles elles s'exercent et, d'autre part, des enjeux stratégiques qui rendent instables et réversibles les relations de pouvoir qu'elles doivent assurer ».*

Michel Foucault, Préface à l'histoire de la sexualité, Dits et Écrits, tome IV, p. 582.

## Introduction

Michel Foucault est, sans nul doute, le philosophe qui a exercé l'influence la plus forte et la plus durable sur les travaux en sciences de gestion et des organisations. Comment expliquer un effet aussi durable ?

Foucault n'était ni un théoricien des organisations ni de l'entreprise. Il se considérait plutôt comme un historien des idées, qu'il a abordées sous l'angle des pratiques. Hostile en effet aux approches métaphysiques, essentialistes ou naturalistes, il s'intéresse à ce que font les gens et à comment ils le font. Mais ce qui fait toute l'originalité de son œuvre et son intérêt pour les chercheurs en gestion est le regard singulier qu'il porte sur les pratiques à partir des technologies de pouvoir, en particulier des techniques de gouvernement et des instruments qui structurent l'action collective. A cet égard, Armand Hatchuel (2005) considère que par sa

critique renouvelée des techniques de gouvernement, Foucault a préparé le terrain à une épistémologie de l'action collective.

Très marqué par les débats idéologiques de son époque, Foucault veut tout d'abord se départir des raisonnements abstraits, des grandes prophéties et du recours aux universaux (la Raison, l'État, la Liberté, la domination, etc.) qu'affectionnent les philosophes de son temps mais qui échouent à expliquer la complexité de notre monde moderne. Il appréhende les débats contemporains à partir d'un détour historique en cherchant à comprendre comment de nouveaux objets de gouvernement et de nouvelles problématiques ont été formés historiquement. Problématiser, explique-t-il, c'est construire un objet pour la pensée. Pour y parvenir, il met en œuvre la fameuse méthode généalogique, inspirée de Nietzsche, qui cherche à établir des filiations des pratiques et des idées, loin de toute finalité monotone.

L'intuition de Foucault est que notre modernité se singularise par le caractère distribué et capillaire des pouvoirs. Le pouvoir n'a pas de substance intrinsèque, il ne vient pas d'en haut. C'est un ensemble, un réseau de relations, qui se fonde sur des savoirs qui le conditionnent en retour. Ce couple savoir/pouvoir est la matrice qui va lui servir à étudier les pratiques historiques qu'il cherche à mettre en évidence. L'originalité de l'approche de Foucault par rapport à d'autres théoriciens du pouvoir, comme Crozier et Friedberg par exemple, est double : d'une part, il ne considère pas le pouvoir comme un processus seulement relationnel mais également cognitif qui est indissociable du développement de nouveaux savoirs ; d'autre part, il met en évidence non seulement le rôle des technologies de pouvoir mais aussi comment elles se transforment dans le cadre de processus de rationalisation qu'il s'agit de mettre au jour par l'enquête généalogique.

A partir de *Surveiller et Punir* (1975), son analyse des savoirs/pouvoirs évolue. Il s'agit moins d'étudier les discours, qui constituaient son objet de recherche dans *Les mots et les choses* (1966) et les ouvrages suivants, que de mettre l'accent sur les technologies de pouvoir, les dispositifs et les instruments. En s'intéressant à l'instrumentation, Foucault décrit l'envers du décor de l'action organisée, les soubassements, à travers l'étude de la matérialité des micro-pratiques dans toute leur épaisseur. Il montre au fond que ce ne sont pas tant les volontés qui guident les conduites mais bien davantage l'intendance incarnée par les instruments et les technologies de pouvoir – une analyse que Michel Berry reprendra à son compte dans sa théorisation de l'instrumentation de gestion comme technologie invisible (Berry, 1983). Le rôle de l'instrumentation est de pouvoir agir à distance, condition du gouvernement d'organisations complexes. Un autre concept clé de l'approche foucauldienne est la visibilité qui renvoie à la métaphore du regard. Les instruments et les dispositifs rendent visibles certains phénomènes et en masquent d'autres.

Sur le plan méthodologique, Foucault accorde une place centrale à la description de l'action collective dans toutes ses dimensions matérielles et discursives. Chez lui, la théorisation ne précède pas la description, elle participe à la problématisation et à la théorisation comme chez tous les praticiens de la *grounded theory*, qu'ils soient anthropologues, sociologues ou gestionnaires. Ses descriptions des hôpitaux, des prisons, de l'école frappent l'imagination car il les aborde avec un regard radicalement nouveau. Elles ne sont pas présentées comme des institutions mais comme des pratiques vivantes, formatées par des dispositifs matériels et discursifs. Ses livres alternent ainsi des descriptions minutieuses et des analyses historiques visant à mettre en évidence des processus de rationalisation et l'émergence de nouvelles formes de problématisation. L'un des exemples les plus célèbres est son analyse de la transformation des stratégies punitives dans *Surveiller et punir* : à l'éclat du supplice censé dissuader, qu'illustre l'exécution de Damiens en place de Grève le 2 mars 1757 en ouverture

du livre, succèdent les descriptions d'un nouveau régime punitif plus secret, celui des prisons, où il s'agit de rééduquer le condamné et d'agir sur son corps.

Chez Foucault, à l'encontre des tenants de l'idéalisme rationaliste dans la lignée d'Auguste Comte, l'idée de rationalisation ne désigne pas, un mouvement historique inéluctable des sociétés modernes vers le triomphe de la Raison. A l'instar de Max Weber, elle est comprise dans un sens plus contingent ; les rationalisations sont plurielles et réversibles. Il les analyse également en termes relationnels et cognitifs, sous la forme de rapports de savoir-pouvoir. Les rationalisations sont associées à des problématisations historiquement situées, c'est-à-dire à des façons de penser qui rendent la réalité actionnable et gérable grâce à des calculs (Gordon, 1980 : 248). Elles sont ainsi intimement liées aux technologies de gouvernement et aux formes d'intervention (Rose & Miller, 2008).

Un autre point original est la façon dont Foucault construit sa méthode généalogique, en cherchant à identifier des points d'inflexion et de bifurcation dans les pratiques et les problématisations du phénomène étudié. Pour cela, il essaye de repérer comment de nouvelles stratégies discursives et de nouveaux savoirs évoquent et justifient ces changements. Les discours qu'il analyse ne sont pas ceux de philosophes ou d'historiens. Il s'intéresse à des sources primaires, en priorité aux règlements, traités, rapports écrits par des experts. La généalogie, explique-t-il, est « grise ; elle est méticuleuse et patiemment documentaire. Elle travaille sur des parchemins embrouillés, grattés, plusieurs fois réécrits ». Proche des pratiques, ces discours permettent ainsi d'apporter un éclairage concret sur les situations qu'il décrit et les rationalités à l'œuvre.

Après *Surveiller et Punir* (1975), Foucault fait évoluer ses objets de recherche. La question des technologies de surveillance et de punition passe au second plan au profit d'une analyse des technologies modernes de gouvernement inspirée de l'économie politique. C'est la problématique de la gouvernementalité que je vais développer dans ce chapitre. Dans ce nouveau régime d'action, la nature des technologies de pouvoir évolue : il s'agit moins de contraindre ou de punir que d'inciter, de guider et d'orienter la conduite des autres et de soi-même. Foucault résume cette nouvelle rationalité du pouvoir comme la « conduite des conduites ». La gouvernementalité libérale et néolibérale qu'il analyse est une réflexion critique sur le gouvernement : il s'agit de ne point trop gouverner et de respecter la liberté d'entreprendre des individus.

