

Séminaire Managements et cultures d'entreprises

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences
de l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de
Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2011)

GOVERNANCE TRANSNATIONALE, LE RÔLE DES COMMUNAUTÉS ÉPISTÉMIQUES ET D'EXPERTISE

par

Marie-Laure DJELIC

Professeur

Responsable du Centre capitalisme, globalisation, gouvernance,
ESSEC

Séance du 30 mai 2011

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Vivons-nous le déclin des États-nations ? Naguère seuls et légitimes détenteurs du pouvoir d'édicter les lois et de les faire respecter, ils sont aujourd'hui concurrencés par des êtres étranges, aux contours juridiques mal définis, communautés nomades s'émancipant des tutelles institutionnelles. Nées de l'initiative de quelques individus déterminés à faire valoir leurs convictions, explorant les territoires vierges des nouvelles problématiques globales, ces communautés transnationales définissent discrètement les règles d'un jeu nouveau qui modifient déjà notre paysage et bouleversent nos rapports habituels à l'autorité centralisée.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Marie-Laure DJELIC

Vers une gouvernance transnationale

Les thèmes sur lesquels j'ai travaillé ces dernières années portent sur la construction de règles du jeu économiques communes au niveau transnational. Quelques éléments de contexte sont importants pour en comprendre les enjeux.

En premier lieu, depuis le début du XX^e siècle, nous sommes confrontés à une explosion du nombre des États-nations qui sont passés de cinquante-sept en 1900, à cent quatre-vingt-quinze aujourd'hui. Cela a entraîné une prolifération de juridictions distinctes et, potentiellement, du nombre de conflits à l'interface entre ces systèmes. Ce point est devenu particulièrement important dans le contexte de la "transnationalisation" actuelle de l'économie. Un deuxième élément de contexte important est le poids accru dans ce jeu des firmes multinationales. Il faut rappeler que, par exemple, seuls vingt-six États ont un PIB supérieur au chiffre d'affaires annuel de Shell. Le troisième point important repose sur l'émergence, ou la construction comme tels, de problèmes à dimension transnationale comme le changement climatique, les OGM, le terrorisme, l'interdépendance financière ou les problématiques de l'eau et des ressources primaires.

Ces éléments de contexte sont indispensables pour comprendre l'apparition d'un certain nombre d'espaces transnationaux, sans pour autant négliger le rôle très structurant que tient toujours l'État-nation dans la construction de nos identités, qu'elles soient personnelles ou organisationnelles. Ces espaces transnationaux jouent un rôle croissant dans la production et la mise en application de multiples systèmes de règles qui ont un fort impact sur nos comportements d'individus ou d'organisations, nos interactions, voire nos identités.

L'image d'un passage du gouvernement à la gouvernance, de la *rule of law* à la *law of rules*, peut être utilisée pour décrire ces évolutions. L'idée est que nous passons progressivement d'un système de règles, structuré par un gouvernement souvent centralisé et jouissant d'un pouvoir coercitif fort, à un système plus généralisé et plus soft, transnational, qui produit des règles, les *soft laws*, qui ont un réel impact. Il ne s'agit pas de dire que ces règles transnationales se substituent purement et simplement aux règles nationales, mais il existe désormais plusieurs niveaux de règles qui se superposent, voire parfois, comme c'est le cas en Europe, une inscription des systèmes de lois nationaux à l'intérieur de ces systèmes de nouvelles règles transnationales qui viennent ainsi influencer la manière de produire de la loi à l'intérieur même de l'espace national.

Face à ce constat, nos travaux ont porté sur deux questions successives. La première a été de comprendre ce qu'étaient cette immanence transnationale, son fonctionnement et son articulation avec les instances gouvernementales nationales. En travaillant sur cette première question avec les équipes de recherche auxquelles je participe, nous avons rencontré des composites étranges, que nous avons baptisés "communautés transnationales", qui émergent autour de ces processus de gouvernance transnationaux et sur lesquels nous avons concentré nos travaux les plus récents.

Ces communautés transnationales, qui incluent mais vont parfois au-delà des communautés épistémiques¹ et peuvent être aussi des communautés de pratiques, de normes ou de valeurs, ont la particularité d'émerger autour des processus de gouvernance nationale et de les aider à se formaliser et à se stabiliser. En contrepartie, la stabilisation de ces processus les renforce et stabilise les communautés elles-mêmes.

¹ Les communautés épistémiques sont définies comme : « pouvant être de petits groupes de travail composées d'agents travaillant sur un sous-ensemble mutuellement reconnu de problèmes liés à un type de connaissance, qui au minimum acceptent une autorité procédurale reconnue de la même façon par tous et jugée essentielle au succès de leur activité cognitive » (Cowan et al., 2000).

