

*'Le World Economic Forum participe à l'idée que l'agenda de réflexions est plus important que les solutions elles-mêmes'*

*Klaus Schwab, Fondateur et Président du World Economic Forum*

L'Observatoire de la Fondation pour Genève publie une collection de quatre cahiers pour décrire le changement qui s'opère dans la gouvernance mondiale.

**N°1 la «soft gouvernance».** Point de départ de la compréhension des nouvelles pratiques en relations internationales. Le quoi?

**N°2 le «multi-stakeholder».** De nouveaux acteurs entrent dans le jeu international et changent la donne. Le qui?

**N°3 la «responsabilité sociétale».** Une nouvelle gouvernance entraîne de nouveaux processus de négociation mais aussi l'expérimentation de nouvelles méthodologies de travail. Le comment?

**N°4 l'«agenda».** Quels sont les thèmes qui créent l'actualité des relations internationales en «soft gouvernance» et pourquoi?

[www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

O  
Stakeholders  
Multi  
Fondation pour Genève - Multi  
L'Observatoire - Fondation pour Genève - Multi  
Cahier n°2 - L'Observatoire - Fondation pour Genève - Multi



Fondation pour Genève

Xavier Comtesse

# MULTI- STAKEHOLDERS

Préface

Laurent Moutinot

Interview

Klaus Schwab

Forums

World Economic Forum  
le Forum Social Mondial  
The Aspen Institute

TED

Women's Forum de Deauville

Soft laws

De nouvelles régulations

Cahier n°2



**Cahier n°2**  
**Multistakeholders**



# Préface ||

De même que Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, la Genève internationale a pratiqué le *multistakeholders' partnership* sans le savoir avant que Klaus Schwab ne lui en apporte la révélation.

L'adoption des premières conventions de la Croix-Rouge, en 1864, est le fruit de l'idéal et du travail d'Henri Dunant et de ses amis, qui ont développé une énergie suffisamment remarquable pour obliger les Etats à jeter les bases du droit humanitaire par conventions interétatiques. Une simple association privée de quelques individus, à peine, a réussi à imposer aux Etats des normes de droit international et a fait reconnaître le CICR comme un acteur incontournable sur la scène humanitaire internationale.

Si certaines actions, au niveau international, paraissent être l'action des seuls Etats, elles n'en demeurent pas moins sous-tendues par une opinion publique qui les réclame et un mouvement historique qui les rend nécessaires. «Plus jamais» disait-on à l'issue de la première guerre mondiale et si la création de la société des Nations résulte de la volonté des Etats de s'organiser afin d'éviter de nouvelles guerres, nul doute que l'appui de l'opinion publique des anciens belligérants a joué un rôle, ne serait-ce que quant à la célérité avec laquelle les Etats ont convenu de la création de l'ancêtre de l'Organisation des Nations Unies.

D'autres organisations internationales ont, d'entrée de cause, associés les partenaires sociaux, comme l'Organisation Internationale du Travail, composée de manière tripartite, en associant aux représentants des Etats ceux des organisations syndicales et patronales. L'Union Internationale des Télécommunications incorpore elle aussi dans sa propre organisation les représentants des principales sociétés actives dans le domaine des télécommunications.

Il faudra cependant attendre le rapport Cardoso et la volonté déterminée du Secrétaire général des Nations Unies de l'époque, Monsieur Kofi Annan, pour que soit reconnue, dans la vie inter-

nationale, toute l'importance des acteurs non étatiques. Cette évolution, qui ouvre le champ de l'action internationale à un nombre indéfini d'acteurs, actifs dans l'économie, la vie universitaire, la vie associative, les syndicats et tout autre groupement défendant un intérêt particulier ou général porte en elle le meilleur et le pire :

- Pour le meilleur, les acteurs non étatiques remettent en cause la raison d'Etat - que d'aucuns qualifient de déraison d'Etat - et garantissent de la sorte les droits et libertés des citoyens mais pour le pire, des lobbys trop puissants, au service d'intérêts particuliers acquièrent un pouvoir excessif, et c'est l'intérêt général même qui en pâtira, faute de la capacité des Etats à pouvoir y résister.

- Pour le meilleur, les acteurs non étatiques apportent un vent de démocratie dans les instances internationales par les opinions multiples qu'ils développent et qui favorisent un véritable débat, mais pour le pire le risque existe bel et bien que des processus de décisions démocratiques, suivant les règles de la procédure du droit international, soient mises à néant par des groupes ou des individus dont la représentativité n'est nullement démocratiquement acquise.

- Pour le meilleur, les acteurs non étatiques sont susceptibles d'intervenir là où les Etats faillissent à leurs tâches, que ce soit faute de volonté politique ou de moyens, et servent, dès lors, d'aiguillons légitimes, mais pour le pire des intérêts particuliers, qu'ils soient idéologiques ou économiques, peuvent, si l'on n'y prend pas garde, dévoyer l'action des Etats à leur seul profit.

Il n'y a, dès lors, pas d'autre solution, à mon sens, que de normer l'intervention des acteurs non étatiques dans la vie internationale afin de garantir l'expression de tous, particulièrement dans les domaines où les Etats peinent à se soumettre à la critique, tel que le respect des droits de l'homme et d'éviter que la loi du plus fort, qui agit toujours au mépris de l'intérêt général et sans représentativité démocratique, ne vienne dévoyer les efforts de

la communauté des Etats d'établir des règles de droit international susceptibles de garantir la paix et la prospérité.

Je partage l'opinion de Jakob Kellenberger, Président du CICR, selon lequel «les Etats restent, voire même, à certains égards, redeviennent des acteurs clés de la vie internationale, notamment de par leur responsabilité quant à la sécurité des citoyens» (Soft Gouvernance, Fondation pour Genève, 2007), et pour moi l'Etat n'a de sens que s'il est au cœur du débat démocratique, à l'écoute des citoyennes et citoyens, sans pour autant être la girouette qu'agite l'opinion publique. Ce qui est vrai des Etats l'est aussi des organisations internationales.

**Laurent Moutinot**

Conseiller d'Etat de la République et canton de Genève  
Chef du département des Institutions

Avant-propos ||

«*Multistakeholders*»: la globalisation nous pousse-t-elle aujourd'hui à nous sentir tous concernés par les problèmes et défis du monde et donc à devenir partie prenante de sa gouvernance, que nous soyons politiciens, hommes d'affaires, intellectuels ou tout simplement citoyens attentifs à une bonne gouvernance?

En effet, les processus classiques des relations internationales entre les Etats-Nations sont de plus en plus accompagnés par des processus complexes où entrent en force les autres parties prenantes de la société (par exemple: les entreprises et les ONG).

Cette formidable transformation entraîne de nouveaux défis: Qui gouverne et comment? Qui légifère et comment? Qui contrôle et comment?

Dans notre premier cahier, la «soft gouvernance», nous avons dévoilé dans les grandes lignes, l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance globale, basée sur des comportements volontaires et non contraignants, d'une étonnante efficacité. Nous proposons d'observer ici, un peu plus en détail, l'origine et la nature de ces comportements, ainsi que les nouveaux mécanismes qu'ils engendrent.

Pour nous servir de guide, nous avons choisi de faire appel au Professeur Klaus Schwab, un des pères fondateurs du concept de *multistakeholders* et également un de ses principaux animateurs. Ses réflexions, son expérience, sa vision nous ont été d'une aide précieuse dans l'approche que nous vous proposons de partager avec vous, autorité, institution, entreprise ou simple citoyen.

Ainsi, nous vous invitons, dans ce deuxième cahier, à mieux appréhender:

- La composition des acteurs du *multistakeholders* et la dynamique propre qui s'en dégage exerçant une nouvelle pression sur la gestion globale des affaires.

- Les forums mondiaux qui réunissent les différents acteurs du *multistakeholders* et les changements dont ils sont les porteurs.
- Les «soft laws» qui régulent les comportements volontaires et non contraignants de la globalisation.

Comme le souligne le Conseiller d'Etat, Monsieur Laurent Moutinot, il ne s'agit pas ici de prôner le remplacement d'un pouvoir par l'autre, mais d'affiner notre compréhension des changements en cours afin non seulement de se familiariser avec ces nouveaux mécanismes de gouvernance, mais également de mieux entrevoir le rôle dévolu à chacune des parties.

De même, nous souhaitons inviter tout un chacun, qu'il soit basé à Genève, en Suisse ou à l'étranger, à se concerter quant aux développements nécessaires pour que cette citoyenne du monde qu'est «Genève» puisse jouer le rôle qu'on attend d'elle. L'attractivité de notre métropole ne dépend-elle pas de notre capacité à «assembler» les forces en un lieu proactif de coopération entre «*Multistakeholders*»?

Comme vous le savez, la publication que vous tenez entre les mains, n'est qu'un élément d'un ensemble de quatre cahiers. En ce sens, elle ne couvre qu'un aspect des phénomènes observés. Si chacun de nos cahiers est conçu comme une entité autonome avec sa propre logique, il n'en demeure pas moins qu'il faudra se référer à l'ensemble des publications pour avoir une vision complète.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

**Guillaume Pictet**  
Président de la Fondation  
pour Genève

**Tatjana Darany**  
Directrice de la Fondation  
pour Genève

# Multistakeholders



(Résumé)

Dans la gestion des affaires globales, deux pouvoirs exercent leur force. Le «hard power», notamment représenté par les Etats-Nations, le Conseil de Sécurité, le G8 et les différentes instances internationales organisées autour du multilatéralisme. Et le «soft power» incarné par les acteurs du *multi-stakeholders*, à savoir la société civile, les entreprises et les pouvoirs publics. Ces deux pouvoirs cohabitent. Ils se distinguent cependant par le type d'acteurs impliqués dans les processus de décisions et par les modes contraignant ou non, obligatoire ou volontaire de leurs pratiques. L'émergence depuis quelques décennies du «soft power» et donc de la gestion commune par le *multi-stakeholders* a donné naissance au concept de «soft gouvernance». Ce concept reste

largement inconnu du grand public même s'il exerce une régulation de plus en plus grande sur les comportements globaux des entreprises, des administrations et sur les démarches de la société civile. Observer les stakeholders, c'est aujourd'hui comprendre les relations qu'ils ont aux pouvoirs dans la gestion des affaires globales. La société civile, les entreprises sont ainsi devenues à côté des Etats-Nations, les principaux acteurs des changements et des transformations visibles dans notre monde contemporain. Soyons attentifs!

## Un monde en transformation

Le 31 juillet 1969, les astronautes américains Neil Amstrong et Edwin Aldrin marchèrent sur la lune. Ils nous envoyèrent des images magnifiques de la Terre. Celle-ci apparaissait à la fois bleue et petite. Ces photos firent les gros titres des journaux. Le message devenait clair: «Une planète pour Une humanité». Désormais, il n'en serait plus autrement.

La vague de globalisation qui suivit, même si elle n'est pas directement liée à cette conquête spatiale, sera marquée incontestablement par ce symbole.

Ainsi les phénomènes suivants n'existaient pas avant l'exploration de la lune:

- Considérons la question de l'environnement et de la préservation de la Terre et de la nature qui a été depuis développée sous le concept de durabilité (*sustainable*).
- Songeons un instant à l'accélération de la globalisation des marchés financiers sous l'impulsion de la digitalisation des transactions.
- Rappelons également comment la santé et les maladies pandémiques (sida, H5N1) ont envahi simultanément le quotidien de milliards de personnes.

- Évoquons enfin comment les télécommunications avec Internet et le téléphone mobile ont rapproché les habitants de cette planète.

Ainsi, notre existence a changé fondamentalement et notre vie quotidienne en a été bouleversée.

Précisément, en changeant les comportements la globalisation a aussi changé les rapports aux différents pouvoirs notamment ceux liés à la gestion des affaires du monde.

Par exemple, bien que le «multilatéralisme» reste la forme privilégiée des Etats dans la gestion des affaires internationales, il faut bien reconnaître qu'il s'est développé sur le terrain un incroyable courant de la gestion participative des affaires globales, mettant en scène à la fois les ONG, les entreprises, les différentes associations corporatistes ou syndicalistes et la société civile dans ses différentes composantes.

L'esprit d'*Une* humanité anime tous ces protagonistes et tous sont désormais les «parties prenantes» d'une gestion commune des affaires globales, qui reste cependant souvent conflictuelle. Ne soyons pas candides.

## La naissance d'une gestion commune<sup>2</sup>

Les Etats, les entreprises et la société civile inventent sous nos yeux une gestion nouvelle des affaires globales, régionales ou locales. Ce qui autrefois était clairement la seule prérogative des Etats devient aujourd'hui l'affaire de tous. Ce qui était réservé aux entreprises intéresse chacun d'entre nous. Ce qui était auparavant considéré comme civil est devenu «bien commun».

À partir de ces bouleversements survenus dans l'organisation de nos sociétés, nous allons tenter dans ce cahier de démontrer les conséquences possibles pour la gestion des affaires globales. Tous ces changements vont toucher d'autres pans de l'organisation sociale de nos sociétés, mais nous nous bornerons à observer la partie liée aux relations internationales. Plus précisément, nous nous interrogerons sur les comportements des principaux acteurs de la gouvernance et de l'interaction de leurs relations sans nous attarder aux conséquences sur les structures existantes.

Ce qui va nous intéresser, c'est la dynamique des processus enclenchés plus que la réforme des institutions en place. En effet, les transformations opérant dans le système global de gouvernance ne sont pour l'heure que dans leurs phases initiales

et il est donc plus utile d'observer et de décrire ces changements que d'imaginer une forme institutionnelle de substitution. N'oublions pas que les actions légitimes précèdent toujours les décisions législatives de régulation.

Concentrons-nous donc sur les flux du changement. Ce d'autant plus que les trois acteurs déterminants: Etat, entreprise, société civile sont eux-mêmes en train de rapidement évoluer dans leur rapport à la gouvernance globale. Examinons, dans les pages qui suivent, d'abord cette évolution pour ces trois acteurs pris individuellement, avant de tirer quelques leçons d'avenir collectif.

<sup>2</sup> Wolfgang H. Reinicke, «Global Public Policy: Governing without Government?», Brookings Institution Press, Washington D.C. (1998)

## A Les Etats: du multilatéralisme au multistakeholders

La création d'un ordre mondial sans conflit a été l'une des préoccupations des penseurs du Siècle des Lumières. Empreints d'un idéalisme dans lequel la Paix pouvait être l'objet d'une pensée positive, les penseurs ont songé à la création d'institutions adéquates en charge d'un gouvernement universel, capables de changer les hommes et d'améliorer leurs conditions. Le multilatéralisme a sans doute hérité de cet esprit humaniste renforçant les relations entre les Etats. Ainsi les Traités de Westphalie (1648) et de Vienne (1814) entre les nations européennes peuvent être considérés comme les premières formes de ce multilatéralisme en construction. Cependant, c'est certainement avec la révolution industrielle que le besoin de coordination entre les différents pays industrialisés est devenu de plus en plus important.

Ainsi, il devenait clair déjà au milieu du XIXe siècle, que des organisations inter-Etats devaient être constituées, afin de fixer les modalités de fonctionnement entre eux pour le développement du commerce mais aussi des arbitrages, de la Paix et plus généralement des affaires internationales. Les premières institutions de type multilatéral à voir le jour ont été en 1865 l'Union du Télégraphe International et l'Union Postale Universelle. Issues des premiers forums internationaux de discussion, ces institutions avaient comme mission de régler les problèmes liés aux systèmes de télégraphie et de poste propres à chaque nation. La normalisation des systèmes fut donc leur première tâche. Les Etats-Nations allaient ainsi peu à peu connaître une

lente substitution de leur souveraineté nationale par le pouvoir multilatéral.

À son origine, le multilatéralisme était essentiellement limité aux pays européens industrialisés. Ce n'est qu'en 1919 avec la création de la Société des Nations (SDN) et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Genève, que l'on assiste au véritable essor de la manifestation globale du multilatéralisme. Les nations délégueront des diplomates de haut rang qui deviendront, au fil des ans, de véritables spécialistes des rapports de type multilatéral. La diplomatie changera dès lors profondément. Mais, c'est surtout après la Seconde Guerre mondiale que l'évolution des relations internationales s'accéléra. Ce nouveau mouvement a débuté avec la création des institutions de Bretton Woods chargées des aspects concernant les équilibres internationaux du développement économique et financier, puis avec la mise en place d'un système onusien comportant de nombreuses institutions plus ou moins autonomes. Le multilatéralisme comme principe moderne était né et son usage se répandit largement dans les sphères diplomatiques mondiales.