Le concept de gouvernementalité occupe une place centrale dans la dernière partie de l'œuvre de Foucault. Je présenterai dans un premier temps la généalogie de ce concept dans la pensée de Foucault. Je montrerai ensuite sa réception dans le domaine des sciences sociales et de la gestion, en montrant comment il contribue à renouveler l'analyse de l'instrumentation gestionnaire. Je terminerai enfin par une illustration empirique qui mobilise ce cadre d'analyse : les régimes de gouvernementalité et l'instrumentation gestionnaire dans le domaine de l'environnement et de la durabilité.

## **1. La gouvernementalité : généalogie du concept**

Foucault était un expérimentateur. Il utilisait son cours au Collège de France pour explorer de nouveaux domaines empiriques et forger de nouveaux concepts. Ce qui nous est donné à voir à travers ses cours est une pensée non pas figée mais en train de se construire. Le corollaire est que le sens qu'il donne à certains concepts évolue au fil de son cheminement intellectuel,

ce qui complique singulièrement la tâche de l'exégète. Il en va ainsi de la gouvernementalité dont nous allons présenter les différentes problématisations qu'il propose.

## 1.1. La gouvernementalité libérale comme gestion des populations

Le terme de gouvernementalité apparaît dans la 4<sup>e</sup> leçon du cours « Sécurité, territoire, population » de 1977-1978 au Collège de France (Foucault, 2004a). Il en propose une première définition :

*Par ce mot de « gouvernementalité », je veux dire trois choses. Par « gouvernementalité », j'entends l'ensemble constitué par les institutions, les procédures, analyses et réflexions, les calculs et les tactiques qui permettent d'exercer cette forme bien spécifique, quoique très complexe, de pouvoir, qui a pour cible principale la population, pour forme majeure de savoir l'économie politique, pour instrument technique essentiel les dispositifs de sécurité. Deuxièmement, par « gouvernementalité », j'entends la tendance, la ligne de force qui, dans tout l'Occident, n'a pas cessé de conduire, et depuis fort longtemps, vers la prééminence de ce type de pouvoir qu'on peut appeler le « gouvernement » sur tous les autres : souveraineté, discipline, et qui a amené, d'une part, le développement de toute une série d'appareils spécifiques de gouvernement [et, d'autre part,] le développement de toute une série de savoirs. Enfin par « gouvernementalité », je crois qu'il faudrait entendre le processus, ou plutôt le résultat du processus par lequel l'État de justice du Moyen Âge, devenu aux XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles État administratif, s'est retrouvé petit à petit « gouvernementalisé ». (Foucault, 2004a, p. 111-112)*

Il n'a jamais vraiment expliqué comment il avait formé ce néologisme. Deux interprétations coexistent : la première considère qu'il a été construit à partir des termes gouvernement et rationalité ; la seconde propose qu'il est formé de l'adjectif gouvernemental auquel a été rajouté le suffixe « ité » pour désigner un processus de gouvernementalisation des pratiques.

A propos du terme de gouvernement, il indique que sa source n'est pas à l'origine politique mais religieuse. Il désigne alors un type de pouvoir pastoral. C'est le pouvoir qu'exercent les prêtres sur leurs fidèles et qui produit une relation d'obéissance. Avec l'économie politique, ce type d'approche du pouvoir se serait déplacé vers le domaine politique, ce qui l'a conduit à définir ensuite la gouvernementalité comme la « conduite des conduites ».

Dans cette première problématisation, Foucault introduit ce concept pour désigner le déplacement dans la théorisation de l'action étatique vers les pratiques gouvernementales comme mode spécifique d'exercice du pouvoir. La gouvernementalité renvoie à une thèse historique selon laquelle les sociétés modernes sont caractérisées depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle par le développement continu d'un régime de la norme et la prééminence d'une forme particulière d'activité : le gouvernement. Cette pratique s'est accompagnée de la formation d'un nouvel objet de gouvernement (la population) avec ses régularités propres (natalité, morbidité, aléas, etc.), de nouvelles techniques et doctrines de gouvernement et de nouveaux savoirs (économie politique, statistiques). Cette conceptualisation prolonge ses analyses sur le biopouvoir initiées dans *La volonté de savoir* (1976) à propos de ce mouvement historique qui fait entrer la vie dans les calculs explicites et en fait la cible des technologies modernes de pouvoir.

Foucault oppose cette nouvelle façon de gouverner dont l'objectif est le bien-être de la population et de la société à celle développée par Nicolas Machiavel dans le Prince (1552) où « l'art du gouvernant, son savoir-faire, ses techniques étaient toutes concentrées dans son habileté à conquérir et surtout à conserver le pouvoir » (Lascoumes, 2004, p.3). Dans la perspective de la gouvernementalité, l'art de gouverner consiste précisément à exercer le

pouvoir dans la forme et selon le modèle de l'économie politique (Foucault, 2004a, p. 98). Les conduites humaines doivent être gouvernées dans l'intérêt de la société et non dans celui de l'État dont il faut limiter l'intervention.

La gouvernementalité s'oppose chez Foucault aux théories essentialistes qui présentent l'État soit comme un ensemble unitaire, soit comme une institution répondant à des fonctions définies *a priori* (Lascoumes, 2004). L'enjeu est de comprendre la naissance et la diffusion du libéralisme comme doctrine et comme ensemble de techniques de gouvernement. Pour lui, le libéralisme n'est ni une idéologie, ni une théorie, mais une rationalité politique, une façon de faire les choses (Rose & al, 2006).

## **1.2. La gouvernementalité néolibérale : un art de gouverner orienté vers la conduite des conduites**

Dans *Naissance de la biopolitique*, son cours au Collège de France de 1978-1979, Foucault s'intéresse aux formes contemporaines de la gouvernementalité néolibérale à travers deux manifestations différentes : une version active de gouvernement avec l'ordolibéralisme allemand d'après-guerre et une version libertaire anti-étatiste avec les travaux de l'école de Chicago et, en particulier, ceux de Gary Becker (Foucault, 2004b). Dans la continuité du libéralisme, le néolibéralisme part d'une critique de l'interventionnisme étatique : il s'agit de ne point trop gouverner. Le néolibéralisme naît cependant des soubresauts de la crise des années 1930 et de l'incapacité des marchés à s'autoréguler. Cette doctrine, théorisée notamment par Walter Lippman (Stiegler, 2018), reconnaît cependant que l'action étatique est justifiée pour corriger les défaillances du marché et permettre à la société, et aux individus qui la composent, de s'adapter continûment à de nouvelles conditions sociales, techniques et économiques dans une approche évolutionniste. Dans cette perspective, l'ordolibéralisme allemand, hostile à la bureaucratie, invente dans l'après-guerre un modèle d'économie sociale de marché soutenu par toute une série de régulations politiques pour apporter une sécurité à la population en échange d'un approfondissement du modèle de marché par des réglementations anticoncurrentielles qui visent à universaliser la compétition économique. Foucault met en évidence que cette stratégie vise non pas à laisser jouer librement le jeu du marché mais à l'orienter, le cadrer, l'étayer pour qu'il produise des effets utiles et bénéfiques à la société. L'ordolibéralisme ne conduit pas à un retrait de l'État mais à « *une politique active sans dirigisme* » explique Foucault dans *La volonté de savoir* (1976, p. 137).