Ce n'est pas quelque chose de radicalement nouveau : il y a des antécédents historiques tels la *Lex mercatoria*² (ou loi marchande), l'Université du Moyen-Âge, les Internationales ouvrières ou le Mouvement pour la tempérance qui, à la fin du XIX^e siècle, a œuvré pour le déploiement de lois contre l'alcool dans de nombreux pays. En revanche, depuis ces vingt dernières années, ce phénomène a pris une ampleur inégalée.

Un monde très densément peuplé

Pourquoi le terme de *transnational* et non pas *international* ou *global* ? Parce qu'il permet de dépasser l'idée que nous serions dans un simple concert des nations, tel le G20 : il s'agit de processus beaucoup plus complexes dans lesquels les États et leurs gouvernements restent certes impliqués mais en tant qu'acteurs, plus ou moins mobilisés, parmi d'autres tels des ONG, des entreprises privées, des sociétés d'experts, etc. La notion de transnationalité permet de mieux rendre compte de cette multiplicité d'acteurs et de la fluidité de ce processus : le transnational s'inscrit parfois dans le national et le national peut aussi être très impliqué dans la construction du transnational. Il existe des processus d'allers et retours constants entre ces deux niveaux qu'il est souvent difficile de distinguer tant leur intrication devient grande. Nous portons donc notre regard sur des communautés qui s'articulent autour de standards transnationaux émergents – comme les IFRS (standards comptables transnationaux), le processus de Bologne et la standardisation associée de l'enseignement supérieur, ou les principes de Santiago qui régissent depuis septembre 2009 la gouvernance des fonds souverains. Ce monde que nous observons est un monde très densément peuplé.

Comment ces êtres-là émergent-ils et quels sont les mécanismes qui permettent leur mise en place, leur maintien au fil du temps et leur impact sur nos vies ? Notre travail a d'abord consisté en une caractérisation de ces champs de gouvernance transnationaux si divers.

Nous sommes partis d'un système de gouvernement national dans lequel un État central est à l'origine de la production de règles pour l'ensemble des champs d'application, quels qu'ils soient. Dans les systèmes de gouvernance transnationale, on constate que les espaces de gouvernance sont structurés par thèmes et de façon très variable selon ces problématiques. On constate également que ces espaces ont, en général, une structure multi-nodale générant des processus de compétition entre les règles produites par ces différents nœuds. Cela s'observe dans la plupart des champs que nous étudions : dans celui des procédures comptables, il existe aujourd'hui deux nœuds, les US GAAP³ et l'*International Financial Reporting Standards* (IFRS), et la question pendante est de savoir s'il y aura ou non convergence entre ces deux tendances. Dans la plupart des cas, nous sommes dans des logiques de "coopétition" où l'on voit les différents processus à l'œuvre. Ces espaces traversent et dépassent de nombreuses frontières, nationales bien sûr, mais également entre public et privé, politique et expertise. Les genres se mélangent et toutes ces frontières deviennent floues.

Une deuxième caractéristique, très nette pour l'instant, est l'extrême fluidité de ces espaces qui sont en évolution permanente et qui réunissent une grande diversité d'acteurs avec, parfois, la tentation de réunir l'ensemble des acteurs d'un champ donné au sein de systèmes très ouverts, avec des négociations multipartites et intégrant beaucoup d'exercices de démocratie participative ou délibérative (telle l'*Open Method of Cooperation* – MOC en Europe). Les États nationaux restent souvent impliqués, plus ou moins étroitement et à différents moments, par le biais d'agences publiques ou semi-publiques.

Une autre tendance lourde est celle de l'autorégulation dans la mesure où les régulés sont souvent aussi impliqués en tant que régulateurs. On en a beaucoup parlé à propos du système

² La *lex mercatoria* ou loi marchande était à l'origine un corps de règles et principes posé par les marchands eux-mêmes pour régir leurs transactions. Elle se constituait d'usages et de coutumes communs aux marchands en Europe, avec quelques différences locales.

³ *Generally Accepted Accounting Principles in the United States.*

financier qui, à tout le moins, n'a pas donné toute satisfaction en termes d'efficacité. Dans ces systèmes ouverts, il n'existe donc pas de référent absolu en matière de pouvoir et de légitimité, ce qui explique en partie les processus de compétition suscitant l'émergence de solutions alternatives. Cela se traduit très concrètement par la production, dans ces sphères-là, essentiellement de *soft laws*, règles plus ou moins fortes, mais qui ne sont pas l'équivalent de la loi nationale classique : il n'y a ni coercition forte, ni sanction ultime et ces processus reposent avant tout sur le libre choix et la seule bonne volonté des acteurs de respecter ces règles. Le fait qu'il n'y ait pas de référent absolu a une autre conséquence intéressante : ces dynamiques s'auto-entretiennent et l'émergence de règles génère souvent le besoin d'autres règles.