*Avec le multistakeholders s'ouvre une nouvelle page dans les relations internationales*

Aujourd'hui, selon le Dictionnaire de la *Science politique et des institutions politiques*<sup>3</sup>, le multilatéralisme est identifié comme «un système mondial de coopération dans lequel chaque Etat cherche à promouvoir ses relations avec tous les autres plutôt que donner la priorité aux actions unilatérales ou bilatérales jugées dangereuses ou déstabilisantes». Cependant, cette définition omet de parler de la tournure normative (au sens strict

<sup>3</sup> Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques, 1988, Paris, A. Colin, p. 174

de création de normes et de régulations) du multilatéralisme contemporain, notamment dans les institutions spécialisées du système onusien comme ISO, UIT, OMPI qui sont typiquement des organisations normatives.

Quatre principes dictent la conduite des Etats dans leurs relations mutuelles. Ils sont importants pour la compréhension de ce phénomène: la non-discrimination, l'indivisibilité, la réciprocité et la continuité. Cela signifie en clair que les Etats sont tenus de s'acquitter des devoirs amorcés collectivement. L'objet des accords est considéré comme indivisible par chaque Etat signataire. Il est donc impossible de fragmenter ces accords et de les signer avec seulement une partie des Etats. L'effet de réciprocité oblige les Etats à considérer les avantages ou les obligations comme étant aussi ceux de leurs partenaires. Enfin, la continuité écarte de *facto* tout accord de coalition réduite ou de temporalité restreinte du concept de multilatéralisme.

Depuis une trentaine d'années au moins, le concept a cependant été mis à rude épreuve par l'accélération de la globalisation et la montée en force de la société civile et des entreprises dans le concert international des relations de type *multistakeholder*. Il est manifeste qu'aujourd'hui ces deux concepts cohabitent (multilatéralisme et *multistakeholder*).

Nous prendrons ici le parti de les distinguer et de ne pas les assimiler à une seule et même pratique, ceci au moins pour deux raisons fondamentales.

Avant tout, les institutions étatiques du multilatéralisme n'ont en général que peu intégré dans leur prise de décisions, les autres parties prenantes de la gouvernance globale. Par exemple, le Conseil de Sécurité de l'ONU gère les affaires du monde exclusivement entre les nations membres. Ensuite, le *multistakeholders* a changé les préceptes mêmes des processus de gouvernance que nous avons évoqués précédemment. En effet, les trois principes de base du *multistakeholders* sont: le volontarisme, la non-contrainte (non-binding) et l'obligation de s'inscrire dans un cadre

de responsabilisation<sup>4</sup> (accountability) qui n'ont strictement rien à voir avec les règles du multilatéralisme.

Ainsi, le concept de *multistakeholders* tente de prendre en compte la place croissante du non-étatique et des individus dans les relations internationales. La force de ce concept est d'affirmer ouvertement dans les enceintes internationales que les nouvelles réalités du monde requièrent de nouvelles approches de régulation globale et que la gestion des problèmes internationaux ne peut être dépendante que des Etats ou de l'économie de marché. Une interdépendance des acteurs mondiaux plus importante nécessite, en quelque sorte, une nouvelle complexité des relations de gouvernance.

Si l'utopie des deux siècles précédents avait été la construction de structures de gouvernance multilatérale englobant la communauté des Etats, l'utopie de notre siècle pourrait bien être la gouvernance *multistakeholders* englobant la communauté des hommes et des organisations sociales, politiques et économiques que les hommes se sont construites.

Une nouvelle page de la gouvernance s'ouvre ainsi.

---

<sup>4</sup> Certains auteurs préfèrent l'usage des expressions «responsabilité» ou se réfèrent à «obligation de rendre compte».

## **B** Les entreprises: une responsabilité sociale élargie

Depuis le «sommet mondial de la terre» de Rio en 1992 sur les questions environnementales et du développement durable les entreprises apparurent au grand jour comme partenaire actif dans la gouvernance des affaires internationales. On leur doit d'ailleurs le terme même de «*sustainable development*». Les Etats, les entreprises, les syndicats, les médias, les ONG et les autres acteurs de la société civile présents lors de ce sommet,

*Klaus Schwab a su avant quiconque comprendre les conséquences de la gestion globale sur la gouvernance des entreprises*

entamèrent une sorte de dialogue informel qui depuis n'a cessé de s'intensifier. Une multitude d'initiatives sont là pour témoigner de cette évolution telles que le «*Global fund*» ou le «*Global compact*».

Il est temps de faire le point sur cette nouvelle gouvernance qui a conduit les entreprises à être pareillement actives dans

un domaine originellement réservé aux diplomates. En effet, la diversité des parties prenantes et la complexité de leurs relations avec les entreprises, obligent à comprendre et à analyser, mais aussi de synthétiser et d'anticiper l'évolution rapide d'une gouvernance globale qui se met en place et qui bouscule les anciennes procédures. Les entreprises sont prises dans

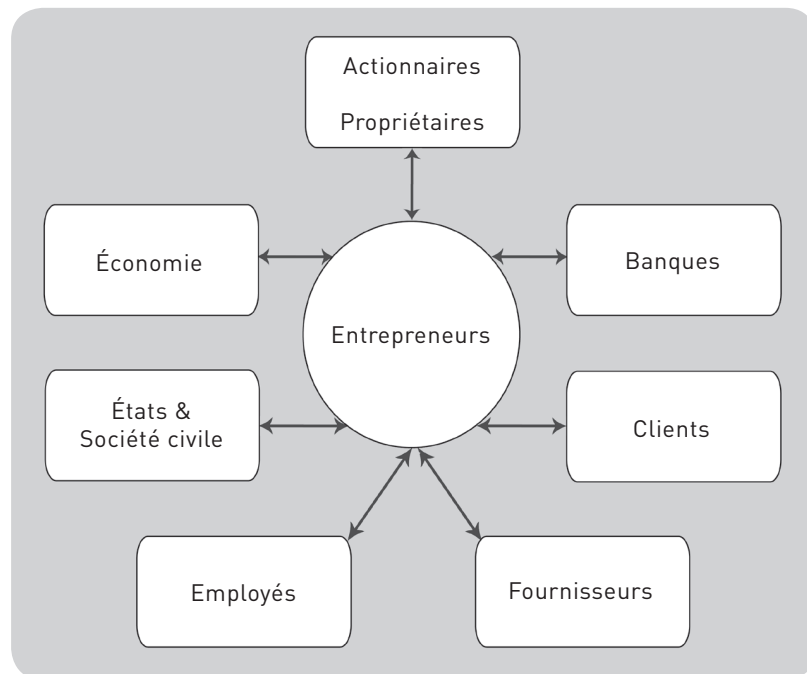
le mouvement. Elles doivent comprendre aussi l'avenir qui se dessine pour elles.

Il y a quelques décennies encore, le débat d'idées sur la gouvernance portait sur le multilatéralisme, comme nous venons de le voir. Le concept de souveraineté était respecté ainsi que celui de représentativité propre à chaque nation. Les entreprises et la société civile étaient écartées des débats. Ce n'est que vers le milieu des années soixante qu'une nouvelle réflexion est apparue, sans doute provoquée par l'arrivée progressive et revendicative des ONG dans le champ médiatique et politique. Le WWF, Amnesty International et plus tard Greenpeace innovèrent en bousculant le vieil ordre établi. Toujours est-il que cette réflexion nouvelle fut portée par quelques personnalités hors du commun qui ont ainsi largement participé à ce changement de situation: Bernard Kouchner en France, Ralf Nader aux Etats-Unis ou encore Klaus Schwab en Suisse.

Plus explicitement, Klaus Schwab fut l'un des premiers intellectuels à imaginer les bases de ce qui allait devenir le concept de *stakeholders* ou de *multistakeholders* (ces termes sont équivalents, mais à l'origine on ne parlait que de *stakeholders*, ce n'est que plus récemment que l'on utilise le terme de *multistakeholders* pour bien distinguer cette notion du concept de «multilatéralisme»).

Dans un ouvrage<sup>5</sup> collectif écrit pour l'industrie de la machine-outil allemande paru en 1971, il élabore un schéma (reproduit ci-dessous) qui peut aujourd'hui être considéré comme la première esquisse d'un environnement *multistakeholders* pour les entreprises. Il introduit déjà l'idée de groupes d'intérêt qui donnera plus tard naissance au terme de «parties prenantes» en français ou à son équivalent anglais *stakeholders*.

<sup>5</sup> "Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau", VDMA-Arbeitskreis



Premier schéma, proposé par Klaus Schwab en 1971

Ce schéma est sans doute la première expression connue d'un changement de paradigme alors encore largement à venir. L'activité de Klaus Schwab, notamment à travers le «World Economic Forum», et sa contribution intellectuelle ne cesseront d'affiner ce concept et sa mise en œuvre par les entreprises. On lui doit d'avoir ainsi bousculé l'ordre établi et la répartition des tâches qui prévalait à savoir que les États étaient seuls en charge des affaires mondiales. Klaus Schwab a su avant quiconque comprendre l'évolution rapide de la globalisation et les conséquences sur la gouvernance des affaires du monde. Il est le premier à avoir aussi clairement anticipé la montée en force de la communauté des entrepreneurs dans le concert de ce que nous appelons aujourd'hui la *soft governance* et le *multistakeholders*. Nous lui devons pour cela déjà beaucoup. Mais sa contribution ne s'arrête pas là. Nous y reviendrons dans les pages suivantes.

## Les théoriciens du multistakeholders

Dans un ouvrage<sup>6</sup> paru en 1984, R. Edward Freeman élaborait les bases de la théorie des *stakeholders*. Le point de vue qui y était défendu concernait les entreprises. Cette nouvelle approche amenait un total changement car jusqu'alors, la théorie classique des *inputs* et des *outputs* des entreprises était envisagée comme un flux linéaire. En résumé, les propriétaires (*shareholders*) cherchaient toujours à optimiser la valeur de l'output de leur entreprise par un flux allant de la fabrication efficace à la satisfaction des clients en y incluant les éléments de la chaîne fabrication (les ressources financières et humaines, les sous-traitants) dans le processus. Le modèle de Freeman a introduit une vision dynamique et non linéaire.

Freeman expliqua clairement qu'il fallait tenir compte d'un environnement non linéaire composé d'entités gouvernementales et politiques, d'associations professionnelles, syndicales, de défense des consommateurs, de communautés de proximité, d'entreprises concurrentes ou non, des perspectives des employés, des consommateurs et du public en général. Cette vision élargie donne à l'entreprise un nouveau statut qui va mieux l'intégrer dans la vie communautaire en général, l'obligeant à plus de responsabilité civile et politique pour le bien même des propriétaires. Désormais, les *shareholders* et les *stakeholders* sont liés par un destin commun.

Les travaux plus récents de T. Donaldson et L. Preston<sup>7</sup> (1995), de Mitchell, Agle et Wood<sup>8</sup> (1997), de Friedman et Miles<sup>9</sup> (2002) ou

<sup>6</sup> Strategic Management: A stakeholder approach, R. Edward Freeman, 1984, Boston, Pitman

<sup>7</sup> Donaldson, T & Preston, L, 1995. The stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, v20, n1, pp 65-91

<sup>8</sup> Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, V22, n4, pp 853-886

<sup>9</sup> Friedman, A.L. & Miles, S. 2002 Developing Stakeholder Theory. Journal of Management Studies, v 39, n1, pp 1-21

encore Phillips<sup>10</sup> (2003) ont prolongé cette idée en en renforçant considérablement le formalisme. Aujourd'hui, il faut noter qu'il existe plusieurs centaines de travaux scientifiques en la matière. Certains auteurs privilégient le terme de *stakeholder* à celui *multistakeholder*. Ces termes sont en définitif équivalents. Nous avons choisi délibérément de systématiquement utiliser le préfixe *multi* afin de mieux souligner la dimension multi-enjeux, multi-acteurs et multi-processus du phénomène.

### La nouvelle approche de Klaus Schwab

Dès les années nonante, Klaus Schwab entame une réflexion qui va le conduire à une véritable révolution copernicienne. En effet, par un retournement dont il a le secret, il met tout d'un coup au

centre de ses préoccupations la société globale. Les entreprises dont il avait fait le centre de son approche ne sont plus que des satellites d'une planète monde qui devient le nouveau centre de son attention. Klaus Schwab modifie complètement sa vision notamment sous l'influence de la montée en force d'Internet et de la société civile. Le «World Economic Forum» prend une

*La gouvernance globale s'appuie de plus en plus largement sur des initiatives prises par des personnalités hors du commun*

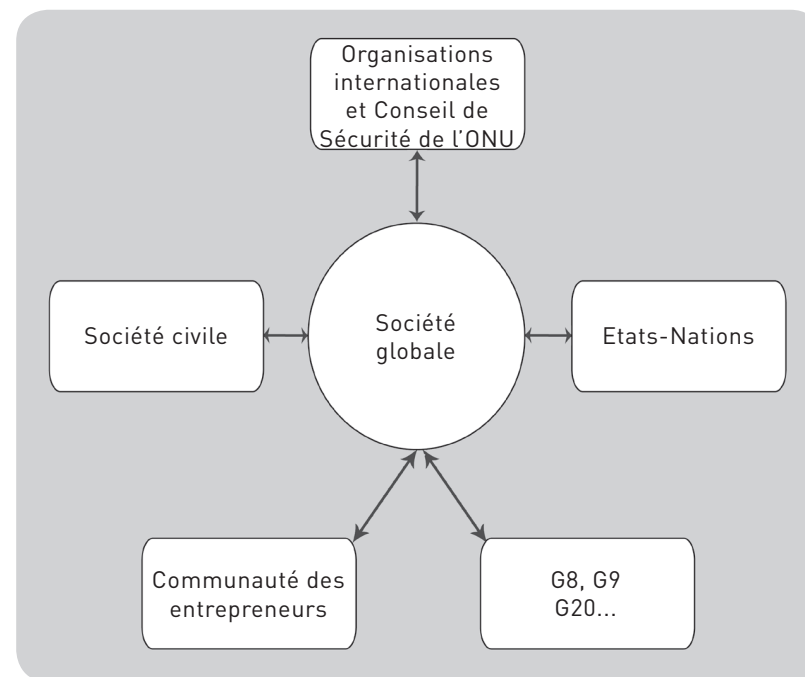
nouvelle direction où les différentes composantes et «parties prenantes» dans la gestion de la société globale sont invitées plus massivement à Davos.

Le virage est amorcé. Le *multistakeholders* s'installe comme l'expression forte de ce changement. Désormais, le Forum devient un lieu qui s'apparente plus à un «parlement du monde»

<sup>10</sup> Phillips, R. 2003. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

<sup>11</sup> Les «pas perdus» sont une salle à l'Assemblée nationale française où se réunissent de manière informelle les députés, les représentants de la société civile et les entreprises pour discuter des lois et des budgets

ou plutôt à une sorte de «salle des pas perdus»<sup>11</sup>, représentation future du Parlement! Les forums informels dès lors se multiplient dans le monde, mais déjà l'opposition au Forum de Davos s'organise et en 1999, le Forum mondial de Porto Alegre devient son antithèse.



Second schéma proposé par Klaus Schwab

Aujourd'hui, la gouvernance s'appuie largement sur des initiatives provenant de ces forums et de leurs participants. Nous y reviendrons dans la seconde partie de ce cahier. Pour l'heure, examinons en détail comment les deux principales nouvelles forces: les entreprises et la société civile s'organisent dans cette perspective de gouvernance globale.



## De la shareholder value à la stakeholder value

Comment au juste une entreprise installée sur des territoires doit-elle gérer ses relations avec les «parties prenantes» impliquées d'une manière ou d'une autre dans la gestion de la vie de celle-ci? Telle est la question à laquelle Klaus Schwab invita les entreprises présentes à Davos dès 1971 à réfléchir.