Foucault étudie ensuite les travaux de l'école de Chicago qui sont alors très influents, notamment aux États-Unis dans les années 1970 et 1980. L'école de Chicago illustre une version libertaire du néolibéralisme où l'action publique doit être limitée strictement à la correction des défaillances du marché. Dans tous les autres domaines, il faut au contraire déréguler massivement pour laisser jouer les forces du marché. Le calcul économique rationnel sert de principe général pour fonder et limiter l'action gouvernementale. Dans cette logique, l'État doit se comporter comme un agent économique qui doit maximiser l'efficacité de son intervention.

Ceci l'amène à s'intéresser aux travaux de Gary Becker, économiste célèbre de l'école de Chicago. Ce dernier illustre les tentatives pour fonder une expansion systématique de la sphère économique et du calcul rationnel dans tous les domaines de la vie et du social. Aucun objet n'échappe *a priori* au champ du calcul économique : le mariage par exemple ou encore le capital humain où chaque individu devient entrepreneur de lui-même. Pour Foucault, les travaux de Gary Becker illustrent comment l'économie est d'abord une façon de penser, de mettre le calcul économique et l'utilité au cœur d'une nouvelle rationalité qui concerne toutes

les conduites, y compris individuelles. Ceci illustre le rôle central que joue la responsabilité comme technique de gouvernementalité néolibérale (Hache, 2007). Comme l'explique Émilie Hache, la rationalité néolibérale repose sur le postulat d'un « soi indépendant » et vise à rendre désirables les comportements dits responsables où l'individu a le souci de soi et cherche à devenir entrepreneur de lui-même. Avec la gouvernementalité néolibérale, « *le gouvernement néolibéral s'étend alors comme auparavant le pastorat chrétien, à la totalité de la vie, ignorant la distinction entre sphère politique et sphère économique d'une part et entre sphère privée et sphère publique d'autre part* » (Hache, 2007, p. 51).

Avec ces travaux, une seconde problématisation de la gouvernementalité émerge qui sera ensuite approfondie dans des travaux ultérieurs sur l'histoire de la sexualité. La notion de gouvernementalité prend alors un sens plus large pour désigner un *art de gouverner* visant à organiser la « *conduite des conduites* ». Étudier les pratiques de gouvernementalité suppose alors d'étudier les « *théories, les programmes explicites, les stratégies et les techniques pour la conduite des conduites* » (notre traduction) (Rose, 1999, p.3).

Dans cette perspective, la gouvernementalité dépasse le champ de l'action étatique pour englober tous les types de conduites : le gouvernement des enfants, des consciences, des ménages, de l'État, des entreprises, de soi-même (Rose & al., 2006). Elle renvoie à toutes les pratiques destinées à donner forme, guider ou diriger la conduite de soi ou celles des autres. Chez Foucault, ces pratiques sont médiatisées par des techniques et des instruments qui doivent être au cœur de l'analyse. Mais aux techniques pour réguler les comportements en agissant sur les populations se superposent les techniques individualisantes pour se gouverner soi-même et pour agir sur les corps (Pezet, 2004, p. 179).

Par rapport à l'analyse du pouvoir capillaire, des technologies et des instruments qui visent à discipliner les corps jusque dans leurs moindres détails et qui constituait son programme de recherche principal jusqu'à *Surveiller et Punir* (Foucault, 1975), Foucault opère, avec cette approche, trois déplacements importants :

- la gouvernementalité reconnaît la liberté du gouverné. Il s'agit moins de contraindre que de guider le champ d'action éventuel des autres ;
- la gouvernementalité a une dimension réflexive : les pratiques de gouvernement sont intentionnelles, pensées et calculées, elles sont le lieu de déploiement de stratégies et de tactiques ;
- elle permet également de penser les conditions historiques de formation de nouveaux objets de gouvernement et de nouveaux savoirs coextensifs de cette biopolitique.

Par rapport aux analyses substantielles du pouvoir, la gouvernementalité désigne alors une approche processuelle, interactive, non déterministe et polycentrée de l'action collective. Il convient, à cette aune, de s'intéresser autant aux gouvernés qu'aux gouvernants et de comprendre les processus et techniques de subjectivation qui visent à transformer leurs comportements.

## **2. Les apports de la gouvernementalité à l'analyse de l'instrumentation gestionnaire**

De façon paradoxale, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que l'approche de la gouvernementalité, proche *a priori* des problématiques managériales de gouvernance et de conduite de l'action collective, soit mobilisée en sciences de gestion et en sciences politiques, c'est le paradigme disciplinaire du premier Foucault, celui de *Surveiller et Punir* (1975) qui a été jusqu'aux années 1990 la référence dominante, en particulier dans les approches critiques en management où la métaphore du Panoptique a été intensivement mobilisée pour désigner les projets de contrôle des populations à distance (Le Texier, 2011).

## **2.1. La réception de la gouvernementalité dans les sciences de gestion et les sciences sociales**

Le concept de gouvernementalité connaît une première série d'appropriations à partir de la fin des années 1980 sous l'influence d'un groupe de chercheurs britanniques appelés « *london governmentals* » qui émerge à la London School of Economics (LSE) autour de chercheurs comme Nikolas Rose et Peter Miller. Les sujets centraux de ce groupe qui a influencé le courant des *governmentality studies* sont l'étude des formes de gestion à distance et la fabrique de l'individu gouvernable (Mc Kinlay & Pezet, 2010). Dans cette perspective, il s'agit d'étudier les systèmes techniques qui rendent les activités visibles, calculables et gérables (Miller & Rose, 2008). Un sujet privilégié de ce courant de recherche a été la révolution du *New Public Management* (NPM), concomitante de l'accès de Margaret Thatcher au pouvoir. Souvent dénoncé comme le symbole de la managérialisation de l'action publique, le NPM se fonde sur la diffusion des systèmes de management, de contrôle et d'audit à tous les types d'organisations : les entreprises, les administrations, les crèches, les bibliothèques, l'hôpital, l'enseignement, etc.

Dans cette perspective, le concept de gouvernementalité irrigue les travaux en comptabilité et contrôle de gestion. L'approche historique de la comptabilité considérait jusque-là cette technologie comme le produit d'une construction sociale. Les foucauldien britanniques vont un cran plus loin en montrant que le développement des techniques comptables sont constitutives d'un nouveau regard sur le monde, en rendant les individus gouvernables et leurs comportements prédictibles (Miller & O'Leary, 1987 ; Mc Kinlay & Pezet, 2010). Dans cette perspective, ces travaux mettent l'accent sur les techniques comptables, de contrôle et d'audit dont ils étudient les effets performatifs (Power, 1999) et la capacité à transformer les subjectivités des individus. L'influence de cette approche est considérable. Deux revues majeures du champ, *Accounting Organization and Society* and *Critical Perspectives in Accounting* sont les réceptacles de ces travaux critiques en comptabilité.

Dans le champ du management et de la stratégie, l'article programmatique de Knights et Morgan (1991) dans *Organization Studies* contribue à populariser le concept de gouvernementalité auprès des chercheurs du domaine. Les auteurs préconisent d'étudier à la fois les discours et les pratiques de la stratégie dans le cadre d'une démarche généalogique. Cet article a eu une influence majeure sur le courant *strategy-as-practice* qui apparaît quelques années plus tard (Mc Kinlay & Pezet, 2018).