Une métaculture de la gouvernance transnationale

La comparaison des différents cas empiriques que nous avons étudiés et la construction théorique qui en résulte nous ont amenés à concevoir une métaculture transnationale : face à cette absence de pouvoir, apparaissent des règles du jeu, que nous appelons culturelles, qui s'appliquent à l'ensemble de ces espaces de manière très homogène. Cette métaculture de la gouvernance transnationale possède cinq dimensions. La première est celle de la marchandisation des règles de gouvernance : on est dans un processus ouvert de compétitions à l'intérieur des systèmes de règles entre des coalitions montées autour de chacun d'eux, compétitions qui se résolvent plus ou moins par la constitution de cartels ou par des processus de cooptation voire, dans certains cas, de prise de pouvoir. La démocratie délibérative est clairement la deuxième caractéristique, portant en elle les notions de transparence et d'inclusion permanente qui rappellent fortement le modèle américain, avec ses points forts et toutes les questions que soulevait déjà Tocqueville à son époque, mais qui restent cependant largement ignorées dans l'action. La troisième caractéristique porte sur la domination écrasante de la science et de l'expertise, qui évacuent les problèmes politiques et permettent de les neutraliser en s'y substituant. Vient ensuite la démultiplication de l'organisation autour de ces espaces, non seulement dans la production des règles, mais aussi au sein d'une véritable écologie qui les enserme, une fois qu'elles sont produites, afin de valider leur suivi, de les certifier ou de les labelliser ; cela prend la forme d'organisations très managériales, conformes aux modèles des organisations privées, qui accompagnent la production et la diffusion des règles. Enfin, on note une mise en place et une stabilisation qui se font à travers des mécanismes *soft* de socialisation comme la pression des pairs, l'éducation, le travail en commun, l'information, la transparence, les accréditations, les classements, les labels, les menaces d'exclusion plus ou moins fortes, etc.

On retrouve ces caractéristiques dans l'ensemble des cas que nous avons étudiés et c'est ce qui permet de voir émerger ces communautés transnationales et d'en comprendre le rôle.

Les communautés transnationales

Nous avons défini ces communautés transnationales, dans un ouvrage commun avec Sigrid Quack⁴, comme des « *formations sociales émergentes qui se structurent grâce et à travers des interactions répétées, associées à un projet commun et aux ambitions transnationales* », en l'occurrence, des projets de gouvernance. Ces derniers se développent à travers une implication réelle et efficace d'au moins une partie de ces groupes sociaux et leurs membres produisent et diffusent en parallèle une identité imaginée commune⁵. A priori, cette notion de communauté pourrait sembler n'être qu'un oxymoron, à considérer la dichotomie classique des sociologues européens qui opposent *communauté* et *société*, *Gemeinschaft* et *Gesellschaft* (Tönnies), et supposent à toute communauté un territoire physique bien délimité, une proximité sociale, des interactions directes ou indirectes mais toujours régulières, un caractère

⁴ Marie-Laure Djelic et Sigrid Quack, *Transnational Communities : Shaping Global Economic Governance*, (Cambridge University Press, 2010).

⁵ Cf. Anderson, Benedict R. O'G., *Imagined communities : reflections on the origin and spread of nationalism*, (Verso, 1991).

relativement homogène de ses membres et une forme de permanence et de stabilité. L'idée sous-jacente, qui s'inscrit en continuité de cette dichotomie classique, est que nos sociétés contemporaines, différenciées et individualistes, semblent, à première vue, s'affirmer parallèlement à une remise en cause de la communauté, voire à la disparition de cette forme d'organisation sociale.

Notre position diffère en cela que nous ne considérons pas ces communautés transnationales comme des survivances ou des reconstructions nostalgiques d'une forme sociale désuète mais comme une forme d'organisation que l'on retrouve partout et toujours, ce que Durkheim lui-même avait dit dès 1903, mais qui se caractérise différemment selon les contextes. Nous avons donc proposé une redéfinition des communautés, conforme à ce que nous observions dans le cadre transnational, comme une formation émergente, caractérisée par :

- l'orientation réciproque de ses membres, y compris en situation de distance, voire de virtualité ;
- qui s'articule autour d'un projet ;
- une relation entre membres dans laquelle la proximité, imaginée plutôt que réelle, est symbolisée par le projet ;
- une dépendance réciproque et une appartenance par-delà les diversités qui peuvent être grandes ;
- une implication forte d'au moins une minorité de membres ;
- une affiliation non exclusive, en accord avec les travaux du sociologue allemand Georg Simmel sur les appartenances à des communautés multiples rarement permanentes ;
- une affiliation non permanente – nous reprenons ici à notre compte la notion de communauté à engagement limité (*limited commitment to community*) développée par les sociologues américains des années 1970, et qui s'applique particulièrement bien aux cas qui nous occupent.