Sa vision était que les entreprises évolueraient désormais dans un environnement complexe et non linéaire. Les syndicats et les autorités politiques locales, nationales voire internationales sont en premier lieu concernés mais, aujourd'hui, la société dite civile, les médias et d'autres partenaires s'impliquent de plus en plus dans les processus de décision des entreprises. Ces nouveaux partenaires sont devenus désormais incontournables dans ce mécanisme. Ainsi, par exemple sur les questions environnementales ou de développement durable, les ONG qui s'activent dans ces domaines vont interpeller les entreprises sur leur choix de production, leur plan de construction et même leur choix stratégique. Cet ensemble de «parties prenantes» plus ou moins engagées dans la vie des entreprises a reçu ces dernières années, le soutien crucial d'organisations interétatiques comme l'ONU. En effet, on observe sur la scène internationale que certains programmes comme la Déclaration de Rio (1992), celle de Kyoto (1997), le Global Compact (1999), le Millennium Development Goal (2000) ont poussé non seulement les nations à agir de concert mais également incité les entreprises à faire de même.

Ce changement de paradigme pour la communauté entrepreneuriale n'est pas évident. Son souci de responsabilité civile reste entier, mais la conduite des affaires s'organise dans un environnement complexe fait d'intérêts multiples souvent divergents. Cette situation inédite implique pour les entreprises une nouvelle forme d'action, fondée en grande partie sur une approche de type «soft gouvernance». En effet à côté des lois, des accords et des contrats mis en place dans un cadre légal défini avec des droits et des obligations, se développe une zone grise façonnée et influencée par de multiples acteurs. Ainsi, dans cet espace basé

non plus seulement sur des contraintes formelles (*hard laws*) mais également sur des contraintes morales (*soft laws*), les entreprises se voient poussées à évoluer. Cependant, la combinaison de ces deux champs de contrainte faite de «hard laws» et de «soft laws» plonge les entreprises dans une complexité nouvelle souvent difficile à saisir. Pour parvenir à un équilibre entre développement harmonieux et développement profitable, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se constituer un savoir-faire complexe nouveau dans la gestion du «soft». À savoir l'influence des parties prenantes dans la conduite de leurs propres affaires. La séparation entre le «soft» et le «hard» permet aux entreprises de mener à bien ce développement tout en s'ouvrant au monde sophistiqué et complexe qui se façonne autour d'elles. Cette nouvelle dualité dans l'évolution du monde demande aux entreprises de dépasser leur vision antérieure. Certes, les entreprises avaient développé par le passé des fonctions de *public affairs* et/ou de «relation publique» et su intégrer une partie des changements surtout au niveau de leur partenariat avec les pouvoirs publics et les médias. Mais aujourd'hui, cela ne représente qu'une des composantes du *multistakeholders* car la véritable nouveauté contemporaine est introduite par la société civile qui cherche à renforcer son influence dans la conduite de la chose publique. Le cas des organisations de défense des consommateurs est à cet égard emblématique. Depuis quelques décennies, les entreprises anglo-saxonnes ont expérimenté des solutions de dialogues par le biais des *Think Tanks* (centres de recherche et de communication basant leurs stratégies sur l'influence). Ces institutions sont l'expression même du «soft power» et ont accumulé pour plusieurs d'entre elles, une expérience avec la société civile, les gouvernements, les médias et les entreprises. Au cœur du dispositif de la nouvelle gouvernance, les *Think Tanks* ont démontré une grande habileté à «naviguer» dans des milieux divers tout en maintenant une ligne de conduite forte.

*Les contraintes morales poussent les entreprises à agir de plus en plus pour le stakeholder value*

Ainsi leur rôle de «passeur» d'idées ou de centre d'influence est aujourd'hui très recherché jusque dans les forums internationaux qui rassemblent les acteurs du *multistakeholders*. Klaus Schwab et le «World Economic Forum» font sans cesse appel à leurs compétences. C'est aussi le cas pour le Forum social de Porto Alegre. Ainsi, les différentes «parties prenantes» de la gestion des affaires du monde se sont au fil du temps dotées d'instruments et d'organisations ad hoc pour gérer ensemble leurs intérêts. Les pouvoirs publics ont créé des task forces, la société civile a vu surgir de multiples ONG, et les entreprises ont financé des Think Tanks. L'ensemble de ces partenaires forme une sorte de gouvernance «soft» où s'échangent activement des courants de pensée mais aussi des recherches de consensus. Cette récente évolution a donné naissance à un nouveau concept, celui du *multistakeholders affairs* qui est la gestion partagée des affaires locales, nationales ou internationales dans un ensemble complexe d'acteurs engagés dans un processus de partie prenante. La recherche de solutions consensuelles globales est la mission de cette multitude d'acteurs. L'entreprise n'est en définitive qu'une composante qui reste, certes, essentielle de cet écosystème.

## La société civile: un nouveau front participatif **C**

Chaque époque voit son organisation sociale évoluer. De nos jours, la montée en force de nouvelles organisations non gouvernementales (les ONG et les communautés virtuelles) caractérise bien notre modernité. Ainsi la réalité même de la société civile change. Bien que la société civile n'ait cessé de prendre de l'importance dans l'organisation de nos sociétés depuis son apparition forte lors des révolutions démocratiques en Angleterre, en Hollande puis en France au XVIIIe siècle, cette notion a pris aujourd'hui une tout autre dimension. Essayons d'y voir plus clair.

Dans les années vingt, Antonio Gramsci<sup>12</sup> développa une analyse approfondie de l'émergence de la société civile comme pouvoir autonome et ceci tout particulièrement dans son opposition à l'Etat et à ses institutions notamment le pouvoir judiciaire. Sa vision distinguait deux niveaux dans la structure des nations: celle de la société politique et celle de la société civile. Il a ainsi défini un concept de la société civile relativement cohérent qui serait bâti autour de la famille, des communautés religieuses,

<sup>12</sup> Ecrivain italien, référence intellectuelle du parti communiste italien, a écrit pendant sa longue incarcération 30 Cahiers de Prison (Quaderni del Carcere) entre 1928-1934. Il y développe notamment l'idée qu'il existe une société politique (lieu des institutions politiques et de contrôle comme la police, l'armée, le système légal) et une société civile (sphère privée ou non-étatique, économie). La première est régie par la force, la seconde par le consentement.

des syndicats, de l'école, des universités, des sociétés et associations citoyennes (sportives, musicales, culturelles, etc.). Entre la structure économique et l'Etat (avec son pouvoir législatif, exécutif et juridique), il a placé la société civile en position de force. Il a également établi une nette distinction entre cette dernière et le pouvoir politique élu: les parlementaires et les partis politiques. En effet, ces derniers sont en quelque sorte l'émanation de la société civile, mais s'en dissocient dès lors que l'Etat-Nation, lui-même, se renforce. Il oppose ainsi les organisations représentatives politiques, dont les membres sont élus, à une société civile plus large à caractère participatif.

Depuis, la réalité des formes d'organisation sociale a encore beaucoup évolué notamment avec l'émergence de nouvelles catégories d'acteurs comme les mouvements sociaux

*Les ONG et les «communautés virtuelles» d'internet entrent en scène comme «parties prenantes» de la gouvernance*

(féminismes, écologistes, etc.), les ONG, les *Think Tanks*, les communautés virtuelles, les forums Internet et les lobbyistes. Ces nouveaux acteurs ont restructuré en profondeur les comportements et donc les équilibres entre les partenaires sociaux.

En choisissant comme angle de réflexion, l'émergence de ces nouvelles composantes sociales dans leurs actions participatives à la gouvernance globale, ce cahier privilégie délibérément cette approche sans ignorer que cela n'est qu'un élément de la problématique du changement social général.

Ces «parties prenantes» civiles de la gouvernance apparaissent parfois comme une nébuleuse d'acteurs indépendants et peu structurés, sorte d'assemblage enchevêtrant des blocs sociaux plus ou moins autonomes. Ce qui les sépare, c'est la défense de thématiques très spécifiques. Ce qui les rassemble, c'est leurs capacités d'influencer les procédures et les agendas politiques. Ce qui les motive enfin, c'est une volonté de dépassement des frontières et des découpages politiques classiques. Mais cet assemblage d'organisations s'est donné depuis peu des instru-

ments puissants de communication, ce qui confère à l'ensemble une efficacité souvent surprenante. Pour l'heure, l'esquisse d'une topologie des acteurs peut nous aider à comprendre cet écosystème participatif.

La société civile peut être ainsi définie comme l'ensemble des formes, des associations ou des organisations de la société, indépendant de l'Etat ou jouissant du moins d'une certaine autonomie par rapport à ce dernier.

D'abord, les individus font partie d'une première entité indépendante (on le voit bien dans le ciblage du marketing de la société de consommation). La famille, ensuite, socle de notre constitution sociale qui est encore très active dans notre société.

Mais aussi, les différentes formes d'organisations sociales liées au travail (associations corporatives, syndicats...), à la formation (société d'étudiants, alumni,...), à la culture (chorale, fanfare, société littéraire,...), à la religion, aux loisirs (associations sportives, club de vacances,...), au local (communauté de quartier, villageoise,...). L'ensemble de ces appartenances crée un tissu social pour chaque individu mais également pour la société.

Ainsi, plus le maillage social sera dense et plus il donnera lieu à une plus grande cohésion selon les pays, les territoires et les cultures. La structure étatique reste nettement en marge de ce processus. Au-delà de cette description somme toute sommaire, il faudrait ajouter deux mouvements contemporains influents qui sont en train de remodeler l'image de la société civile.

Nous allons examiner plus précisément ces deux groupes, d'une part les ONG et d'autre part, les communautés virtuelles d'Internet.

## Les ONG

Les ONG ont déjà fait leur apparition au milieu du XIXe siècle avec les «*peace societies*» anglaises et surtout la Croix-Rouge genevoise, futur CICR. Leur développement s'amplifie dès la moitié du XXe siècle. L'expression proprement dite d'ONG apparaît officiellement pour la première fois en 1946 avec l'Article 71 de la Charte des Nations Unies. Cet Article invite le Conseil économique et social de l'ONU (ECOSOC) à consulter les ONG dans les processus de gouvernance globale. C'est sans aucun doute là, un virage important touchant à la consultation et à la reconnaissance de plus en plus large de la société civile.

Pourtant, depuis ce pas décisif, la définition d'une ONG n'est toujours pas claire. L'ONU propose en effet une définition très large comme «un groupe de citoyens volontaires, sans but lucratif et organisé à l'échelon international». Cette interprétation inclut de fait les organisations quasi-gouvernementales de type ISO ou des institutions internationales basées sur des accords entre nations comme le CICR. À partir de là peut-on dire que des communautés religieuses sont des ONG? Que des organisations terroristes sont des ONG? Certes, non.

Pour des besoins de simplification, nous admettrons que plusieurs formes distinctes d'organisations internationales non-étatiques sont apparentées aux ONG. Ainsi, les communautés internationales religieuses, les mouvements écologistes, les associations d'aide humanitaire ou médicale, les fondations pour l'enfance, pour les minorités, les organisations contre la guerre, la torture, la faim dans le monde, les fédérations sportives ainsi que les innombrables structures défendant toutes sortes de causes dans le monde, sont des ONG. Sont exclues de cette liste des organisations professionnelles, corporatistes, syndicalistes, les entreprises et les Think Tanks. Il est évident que des organisations non-étatiques de type militaire ou terroriste ne font pas partie de cette classification non plus.

Ceci étant dit, il reste toutefois des zones d'ombre notamment au regard du financement et du caractère «auto-institué» de certaines ONG. En effet si le financement provient directement des Etats alors on est en droit de se poser la question de leur réelle autonomie. De même la légitimité représentative est souvent mise en cause par les élus même du peuple qui eux se sentent légitimés. Face à ces deux dilemmes, l'ONU n'a toujours pas tranché et la reconnaissance du statut consultatif d'une ONG est faite selon le principe du cas par cas. Les relations entre les Etats et les ONG n'ont pas fini d'évoluer.

Mais, si nous nous tenons au rôle spécifique que jouent les ONG dans la gestion globale des affaires du monde, il faut leur reconnaître un rôle primordial. Les ONG sont invitées non seulement comme «observateurs» dans les plus grandes conférences et forums internationaux, mais désormais sont consultées, écoutées (comme le Clinton Global Institute<sup>13</sup>) et parfois participent à des négociations, voire sont partenaires dans des alliances. Comme nous l'avons déjà souligné, Rio a été un tournant dans la gestion de type *multistakeholders* et les ONG ont pu faire entendre leur voix. Porto Alegre a été leur consécration. Aujourd'hui, les ONG sont d'authentiques «parties prenantes» dans la gestion des affaires mondiales.

## Les communautés virtuelles

Depuis une décennie, Internet a envahi le quotidien des citoyens du monde. Les communications internationales ont changé de registre: tout le monde communique instantanément avec tout le monde. Ce bouleversement a entraîné des rapports sociaux inédits. Les individus s'organisent en dehors des territoires et des frontières, les fragmentations spatiales du politique disparaissent. L'espace et le temps, deux notions fondamentales de la logique des Etats-Nations changent de dimension. Tout est à

<sup>13</sup> Voir [www.clintonglobalinitiative.org](http://www.clintonglobalinitiative.org)

repenser et à refaire par rapport à la société civile. Examinons ce nouveau contexte.

Les «communautés virtuelles» ou les «communautés en ligne» interagissent au moyen des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), principalement Internet. Ces communautés sont d'abord des groupements de personnes qui normalement dans la vie de tous les jours n'interagissent pas entre elles, soit parce qu'elles n'ont pas à priori de points communs, soit parce qu'elles sont géographiquement trop éloignées les unes des autres.

Leurs motivations pour participer à de telles communautés virtuelles sont multiples, mais quelques hypothèses dominantes peuvent être avancées. En premier lieu, l'entrée dans une communauté virtuelle est volontaire. On effectue la démarche en tant que visiteur avant de la rejoindre en tant que membre actif. Ensuite, la communauté est non contraignante, et ne comporte en général pas d'obligation, on peut ainsi la quitter à tout moment. Enfin, elle est cumulative et non exclusive. Chacun est libre d'appartenir à plusieurs communautés sans contrainte particulière.

Les motivations des créateurs des communautés virtuelles sont elles aussi très diverses. L'approche peut être médiatique comme OhMyNews ou YouTube, commerciale comme Amazon ou Ebay, politique avec BlackPlanet ou CyWorld. Mais, la communauté peut être simplement une plateforme comme Yahoo ou AOL, un moteur de recherche comme Google ou MSN ou encore des réseaux sociaux comme Facebook ou MySpace. En général, la création de ces nombreuses communautés virtuelles voit émerger de nouvelles formes d'expression dans la société civile. À la différence des précédents modèles d'organisation, Internet change de fond en comble la donne pour la société civile et par conséquent toutes les autres formes de structuration sociales.

Deux exemples emblématiques vont fournir une démonstration à cette affirmation.

En premier lieu, l'entreprise planétaire Wikipédia entièrement consacrée à la rédaction d'une Encyclopédie mondiale de la connaissance par ses propres usagers. Ce phénomène ne s'est jamais produit dans l'histoire de l'humanité. Cette aventure mondiale de création et de partage gratuit des savoirs a créé le premier «bien commun» (*common good*) du XXI<sup>e</sup> siècle. L'intelligence collective organisée de manière chaotique fournit un «bien» cognitif jusqu'ici inégalé. Les contributeurs sont bénévoles et offrent gratuitement leurs compétences aux autres. L'assemblage est tout simplement édifiant. Les lieux de référence de la connaissance comme les écoles, les universités, les entreprises, les administrations doivent composer avec cette nouvelle réalité et deviennent à leur tour utilisateurs de cette connaissance de base qui leur a totalement échappé. En effet, ces institutions ne sont plus les seules créatrices, dépositaires ou arbitres du savoir et leur position dans la hiérarchie de détenteurs de connaissance s'est affaiblie. La communauté virtuelle des créateurs composée de gens ordinaires, a fait une révolution sans prise de pouvoir politique et est devenue en quelques années la référence obligée du monde entier. C'est une extraordinaire démonstration du nouveau pouvoir des communautés virtuelles.