Dans le domaine des organisations, les travaux sur la gouvernementalité sont nombreux et anciens avec les britanniques, là encore, en figure de proue comme Stewart Clegg, Alan Mc Kinlay ou Ken Starkey. Stewart Clegg (1989) considère que les thèses de Foucault renouvellent fondamentalement les analyses du pouvoir. Celui-ci doit être analysé comme producteur des institutions, des comportements et des identités. Il souligne la rupture épistémologique que Foucault opère en considérant avec la gouvernementalité les acteurs comme des entrepreneurs d'eux-mêmes (Clegg, 2019).

En 1998, Alan Mc Kinlay et Peter Starkey proposent, dans un livre collectif, un panorama des études foucaaldiennes dans les différents domaines du management. Ils distinguent clairement le premier Foucault, celui des techniques disciplinaires et de surveillance de *Surveiller et Punir*, du second Foucault de la gouvernementalité et du souci de soi. Ils indiquent, dès cette époque, les potentialités d'explorer ce deuxième Foucault pour comprendre les effets des techniques managériales d'inspiration néolibérales qui visent à produire des contraintes souples et à responsabiliser les individus (Mc Kinlay & Starkey, 1998).

Les recherches françaises ne sont pas en reste même si leur appropriation est plus tardive. Un moment clé est le colloque international interdisciplinaire organisé à l'école des mines en 2002, intitulé « Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault », qui réunit un ensemble de spécialistes français et anglo-saxons. Une partie du livre collectif qui en est tiré est consacrée à la gouvernementalité en action (Hatchuel et al., 2005).

Le premier héritage de la pensée foucauldienne concerne les recherches sur l'instrumentation de gestion qui reprennent l'idée d'un pouvoir capillaire dont il ne faut pas chercher la substance dans les intentions mais dont il faut étudier les effets renouvelés et inattendus que produit l'instrumentation de gestion inscrite dans des gouvernementalités situées (Moison, 2005 ; Aggeri et Labatut, 2010). Plus récemment, cette problématique a été étudiée sous l'angle des processus de performance managériaux par les instruments de gestion (Aggeri, 2017). Le lien entre instrumentation de gestion et gouvernementalité est explicitement abordé dans plusieurs travaux thématiques. Dans le domaine de la santé, Olivier Lenay analyse les mutations du système hospitalier, d'une gouvernementalité planificatrice fondée sur une description précise de l'activité et des outils de gestion afférents à une gouvernementalité régulatoire qui ignore les détails de l'activité et se fonde sur des outils de gestion agglomérés (groupes homogènes de malades) et incitatifs (tarification à l'activité) (Lenay, 2005). Son analyse a été poursuivie et actualisée dans la période plus contemporaine à travers l'analyse de nouvelles formes de gouvernementalité, comme les parcours de soin entre médecine hospitalière et médecine de ville qui s'appuient sur les possibilités offertes par les outils numériques et sur de nouvelles techniques de responsabilisation des patients appelés à adapter leurs conduites à cette nouvelle stratégie (Baly, 2019).

Dans le domaine des ressources humaines, Eric Pezet analyse la naissance de nouveaux objets de gestion (ex. : la grille de classification des emplois expérimentée chez Berliet puis institutionnalisée par l'Etat) à la jonction entre gouvernement politique et gouvernement managérial (Pezet, 2004). L'approche a ensuite été étendue à l'analyse des techniques de soi, comme le coaching notamment (Pezet, 2007).

Dans la période plus récente, la gouvernementalité a également été mobilisée dans le domaine marketing en s'intéressant à la façon dont la figure du consommateur est problématisée et gouvernée à travers de nouvelles techniques marketing (Gicquel & Roux, 2018). Dans un livre récent, Christophe Benavent étudie les nouvelles rationalités de la gouvernementalité algorithmique qu'illustre le fonctionnement des plateformes numériques. Celles-ci visent à orienter la conduite des usagers en mobilisant trois types d'algorithmes de calcul qui régulent l'accès aux plateformes, définissent et mettent en œuvre des modérations et motivent l'action individuelle par les *nudges* ou les indicateurs de réputation. Il en analyse les effets induits et indésirables, et souligne l'urgence à imaginer une gouvernance de ces plateformes et des formes de redevabilité à propos de ces algorithmes (Benavent, 2016).

Les travaux de Foucault sur la gouvernementalité ont eu un impact important dans différents champs disciplinaires, en particulier dans les *cultural studies* et les *gender studies* où ce cadre



est mobilisé pour analyser la formation des identités des individus à travers les rôles et les places qui leur sont assignés (Butler, 1997).

Dans leur synthèse sur la sociologie des outils de gestion, Eve Chiapello et Patrick Gilbert (2013) soulignent l'apport du concept de gouvernementalité à l'analyse historicisée de ces instruments et à la compréhension de leurs métamorphoses.

Un des premières appropriations originales du concept a été proposée par François Ewald dans son analyse de la naissance des technologies d'assurance où il montre comment les techniques de solidarité fondées sur une modélisation des risques remplacent la logique de responsabilité individuelle (Ewald, 1986).

Dans le domaine des sciences politiques, l'héritage foucauldien s'incarne en France dans le développement d'un programme sur l'instrumentation d'action publique (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Halpern et al., 2014 ; Laborier, 2014). Ce programme correspond à un tournant de la discipline, à partir de 2000, qui abandonne l'étude des programmes et des stratégies d'action publique pour s'intéresser aux pratiques de gouvernement étudiées sous l'angle de l'instrumentation d'action publique. De façon intéressante, ce nouveau tournant instrumentaliste se réfère aux travaux en sciences de gestion dont ils reconnaissent le caractère pionnier (Moisdon, 1997 ; Berry, 1983 ; Aggeri et Labatut, 2014).

## **2.2. Gouvernementalité : quels apports à l'analyse de l'instrumentation gestionnaire ?**

Comme nous venons de le voir, la gouvernementalité a fait l'objet d'appropriations riches et variées. Quels sont les points communs entre ces différentes appropriations et dans quelle mesure participent-elles à renouveler l'analyse de l'instrumentation de gestion ?

L'apport de la gouvernementalité est d'amener une profondeur historique et de produire une intelligibilité des métamorphoses de l'instrumentation qui fait parfois défaut aux travaux sur les outils de gestion. Le risque auquel est confronté tout chercheur de terrain étudiant l'appropriation des outils de gestion dans les organisations est assurément l'illusion de la nouveauté. Les organisations contemporaines se caractérisent en effet par l'amnésie, l'absence de réflexivité et la naturalisation des questions traitées, des méthodes et des comportements. L'action managériale se présente toujours sous la forme naturelle du pragmatisme ou de l'efficacité. Un seul chemin est envisagé et il n'est pas discutable. Le manque de recul menace alors tout chercheur confronté à la novlangue organisationnelle et aux modes managériales.

Comment se prémunir de ce risque ? C'est là où l'approche de la gouvernementalité apporte une grille de lecture qui peut être mise à profit pour étudier des transformations historiques et l'émergence de nouvelles problématisations. Les outils de gestion singuliers, quels qu'ils soient (indicateurs, tableaux de bord, organigrammes, systèmes de management, modèles de calcul, etc.), s'inscrivent toujours dans des dispositifs et des technologies gestionnaires plus larges, auxquels sont associées des doctrines gestionnaires. Ces technologies de gestion s'inscrivent dans des vagues de rationalisation (Hatchuel et Weil, 1992), c'est-à-dire dans des façons de problématiser certains enjeux et d'y apporter des réponses en termes d'outillage. La gouvernementalité consiste précisément à décrypter ces processus de rationalisation et à mettre au jour de nouvelles stratégies pour gouverner ainsi que les techniques de gestion qui y sont associées.