À partir de cette définition, nous identifions principalement six rôles que jouent ces communautés dans les cas de gouvernance transnationale que nous avons identifiés. Le premier est la construction d'un agenda au niveau transnational : le fait qu'un groupe perçoive une question, jusque-là plus ou moins ignorée, comme un problème global et commence à travailler sur la production de règles à vocation transnationale et appelées à remplacer les systèmes locaux, est un rôle clé de ces communautés. Ensuite viennent la structuration des conditions du débat, le choix des participants et la définition de la manière dont ils vont travailler. Elles jouent également un rôle essentiel, pour la négociation entre des schémas cognitifs et normatifs d'acteurs très différents, en leur permettant de développer progressivement un sens de la communauté au niveau transnational autour d'une même problématique ; c'est cette identité commune qui va ensuite leur permettre de lutter contre leurs divergences issues de leurs origines et contextes nationaux et professionnels. Elles produisent la gouvernance elle-même en élaborant les nouvelles règles. Elles sont un acteur clef du processus de diffusion des schémas de régulation qui ont été élaborés. Enfin, avec le temps, elles transforment en profondeur la manière de penser des acteurs réunis autour de la table de négociation ; cette transformation des préférences est un travail de socialisation qui prend du temps mais qui est l'un des résultats les plus puissants de ces communautés.

La stabilisation à long terme et l'entretien des schémas passent à travers tout un ensemble de processus soft constitué de groupes de travail, de conférences, de formations, de *benchmarking* et aboutissent in fine à la stabilisation de leurs nouvelles représentations chez les individus eux-mêmes, résultat ultime de ce cheminement.

L'exemple de la régulation de la concurrence

À l'origine, en 1890 et aux États-Unis, un courant antitrust énonce, d'une part, que la concurrence est un bienfait et, d'autre part, que cette compétition s'auto-entretient dans le cadre d'un système de régulation qui garantit qu'elle n'est pas mise à mal par des acteurs indéliçables. En Europe, à la même époque et pour un demi-siècle, la concurrence est assimilée au chaos et, ce qui y est perçu comme souhaitable, c'est la cartellisation.

Après la seconde guerre mondiale, on constate un transfert partiel et très contextuel de ces deux idées, tout particulièrement en Allemagne occupée par l'armée américaine qui va imposer la constitution d'un système antitrust calqué sur le système américain. L'autre lieu de percolation de ces idées sera la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) à laquelle, dès le départ, vont être intégrés deux articles de loi écrits par un avocat américain, spécialiste des lois antitrusts et ami proche de Jean Monnet, qui demeurent les fondements de la législation antitrust européenne actuelle.

Ce processus s'accélère de manière impressionnante à partir du milieu des années 1980 : si, à la fin des années 1970, seules sept juridictions nationales ou régionales avaient, au niveau mondial, des instances de régulation de la concurrence, on en compte désormais plus de cent. Cela est dû à deux raisons essentielles : la chute du mur de Berlin et le supposé triomphe du capitalisme américain qui s'accompagne de l'impressionnant activisme missionnaire de diverses agences américaines, dont les agences antitrusts qui vont partout contribuer à rédiger des lois et à mettre en place des systèmes institutionnels. Avec l'élargissement de l'Union européenne, les Européens vont agir de même non seulement au sein de l'Union, mais également en Afrique.

Tout ce travail de transfert des modèles américains et européens va s'accompagner du besoin d'adaptations locales et, très vite, vont apparaître des difficultés aux interfaces : que se passe-t-il quand une entreprise est concernée par dix ou quinze de ces juridictions et doit s'affronter à des interprétations locales parfois très divergentes ? Dans les années 1990, la grande ambition qui émerge alors chez les praticiens de l'antitrust, va être de définir des règles et des manières de faire communes afin de pouvoir travailler avec efficacité dans ce domaine.

Plusieurs tentatives vont se succéder en ce sens. Les premières, essentiellement à l'initiative des États-Unis et de l'Europe, vont être des signatures d'accords bilatéraux. On voit aussi émerger quelques institutions internationales, comme l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) ou la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement), qui vont essayer de jouer le rôle de *standardizers* en définissant des bonnes pratiques et en déléguant des experts pour mettre en place ces règles.