*Wikipédia est une œuvre de l'intelligence collective sans équivalence dans l'histoire de l'humanité*

Il existe un second exemple, intéressant à analyser, pour illustrer ce changement de paradigme de la nouvelle répartition des pouvoirs. C'est celui des «communautés de pratique» (*communities of practice*) basées sur l'idée de l'échange instantané des «savoir-faire» afin de résoudre un problème immédiat. Elles sont en quelque sorte un prolongement de l'esprit Wikipédia. Inventées vers la fin des années nonante par le Suisse Etienne Wenger et son collègue Jean Lave, ces «communautés de pratique» correspondent aux besoins qu'éprouvent les chercheurs, les professionnels et le public en général de pouvoir faire appel instanta-

nément aux savoir-faire d'individus dont ils ignoraient jusqu'à l'existence. Ainsi pour résoudre immédiatement un problème, il n'est plus question de faire appel à son collègue de bureau mais à la planète entière. La pratique prévaut largement à toute sorte de grande théorie. Ici encore, il n'y a aucun échange commercial mais bien la mise en commun de «pôle virtuel» de compétences. D'autres communautés plus axées sur les apprentissages complètent ce tableau.

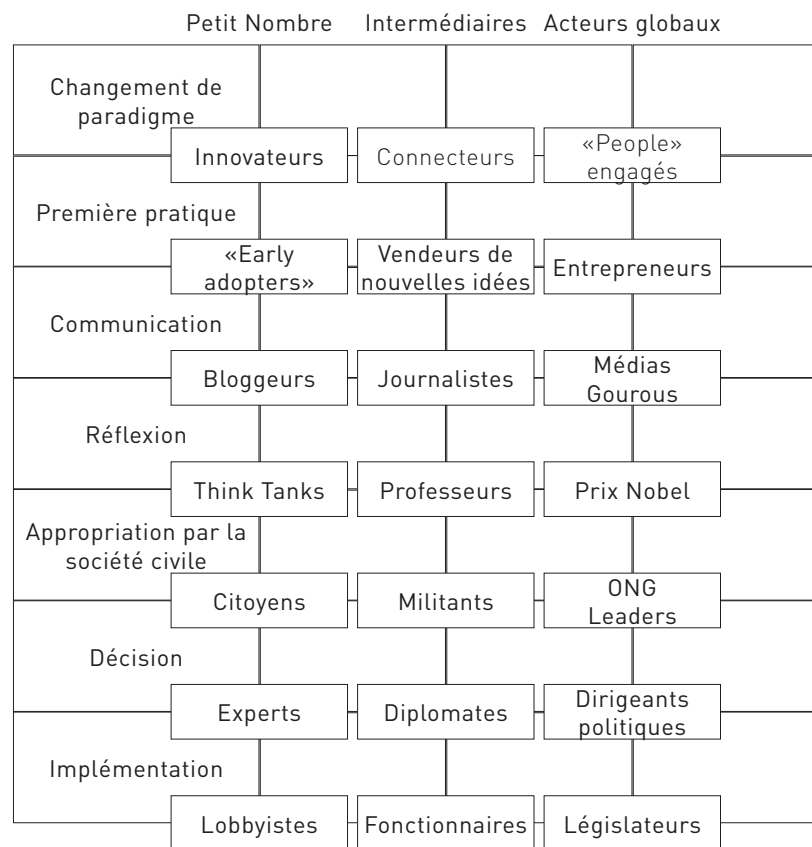
Ces nouvelles formes sociales d'assemblage se prêtent à notre propos car elles mettent en exergue la philosophie même de ces nouveaux comportements sociaux. Ainsi le véritable «bien commun» est celui de la connaissance avec des effets secondaires notamment sur la question de la propriété. Le concept de «creative common» est devenu bien réel. Il bouleverse le concept même de propriété intellectuelle, bastion de la société industrielle.

## Les représentants des «parties prenantes»

En nous attachant à décrire brièvement les différents représentants de la «soft gouvernance», nous nous proposons d'offrir un visage plus concret à la transformation du pouvoir. Aujourd'hui, il est en effet important de mieux cerner les acteurs du changement afin de comprendre les implications qui en découleront. Plutôt que de nous arrêter sur une définition restrictive nous allons dans le tableau ci-dessous montrer le type d'acteurs en charge du changement et le mouvement qu'ils représentent. En ce sens, la gestion des affaires globales par l'approche de type *multistakeholders* doit être vue comme un phénomène dynamique, transitoire et en perpétuel devenir. Ceci d'autant plus que les différentes composantes du *multistakeholders* évoluent elles-mêmes en permanence. Au sein de ces entités, des personnalités jouent un rôle déterminant et sont, en quelque sorte, les «architectes» de ces nouvelles structures. Ces personnes qui se retrouvent périodiquement dans les grands forums de type *multistakeholders* à Davos, Porto Alegre, Aspen, Deauville ou Monterey façonnent, charpentent et imaginent le monde de demain. Au-delà des groupes d'intérêt ou des «parties prenantes» qu'ils représentent, leur ambition commune est d'inventer des structures de gouvernance fiables. Sans mandat officiel, forum après forum, ces nouveaux «notables» préparent les conditions-scadre de la transition en prenant des initiatives importantes qui affecteront la vie des citoyens du monde.

Le tableau ci-dessous propose une représentation schématique des nouveaux «représentants» de la société mondiale. Il a pour but de mettre en perspective cette réalité en donnant un nouvel éclairage aux lecteurs qui découvriront ce phénomène.

### Les représentants des «parties prenantes»<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Ce schéma tient compte largement de la contribution de Malcolm Gladwell formalisée dans «The Tipping Point», Edition Little Brown, Boston, 2000

En parcourant ce tableau, on peut non seulement saisir les différentes composantes du *multistakeholders* mais également identifier les représentants actifs de la «soft governance».

Ainsi les Etats sont représentés par des:

- Diplomates multilatéraux
- Hauts-fonctionnaires spécialisés ou experts mandatés
- Dirigeants (Chef d'Etat, Premier ministre, ministre)
- Politiciens (législateurs)

La société civile est constituée par des:

- Avocats des causes spécifiques
- Connecteurs et militants
- «People» engagés
- Leaders des ONG

Les entreprises sont organisées autour des:

- Innovateurs et des «early adopters»
- Vendeurs de l'innovation et des lobbyistes
- Entrepreneurs

Les milieux intellectuels se sont structurés autour des:

- Professeurs et chercheurs
- Think Tanks
- Lauréats du Prix Nobel

L'ensemble fonctionne comme une sorte de nouvelle classe «dirigeante» du monde participatif qui reste pourtant largement à être définie. Ainsi, plusieurs questions restent en suspens comme celles du lien avec le monde organisé autour de la représentativité, des systèmes d'élection populaire et du vote des lois par les Parlements souverains. Nous reviendrons largement, dans la seconde partie de ce cahier, sur ces questions en examinant le rôle des forums mondiaux, leurs forces de propositions et aussi sur leur nouveau statut de «quasi-parlement mondial» ainsi

que sur le volet des «soft laws» que nous traiterons en dernière partie de ce cahier.

Pour clore cette partie sur l'émergence du *multistakeholders*, il faut revenir un instant sur la position de Klaus Schwab qu'il expose dans son second schéma (voir page 29). En effet, il propose dans ce schéma une inversion copernicienne à savoir qu'il met au centre de sa vision la société globale plutôt que l'entreprise et de ce fait il nous oriente vers une réflexion plus générale. Si chaque «partie prenante» du nouveau système de gouvernance se retrouvait en orbite avec un centre qui serait la «société globale» alors celle-ci serait dépouillée de toutes ses composantes. Une manière de résoudre ce paradoxe serait d'attribuer au centre non plus le terme de «société globale» mais plutôt celui de «biens communs globaux». Notre proposition d'inclure la connaissance comme «premier bien commun» de ce nouveau centre pourrait mener à des réflexions nouvelles pour la «soft gouvernance». Nous y reviendrons dans notre conclusion. Ainsi la société globale représentée par ses composantes œuvrerait à mettre en commun ses biens partageables. Ce constat rejoint la pensée de Klaus Schwab qui, à travers son action au World Economic Forum, a permis de récolter le bien le plus précieux: celui de la connaissance. Aujourd'hui, l'exemple d'Internet et les actions spontanées de mise en commun de la connaissance confortent cette quasi-évidence.



(Résumé)

Les acteurs du *multistakeholders* ont pris l'habitude depuis de nombreuses années de se rencontrer à intervalles réguliers dans des Forums globaux et informels. Ces Forums jouent actuellement un rôle central dans la gestion des affaires globales sans jamais pourtant être associés formellement à des instances de décision. Ils sont toutefois des lieux d'élaboration de nouvelles idées pour la gestion des affaires du monde. Bon nombre d'initiatives y ont été discutées librement entre «parties prenantes» avant de trouver le chemin de la régulation ou de la normalisation. Ainsi, les forums globaux comme ceux du World Economic Forum ou de Porto Alegre sont devenus des antichambres du pouvoir traditionnel des Etats-Nations, sorte de «salle des pas perdus» d'une Assem-

blée mondiale virtuelle. Il serait cependant incomplet de penser qu'ils n'ont que cette fonction car grâce à l'émergence de la «soft gouvernance», ils sont aussi l'expression du «soft power» capables d'initier leurs propres propositions. Des initiatives, comme l'«Agenda 21» ou le «Global Compact» sont là pour démontrer leur aptitude à changer effectivement le cours des événements. La puissance grandissante des forums globaux attire en leur sein de plus en plus d'acteurs: «parties prenantes» du nouveau pouvoir. Ils sont ainsi devenus incontournables. Les Etats-Nations en y envoyant massivement leurs représentants l'ont bien saisi.

## Introduction

Les différents acteurs (parties prenantes ou *multistakeholders*) de la gestion des affaires globales se sont dotés depuis plusieurs décennies d'un indispensable instrument: celui des forums.

Cet outil est d'abord un lieu de rencontre thématique où les préoccupations de la société globale trouvent un écho sous forme de réflexions et de discussions. Organisés autour de réunions plénières, de conférences, de panels de discussions ou d'ateliers de réflexions et de rencontres informels, ces forums ont plus ou

*Les forums sont parvenus à influencer d'une manière significative le cours de la gouvernance globale*

moins tous la même structure de fonctionnement car ils cherchent à valoriser et à maximiser les rencontres possibles entre les participants eux-mêmes et avec les intervenants. Ainsi, les questions de géopolitique, d'économie, d'environnement, du fossé digital, de la place des femmes dans la société, de la pauvreté dans le monde, du

terrorisme, de la réduction des armes de destruction massive, des pandémies aussi... font partie des sujets traités. Mais cet outil est ensuite un lieu de propositions et d'initiatives. Ils sont, dans ce sens, une sorte d'antichambre d'un Parlement mondial virtuel. Bien qu'aucune décision législative n'y soit jamais prise, leur influence peut être grande sur les processus décisionnels

de la gouvernance globale. En effet, les organisations représentatives globales comme l'ONU, le Conseil de Sécurité et les différents G7, G8, G12, G15, G20, G77<sup>15</sup>,... sont toujours représentées d'une manière informelle dans ces forums et lors de leurs propres sommets, l'une ou l'autre des propositions émises par les multistakeholders est reprise. Ainsi, passe le courant des idées d'un pouvoir à l'autre.

C'est pour cette raison que ces différents forums sont devenus à la fois des lieux de réflexions et de discussions et des espaces d'élaboration de propositions conduisant à des décisions publiques. D'où l'importance, aujourd'hui, des forums globaux dans le jeu de la gouvernance.

Ces forums se sont organisés sur des modèles très différents. Certains sont permanents dotés de réunions annuelles ou pluriannuelles, d'autres, comme les différents «Sommets de la Terre», n'ont lieu que rarement. Leur portée est aussi bien différente: tantôt universelle, tantôt régionale. Les thèmes abordés peuvent être soit très spécifiques ou au contraire plus généraux. L'accès peut être très sélectif ou au contraire ouvert à une plus large audience. Par ailleurs, ces forums se comptent actuellement par milliers qu'ils soient locaux, régionaux, mondiaux, privés ou publics. La diversité de ces forums est telle qu'il serait impossible d'en faire une topologie. Un fait est certain: ils travaillent à influencer de manière significative le cours de la gouvernance globale.

Il serait ainsi vain de les énumérer tous, voire d'analyser leurs particularités. C'est pourquoi nous avons choisi une approche par l'exemple. En tirant de quelques cas emblématiques les enseignements nécessaires nous serons à même d'en comprendre

<sup>15</sup> Réunions au sommet organisées par la coalition des pays les plus industrialisés du monde (G7), par des initiatives de chefs d'Etat et de gouvernement (G8) et (G12), par des pays non-alignés (G15), par les banques centrales et ministres des finances (G20), par les pays en voie de développement (G77)

l'essence et la portée. Le but étant de donner une image globale plutôt qu'une analyse détaillée du phénomène.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressés au World Economic Forum de Davos, au Forum Social Mondial de Porto Alegre, au Forum d'Aspen, aux conférences de TED (Technology Entertainment Design) à Monterey et au Women's Forum de Deauville pour comprendre la logique intrinsèque de ces diverses initiatives. Il est évident que ce choix est arbitraire tant le nombre de ces forums s'est multiplié dans le monde. C'est d'ailleurs une autre preuve de leur nécessité et aussi des besoins pressants de trouver des solutions en dehors des formes classiques de la gouvernance globale représentée par les institutions du multilatéralisme. À côté de ces cinq portraits, une dizaine d'encadrés illustreront d'autres forums assez représentatifs des interrogations de notre temps.

## La «salle des pas perdus» de la gouvernance monde

### World Economic Forum

Le World Economic Forum est l'un des forums globaux les plus influents. Entièrement privée, cette organisation a su agir, pendant plus de quarante ans de son histoire de manière significative et puissante dans la gestion des affaires internationales. Très lié aux milieux économiques, le Forum en réunissant annuellement à Davos les "grands" de ce monde, joue indéniablement un rôle central dans ce que l'on appelle la «soft gouvernance». En effet, les discussions ne mènent pas à des décisions concrètes, mais enclenchent des processus et des nouvelles méthodologies de la régulation globale. Année après année, l'importance du Forum n'a cessé de grandir, aujourd'hui on doit reconnaître qu'il est devenu un rendez-vous incontournable pour les leaders du monde politique, économique et universitaire. La qualité des contenus thématiques et la liberté de parole accordée aux participants donnent à cette réunion un caractère unique. Le nombre grandissant d'initiatives non contraignantes (*Global Compact, Young Leaders Programme*) qui sont prises lors du Forum, pousse les participants, notamment les «people» à lancer spontanément de nouvelles idées (on se souvient en 2006 de l'intervention en direct de Sharon Stone qui a récolté 1 million de dollars contre le paludisme en Tanzanie pour financer l'achat de moustiquaires). Ainsi, petit à petit, le Forum est passé d'un espace d'analyses et de discussions à un espace de propositions

et d'initiatives. Le Forum de Davos s'est transformé en quelque sorte en nouveaux salons («pas perdus») de la gouvernance.

Qui mieux que Klaus Schwab peut parler de ce changement dans la gestion des affaires mondiales?