Prenons un exemple. Les outils issus de la vague de rationalisation taylorienne fondée sur des rapports de prescription forts, avec une séparation nette entre conception et exécution, ont laissé la place ces dernières décennies à toute une série de nouvelles techniques de gestion (gestion par projets, auto-contrôle, auto-évaluation, systèmes de management, etc.) fondées sur la contrainte souple (Courpasson, 2000). La logique gestionnaire sous-jacente correspond en tous points aux analyses de Foucault : il s'agit de normes de responsabilisation, peu prescriptives et ouvertes, où il est attendu, à partir d'un métalangage et de métarègles minimales (ex. : PDCA pour *plan-do-check-act*), que chaque acteur se fixe lui-même ses propres objectifs et son propre cadre d'évaluation. Chaque organisation et chaque individu est invité à agir comme un entrepreneur de lui-même et à adopter un comportement « responsable ». Chaque acteur est en principe libre de s'engager, de transposer à sa guise ces normes et de fixer son rythme d'amélioration. Mais, une fois le processus lancé, il est difficilement réversible. Par exemple, des acteurs ayant adopté des normes de management ayant un caractère certifiable sont ensuite soumis à des injonctions permanentes de reddition de comptes et de transparence, et de ce fait, exposés aux jugements et aux évaluations externes.

La contribution de Foucault sur la gouvernementalité est précisément d'apporter cette intelligibilité de ces transformations longues mais également de fournir des clés pour résister éventuellement aux processus managériaux à l'œuvre en identifiant leurs mécanismes, leurs effets mais également leur caractère contingent et contestable.

### **3. Illustration : les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement et de la durabilité**

Les questions environnementales et de durabilité sont particulièrement adaptées à une analyse en termes de gouvernementalité car les doctrines d'action, les techniques de gouvernement et les instruments de gestion ont profondément évolué depuis l'institutionnalisation des problématiques environnementales à la fin des années 1960. On ne peut comprendre les débats actuels, ni les écueils rencontrés, sans les replacer dans cette généalogie longue où les entreprises, d'abord désignées comme des pollueurs, sont progressivement devenues des partenaires des pouvoirs publics, puis des acteurs responsables associés à des formes de co-régulation avec les acteurs publics et ceux de la société civile.

J'ai mobilisé cette approche pour proposer, à partir d'une démarche généalogique, un cadre d'analyse des régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement et de la durabilité (Aggeri, 2005). La notion de régime de gouvernementalité que je propose vise à saisir les problématisations historiques des rapports entre pouvoirs publics et gouvernés (entreprises, citoyens, consommateurs...) pour gérer les problèmes d'environnement.

Je propose de définir un régime à partir de quatre éléments : une problématisation (pourquoi agir ?) ; des objets et des cibles de gouvernement (sur quoi agir ?) ; des dispositifs de visibilité (en fonction de quels savoirs et de quels instruments d'évaluation agir ?) ; des techniques de gouvernement et des instruments d'action publique et privés (comment agir ?).

Pour réaliser cette généalogie, je me suis appuyé sur une analyse des pratiques et des doctrines de gouvernement. A propos des doctrines, je me suis notamment fondé sur l'analyse comparée des huit programmes d'action de l'Union européenne en matière d'environnement qui me servent de traceur de ces transformations des formes de gouvernementalité depuis le

début des années 1970. Dans ces programmes d'action sont en effet explicités les différents éléments précédemment évoqués. Les pratiques sont étudiées à partir des travaux que j'ai pu mener moi-même ou à partir de la littérature qui a étudié empiriquement l'action environnementale.

Trois régimes de gouvernementalité sont identifiés, dont la dominante a changé au fil du temps : au régime des pollutions confinées et de la régulation, limité dans son champ et dans son ambition et fondé sur une approche technicienne, ont succédé, à partir des années 1980, deux autres régimes qui coexistent et se superposent : le régime des pollutions diffuses et de la traçabilité et le régime des pollutions globales et de l'innovation responsable. Ces deux derniers se fondent sur des problématisations, des objectifs et cibles, des techniques et des instruments radicalement différents. Je présente ci-après ces trois régimes, en particulier sous l'angle des rapports entre les pouvoirs publics et les entreprises.

### **3.1. La régulation confinée ou l'action sur les pollutions "visibles"**

L'environnement naturel est une création scientifique, sémantique et institutionnelle récente qui remonte à la fin des années 1960. Avant cela existait un ensemble disparate de problèmes de pollution (déchets, pollution de l'air et de l'eau, protection des forêts, etc.) qui faisait l'objet d'une gestion hétérogène par différentes administrations publiques. La première révolution est donc conceptuelle, avec la formation du concept intégrateur d'environnement naturel qui fait son apparition dans le Larousse en 1972 avec la définition suivante : « *ensemble des éléments physiques, chimiques ou biologiques, naturels ou artificiels, qui entourent un être humain, un animal ou un végétal ou une espèce* ». Cette date coïncide, peu ou prou, avec l'institutionnalisation de la notion : l'*Environmental Protection Agency* (EPA) est créé en 1969 aux Etats-Unis, le ministère de l'environnement allemand en 1970, le ministère français de l'environnement en 1971 et le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) en 1972. Ce tournant des années 1970 correspond également à l'émergence de nouveaux mouvements environnementaux (ONG) qui se mobilisent en faveur de la protection de la nature. Comme le note Pierre Lascoumes, « *l'environnement n'a acquis de visibilité sociale, n'a émergé comme nouvelle question sociale, n'a été construit en tant que problème qu'à partir du moment où des groupements privés, puis les pouvoirs publics, en ont fait un objectif pour leurs revendications et leurs interventions* » (Lascoumes, 1994, p 13).

Jusqu'au début des années 1980, le régime dominant d'intervention publique s'inscrit dans la continuité des actions plus anciennes en matière de lutte contre les pollutions. Il s'agit d'agir en priorité sur les pollutions visibles et les « points noirs » apparus au fil de scandales et d'accidents technologiques : marées noires, décharges sauvages, émissions atmosphériques des grandes installations industrielles, dioxine, pollution des eaux... Ces objets de gouvernement désignent des problèmes visibles, dont les sources et les effets sont bien identifiés et pour lesquels peuvent être inventées des solutions technologiques confinées (ex. : stations d'épuration, filtres, déchetteries, etc.).

La problématisation de l'action publique à l'égard des industriels est de considérer ces gouvernés comme des pollueurs et d'agir sur leur conduite par le biais d'une approche technicienne et d'outils d'action publique de type régalien : autorisation administrative, normes techniques et réglementations. Du côté des solutions techniques envisageables, l'outil d'intervention privilégié est la promotion des meilleures technologies disponibles (*best available technologies*) dont des catalogues sont régulièrement produits et diffusés. Les résultats de ce premier régime sont mitigés. Certes, certains points noirs sont effectivement résorbés cependant, en moyenne, les indicateurs environnementaux se dégradent. Mais surtout

l'approche bureaucratique et réglementaire est critiquée, non seulement par les acteurs économiques mais également par les autres ministères qui mettent en avant l'effet sur la perte de compétitivité des entreprises. A l'évidence, cette première gouvernamentalité de l'environnement est difficilement compatible avec la gouvernamentalité néolibérale qui prône, à la même époque, un mouvement général de déréglementation.