À la fin de cette même décennie, on voit émerger un processus de création de communautés transnationales, la première étant l'*International competition network* (ICN) et, depuis cinq ans, on observe le même phénomène mais, cette fois, au niveau régional, ainsi que des communautés connexes comme l'*American Antitrust Institute*, essentiellement composée d'académiques, d'avocats ou de membres d'associations de consommateurs qui sont préoccupés par la nécessité d'avoir des règles communes régissant la concurrence mais sous l'angle de la préservation du bien-être du consommateur.

Les trois types de communautés

De ces exemples, émergent trois types de communautés : les communautés pieuvres, les communautés hiérarchiques et les communautés plates.

Les communautés pieuvres

Ce sont des communautés très englobantes, très culturelles au sens où elles se veulent très démocratiques mais sont en réalité marquées par l'hégémonie très forte de quelques pays puissants. Elles sont illustrées par l'ICN, réseau ayant pour objectif de créer une plateforme transjuridictions afin de dépasser les complexités associées au grand nombre de juridictions antitrusts.

La première étape, en 2001, a été la création d'un réseau transnational avec un projet commun : la concurrence "*all competition, all the time*". Les membres fondateurs sont les agences antitrusts de treize pays différents, plus l'Union européenne⁶ et, en moins de dix ans, le nombre de membres est passé à cent dix, ce qui recouvre, à peu près, l'ensemble de ce qui existe d'agences antitrusts au niveau global. C'est un réseau totalement virtuel, sans lieu physique et dont le bureau et le secrétariat se déplacent chaque année en fonction de la personne qui les dirige et qui organise, de ce fait, la conférence annuelle. Ce réseau est totalement inclusif, en ce sens que toutes les agences antitrusts ont vocation à y participer, mais également ouvert de manière sélective à des *non-governmental advisors*, qui sont invités à contribuer aux travaux et constituent des relais d'opinion auprès des différentes instances auxquelles ils sont rattachés.

La deuxième étape voit se constituer progressivement une communauté d'intérêts qui s'articule de plus en plus en termes culturels. La prise de conscience se fait qu'il s'agit bien de « *la diffusion et de la stabilisation d'une culture de la concurrence* » qui s'articule avec « *une culture du marché* », selon leurs propres termes, tout cela s'inscrivant dans une logique néolibérale parfaitement claire.

La troisième étape va être celle de la prise de conscience et de la revendication du rôle de gouvernance et de production de règles de cette communauté et de l'affirmation de sa volonté de convergence au niveau global à la fois des règles et de la manière de les mettre en place, volonté atténuée parfois, au vu des contraintes locales, par la notion d'« *informed divergence* ».

Les communautés hiérarchiques

En 2004, dans le contexte de la modernisation de la régulation de la concurrence en Europe, s'impose la notion de subsidiarité, associée à l'élargissement européen, qui vise à rendre au niveau national davantage de capacité d'action directe tout en assurant une forme d'harmonisation entre les vingt-sept membres. L'autre tendance majeure de l'époque est l'évolution de la DG Concurrence européenne vers l'approche économique classique de l'École de Chicago. En 2004, donc, le *European competition network* (ECN) va être créé de façon hiérarchique, par décision de la Direction générale de la Concurrence qui en prend en charge les aspects administratifs. C'est un réseau qui lie les agences européennes et la Direction générale de la Concurrence entre elles et qui a pour objectif très clairement affirmé d'améliorer l'efficacité et l'intégration de ses membres en matière d'implémentation et de suivi des règles antitrusts.

Depuis quelque temps, cette construction, un peu mécanique et très contrôlée par le centre lors de ses débuts, est en passe de devenir le point de départ de la construction d'une culture commune de la compétition en Europe.

Nous sommes ici en présence d'une autre histoire, celle d'une communauté voulue, à l'origine, comme un outil de gouvernance et qui, progressivement, devient une communauté très forte de culture, de valeurs et de rattachement, et qui permet aux participants d'être plus assurés dans leur milieu d'origine face aux pressions diverses qu'ils peuvent y subir.

Les communautés plates

En Afrique, on rencontre diverses communautés parallèles, comme c'est le cas de l'*East African Community* ou du *Common Market for Eastern and Southern Africa* (COMESA), tous deux créés en 2004. Nous sommes là au tout début de la mise en place d'une politique de la concurrence dans le cadre d'un système réglementaire régional. Très récemment l'*African competition network* a été créé, sponsorisé par la Grande-Bretagne et la CNUCED, avec pour objectif d'aller au-delà des deux régions précitées et de rassembler l'ensemble des pays du continent dans un réseau très soft de coordination.