## Interview de Klaus Schwab

*Vous êtes pour ainsi dire le premier à avoir compris l'importance du multistakeholders comme dépassement de l'enlisement des Etats dans la gestion des affaires du monde. Comment en êtes-vous arrivé à ce constat?*

J'ai grandi dans le Bade-Wurtemberg où mon père était le «patron» d'une importante entreprise à Ravensburg. Dans mes jeunes années, j'ai ainsi pu expérimenter l'impact qu'une telle entreprise pouvait avoir sur le voisinage et en particulier sur la vie de la cité. L'entreprise et son environnement sont faits de multiples relations. Celles-ci sont interdépendantes. Plus tard, en étudiant à Harvard, j'ai continué à me passionner pour ces questions stratégiques de gouvernance des entreprises mais aussi pour les Etats. À cette époque, l'Association patronale allemande de la machine-outil m'avait demandé d'écrire un livre<sup>16</sup> sur les concepts modernes de management. Et c'est dans ce livre que j'ai développé pour la première fois la théorie du *multistakeholder*. Cette approche signifie que les dirigeants d'une entreprise ne doivent pas seulement servir les intérêts des actionnaires (*shareholders*) mais également ceux des *stakeholders* qui sont les autres partenaires en contact permanent avec l'entreprise et souvent dépendants de celle-ci. On parle ici des clients, des sous-traitants, des employés, des actionnaires

<sup>16</sup> Klaus Schwab a publié en 1971 dans "Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau", la première description connue du "multistakeholder". Son approche est antérieure à celle du Professeur Edward Freeman dans les années 80 et qui est pourtant considéré comme le père de la théorie sur les "multistakeholders"

mais aussi des autorités publiques (ville, pays) sur lesquels les compagnies agissent. En fait, on parle à l'ensemble d'un système. Ma théorie est que la tâche clé pour le management de l'entreprise c'est le long terme dans la recherche de qualité et de prospérité, car sur le court terme, c'est plutôt l'affaire des actionnaires. On pourrait ainsi réitérer que dans l'ancienne vision, les entreprises servaient leurs différents multistakeholders et que dans la nouvelle conception, les entreprises sont elles-mêmes *stakeholders* de la société globale. Ce changement de perspectives est fort. C'est comme de savoir si c'est le soleil qui tourne autour de la terre ou la terre qui tourne autour du soleil. Cela fait une grande différence. Le problème, c'est que malgré cette grande interdépendance des différentes «parties prenantes», personne n'est vraiment en charge de ce nouvel espace! Vous avez certes un grand nombre d'organisations qui s'occupent efficacement de tel ou tel problème spécifique comme la santé, la sécurité, la propriété intellectuelle, etc. Mais, je dirais que c'est extraordinairement fragmenté et que personne ne prend en charge l'ensemble dans un sens holistique et global. Aujourd'hui, la *business community* a une certaine responsabilité nouvelle en tant que *stakeholder* d'importance à améliorer les affaires du monde. Ce n'est pas un point de vue idéaliste, c'est juste un point de vue pragmatique. Par exemple, la question du sida en Afrique est une responsabilité collective qui va améliorer *in fine* la situation de chacun. Cette obligation d'agir est aujourd'hui la base philosophique du World Economic Forum.

*Quels sont, d'après vous, les principaux facteurs de la transformation sociétale actuelle?*

Quand vous vivez au milieu d'une période de transition, vous devez vous poser la question: «Quel est le vrai changement qui va perdurer dans un siècle?». Ainsi, vous pouvez plus facilement extraire les nouvelles tendances, celles qui sont vraiment fondamentales. J'en prendrai trois pour illustrer mon propos.

Si l'on regarde en arrière dans le temps de la création des Etats-Nations au XIXe siècle, vous aviez une perspective locale qui

s'ouvrirait vers la nation, dictée par la construction des chemins de fer. Les Cantons suisses par exemple entraînent dans une collaboration fédérale plus importante. Les Constitutions changèrent. Les télécommunications (télégramme & téléphone) ouvrirent à

*Nous sommes au milieu d'une grande révolution: les structures verticales cèdent le pas aux structures horizontales, beaucoup plus véloces!*

leur tour des relations internationales plus intenses et surtout plus rapides. Mais, aujourd'hui avec la révolution Internet et en regardant ce phénomène sur le long terme, nous changeons encore une fois de perspective en passant de l'international au global. Cette perspective est plus complexe car il va falloir l'établir dans un environnement

multiculturel, multilangue, multitradiation, multi historique, etc. On est bien loin de la création des Etats-Nations qui pour l'essentiel étaient construits sur des territoires où les peuples avaient une histoire commune. Ceci peut en partie expliquer les difficultés rencontrées par les organisations internationales de type multilatéral comme l'ONU. Ces organisations basées sur le multilatéralisme devront elles encore évoluer vers le *multistakeholders*. Si vous prenez le livre de Thomas Friedman «The World is flat», il signifie non seulement qu'il n'y a plus de frontière mais également que le monde est résistant à la construction d'infrastructures de gouvernance centralisée.

Ici, vient mon second postulat: nous sommes au milieu d'une grande révolution car les structures verticales de commandement, de contrôle et d'organisation ont tendance à s'éroder, cédant petit à petit la place à des réseaux horizontaux de communautés sociales et de plateformes de collaboration. Ce mouvement entraîne une réorganisation de tous les domaines y compris ceux de la production. Mais, actuellement nous sommes toujours dans l'ancienne organisation sociale et celle-ci est incapable de se réformer elle-même. Les blocages qui caractérisent notre époque sont en quelque sorte l'expression de ce dilemme.

Mon troisième postulat porte sur les processus, la vision holistique du développement des affaires du monde. Prenons un exemple. Beaucoup d'hommes d'affaires qui viennent à Davos ne sont pas convaincus que le changement climatique est la première des priorités. Nous ne les blâmons pas. Nous essayons seulement d'ouvrir le débat. Mais il est clair que le processus de réflexion est ainsi engagé. Le World Economic Forum participe à l'idée que l'agenda de réflexion est plus important que les solutions elles-mêmes. Puisque l'on est dans un environnement de multistakeholders, seule la prise de conscience des parties prenantes compte sachant que personne ne peut imposer son point de vue ou sa décision aux autres. Ces processus de création de consensus sont des clés de la nouvelle gouvernance émergente. C'est pourquoi je pense que l'on a besoin aujourd'hui de nouvelles procédures complexes de négociations, de nouvelles mentalités d'approche des problèmes et de nouvelles méthodologies de travail. À Davos, j'ai proposé une méthode: the 3B's (*Bounding-Binding-Building*). Cela signifie que d'abord vous devez créer un cadre, puis un engagement et enfin un plan d'action conjoint et constructif. En quelque sorte, c'est une méthode universelle dans un environnement de «soft gouvernance». Dès lors que vous n'avez pas d'instrument coercitif pour forcer les gens à agir selon des règlements préétablis, vous êtes tenus de développer un processus en trois étapes, comme indiquées précédemment. Si bien que les notables venant à Davos entrent en discussion sur tels ou tels thèmes, ils acceptent ce cadre de discussion et cherchent ensemble des solutions modernes ou alternatives aux problèmes posés par la gestion des affaires du monde. Ils ont en quelque sorte accepté un début de processus de responsabilisation et d'engagement. Le maximum est atteint par ce type de méthode lorsque les gens entrent en action conjointe de manière volontaire.

*Peut-on dire que le Forum de Davos est le nouveau Parlement global?*

Je préfère parler de communauté globale. Cependant pour aller dans votre vision, il faudrait plutôt parler de Sénat au sens de

*House of Lords*, car le concept de Parlement signifie pour moi la présence d'une base légale entérinée par une Constitution. Il n'en est rien avec le Forum, on est simplement dans l'action légitime représentée par des gens ayant de l'influence mais aussi de la sagesse un peu comme on peut le trouver dans des cénacles comme la «House of Lords». Mais il faut un peu développer ce concept. Prenons par exemple ce qui se passe dans les organisations internationales représentant le multilatéralisme. Eh bien, les représentants des nations vont toujours dans les discussions et les négociations avec la mission de défendre les intérêts nationaux. Si bien que vous devez chercher des compromis, des consensus représentant un minimum, acceptable pour tous et vous ne pouvez pas en général avoir simplement le meilleur accord possible. Celui qui représenterait un intérêt supérieur à celui des nations! En ce point, le World Economic Forum ne peut pas prendre le relais. C'est l'affaire des organisations internationales ad hoc. Il est cependant évident que celles-ci doivent tenir compte aussi de la société civile et des entreprises. Le *multistakeholders* est désormais aussi valable pour les organisations internationales. Le World Economic Forum, en offrant une plateforme de discussions informelles, échappe ainsi aux contraintes inhérentes aux gouvernements. C'est dans cette logique qu'il souscrit à la recherche de l'intérêt supérieur, seule condition au succès de la gouvernance monde.

## Le sommet de Rio

En 1992, se réunissent à Rio de Janeiro sous l'égide de l'ONU 172 gouvernements, 7150 ONG et plusieurs centaines d'entreprises représentées par quelque 20'000 personnes qui se rendirent au Brésil. Ce fut le plus grand rassemblement de type multistakeholders jamais organisé jusque là. Le sommet a marqué un tournant dans l'histoire de la gouvernance mondiale en mobilisant de par le monde des milliers de personnes qui ont pu faire part de leurs préoccupations quant au futur de la planète.

Les principaux résultats furent:

- La déclaration de Rio: un ensemble de 27 principes définit les droits et les responsabilités en matière d'environnement. Ce texte étant non contraignant pour les Etats, il a pris le caractère d'une «soft» déclaration.
- La convention sur les changements climatiques: engage les gouvernements à revenir à un niveau d'émissions de gaz à effet de serre équivalent à la décennie précédente. La mise en œuvre est volontaire.
- La convention sur la diversité biologique: ouverte comme la convention précédente à la signature des Etats lors de Rio, elle engage la collectivité à préserver les espèces biologiques.
- Les principes relatifs aux forêts: non contraignants, ces principes tentent de créer un consensus sur la préservation des forêts et de rendre le monde plus «vert».
- Agenda 21: un programme d'action autour du concept de développement durable (sustainable development) utilisé pour la première fois à l'occasion de Rio. Les milieux politiques et économiques tentent d'inverser le cours de l'histoire en associant économie et environnement dans un développement harmonieux.

Rio a été un moment fort d'un processus né à Stockholm en 1972 et prolongé à Kyoto en 1997.

## Le protocole de Kyoto

Les négociations de Kyoto, en 1997, sur les changements climatiques ne sont en aucune façon comparable au Forum de Rio (1992). En effet, ce fut avant tout une réunion entre Etats. Plusieurs camps s'opposèrent sur les procédures à suivre. On y distingua au moins quatre groupes:

- Le «Carbon Club» (Japon, Etats-Unis, Canada, Russie, etc.).
- L'Union européenne plus active en matière d'environnement.
- Le «G77» qui représente la majorité des pays en voie de développement.
- Les «pays menacés» directement par la montée des eaux comme les Pays-Bas, les petits pays du Pacifique, etc.

Malgré la diversité des points de vue et de multiples oppositions quant aux solutions, le protocole de Kyoto issu de ce Forum fut ambitieux. C'est pourquoi il n'entrera en vigueur qu'en 2005 sous une forme moins contraignante en ne proposant plus une réduction de l'émission des gaz à effet de serre mais simplement une stabilisation. Il faut dire que la controverse sur les causes du réchauffement reste aujourd'hui encore assez vive. Ainsi l'ancien ministre français à la recherche et géophysicien de formation, Claude Allègre, affirme même que la cause de cette modification climatique reste largement inconnue et déclare que «les archives historiques nous indiquent que le climat est un phénomène capricieux».

Cependant, la principale contribution de Kyoto sera celle des mécanismes des «permis négociables», sorte de bourse d'échanges des «droits» de pollution. Ce dispositif est la pièce maîtresse dans l'amélioration des structures polluantes vers des systèmes plus efficaces émettant moins de gaz à effet de serre.

## Le Forum Social Mondial

Le Forum Social Mondial a été créé en 2001 à Porto Alegre et se positionne dès son origine comme une alternative au World Economic Forum de Davos. Les forums successifs se tiennent aux mêmes dates que ceux de Davos. Il serait cependant erroné de les réduire à cette seule dimension, car ces Forums sont devenus la principale plateforme ouverte de la société civile. Chacun peut s'y rendre librement et aucune orientation n'est décidée par avance par le secrétariat permanent; ce qui en fait un espace de discussions extraordinairement riches et diverses. Même si ce concept paraît quelque peu utopique, il faut bien reconnaître que la caractéristique dominante de ces différents Forums porte sur la diversité des participants et des points de vue qui y sont émis.

Ainsi, le Forum Social Mondial rassemble de nombreuses associations, des mouvements politiques ou religieux, des syndicats, des organismes de défense des consommateurs, des ONG et des personnalités. Chaque année, le Forum réunit des dizaines de milliers de personnes. Il s'est tenu d'abord à Porto Alegre (2001, 2002, 2003, 2005), à Bombay (2004) et à Caracas (2006) ou à Nairobi (2007).

Vus de l'extérieur, ces forums apparaissent chaotiques comme de grands rassemblements populaires en mal d'expression,

mais c'est sans doute une vision réductrice et ceci pour au moins deux raisons principales:

- En premier lieu, les représentants de la société civile qui se rendent au Forum Social Mondial sont eux-mêmes très bien organisés et appartiennent en grande majorité à des ONG, à des syndicats, à des associations civiles qui poursuivent tous des buts bien précis.

- En second lieu, une vision commune et bien structurée les anime autour du concept rassembleur «un autre monde est possible».

La plateforme annuelle de discussion prend ainsi beaucoup plus de sens. Le but est fixé: il s'agit de chercher ensemble des alternatives au mode de fonctionnement du monde actuel. C'est ainsi qu'après la première réunion de Porto Alegre en 2001, le Forum Social Mondial est passé d'une position purement *anti-mondialiste*, à savoir réactive, à celle d'*alter-mondialiste* beaucoup plus proactive et créative qui prône la recherche d'un autre mode de fonctionnement du monde.

Ce changement de paradigme s'est accompagné d'une Charte qui définit en fait une direction générale à suivre pour le fonctionnement des différents forums. Cette Charte se base sur 15 principes structurants visant à donner un cadre aux processus mondiaux de discussions entamés par certains représentants de la société civile. Les participants sont tenus au respect de ces principes pour être admis aux forums annuels. Ainsi, des principes comme l'ouverture, la décentralisation, les alternatives au «capitalisme» constituent les éléments de base de cette Charte.

Le Forum Social Mondial par le choix des thématiques abordés, par son organisation propre tente de s'installer en tant que force alternative aux autres forums globaux notamment celui de Davos, mais également face aux instances décisionnelles mondiales comme le G8, le FMI, la Banque Mondiale ou l'OMC.

Il serait difficile de résumer l'ensemble des discussions qui se sont tenues, depuis sept ans, dans ces forums tant la diversité des échanges et des propositions est grande. Cependant, il se dégage quatre grandes thématiques qui pourraient rassembler les préoccupations multiples, à savoir:

1. Économie solidaire.
2. Développement durable.
3. Pouvoir politique et pouvoir de la société civile.
4. Ordre mondial démocratique, démilitarisation et paix.

Derrière cette classification simplifiée se profilent les grands débats d'actualité qui vont animer les différents forums tels que: la lutte contre la société néo-libérale, contre la pollution et le réchauffement climatique, contre la pauvreté et les exclusions ou les prises de position sur les libertés et le respect humanitaire, pour la société participative, etc.

Encore une fois cette énumération peut sembler terriblement réductrice, tant les discussions sont multiples et tentent de représenter toutes les préoccupations de la société civile.

*Chercher ensemble des modes de fonctionnement alternatifs au monde actuel*

Il est à noter que bons nombres de thématiques sont discutées en parallèle dans les autres forums globaux tels que ceux de Davos ou d'Aspen, bien sûr sous un autre angle. Cette convergence de sujets traités et cette divergence dans les approches démontrent à la fois des liens de filiation et des ruptures de points de vue de ces grands forums. Ces forums globaux fonctionnent dans un certain sens comme des pôles complémentaires mais antagonistes. Bien sûr, les critiques parfois virulentes provenant des mouvements radicaux situés aux extrêmes de l'échiquier politique semblent créer une



opposition sans compromis. Mais une interprétation plus large peut inscrire l'ensemble des contributions des différents forums globaux dans un assemblage large du débat sur la gestion des affaires du monde. C'est ce point de vue qui va engager les processus de réflexion et de discussion au-delà du simple cercle des participants au reste du monde.

En effet, des thèmes sur la responsabilité sociétale des entreprises, la montée en force de la société participative, la question de l'environnement sont actuellement des courants largement repris par l'opinion publique mais aussi par les cercles, plus fermés, du pouvoir politique ou économique.

### Trois témoignages

**Chico Whitaker** a participé à la création du Forum Social Mondial et explique dans son livre «Changer le monde»<sup>17</sup> que le point de départ des fondateurs du Forum doit être vu comme la volonté de créer un espace ouvert à la discussion pour que la société civile puisse s'exprimer et non comme la volonté de créer un mouvement politique. Ainsi, Chico Whitaker affirme que «les idées discutées dans le forum ne sont pas les idées du forum. Elles sont les idées des personnes qui viennent pour les présenter, en discuter, les comparer, et qui sont à la recherche de moyens et d'alliances pour les rendre plus efficaces». Le rôle du forum sera celui de facilitateur, telle est la volonté originale des organisateurs. Il se positionne résolument comme une organisation favorisant l'autogestion des participants. C'est toute la philosophie du forum qui est ainsi résumée.