Un autre inconvénient de cette problématisation est qu'elle désigne les industriels comme des pollueurs et installe durablement chez eux l'idée que la protection de l'environnement est nécessairement coûteuse puisque, pour réduire les impacts environnementaux, il faut investir dans des technologies de dépollution onéreuses. La critique de la dérive bureaucratique vaut également chez les industriels, car le type de gouvernamentalité qui y est déployé est similaire : l'environnement est une affaire de techniciens spécialistes de la réglementation et des procédés de dépollution, qui se déploient sous forme de normes et de procédures de mise en conformité par rapport aux exigences légales et réglementaires.

Outre les critiques dont il fait l'objet, ce nouveau régime s'avère inadapté aux nouvelles problématiques environnementales qui émergent dès la fin des années 1970, à savoir les pollutions diffuses (ex. : contamination des nappes phréatiques par les polluants issus de l'agriculture, qualité de l'air intérieur et risques sur la santé, effets des pollutions atmosphériques sur la qualité de l'air en ville, etc.) et les pollutions globales (ex. : trou dans la couche d'ozone, pollutions atmosphériques transfrontalières et changement climatique, etc.). Plus encore, la dégradation constante des indicateurs environnementaux (émissions dans l'air, l'eau et le sol) et l'augmentation continue de la pression sur les ressources mettent en évidence l'importance d'agir en amont en promouvant des stratégies de prévention visant à réduire les effets par le changement des comportements des producteurs et des consommateurs.

### **3.2. Le régime des pollutions diffuses et de la traçabilité**

Le régime des pollutions diffuses et de la traçabilité, qui se développe dès la fin des années 1970, ne marque pas une rupture par rapport au régime précédent en termes d'instrumentations et de techniques de gouvernement. L'intervention se fonde encore sur des instruments de type normatif et réglementaire et la problématisation des rapports entre gouvernants et gouvernés reste similaire. Le changement porte davantage sur la problématisation ainsi que sur le plan des stratégies et techniques de mise en visibilité mobilisées.

Sur le plan scientifique et technique, de nouvelles disciplines sont convoquées et de nouvelles métrologies mises en place pour rendre visible la migration des pollutions dans les écosystèmes et leur effet sur la santé (l'écotoxicologie par exemple). La qualification des pollutions change avec un lien beaucoup plus étroit avec les enjeux de santé. Pour éviter ces pollutions, la question de la traçabilité devient alors centrale : il faut déployer, dès la mise sur le marché des produits, des dispositifs de traçabilité pour éviter les risques de contamination, à l'instar de la directive européenne REACH sur la traçabilité des substances. En parallèle, des dispositifs de métrologie sophistiqués sont déployés sur le territoire pour évaluer la qualité de l'air, de l'eau et des sols et repérer la migration des polluants.

Sur le plan politique, le point intéressant est que, malgré la persistance des critiques sur la réglementation, ces démarches perdurent. Il faut dire que l'on réglemente souvent suite à des scandales ou des accidents industriels qui mobilisent l'opinion et suscitent l'émotion. C'est donc en raison d'une urgence écologique et sanitaire que ces techniques régaliennes continuent

d'être utilisées. Leur mise en œuvre pose cependant régulièrement des questions d'effectivité comme l'illustre l'exemple du *dieselgate* où Volkswagen a été accusé d'avoir délibérément introduit un logiciel truqueur sur ses véhicules pour passer les tests d'antipollution conditionnant leur homologation (Aggeri et Saussois, 2017). Le *dieselgate* illustre un conflit classique entre des normes environnementales, matérialisées dans les entreprises par des procédures de mesure des émissions atmosphériques au moment de l'homologation des véhicules, et des normes managériales de performance imposées par la direction de l'entreprise. La triche sciemment organisée par Volkswagen est la résultante du primat des normes de performance sur les normes environnementales dont l'entreprise pensait pouvoir s'accommoder avec le régulateur. L'onde de choc provoquée par le scandale mis au jour par une ONG et un laboratoire de recherche américain a conduit à un renforcement des normes techniques, à la suppression des aides fiscales au diesel et, *in fine*, à l'accélération de la sortie de cette technologie compte tenu des risques sanitaires pour les populations exposées aux émissions de particules fines et d'oxydes d'azote. A travers cet exemple, on se rend compte que la mise en œuvre effective des normes est tout à fait possible dès lors que la situation politique rend légitime une intervention plus forte.

La difficulté est évidemment d'une toute autre ampleur sur le plan politique et juridique lorsque les sources de la pollution sont difficiles à repérer et à contrôler, comme dans le cas des pollutions agricoles. L'ineffectivité des normes mises en place souligne les limites de l'action réglementaire ou normative lorsque les responsables sont insaisissables. D'autres tactiques et techniques de gouvernement sont alors imaginées sous la forme d'incitations (par exemple pour réduire l'usage des pesticides et des fongicides), de pédagogie et d'accompagnement des agriculteurs vers d'autres systèmes techniques.

### **3.3. Le régime des pollutions globales et de l'innovation responsable**

Le régime des pollutions globales et de l'innovation responsable relève lui d'une rationalité de gouvernement entièrement différente. Le problème ne consiste pas à résoudre un danger à court terme mais à gérer des enjeux à long terme dont les conséquences sont mal connues et ont des implications non seulement environnementales mais également sociales et économiques. Le changement climatique illustre ce nouveau type d'objet de gouvernement qui menace la survie à long terme de l'espèce humaine face à des dérèglements climatiques majeurs et irréversibles. La responsabilité du changement climatique est distribuée : tous les acteurs sociaux et économiques, publics et privés, contribuent par leurs comportements à l'aggravation du phénomène. Pour ralentir la hausse des températures, une variété de solutions doivent être inventées à différentes échelles et sur plusieurs plans (éducation, recherche, consommation, conception, production, logistique, etc.) pour transformer les comportements de production et de consommation en profondeur (Aggeri et Cartel, 2017). Un nouveau concept a d'ailleurs été inventé pour désigner ces nouvelles problématiques qui remettent en cause nos modes de vie et de croissance : le développement durable, popularisé à la fin des années 1980 par le rapport Brundtland (1988) et qui recouvre des enjeux d'équité inter et intragénérationnelle.

La problématisation du développement durable met en échec les stratégies de régulation traditionnelles car il n'existe toujours pas de système de gouvernance transnational adapté à la nature globale des problèmes en jeu, même si des tentatives existent pour coordonner tant bien que mal des actions internationales, avec la constitution dans les années 1990 de groupes d'experts (le GIEC) et des conférences des parties sur le climat (COP).

La problématisation des rapports entre acteurs publics et grandes entreprises change profondément avec le développement durable : les entreprises, tout comme les ONG d'ailleurs, sont désormais considérées comme des partenaires du projet du développement durable et de lutte contre le changement climatique et, à ce titre, elles ont voix au chapitre. Un point de basculement a lieu en 1992 au moment de la conférence de Rio sur l'environnement. Koffi Annan, secrétaire général de l'ONU, lance un appel au partenariat avec les grandes entreprises et annonce dans la foulée la création du *Global Compact*, un pacte mondial pour le développement durable (Aggeri et Godard, 2006). Ce projet partenarial s'étend désormais aux *Objectifs du Développement Durable* (ODD) adoptés par l'ONU en 2015, une sorte de métalangage à vocation universelle qui concerne toutes les dimensions du développement durable, sociales comme environnementales, et que les entreprises sont censées décliner à leur échelle sous forme d'objectifs et d'indicateurs dans le cadre d'une gouvernance plus intégrée. Dans ce régime, la rationalité gouvernementale consiste bien à responsabiliser les entreprises en essayant de modifier, par ce biais, leurs comportements.