⁶ Australie, Canada, Union Européenne, France, Allemagne, Israël, Italie, Japon, Corée, Mexique, Afrique du Sud, Royaume-Uni, États-Unis, Zambie.

À l'origine de ces initiatives en Afrique, on ne voit guère qu'un noyau d'une demi-douzaine de responsables locaux, entretenant des liens forts, constituant une communauté très active, et bénéficiant de ressources importantes en travaillant dans des communautés plus larges telles l'ICN, la CNUCED ou d'autres agences étrangères. Ce groupe s'est donné pour objectif de développer une communauté au niveau du continent pour ensuite en transférer le principe au niveau national, quasiment inexistant à ce jour sur ce continent.

Ces communautés sont donc plates en ce sens qu'elles n'ont que très peu de racines au niveau local, compte tenu des difficultés et particularités des différents pays.

Conclusion

On peut donc aisément constater l'importance de ces multiples communautés transnationales, organisées à différents niveaux, régional ou vraiment transnational. L'exemple de la concurrence, que nous avons retenu ici, n'en fait pas pour autant un cas isolé, loin de là. Ces différentes communautés, agissant dans des champs très divers, ne sont pas isolées les unes des autres et, bien au contraire, ont tendance à se renforcer mutuellement.

Finalement, ces communautés définissent l'architecture souple d'une gouvernance transnationale, en constituant une communauté de communautés qui permet une articulation fluide entre les différents niveaux de régulation, local, régional ou transnational, et qui se construit au fil du temps. Cette architecture est renforcée par l'émergence d'une régulation de la régulation : soudainement, depuis quelques années, on a vu apparaître des processus et des outils visant à générer des classements, à imposer des certifications ou des accréditations tels le *Competition Regime Performance Index* (CRPI) qui classe les agences antitrusts au niveau mondial, ou la *Global Competition Review* qui classe non seulement les agences en fonction de leur efficacité mais également les avocats et les firmes spécialisées en droit de la concurrence, les femmes de l'antitrust, etc. C'est l'émergence de cet arsenal de régulation de la régulation qui contribue désormais à stabiliser l'ensemble de ces processus.

DÉBAT

Tribus transnationales et métaculture

Un intervenant : *N'accordez-vous pas une attention excessive au rôle des idées – la science, l'expertise – au détriment de celui des habitudes et des affinités ?*

Marie-Laure Djelic : Dans ce que nous observons, les unes et les autres sont également présentes : les rites tiennent effectivement une place importante et sont rythmés par de grands moments totémiques comme les conférences annuelles qui jouent un rôle très important dans ces communautés. Mais il y a également le poids et le pouvoir des idées, qui s'affirment au fil des années avec la mise en place de schémas cognitifs très puissants qui s'instaurent à travers ces rites. Ce qui est fascinant, c'est que ce processus puisse exister dans un univers transnational, en partant d'éléments très différents les uns des autres. Il n'existe pas de communautés au départ, elles se construisent au fil du temps sur des bases très diverses.

Int. : *Comment se concilient secteur privé et régulation ?*

M.-L. D. : Faut-il avoir des règles universelles ou pas ? Du point de vue du secteur privé, on observe les deux positions. Dans certains cas, s'y opposer justifie de faire ce qu'on veut, quand on le veut et comme on le veut. Dans d'autres cas, les acteurs perçoivent qu'ils ont un intérêt très fort, pour la bonne marche de leurs affaires, à ce que le secteur soit régulé : c'est le cas pour les règles comptables, et les *Big Four*, en premier lieu, y ont porté un intérêt tout particulier. Parfois, cela joue dans un sens, et les États interviennent alors en menaçant de prendre, en l'absence de consensus, des mesures contraignantes ; et parfois, cela joue dans l'autre... C'est selon.

Int. : *Quel est le membre type de ces tribus transnationales ? Comme les managers internationaux, leurs membres partagent-ils les mêmes lieux, la même langue, les mêmes modes de vie ? Cela ne les rend-il pas quelque peu "hors sol" par rapport à leur territoire d'origine en ces temps de reviviscence des nationalismes ?*