**Ignacio Ramonet**, rédacteur en chef du «Monde diplomatique» est aussi l'un des acteurs de la première heure du Forum Social Mondial. Très opposé au projet de l'«Accord Multilatéral sur l'Investissement» (AMI) en 1998 et partisan d'une taxe aux mouvements de capitaux, Ignacio Ramonet est un fervent avocat de la

cause altermondialiste. Dans un article intitulé «Le cinquième pouvoir»<sup>18</sup>, d'emblée il se positionne pour la construction d'un contre-pouvoir au monde établi qu'il définit par le terme «force civique citoyenne». Il s'en prend notamment aux grands groupes médiatiques et souligne: «...Il faut tout simplement créer un «cinquième pouvoir» qui nous permette d'opposer une force citoyenne à la nouvelle coalition des dominants. Ce «cinquième pouvoir» dont la fonction serait de dénoncer le superpouvoir des grands groupes médiatiques, complices et diffuseurs de la globalisation libérale...» Il proposera dans la foulée de Porto Alegre de créer un observatoire des médias (*Media Watch Global*) qui exprimerait les préoccupations des citoyens dans l'esprit du Forum Social Mondial.

**Wilbert Gobbo**, Tanzanien et missionnaire au Niger et participant au Forum Social Mondial de Nairobi<sup>19</sup>, témoigne de son expérience personnelle dans une interview accordée au site Internet des missionnaires d'Afrique<sup>20</sup> et précise: «...Quand on évalue l'importance du Forum Social Mondial, il est bon de remarquer que c'est un espace d'écoute et de partage pour les convictions intimes et un instrument dont on dispose pour transformer ce monde! Le Forum Social Mondial n'est pas un organisme qui prend des décisions, ni qui les met en œuvre. C'est un endroit où les sans-voix peuvent se faire entendre. Toutefois, même au Forum Social Mondial les voix des sans-voix (les dépourvus) s'entendaient par les intermédiaires, les nantis....»

<sup>17</sup> Editions de l'Atelier, Paris, 2006

<sup>18</sup> Paru dans le Monde diplomatique, N° 10, p. 26, Octobre 2003

<sup>19</sup> Du 20 au 25 janvier 2007

<sup>20</sup> www.mafroma.org

## Les Forums du GIEC-IPCC

Le GIEC (Groupe Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat ou IPCC *Intergovernmental Panel on Climate Change*) basé à Genève est une organisation qui a été mise en place en 1988, à la demande du G7<sup>21</sup>, par l'Organisation Mondiale de la Météorologie et par le programme de l'environnement des Nations Unies. Ce n'est pas à proprement parler une organisation de type forum, sauf qu'elle est connue du grand public par le Prix Nobel de la Paix qu'elle vient de recevoir et par ses multiples déclarations lors de grands forums d'experts que l'institution organise à grand renfort de publicité.

Souvenons-nous du premier rapport alarmiste publié en 1990 à Sundsvall en Suède (deux ans avant le sommet de Rio) et des déclarations fracassantes du Forum de Paris (février 2007), ou encore de la mise en accusation de la responsabilité de l'action de l'homme sur le réchauffement climatique au Forum de Bangkok (mai 2007).

Lors de ces grands forums, les publications des rapports d'experts sont débattues par les scientifiques mandatés par les Etats. Ainsi, le GIEC joue un rôle central dans le changement des mentalités de l'opinion publique, des administrations mais aussi des politiques. En ce sens, il représente une catégorie à part de Forum qui pourrait être qualifié de «forum d'experts indépendants» et dont les débats ont lieu à huis clos. Les médias et la société civile n'étant informés des résultats qu'au terme du forum lors de la remise du rapport final. Cette approche fait aujourd'hui débat.

<sup>21</sup> Composé par les USA, le Japon, l'Allemagne, la France, la Grande-Bretagne, le Canada et l'Italie

## Le Forum humanitaire mondial

Établie à Genève depuis peu (mai 2007), cette organisation répond au besoin largement reconnu d'avoir une plateforme informelle de discussion pour adresser les questions toujours plus urgentes des défis humanitaires posés à la planète. Par la volonté de réunir les différentes «parties prenantes» (*multistakeholders*), ce forum se donne comme mission de partager les connaissances et les expériences en la matière afin de trouver des solutions appropriées. En choisissant Kofi Annan, ancien Secrétaire Général de l'ONU, comme figure de proue du Forum, le gouvernement suisse, principal initiateur, a voulu marquer les esprits et signaler l'importance qu'il accorde à cette thématique. Ce forum, dans son actuelle constitution, ambitionne de se consacrer à la question humanitaire de manière plus large en introduisant des problématiques comme les conséquences du changement climatique ou encore la prévention des désastres naturels, l'évolution des grandes pandémies, la protection des populations les plus vulnérables, mais aussi la responsabilité sociétale des entreprises et leur capacité à rendre des comptes (*accountability*) etc. Le Forum tiendra annuellement une réunion rassemblant des acteurs de la société civile, des leaders d'opinion, des milieux académiques et scientifiques, des médias et des entreprises et bien sûr des organisations gouvernementales. En favorisant l'approche multidisciplinaire et *multistakeholders*, ce forum s'inscrit réellement dans le changement de paradigme en cours, à savoir la «soft governance».

## The Aspen Institute

L'Institut d'Aspen a été fondé par Walter Paepcke en 1950 sous la forme d'une organisation internationale à but non-lucratif. L'institut poursuit l'objectif d'offrir un lieu de dialogue ouvert aux nouvelles idées. Par des séminaires, des programmes de recherche et de développement, des conférences et des activités réservées au leadership, l'institution se définit comme étant non partisane et intemporelle, compris dans le sens du développement d'idées majeures et non influencé par l'actualité.

Chaque été se tient dans la station d'Aspen, le principal rendez-vous de l'Institut. C'est l'*Aspen Ideas Festival*. Lors de cette rencontre annuelle dans le Colorado, de nombreuses personnalités du monde entier (avec plus de 600 participants par jour) se rassemblent pour échanger des idées liées à la problématique de la gestion globale des affaires internationales.

### Aspen Ideas Festival

Depuis plus de cinquante ans, cette rencontre annuelle a marqué non seulement les personnalités présentes, mais également l'orientation des décideurs du monde dans bien des domaines. Chaque année, les participants se comptent par centaines et le Festival a toujours lieu à guichet fermé (les inscriptions sont en général closes le jour même de son ouverture!). L'attrait exercé par le «Festival aux idées» est non seulement lié à la qualité des

participants, au niveau des discussions, à l'urgence des sujets traités mais également, comme le soulignent les organisateurs, à la vacance des pouvoirs politiques des nations dans l'élaboration de solutions raisonnables.

Aspen est ainsi devenu le «passage obligé» pour chaque acteur soucieux du montage complexe rencontré dans la gestion des affaires du monde. Ainsi, les milieux politiques et économiques y rencontrent la communauté intellectuelle et scientifique. Aspen se distingue donc du World Economic Forum par une proportion plus importante de participants issus des milieux universitaires et des *Think Tanks*. En privilégiant cette approche, les discussions sont nettement plus intemporelles et plus fondamentales. En abordant davantage les questions liées aux grands principes de gestion des affaires globales que la recherche de solutions à mettre immédiatement en œuvre, le forum favorise une approche des fondements de la gouvernance. Cette volonté très claire de se détacher de la contrainte de l'actualité a été dictée par les responsables de l'Institut d'Aspen.

### Une riche production

Afin de soutenir de manière durable les avancées de ce forum annuel, l'Institut a créé toute une série de programmes qui produisent une abondante littérature sur les thèmes soutenus lors de discussions informelles. En prolongeant tout au long de l'année les idées réemment exposées, l'Institut apparaît aux yeux d'un grand nombre comme l'un des *Think Tanks* qui comptent dans le monde. La palette des thèmes est vaste et comprend notamment des sujets comme: entreprise et société, communication, éducation, santé, justice, changements de société, jeunes entrepreneurs, énergie et environnement, les enfants laissés pour compte. La diffusion des réflexions et des écrits est assurée depuis plusieurs décennies par la parution d'un journal: «The Aspen Idea». L'institut a depuis quelques années développé un réseau international d'antennes à Berlin, Rome, Lyon, Tokyo, New Delhi et Bucarest. Cet ensemble

représente une réelle force de propositions au niveau mondial d'autant plus que les bureaux centraux sont installés au cœur du pouvoir à Washington.

### Trois questions à Elliot Gerson, Executive Vice President de l'Institut d'Aspen

*En quoi vous distinguez-vous des autres forums internationaux notamment de celui du World Economic Forum?*

Nous ne cherchons pas à avoir une influence directe et explicite sur les grands thèmes d'actualité. Nous ne sommes ni un groupe d'activistes, ni un lobbying mais plus un groupe d'influence diffus. En étant strictement non partisan, nous essayons d'échapper à la politique politicienne et notre but est de favoriser l'émergence d'idées constructives pour tous. Ainsi, on ne privilégie pas la communauté des entrepreneurs comme à Davos ou la société civile comme à Porto Alegre, mais bien la communauté des idées avec leur nécessaire confrontation.

*Les institutions politiques, notamment américaines, ont failli! Le système est en échec*

Nous agissons sur le long terme. Les participants quittent en général notre forum avec des vues qui restent divergentes, mais pour lesquelles une base commune a tout de même pu émerger. Même si notre rôle est très lié à la vie politique américaine, nous avons maintenant des sessions de discussion dans différentes parties du monde notamment en Europe.

*Comment expliquez-vous le succès d'Aspen?*

Nous avons pendant le «Festival des idées» d'Aspen, chaque jour, environ 600 participants qui viennent pour quelques sessions et repartent. D'autres arrivent pendant la semaine. Il n'y a pas de continuité mais les discussions sont ouvertes et libres. La base

même de notre succès est cette liberté ressentie par chaque participant. L'atmosphère décontractée et participative y apporte un haut niveau de réflexion. Aspen est beaucoup moins médiatisée que d'autres forums et cet espace de liberté aide à son succès.

*Comment voyez-vous la situation des institutions politiques aujourd'hui?*

Les institutions politiques notamment américaines ont failli. Les débats politiques sont partisans. Le système est en échec. Regardez par exemple ce que le Congrès américain a fait de la réforme sur l'immigration. La frustration est totale. Que ce soient le gouvernement, le Congrès, l'Etat, les gouvernements locaux, cela ne marche plus. Les médias aussi sont un non-sens. La plupart d'entre eux sont devenus de purs objets de divertissement, à l'exception bien sûr de quelques uns. Les universités qui se sont retranchées dans leur tour d'ivoire ont une large part de responsabilité dans ce vide qui nous menace.

C'est en partie pour ces raisons que des politiciens, des avocats, des entrepreneurs, des fonctionnaires viennent à Aspen engager de sérieuses discussions dans un contexte neutre face aux importants problèmes de changement qui surgissent.

### Corporate Forums

The Economist, Forbes, IBM, Microsoft, Nestlé et bien d'autres ont depuis quelques années créé leur propre forum. Basés à la fois sur un besoin croissant d'ouverture aux problématiques des autres «parties prenantes» et sur une nécessaire réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise, ces forums jouent actuellement un rôle déterminant dans l'approche *multistakeholders* que les entreprises ont entamée. Même s'ils sont encore organisés en cercles fermés et avec des contributions spécifiques, ils commencent à s'ouvrir à des thématiques abordant les grands problèmes d'actualité. Ce changement de comportement des entreprises, en particulier celles qui sont globales, relève de leur implication de plus en plus grande dans la gestion globale des affaires. En lançant des initiatives qui leur sont propres, ces entreprises ont compris que la gestion de type multistakeholders dépasse de loin un simple comportement d'influence ou de *lobbying*. Il s'agit désormais d'être soi-même «partie prenante» de l'évolution d'un écosystème de gestion globale des affaires du monde.

### The Geneva Forum

Le Forum de Genève, établi en 1996, est l'œuvre conjointe du Quaker United Nations Office (QUNO), de l'Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement (UNIDIR) et du Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationales (PESI) de l'Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales et de Développement (IUHEID).

L'objectif du forum est de contribuer à la paix et à la sécurité internationale à travers un partenariat avec les gouvernements, les organisations multilatérales et les ONG sur des préoccupations communes du désarmement et du contrôle des armes. Le travail du forum de Genève vise trois domaines majeurs:

1. Les nouvelles politiques de désarmement.
2. Les négociations de contrôle.
3. La mise en application des accords.

Agissant de concert avec les nombreuses organisations présentes sur place, le Forum de Genève organise ou participe à de nombreuses séances de travail, de séminaires et de conférences.

Son action notamment a abouti à une contribution d'une grande portée: «The Geneva Process on Small Arms». Cette initiative a permis de réunir des Etats, des organisations internationales et des ONG dans un effort commun de contrôle et de réduction de l'usage des armes légères. En agissant dans des environnements hautement instables, le Forum tente par une approche *multistakeholders* de pallier à l'approche purement étatique ou purement contraignante.

## TED

TED (Technology Entertainment Design) est un forum qui a été créé par Richard Saul Wurman et Harry Marks. La première conférence s'est déroulée à Monterey (Californie) en 1984, rassemblant les principaux "créatifs" de la Côte Ouest des Etats-Unis. Le succès fut immédiat. La conférence est devenue annuelle à partir de 1990. En invitant chaque année des personnalités insolites parmi les plus innovantes et les plus créatives de la planète, le Forum s'est imposé comme le lieu mondial d'échanges d'idées les plus probantes pour le développement futur du domaine de la technologie mais aussi des domaines artistiques et sociétaux. La conférence TED est ainsi devenue, au fil des ans, le forum incontournable des innovateurs, des *early adopters*, des blogueurs, des médias et des journalistes branchés, des professeurs, des *mavens*, des CEO et aussi de certains people. De même, des personnalités politiques comme le Prix Nobel de la Paix 2007, Al Gore, ont fréquenté l'un ou l'autre de ces forums car pour elles, ce lieu était idéal pour observer les nouvelles tendances scientifiques, commerciales et sociétales et aussi pour rencontrer les entrepreneurs et les créatifs.

### Évolution

Après la conférence de 2002, TED a été cédé à la «Sapling Foundation», une organisation à but non-lucratif appartenant à

Chris Anderson. Richard Wurman quitta ainsi la scène de TED et la nouvelle Fondation s'efforça très vite de réorienter la mission de TED en l'articulant autour du «*pouvoir des idées pour changer le monde*».

TED est pour ainsi dire considéré comme le support indispensable à la «soft gouvernance» des affaires du monde sous l'angle bien spécifique de l'innovation et de la technologie. Influentes et non-coercitives, les idées de TED font rapidement le tour du monde grâce à leur pouvoir d'attraction et leur position privilégiée au sein des médias notamment électroniques. En effet, le monde des blogueurs s'est vite emparé de ce Forum et des propositions innovantes qui en sortent.

TED est aujourd'hui avec sa composante TED Global (une conférence qui se tient tous les deux ans aux Etats-Unis) une des principales conférences mondiales où se rendent les nouveaux «notables techno».

### On line

TED a évidemment développé sa composante Internet pour prolonger les discussions avec un plus large public tout au long de l'année. Sa contribution a été de mettre à la disposition de chacun toutes les conférences en vidéo mais aussi de créer de nombreux blogs pour débattre des nouvelles idées. Aujourd'hui, la composante «on line» est sans doute tout aussi importante que le Forum annuel car elle permet de transformer un événement en un processus continu. Cette plateforme est devenue une source d'inspiration et d'émulation indispensable aux créatifs eux-mêmes, mais aussi pour les journalistes et les blogueurs. Ce flot permanent d'idées offre une opportunité de diffuser «on line» des réflexions et des

*L'innovation est au cœur de votre modernité. C'est même devenue la principale constante du processus de globalisation*

points de vue pour le public, mais assure aussi un retour tout aussi rapide, de commentaires, suggestions et contestations. Ce système de production/diffusion d'idées nouvelles s'apparente à une «e-science» en plein devenir. Lancée en avril 2007, cette forme moderne du «pouvoir des idées» devrait selon les concepteurs, permettre de changer les attitudes, les manières de penser de notre monde. Cela semble présomptueux car il est encore trop tôt pour l'affirmer, mais TED remplit très bien sa mission de «soft» pouvoir à savoir qu'il amène sur la place publique le débat sur les futurs agendas technologiques, scientifiques et sociétaux. En ce sens, TED est en passe de jouer un rôle déterminant dans la société participative émergente.