La rationalité gouvernementale et les techniques de gestion des entreprises évoluent en parallèle dans ce nouveau régime. La rationalité gouvernementale aujourd'hui dominante est celle de l'innovation responsable, qui s'inscrit dans cette logique de responsabilisation des entreprises. L'idée d'innovation responsable est de remettre en cause le postulat selon lequel toute innovation, même environnementale, est synonyme de progrès. Développer des formes d'innovation plus responsables suppose de dépasser les intentions pour déployer des processus de gouvernance plus inclusifs, ouverts aux acteurs de la société civile, et attentifs aux conséquences négatives potentielles de l'innovation pour la corriger. Initié à l'origine au niveau européen dans le domaine des technosciences, ce concept se déploie désormais à l'échelle des entreprises. Il se présente comme une démarche anticipatrice, réflexive, inclusive et attentive aux demandes des parties prenantes, dont la mission est structurée autour des grands objectifs du développement durable de l'ONU (Owen et al., 2013).

En matière de techniques de gouvernement, les engagements volontaires, les systèmes de management fondés sur l'auto-évaluation comme les normes ISO, l'éco-conception à partir de l'analyse de cycle de vie sont encouragés comme autant d'instrumentations gestionnaires visant à faire émerger des innovations responsables du côté des entreprises. Les programmes d'action européens constituent un traceur de cette nouvelle raison gouvernementale. Les stratégies de prévention et d'action à la source sont traduites dès le début des années 2000 dans différentes directives sectorielles à la suite d'un *livre vert* sur la politique intégrée des produits (2001) qui fixe les grandes lignes pour agir sur l'offre et la demande de produits « verts ». L'autre évolution majeure concerne le recours massif aux instruments de type marché et aux systèmes incitatifs issus de la théorie économique moderne. Marchés de droits à polluer, taxes incitatives, systèmes de bonus-malus, prix internes du carbone constituent alors des instruments de responsabilisation privilégiés car, modifiant le signal prix associé aux externalités environnementales, ils sont censés faire évoluer *ipso facto* les comportements des acteurs économiques. L'instrument de la commande publique est également activé comme levier pour accélérer le « verdissement » des pratiques (Ntsondé et Aggeri, 2021). Le chantier des techniques de visibilité fait également partie du panel des instruments mobilisés. En effet, la condition du développement d'innovations responsables est de pouvoir anticiper les effets sur l'environnement associés à la conception d'un produit ou d'une nouvelle technologie : c'est le chantier de l'éco-conception et de l'affichage environnemental fondé sur l'analyse de cycle de vie (ACV) (Abrassart et Aggeri, 2002). Avec l'ACV, il devient possible de rendre visible les transferts de pollution à différents stades du cycle de vie. Avec l'affichage environnemental, c'est la sensibilisation et l'information du consommateur qui deviennent centrales pour signaler la qualité environnementale des produits. Une autre technique de

responsabilisation expérimentée et déployée à grande échelle au niveau européen est la politique dite de « responsabilité élargie des producteurs » à travers la création de filières REP (pour responsabilité élargie du producteur). Il s'agit de responsabiliser les acteurs sur le devenir des produits mis sur le marché et de gérer la fin de vie des produits (collecte, tri et recyclage). L'un des pivots de cette approche est la création d'éco-organismes, sociétés privées détenues par les producteurs d'une filière, qui sont agréés par l'État en fonction d'un cahier des charges négocié. Avec la REP, on observe l'institutionnalisation d'une forme de co-régulation où le pouvoir de police et de gouvernance de l'environnement est transféré en partie aux éco-organismes (Micheaux, 2019).

L'autre mouvement parallèle à mettre en lumière est l'explosion des formes de régulation privée qui se développent dans les interstices laissés libres par la régulation publique et bénéficiant de la bienveillance des pouvoirs publics. On assiste en effet à la multiplication d'initiatives multi-acteurs, rassemblant des entreprises, des ONG, des consultants et des comptables, pour produire des référentiels et des systèmes de management. L'adoption de ces outils est volontaire. Ils se déploient dans le domaine de l'évaluation et du reporting extra-financier (ex. : *Global Reporting Initiative*), en matière de comptabilité carbone (ex. : *Carbon Disclosure Project* et *GreenHouseGas protocol* ou GHG protocol) ou en matière de gouvernance du développement durable (ex. : norme ISO 26000). La légitimation de ces normes de management se fonde sur l'organisation de forums hybrides où ces normes sont négociées et débattues dans le cadre d'une forme de gouvernance dialogique. Leur succès considérable auprès des entreprises a suscité l'explosion des marchés du conseil, de l'audit, du reporting et de la certification, sans qu'on sache encore évaluer si cette obsession de la mesure produit effectivement des effets concrets sur les activités et les stratégies des entreprises (De Bakker et al., 2019).

Le déploiement de cette nouvelle gouvernamentalité a eu des effets durables et profonds sur la problématisation du sujet au sein des entreprises. Dès le milieu des années 1990, l'environnement cesse d'être vu exclusivement comme une source de coûts mais commence à être identifié comme une source d'opportunités et d'avantages stratégiques (Porter et Van der Linde, 1995). Des grands cabinets de conseil, comme McKinsey, KPMG ou Ernst & Young, multiplient alors les rapports et articles qui soulignent les potentiels de création de valeur partagée entre entreprise et société autour de stratégies de durabilité, recensent les meilleures pratiques et préconisent l'adoption des meilleurs outils de gestion. La durabilité devient une affaire lucrative pour ces cabinets, qui rivalisent pour proposer des offres intégrées couvrant tous les aspects des stratégies de durabilité : communication, reporting, audit, certification, gouvernance, évaluation et innovation (Brès et Gond, 2014).

Malgré la profusion des instrumentations gestionnaires, en dépit de réussites ponctuelles indéniables, on constate une poursuite de la dégradation des indicateurs environnementaux macro-économiques. Le découplage tant espéré des émissions par rapport à la croissance économique est encore loin d'être effectif. Comment expliquer cette difficulté à inverser la tendance ? D'une part, le développement de technologies « vertes » (voitures électriques, énergies renouvelables, etc.) ne va pas sans transferts de pollution, comme en témoigne la dépendance croissante aux métaux critiques dont l'extraction est très polluante (Aggeri, 2020). D'autre part, aucun signe n'indique un ralentissement de la consommation de produits manufacturés, ce qui fait plus qu'annihiler les efforts pour améliorer la performance environnementale unitaire des produits.

Les stratégies et tactiques dérivées de la gouvernamentalité néolibérale, fondées sur l'incitation, l'autorégulation et la co-régulation semblent ainsi incapables d'enrayer les effets

induits de la poursuite du modèle de croissance économique mesuré à l'aune du PIB. Les dérèglements climatiques et environnementaux irréversibles et l'épuisement des ressources nous amèneront-ils à inventer un nouveau régime de gouvernamentalité ? Le retour à des formes d'action publique et collective plus volontaristes, voire planificatrices, est-il envisageable dans un futur proche ? Cela constituerait un sacré retournement historique à rebours de l'idée qu'il n'y aurait d'autre horizon que celui de la gouvernamentalité néolibérale, mais avec la crise écologique et l'anthropocène, plus rien n'est désormais exclu.