M.-L. D. : Ils partagent effectivement la même métaculture. Ce que nous essayons de montrer par le biais de cette notion de communauté, c'est qu'un véritable niveau transnational se crée dans ce creuset. La question du langage y est effectivement centrale : l'anglais utilisé pour communiquer est très standardisé tout comme le sont le type d'histoires que l'on se raconte ou le type de perspectives que l'on a sur un sujet donné. Cette communauté n'a donc de sens que parce qu'elle crée en son sein un lien fort entre des acteurs qui gardent néanmoins un ancrage, généralement fort, dans leur territoire d'origine. Pour prendre l'exemple de la Serbie, le directeur de l'agence serbe participe déjà à l'ICN ; il aura probablement bientôt une position d'observateur à l'ECN. Ces communautés ont donc pour lui une valeur importante : ce sont des endroits où il rencontre ses pairs, où ils parlent une langue commune et construisent un langage commun. Le niveau de légitimité statutaire auquel il accède par sa participation à ces communautés et qui le conforte dans son rôle lorsqu'il est de retour dans son pays d'origine, ne représente cependant qu'une infime part de son quotidien, largement constitué de ses relations avec le ministre de l'Industrie serbe, avec les lobbyistes locaux, etc. Il s'agit donc, à quelques rares apparatchiks près, de personnages réellement à l'interface de ces deux mondes.

Int. : *Quelles sont les relations entre la guerre et le transnational ?*

M.-L. D. : Dans les situations de conflit ou de repli, dont la crise actuelle est un exemple et dont l'extrême serait la guerre, ces communautés jouent un rôle important d'atténuateurs en réduisant en leur sein les tensions sans toutefois les masquer. La remise en cause des accords de Schengen ou d'autres éléments de la construction européenne, par exemple, peut avoir un impact sur ces processus. Cependant, il reste toujours des espaces dans lesquels, guerre ou pas, une régulation internationale est possible : l'Organisation mondiale de la météorologie en est une illustration, qui s'est constituée dès le XIX^e siècle sur le principe de l'échange

d'informations recueillies par des méthodes standardisées et ce, y compris entre belligérants comme ce fut le cas récemment, entre la Serbie et les États-Unis, pendant la guerre du Kosovo.

Int. : *Il me semble que nous n'avons pas affaire ici à des communautés réellement épistémiques au sens strict. Les deux seules communautés épistémiques actives que l'on connaisse aujourd'hui sont celles qui travaillent sur les questions du climat et celles liées à l'Internet. Elles sont constituées généralement d'académiques, parfois d'individual users, qui ne se rencontrent pas toujours en face à face mais se connaissent et communiquent par le biais de résolutions, de motions ou d'articles scientifiques. Ce faisant, les communautés que vous décrivez ne sont ni des coalitions d'acteurs militants (advocacy coalitions), ni des policy makers. Le terme networks ne serait-il alors pas mieux adapté à votre propos ?*

M.-L. D. : Absolument pas ! Ce que nous essayons justement de montrer, c'est que cette dimension épistémique qui vous semble leur faire défaut, est progressivement produite au sein de ces communautés, même si ce n'est pas leur seule production. Dans le cas de la concurrence, il n'y avait pas de communauté épistémique à l'origine de la démarche mais on la voit apparaître au fil du travail réalisé en commun. Dans d'autres cas, comme par exemple celui des *Creative Commons*⁷, il y a une vraie communauté épistémique à l'origine, constituée d'un ensemble d'acteurs très étroitement coordonnés.

Les communautés dont nous parlons ne sont donc pas des communautés épistémiques au sens restrictif du terme : soit elles ont une dimension de cette nature dès le départ, soit elles l'acquièrent. Mais à côté de cette dimension, elles sont également des acteurs politiques, ou des mouvements sociaux qui ont évolué vers le politique comme les IFRS. Et ce que l'on voit désormais émerger, c'est une trajectoire vers des communautés de communautés.

Un texte fascinant de prospective politique sur ce thème est celui, prémonitoire, publié en 1947 par Friedrich Hayek, alors qu'il créait la Société du Mont-Pèlerin⁸. Il y disait en substance, en constatant les succès historiques du socialisme et de ses méthodes, que, dans le cadre du projet collectif visant à faire revenir au premier plan la valeur du marché dans les sociétés occidentales, il fallait constituer un petit groupe de penseurs utopistes, décidés à aller au bout de leur projet, y compris en face d'une réalité qui n'y serait absolument pas prête. Il adjoignait à ce fer de lance la construction, dans la durée, de relais, les « *second hand dealers of ideas* », constitués en réseau de communautés et destinés à devenir les avocats de ses idées auprès des universitaires, des *think tanks*, des gouvernements, etc.

Ce que nous décrivons est assez semblable à cela : c'est un processus à plusieurs niveaux dans lequel on voit ces communautés s'articulant les unes aux autres et se coconstruisant.