### Les prix

Depuis trois ans, TED a lancé un nouveau concept, celui des prix annuels qui est décernés à trois personnalités hors du commun afin de leur donner l'opportunité de formuler un «vœu» qui changerait le cours des choses («One Wish to Change the World»). Doté d'une récompense de 100'000 dollars, ce prix donne non seulement la possibilité à un créatif de promouvoir son idée, mais surtout il va mobiliser la communauté pour aider le lauréat à réaliser son projet. Ceci est remarquable dans la mesure où la concentration des énergies et la créativité des autres ne faisaient jusqu'ici guère partie de la pratique des récompenses. En d'autres termes, le Prix sert de catalyseur, de rampe de lancement et d'instrument de réalisation pour les idées nouvelles. Ainsi, en 2005 le chanteur Bono exprima le vœu de construire un mouvement social pour l'Afrique avec l'aide d'au moins 1 million d'Américains («One Million American Activists for Africa»). Les résultats ne se firent pas attendre. L'adresse Internet de cette organisation naissante: [www.one.org](http://www.one.org) fut offerte gratuitement par la Jane Addams Hall House. Les entreprises Macromedia, Microsoft et Tribe développèrent gratuitement le site. Dix millions de dollars furent offerts par un donateur anonyme à l'organisation de Bono. Sun fournit gracieusement un système SMS d'inscription automatique si bien qu'au bout de quelques mois, plus de 1,4 million de personnes furent inscrites

comme adhérents à cette cause. Depuis lors, le mouvement a progressé notamment dans la lutte contre les maladies endémiques en Afrique.

Cet exemple montre avant tout comment la mobilisation nouvelle autour d'une idée portée par un seul individu peut soudainement attirer l'approbation de millions de personnes et créer un mouvement qui peut éventuellement faire la différence. Cet exemple nous laisse penser qu'une nouvelle ère d'un monde plus participatif est née. Ceci reste largement à définir.

### Trois questions à Bruno Giussani, représentant européen de TED

*TED fait figure d'organisation emblématique dans le monde participatif. Quel est votre regard sur le monde participatif et le monde représentatif, fort de votre expérience au sein de TED?*

Prenez l'exemple de l'Italie. Le président qui n'a qu'un vague rôle représentatif mais qui dispose d'un budget quatre fois supérieur à celui de la reine d'Angleterre ne régent rien. Les grandes manifestations qui rassemblent des millions de personnes n'ont que peu d'effet sur l'avancée des dossiers qui préoccupent la société. Aujourd'hui, on peut affirmer tout net qu'un million de personnes qui agissent à travers le Web sont mille fois plus efficaces qu'un million de manifestants dans les rues de Rome.

*Cela veut-il dire que notre ancien système de décision politique est obsolète?*

C'est sans doute exagéré de le dire ainsi, cependant on peut observer que les processus décisionnels sont souvent devenus plus importants que la décision elle-même. En effet, cela signifie que le monde dans lequel nous sommes entrés grâce notamment à Internet et à la globalisation, autorise chacun à découvrir par soi-même les décisions politiques pratiquées dans les autres pays. En se comparant et en cherchant des solutions, les gens sont amenés à se faire leur propre jugement. Le monde politique devrait tenir compte de cette nouvelle évolution.

*Suggérez-vous un changement de paradigme qui favoriserait la prise de décision en continu?*

C'est exact. Aujourd'hui, nous avons à disposition les moyens technologiques qui nous permettent de nous tourner vers un système de décision qui s'ajusterait tout au long d'un processus continu. Cela aboutirait par exemple, à admettre qu'une prise de décision à un moment donné et pour une longue durée, ne serait peut-être pas la plus pertinente; ce d'autant plus que le monde évolue vite. C'est pourquoi il serait préférable d'envisager un usage politique de prise de décisions comme une série de mesures évoluant dans un flux continu et évolutif. Il faudra cependant s'efforcer de bien communiquer pour partager sans heurt cette nouvelle organisation du monde.

### Internet Forum

Depuis l'invention du Web en 1993 par Tim Berners-Lee et Robert Cailliau au CERN près de Genève, le réseau Internet a pris une tout autre dimension. En effet, on estime à plus d'un milliard le nombre des internautes, le Web a créé surtout des liens entre des données, des informations et des connaissances. Ainsi, les personnes sont connectées entre elles, mais également des milliards d'entités de savoir sont répandues. Cet ensemble représente une «intelligence collective» jusqu'ici jamais égalée. Wikipédia, l'encyclopédie créée de toutes pièces universellement en est la démonstration. Moins visible, mais extraordinairement fragmenté, un phénomène global de discussions se déroule en permanence et en temps réel sur Internet. Bien sûr, cette discussion à grande échelle paraît très anarchique et tourne autour de sujets plus ou moins futiles la plupart du temps. Mais, avec cet assemblage formidable et disparate est apparue progressivement une communauté d'intérêt et de pratique. C'est au sein de celle-ci que se sont constitués aujourd'hui des milliers de forums réfléchissant la gouvernance globale. Cette immense «place publique», sorte d'agora des temps modernes va jouer, à n'en pas douter, un rôle grandissant à l'avenir.



## Les conférences LIFT

Le monde des "blogueurs" se réunit physiquement chaque année dans des forums comme LIFT<sup>22</sup>, REBOOT<sup>23</sup> ou WEB3.

Ainsi depuis 2006 se rassemblent à Genève dans un Forum célèbre sur la Toile plusieurs centaines de spécialistes provenant de la sphère académique, journalistique, entrepreneuriale ou d'Internet. Sa caractéristique première est la créativité. LIFT regroupe une forte proportion de jeunes gens qui diverge nettement du public habituel des forums globaux traditionnels. Leur ambition est toutefois la même: inventer un monde nouveau.

Les questions s'articulent moins sur la gouvernance globale et tournent plutôt autour de la «société directe» engendrée par Internet. Mais au fait, y a-t-il une véritable différence? Quel est le rôle central joué par le développement d'Internet?

LIFT est, en ce sens, emblématique de ce changement. La préoccupation des participants se focalise sur le «bien commun» qu'ils tentent de construire en dehors de tout contrôle étatique ou entrepreneurial. Le «bien commun» de la société future est ainsi en construction. Celui-ci s'inscrit plus dans des processus que dans des institutions. La «connaissance» est, à leurs yeux, ce qui représente le mieux le «bien commun» ultime. Ils défendent ainsi l'approche de la protection intellectuelle par les «creative commons»<sup>24</sup>. Ce type de forum se multiplie dans le monde et représente une vraie alternative aux forums politiques, économiques ou sociaux traditionnels.

<sup>22</sup> [www.liftconference.com](http://www.liftconference.com)

<sup>23</sup> [www.reboot.dk](http://www.reboot.dk)

<sup>24</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/creative\\_commons](http://fr.wikipedia.org/wiki/creative_commons)

## Women's Forum de Deauville

Fondé en 2005 par Aude Zieseniss de Thuin à Deauville, ce Forum s'est donné comme objectif de renforcer les contributions des femmes dans la gestion des affaires globales en proposant de nouvelles approches dans le domaine économique et social. En rassemblant près de mille personnalités chaque année à Deauville, la mission du Forum est d'attirer la plus grande majorité de femmes à haute responsabilité. La vision de ce Forum informel, dans un cadre idyllique à l'abri des grandes capitales du pouvoir, est de rassembler une masse critique de femmes «*leaders*» dans chaque domaine (économie, politique, social, scientifique...) afin de créer une force capable de faire la différence pour affronter les grands défis de notre société. C'est ainsi qu'à deux reprises, en 2005 et 2006, le Forum a déjà montré son pouvoir de mobilisation et sa créativité dans sa force de proposition.

Par le biais d'un comité international de très haut niveau, les femmes organisatrices du Forum ont déjà pu faire entendre leur voix dans au moins trois directions:

- «La représentation des femmes dans les Conseils d'Administration et dans les Gouvernements». Ainsi la Norvège a décidé de créer un quota de 40 % de femmes dans les Conseils d'Administration. Nicolas Sarkozy a tenté de créer une parité au niveau ministériel. L'Espagne de Felipe Gonzalez l'a réussi.

- «La vie au travail». Cette étude a été amplement diffusée et apporte un point de vue nouveau sur la vie au travail vue par les femmes leaders.
- «Les femmes et la création d'entreprises». Cette étude montre notamment que dans des pays «pauvres», les femmes jouent un rôle essentiel dans l'essor économique par leur capacité à entreprendre.

Six règles cadrent précisément la forme du Forum, c'est-à-dire:

- Uniquement sur invitation exclusive.
- Conçu comme une entreprise privée.
- Indépendant et non partisan.
- Centré sur les problématiques globales de notre société.
- Offre une plateforme de discussion et de découverte conduisant à de nouvelles approches.
- Est une force de proposition efficace pour la société et les entreprises.

Le Forum des Femmes n'est pas un forum réservé uniquement aux femmes, mais bien un forum pour faire entendre leurs voix.

## Discovery Hall

La grande particularité de ce Forum tient dans l'accent mis sur la découverte de nouvelles femmes «*leaders*» dans la société globale d'aujourd'hui.

La découverte de nouveaux projets peu connus, mais qui pourraient obtenir un statut de «meilleure pratique» (best

practice) et donc servir de modèles aux autres entreprises ou administrations, est très largement favorisé.

La découverte de nouvelles idées ou de nouvelles approches est ainsi mise en scène par la disposition d'espace et de temps libre réservé aux participants. Les organisatrices privilégient très nettement ce concept de la découverte. En s'éloignant ainsi du simple concept de «network», elles favorisent l'échange de contenu.

Ainsi, le Women's Forum n'est pas un forum pour faire des affaires, mais bien pour chercher de nouvelles solutions aux affaires du monde.

## Trois questions à Maria Cattai, membre du Conseil international du Women's Forum de Deauville et ancienne directrice exécutive du World Economic Forum

### *Pourquoi un forum de femmes?*

La nécessité d'un forum qui regarde le point de vue des femmes n'est pas prépondérante. Par contre, un forum focalisant sur comment les femmes en charge, comment les «*leaders*» des domaines économiques, sociaux, scientifiques et politiques voient les grands problèmes et apportent leurs solutions, directions et visions, est fort utile. Grâce à la parole de ces femmes, les problèmes sont abordés avec une plus grande force et ont un meilleur impact. Par exemple, des femmes entrepreneurs chinoises se présentent comme un poids non négligeable dans la montée en force des entreprises de leur pays. En ce sens, le Forum de Deauville est une plateforme pour renforcer l'ascendance des femmes dans les affaires du monde. À Deauville, de nombreux hommes, orateurs ou participants sont invités, il ne s'agit donc pas de les exclure, mais la parole est avant tout donnée aux femmes qui vont être les voix du changement.

*Quelle est la différence avec les autres forums internationaux?*

Ce n'est pas aussi formalisé que dans les autres forums. Par exemple, il existe un espace pour les découvertes de sujets qui stimulent les femmes en dehors de leur quotidien. Les «*Discovery Moments*» et le «*Discovery Corner*» sont là pour favoriser les rencontres. Ainsi, une femme pourra s'exprimer sur le travail qu'elle accomplit en Afrique contre le sida ou une femme entrepreneur pourra témoigner des changements réalisés dans son entreprise. Ces témoignages sont improvisés de manière informelle et personnelle. Le Forum favorise tout ce qui est expérimental car les femmes n'ont en général pas peur des surprises!

*Quelles solutions sont proposées par le Forum?*

Le point essentiel est que les solutions proposées ne sont pas linéaires. En impliquant d'autres partenaires et des voix nouvelles, le Forum encourage l'esprit du partenariat, de l'alliance et du *multistakeholders*. Car aujourd'hui, par exemple la moitié des brevets aux Etats-Unis est produite par des alliances entre universitaires et start-ups. De plus, dans le domaine de la médecine les tests cliniques sont réalisés en Chine et en Inde. De très nombreux acteurs entrent en jeu et dépassent les barrières mentales, disciplinaires et territoriales. Ce courant qui mélange les différents secteurs entre eux est un atout majeur de la nouvelle gouvernance. Désormais, il faut tenir compte de ce nouveau glissement du pouvoir.

*La parole est donnée aux femmes qui sont les voix du changement à travers leurs expériences toute personnelle*

**Les forums régionaux**

À côté des nombreux forums globaux, sont apparues, il y a quelques décennies, de nouvelles formes de forums dans la gestion des affaires du monde, focalisée sur des problématiques de type régional. Ainsi ces forums se sont multipliés principalement en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud. La principale raison de ce développement est liée au fait que les grands problèmes mondiaux nécessitent une adaptation culturelle et régionale. Les questions d'environnement, par exemple, ne sont pas les mêmes en Asie qu'en Europe car elles dépendent souvent de l'état du développement économique des Nations. Il en est de même pour le travail des enfants, de la pauvreté ou de l'agriculture pour ne citer que ces trois exemples. Cette réalité de circonstance s'est doublée d'une réalité culturelle prise au sens large, souvent bien différente. Les forums régionaux sont là pour résoudre des problématiques globales en les orientant sur des interventions régionales. La montée en puissance des «*global cities*» ou de régions métropolitaines dans la compétitivité des nations va encore accentuer ce phénomène.

### WSIS - de Genève à Tunis

Le Sommet mondial sur la société de l'information (WSIS) s'est tenu à Genève en 2003 et à Tunis en 2005. Ce forum est le pendant du Sommet de la Terre de Rio (1992) mais sur les questions des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC).

Malgré une déclaration de principe ambitieuse, le Forum n'a pas atteint pleinement son objectif, sans doute parce que les industries liées au NTIC n'ont pas vraiment répondu à l'appel. L'explication rationnelle de ce constat tient au fait que l'activité dans l'industrie des NTIC change en permanence et qu'elle n'a pas pour habitude d'attendre des pouvoirs publics une quelconque directive de normalisation ou d'élaboration de standard. Même la question du «fossé digital» peut être interprétée d'une manière divergente si l'on considère qu'il y a aujourd'hui plus de 2 milliards de téléphones digitaux mobiles dans le monde et qu'un terrien sur trois en possède un!

Cependant, la digitalisation des activités humaines reste la révolution contemporaine majeure et le suivi de la conférence par les Nations Unies et des organisations spécialisées comme l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) ou l'Organisation Internationale des Standards (ISO), toutes deux établies à Genève, est déterminant pour l'avenir de la gouvernance globale.

## (Résumé)

Les acteurs du multistakeholders sont aujourd'hui capables d'intervenir dans la régulation, la normalisation ou la standardisation des affaires globales. Par le truchement de ce que l'on nomme les «soft laws», ils interviennent directement dans la gouvernance et influencent de fait l'action étatique et le comportement des citoyens ou des entreprises. Le cas emblématique du Web inventé par deux ingénieurs du CERN près de Genève, démontre la puissance de proposition et de normalisation de la société civile dans la régulation mondiale. En effet, aucun Etat n'a jamais véritablement participé aux protocoles élaborés par les experts et pourtant Internet régule aujourd'hui plus sûrement les agissements des entreprises ou des citoyens du monde qu'aucune autre

norme ne l'avait fait au préalable. Ainsi les «soft laws» qui se sont multipliées dans bien des domaines tels que: économique, environnemental, éthique, etc. représentent une forme moderne des comportements légitimés par les «parties prenantes» de la gouvernance. Sans être totalement contraignantes ou obligatoires, les «soft laws» ont pourtant envahi notre quotidien. Ce changement de paradigme est en train de forger une nouvelle gouvernance basée sur quatre éléments importants: le multistakeholders – les forums – les «soft laws» – la responsabilité sociétale. Cependant l'émergence de ce nouveau pouvoir devrait donner lieu à davantage de débats.