## Conclusion

Pour rester fidèle à l'esprit foucauldien d'expérimentation, j'ai évité de proposer une interprétation univoque et un cadre d'analyse définitif de la gouvernamentalité. Comme j'ai essayé de le montrer, la conceptualisation de la gouvernamentalité que propose Foucault n'a cessé d'évoluer en même temps qu'il mettait à l'épreuve ce concept sur différents terrains empiriques. Cette évolution n'est pas le symptôme d'un manque de rigueur mais plutôt celui d'un travail d'élaboration continu et d'un souci de pertinence pour saisir les phénomènes empiriques étudiés dans toute leur complexité. Ce foisonnement conceptuel se manifeste évidemment dans la variété des appropriations empiriques dans le domaine de la gestion et des organisations, qui montre la fécondité et la plasticité de l'approche.

Sur le plan méthodologique et conceptuel, il est en effet important de laisser ouvertes différentes possibilités d'interprétation et de mobilisation de la démarche. Je me suis cependant efforcé d'énoncer quelques grands principes qui constituent les invariants au cœur de sa démarche de recherche : mise en évidence de l'historicité des pratiques à partir d'une approche généalogique, étude de ces pratiques sous l'angle des techniques de gouvernement et des instruments, analyse des rapports de savoir/pouvoir, mise en évidence de rationalités de gouvernement, problématisation des rapports entre gouvernants et gouvernés et identification des objets de gouvernement. A partir de ces éléments, et en dehors de tout dogmatisme, différentes histoires de gouvernamentalité restent à écrire.

## Bibliographie

### Ouvrages de Foucault

Foucault M. (1966). *Les mots et les choses*, Paris : Gallimard.

Foucault M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.

Foucault M. (1976). *Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir*. Paris : Gallimard.

Foucault M. (1984). *L'usage des plaisirs*, Paris : NRF Gallimard.

Foucault M. (1994). *Dits et écrits*, vol 3, Paris : NRF, Gallimard.

Foucault M. (1994). *Dits et écrits*, vol 4, Paris : NRF, Gallimard.

Foucault, M. (2004a). *Sécurité, territoire, population (1977-1978)*, Paris : Le Seuil.



Foucault, M. (2004b). *Naissance de la biopolitique (1978-1979)*, Paris : Le Seuil.

### Articles et ouvrages d'autres auteurs

Abrassart, C., & Aggeri, F. (2002). La naissance de l'écoconception. *Responsabilité et environnement*, n° 25, pp. 14-63.

Aggeri, F. (2005). Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement, in Hatchuel, A. et al., *Gouvernement, organisation, gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Presses Universitaires de Laval, pp. 431-464.

Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations ? *M@n@gement*, Vol 20, n°1, pp. 28-69.

Aggeri, F., & Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales, *Entreprises et histoire*, n°86, Vol. 1, pp. 6-20.

Aggeri, F. & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, n° 4, pp. 6-19.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, pp. 5-37.

Aggeri, F. & Labatut, J. (2014). Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire : Une généalogie des approches par les instruments, in Halpern, C., Lascoumes, P. & Le Galès, P., *L'instrumentation d'action publique*, Paris : Presses de Sciences Po, pp.63-94.

Aggeri, F., & Saussois, J. M. (2017). La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire-De l'affaire Volkswagen au dieselgate, *Revue Française de Gestion*, Vol. 43, n°269, pp. 85-102.

Baly, O. (2019). *Les effets de la régulation souple intermédiée: le cas du virage ambulatoire des établissements de santé français*, thèse de doctorat, Mines ParisTech, PSL université.

Benavent, C. (2016). *Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*, Paris : FYP éditions.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris : école polytechnique.

Brès, L., & Gond, J. P. (2014). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations, *Human Relations*, Vol. 67, n°11, pp. 1347-1382.

Brundtland G.H. et al. (1988). *Our common future. Report of the World Commission for the Environment and Development*, London : Oxford University Press.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*, Paris : La Découverte.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*, London : Sage.

- Clegg, S. (2019). Governmentality. *Project management journal*, vol. 50, n°3, pp. 266-270.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte: organisations libérales et domination*, Paris : Presses universitaires de France.
- De Bakker, F. G., Rasche, A., & Ponte, S. (2019). Multi-stakeholder initiatives on sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda for business ethics, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 29(3), pp. 343-383.
- Ewald, F. (1986). *L'Etat Providence*, Paris : Grasset.
- Gicquel, Y., & Roux, D. (2018). *Michel Foucault et la consommation : gouverner et séduire*, Paris : Éditions EMS.
- Gordon, C. (1980). *Power/knowledge*, New York : Pantheon.
- Hache, É. (2007). La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale ?, *Raisons politiques*, vol. 4, pp. 49-65.
- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Hatchuel, A. (2005). Pour une épistémologie de l'action collective, in Hatchuel, A. et al., *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Presses universitaires de Laval, pp. 15-30.
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). L'expert et le système, Paris : *Economica*.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. *Organization studies*, vol. 12, n°2, pp. 251-273.
- Laborier, P. (2014). La gouvernementalité, in Bert J., Lamy, J., *Michel Foucault. Un héritage critique*, Paris : Editions du CNRS, pp.169-181.
- Lascoumes, P. (1994). *L'éco-pouvoir : Environnements et décisions*, Paris : la Découverte.
- Lascoumes, P. (2004). La Gouvernementalité: de la critique de l'État aux technologies du pouvoir. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, vol. 13-14, pp. 1-15.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*, Paris : Presses de Sciences po.
- Lenay, O. (2005). L'ergonomie de la gouvernementalité. Le cas du système hospitalier français, in Hatchuel, A. et al., *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Presses universitaires de Laval, pp. 395-430.
- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale, *Revue de philosophie économique*, Vol. 12, n°2, pp. 53-85.
- McKinlay, A., & Pezet, E. (2010). Accounting for Foucault. *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 21, n°6, 486-495.
- McKinlay, A., & Pezet, E. (2018). Foucault, governmentality, strategy: From the ear of the sovereign to the multitude. *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 53, 57-68.

Micheaux, H. (2019). *Responsabiliser pour transformer : des déchets aux mines urbaines*, Paris : Presses des Mines.

Miller, P., & O'Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, organizations and society*, vol. 12, n°3, pp. 235-265.

Miller, P. & Rose, N. (2008). *Governing the present: Administering economic, social and personal life*, London: Polity press.

Moisdon, J.C. (2005). Sur la largeur des ailes du filet : savoirs incomplets et gouvernement des organisations, in Hatchuel, A. et al., *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec : Presses universitaires de Laval, pp. 135-147.

Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris : Seli Arslan.

Ntsondé, J., & Aggeri, F. (2021). Stimulating innovation and creating new markets—The potential of circular public procurement, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 308, 127303.

Pezet, E. (2004). Discipliner et gouverner: influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion. *Finance contrôle stratégie*, vol. 7, n°3, pp. 169-189.

Pezet, E. (2007). *Management et conduite de soi*, Paris : Vuibert.

Porter M. et Van der Linde C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, vol. 9, n° 4, pp. 97-118.

Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*, Oxford university press.

Rose, N., O'Malley, P. & Valverde, M. (2006). Governmentality. *Annual Review of Law and Social Science*, vol. 2, pp. 83-104.

Rose N. (1999). *Powers of freedom*, London : Cambridge University Press.

Starkey K. & Mac Kinlay A. (1998). *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of the self*, London : Sage.

Stiegler, B. (2019). *Il faut s'adapter. Sur un nouvel impératif politique*, Paris : Gallimard.

Stilgoe, J., Owen, R., & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation, *Research policy*, vol. 42, n°9, pp. 1568-1580.

Union européenne. Programmes d'action sur l'environnement (1 à 8), livre blanc sur la gouvernance, 2000, livre vert sur la PIP, 2001.