Démocratie participative et quotidien des communautés

Int. : *Comment s'organise concrètement le travail de ces communautés ?*

M.-L. D. : Cela varie. Pour prendre en exemple le cas de l'ICN, il n'y pas de structure juridique. C'est une organisation virtuelle, auto-organisée, avec un site web et un logo, avec un président de réseau, désigné pour un an, qui organise le congrès annuel et trouve les sponsors. Tous les frais engagés le sont à la charge de chaque participant, ce qui peut poser problème pour les pays les moins riches. Les coûts, qui ne sont généralement pas excessifs, sont donc inclus dans des structures préexistantes. C'est également le cas pour l'ECN, le réseau étant entretenu par les agences nationales européennes et la Direction générale de la Concurrence. Pour les IFRS, ce sont les *Big Four* qui, pendant des années, ont financé l'essentiel de leur fonctionnement. Pour les *Creative Commons*, créés à l'origine par un petit groupe d'avocats d'affaires en vue, les coûts ont également été intégrés dans leurs propres

⁷ Le Creative Commons est une organisation à but non lucratif dont l'objet est de proposer une solution alternative légale aux personnes ne souhaitant pas protéger leurs œuvres en utilisant les droits de propriété intellectuelle standards de leur pays, jugés trop restrictifs.

⁸ La Société du Mont-Pèlerin (*Mont Pelerin Society*, MPS) est une organisation internationale composée d'économistes, d'intellectuels et d'hommes politiques réunis pour promouvoir le marché libre et la "société ouverte".

structures. Ensuite, à mesure que les choses se développent, d'autres sources vont venir concourir à ce financement. Cela peut suggérer cependant clairement que les processus à l'œuvre sont des processus de domination, associés aux ressources, matérielles ou d'expérience, ou à la maîtrise de la langue. Le *board* de l'IASB (*International Accounting Standards Board*), constitué de quinze personnes, s'est progressivement diversifié sous la pression transnationale et il a inclus, au fil des années, des membres d'origines diverses. Il n'en demeure pas moins, selon le témoignage d'un observateur avisé, que ce sont toujours les quatre mêmes personnes, anglo-saxonnes évidemment, qui parlent. Ce que je trouve fascinant, c'est que cela n'empêche cependant pas une énorme adhésion alors que l'on serait en droit de s'attendre, sur une question comme la concurrence, à beaucoup plus de résistances, voire de conflits ouverts. C'est là tout le poids du statut et de l'identité conférés par l'adhésion à ces communautés et du processus de socialisation qui en résulte.

Int. : *Qu'entendez-vous par démocratie participative et quelles en sont les règles ?*

M.-L. D. : Il s'agit de la production de consensus apparent. Il ne s'agit de trouver ni une unanimité formelle, ni une majorité, même si cela peut se produire sur des décisions précises. L'objectif de tous ces mécanismes est véritablement la production de consensus. Le fait que les règles ne soient ni coercitives, ni associées à des sanctions légales fortes permet de rester au niveau des apparences. L'engagement est avant tout moral : les acteurs s'engagent à soutenir ces règles, mais pas à ce qu'elles soient strictement appliquées au niveau local, sauf dans les cas, comme celui des standards comptables, où l'on parvient jusqu'à l'inscription dans la loi nationale de ces règles transnationales.

Int. : *Le terme de démocratie participative n'est-il pas exagéré dans ce cas ?*

M.-L. D. : Nous le reprenons car c'est une revendication unanime, à tout le moins rhétorique, de ces communautés. C'est une manière de travailler dans ces espaces-là et qui est posée comme telle, même si personne n'est vraiment dupe des biais induits par le lobbying, le poids économique des uns et des autres, la capacité linguistique à s'imposer dans une discussion, etc.

Int. : *Cette harmonie apparente ne se paie-t-elle pas au prix d'une perte d'harmonie avec le territoire d'origine des membres ?*

M.-L. D. : Oui et non. Ce que l'on constate, c'est le découplage plus ou moins fort entre les valeurs projetées par le discours et des mises en pratique plus aléatoires. Ce découplage, qui peut être fort dans certains pays, est de moins en moins possible en Europe tant la pression est forte et tant les progrès ont été importants, aussi bien dans la façon dont les règles sont désormais formulées que dans la manière dont elles impactent les différents pays.

Présentation de l'oratrice :

Marie-Laure Djelic : est professeur de management à l'ESSEC Business School et responsable depuis septembre 2010 du Centre pour le capitalisme, la mondialisation et sa gouvernance ; ses travaux portent sur l'évolution du capitalisme et son fonctionnement comparé, la mondialisation et ses conséquences sur les acteurs économiques, la gouvernance de l'entreprise dans un capitalisme mondialisé.

Diffusion juin 2011