## Introduction à la problématique

Face à la globalisation des marchés et à la régionalisation des usages et des comportements mais aussi des revendications provenant notamment des consommateurs (cf. les «class actions»<sup>25</sup>), la législation des Etats qui est régie par le principe de souveraineté est souvent inappropriée pour répondre aux problèmes transnationaux. Forts de ce constat, dû également à l'absence de droit global contraignant, les nouveaux territoires supraétatiques (l'Europe par exemple) se sont dotés depuis une trentaine d'années d'un nouvel instrument juridique efficace appelé «soft laws»<sup>26</sup>.

Le terme «soft laws» est apparu, il y a une vingtaine d'année dans la littérature juridique anglo-saxonne (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Australie et Canada) par le fait que leur appareil juridique est très différent de celui en vigueur dans l'Europe continentale,

<sup>25</sup> Un recours collectif ou une action de groupe est une action en justice possible dans des pays comme le Canada ou les États-Unis, qui permet à un grand nombre de personnes — par exemple des consommateurs — de faire reconnaître leurs droits. On désigne parfois cette procédure sous son nom anglais: class action.

<sup>26</sup> En français, il n'existe aucune traduction acceptée par l'ensemble de la communauté juridique. Ce terme peut être traduit comme «norme douce», «droit mou» ou encore «droit flexible ou programmatoire». Ces dénominations témoignent de la diversité contenue à l'intérieur de ce concept de «soft laws». Nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

plus marqué par le droit romain. De plus, la longue présence de médiateurs (ombudsman) dans la résolution des conflits (hors du cadre judiciaire) pourrait expliquer que les pays anglo-saxons ont été les premiers à élaborer un dispositif de réglementations plus souple. C'est pourquoi ils ont très vite incorporé la notion de «soft laws» notamment dans le cadre international pour combler la carence ou l'inadéquation de normes et de lois auxquelles ils devaient faire face dans l'internationalisation des relations. Ainsi, cette absence indiscutable de bases juridiques globales a laissé le champ libre au développement des «soft laws».

Aujourd'hui, même si elles forment un assemblage éclectique, elles représentent quasiment l'essentiel du droit international. Ces «soft laws» sont ainsi devenues au fil des ans, un instrument incontournable de régulation et de normalisation dans les relations internationales. Ainsi, l'environnement, la pêche, le commerce équitable, la défense des consommateurs, la publicité, les marchés financiers, l'éducation et la recherche entre autres, sont des domaines d'activités en pleine expansion pour les «soft laws». En ayant introduit dans ses principes la notion que les Etats n'étaient plus les seuls en charge dans l'établissement des lois, le processus conduisant aux «soft laws» est devenu par définition l'affaire des *multistakeholders*. Ces derniers sont même souvent devenus les instigateurs uniques de ces nouvelles normes. C'est par exemple le cas dans la responsabilité sociétale des entreprises où les «soft laws» s'apparentent en quelque sorte à de futures lois de régulation, exclusivement non-contraignantes et qui renforcent la montée des *multistakeholders* dans la gestion des affaires du monde.

Cependant, il serait erroné de penser que les «soft laws» se cantonnent aux seules activités globales. En effet, les régions notamment en Europe se sont pourvues d'un appareillage extrêmement sophistiqué de pratique de type «soft laws». Nous y reviendrons. Mieux encore, les Etats ont commencé à utiliser ces pratiques. Par exemple, le Conseil des éthiques du marché en Suède, le médiateur mis en place par la SNCF en France, le Better Business Bureau en Amérique ou encore la Convention

relative à l'obligation de diligence des banques en Suisse, tous y font référence.

Ainsi, les «soft laws» ont non seulement occupé le terrain vierge de par le monde, mais se sont développées également dans des régions supranationales comme l'Europe ou encore dans des espaces nationaux non couverts par des lois traditionnelles. Dès lors, on peut avancer l'hypothèse que ce que l'on observe au niveau global aura des conséquences au niveau local.

Pour nous en convaincre, nous allons nous appuyer sur trois exemples pris à trois niveaux différents de gouvernance:

- Dans le domaine de la propriété intellectuelle, au niveau mondial, une loi de type «soft laws» a fait son apparition: le «creative common». Bien que non-inscrit dans des lois nationales, le *creative common* est devenu une pratique quotidienne pour des millions de créatifs de par le monde. Par un simple formulaire à remplir sur le Web, les inventeurs peuvent protéger leur idée, concept ou nouveau produit, tout en offrant au monde l'exploitation sous certaines conditions de leur découverte. Beaucoup plus souple que la propriété intellectuelle classique des brevets, cette procédure gratuite donne des droits certes limités, mais offre surtout un outil beaucoup plus rapide et efficace pour la diffusion des idées et des produits. Si des millions d'utilisateurs pratiquent ce type de protection, somme toute encore restreinte, c'est qu'ils savent que dans un monde où seule la vitesse d'innovation compte, il faut parer au plus pressant. En ouvrant largement leurs contributions au bien commun et en se précipitant dans cette mouvance, les créatifs conservent ainsi leur esprit innovant et leur vitesse. En quelque sorte, ils ne peuvent pas se reposer sur leurs lauriers en attendant les bénéfices hypothétiques de leurs brevets mais tout au contraire, ils ont la possibilité de participer au mouvement perpétuel de l'innovation globale. Cet emballement leur convient et leur plaît. Ce mouvement de participation massif des créatifs est comparable au succès de Wikipédia qui tient compte aussi d'une forte mobilisation des internautes. Les *creative common* participent à ce même élan. Toutefois dans ce cas précis, chaque acteur

peut escompter un bénéfice éventuel qui peut intervenir plus tard par la reconnaissance de son travail et de ses compétences par ses pairs et ainsi aboutir à la notoriété qui elle est toujours négociable.

- Le processus dit de Bologne, au niveau européen et dans les milieux universitaires, est aussi une loi de type «soft laws». En effet, lorsque les ministres européens de l'Education décidèrent en 1999 de créer un espace européen commun pour l'éducation supérieure en définissant deux certifications basées sur le *Bachelor* et le *Master* avec un système de crédits autorisant les étudiants à faire usage d'une plus grande mobilité, ils n'avaient pas érigé de loi nationale mais juste un processus soft dont les responsables de mise en œuvre étaient les Universités elles-mêmes! C'est donc bien là une stratégie de type «soft laws» sans contrainte, ni punition. On peut observer aujourd'hui que ce processus a obtenu de très bons résultats dans un délai relativement bref alors que les pratiques de type «hard laws» n'auraient jamais pu escompter un tel succès. En effet, la validation par les divers Parlements européens aurait certainement été très lente et ceci par les processus propres aux politiques qui nécessitent revue, correction et amendement. On aurait dénaturé le concept initial, si bien que nous aurions actuellement non pas un seul système cohérent mais une multitude d'entités entravant la libre-circulation des étudiants.

- Sur le plan suisse, le processus enclenché par la Confédération concernant le concept d'agglomération est aussi un mouvement de type «soft laws». En effet, il n'existe pas de définition précise et juridique dans la loi pour ce concept d'agglomération. Il s'agit plus d'une promesse de subventions pour ceux qui se lanceraient dans ce processus de rapprochement des agglomérations. Le seul critère pour justifier de cette aide fédérale concerne la taille critique. Ce principe étant assez vague, il s'est avéré qu'en Romandie, on a adopté la «soft» attitude et il y a finalement autant de modèles que de projets d'agglomération!

## Définition<sup>27</sup>

La dénomination «soft laws» renvoie à l'idée d'un dispositif sans aucune force contraignante légale faisant plutôt appel à une contrainte morale. Traditionnellement, ce terme est directement lié à la régulation internationale, mais depuis quelques décennies, il est également utilisé par les Etats-Nations en

*Les «soft laws»  
répondent avant tout à  
des critères  
d'obligations morales,  
éthiques et de  
responsabilités  
sociétales*

opposition aux lois adoptées par les Parlements des nations qui elles sont désignées comme des «hard laws». Cependant, il serait erroné d'envisager les *soft* et les *hard laws* comme un ensemble cohérent de lois. En effet, les «hard laws» et les «soft laws» ne sont pas issues des mêmes procédures et donc elles représentent bien deux approches

totalemment distinctes du droits international ou national. Ainsi les «soft laws» sont avant tout des régulations et des normes acceptées par les *multistakeholders* sans obligation si ce n'est

<sup>27</sup> C. M. Chinkin «The Challenge of Soft Laws: Development and Change in International Laws» in *International and Comparative Quarterly* 850 (1989).

U. Mörth «Soft Laws in Governance and Regulation: an interdisciplinary analysis», Score, Stockholm University (2004)

morale, éthique ou de responsabilité sociétale. Parfois même, elles sont non négociées et apparaissent comme des standards qui s'imposent. La régulation autour d'Internet est l'exemple type de ce fait accompli.

Dans ce contexte international, le terme de «soft laws» englobe des opérations comme:

- Un grand nombre des résolutions ou des déclarations de l'Assemblée Générale de l'ONU. Par exemple, la Déclaration Universelle des Droits de l'homme ou la Déclaration du Millénum.
- Les codes de conduite, les principes éthiques, les bonnes pratiques, les prises de position qui sont des résolutions indirectes et non contraignantes faisant généralement partie de traités internationaux comme le Protocole de Kyoto.
- Les plans d'action liés aux traités internationaux font aussi partie des «soft laws» comme l'Agenda 21 de l'ONU ou le Processus de Bologne ou de Lisbonne pour l'Europe.
- Les normes et standards introduits par des organisations multilatérales ou quasi indépendantes comme UIT ou ISO. Il s'agit ici de s'imaginer les effets de la norme ISO 14001 avec ce genre de dispositions standardisées dans le domaine du développement durable car les normes ne sont pas contraignantes mais les entreprises sont moralement tenues d'y souscrire.
- Enfin, il existe toute une série d'obligations morales qui ne sont pas traitées entre nations et qui dans une certaine mesure obligent les Etats, les entreprises ou les organisations de la société civile à fournir des efforts de responsabilité sociétale comme dans le cadre du «Global Compact».

Dans le contexte des nations, le terme de «soft laws» est donc un nouveau concept qui a été utilisé en tout premier lieu par les pays anglo-saxons et qui en quelques décennies, a envahi l'appareil juridique international. Son usage a pourtant souvent été aussi



adopté au niveau national sous l'influence des principes et des réglementations directement liés au phénomène de la globalisation. Les réglementations internationales ont ainsi dans la plupart des cas imposé de nouveaux comportements nationaux.

### Le statut des «soft laws»

Malgré un usage de plus en plus répandu, les domaines défendus par les «soft laws» demeurent relativement controversés. Face à l'appareil juridique international, l'impact des «soft laws» présente en effet une grande faiblesse quant à leurs applications notamment lors d'arbitrage. Cependant, il serait erroné de sous-estimer leur bilan à cause de leur pouvoir juridique fragile car nul n'ignore que le pouvoir des consommateurs par exemple, peut faire infléchir n'importe quel règlement économique en place. Les cas du commerce équitable, d'Internet ou de la Charte du Millénaire sont la preuve de l'efficacité d'un système de normes hors de l'appareil juridique classique. En ce sens, le statut des «soft laws» est parfois beaucoup plus opérant que celui des «hard laws», en partie à cause d'une mise en œuvre rapide (les «hard laws» nécessitent un long processus politique et parlementaire) mais également par un système d'autorégulation lié à l'émergence d'une société civile responsable.

### Avantages des «soft laws»

Un des premiers grands avantages des «soft laws», c'est leur fonction de loi «avancée» qui un jour pourra être éventuellement transcrite dans la jurisprudence des Etats-Nations. À cet égard, elles jouent le rôle de précurseur qui établit des comportements **légitimes** avant de les appliquer d'une manière **légale**.

Le second avantage est que dans le cadre de traités internationaux, elles autorisent les Etats-Nations à s'engager sans avoir à recourir immédiatement à un changement de leurs lois nationales ou de leur constitution. Cette option donne ainsi de la flexibilité qui privilégie ainsi un processus adoptant des

comportements non contraignants et laissant un long moment pour éventuellement légaliser ces futurs changements.

Le troisième avantage est que dans notre monde hautement interconnecté, les visions nouvelles portées par les «soft laws» peuvent plus rapidement pénétrer la société civile et les entreprises et trouver un écho favorable auprès des citoyens dans chaque région du monde. Cet instrument de régulation, non contraignant, a un caractère éducatif et global. Le cas de la prise de conscience internationale sur les questions de l'environnement en est un exemple éclatant.

### Forces et faiblesses des «soft laws»

Comme déjà signalé, les «soft laws» peuvent avoir une capacité d'attraction et jouent un rôle déterminant comme un pilier de l'actuelle gouvernance globale. Cependant, les «soft laws» ont de réelles faiblesses. Telles que, premièrement, elles peuvent conduire à de réelles contradictions notamment avec les lois en vigueur dans les Etats-Nations. Seconde faiblesse, elles ne possèdent pas de véritable Cour d'Arbitrage. Troisième faiblesse, la force intrinsèque du principe non contraignant peut se retourner contre l'intérêt propre des «parties prenantes». Cet effet boomerang est, par la définition même des «soft laws», non soluble. Néanmoins, le développement est en marche, il est impossible de l'arrêter et la portée exploratoire et innovante des «soft laws» est immense et il serait plus judicieux de l'accompagner positivement pour le bien de tous que de lui offrir une opposition bornée. La gouvernance globale doit passer par cette phase transitoire et s'ouvrir à de nouvelles possibilités ne reproduisant pas forcément les procédures des régimes légaux. Tout doit pouvoir être réinventé dans la «soft governance».

*Malgré leurs faiblesses apparentes les «soft laws» disposent d'une très grande capacité d'attraction*

## Les *softs laws* citoyennes

Une des particularités les plus surprenantes des «soft laws» est qu'en dehors de l'initiative des Etats, des régulations peuvent être émises par de simples citoyens, des groupements citoyens ou des entreprises. Les exemples de l'«Internet Society» et de l'«Internet Engineering Task Force» (IETF) qui sont des associations libres d'utilisateurs, de chercheurs et d'entrepreneurs d'Internet faisant partie de l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers regroupant plus de 370'000 ingénieurs dans le monde) et de Microsoft dans le domaine informatique, montrent que tous ont su, avec des succès divers, imposer des normes et des régulations. Ces dernières ont eu plus d'effet sur le comportement et le travail des individus que la plupart des lois votés par les Etats.

Nous y reviendrons dans le chapitre traitant du futur des «soft laws».

## Exemples de création de «soft laws»

Nous évoquions au début de ce cahier, l'émergence du *multistakeholders* comme instrument de la gestion globale des affaires du monde.

Nous allons maintenant prendre trois exemples montrant comment cette nouvelle structuration de la gouvernance agit pour créer de nouvelles régulations.

Ainsi à travers des cas concrets, le lecteur pourra saisir les mécanismes sous-jacents propres à notre nouveau monde qui aboutissent à la création d'un arsenal de normes, de directives, de règlements et finalement à des quasi-lois composant avec les «hard laws» l'actuelle régulation globale.

## Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

En avril 1993, Tim Berners-Lee et Robert Cailliau, ingénieurs au CERN (Centre Européen de Recherche Nucléaire), ont offert au monde un code informatique complet pour des communications facilitées entre ordinateurs et contenus. Ce code permet à partir de l'architecture d'Internet d'avoir une plateforme de communication (HTTP) de type hypertexte (HTML) avec un système d'adresse Internet (URL). Ainsi, le monde entier a réalisé que même des individus, isolés, pouvaient réguler le monde à travers un jeu de règles de comportements de communications. En effet, aucun Etat n'a jamais légiféré sur le protocole du Web.

Les pratiques se sont installées simplement, sans contrainte, ni obligation. Les entreprises ont également suivi le mouvement dès lors que l'application informatique du Web a su convaincre le grand public. Cette approche non régulée par les Etats-Nations est sans doute la plus spectaculaire par les effets économiques en cascade engendrés. Ces nouveaux mécanismes d'établissement de normes sont typiques des «soft laws». L'exemple du Web ne fait pas figure d'exception. Aujourd'hui encore, l'essentiel des propositions de régulation des NTIC émane des *multistakeholders*. Dans ce domaine hautement technologique, plusieurs institutions ou organisations non gouvernementales sont des acteurs incontournables de ces nouveaux mécanismes. IETF (Internet Engineering Task Force) par exemple joue un rôle clé dans l'évolution de l'architecture d'Internet. Cette organisation qui regroupe une importante communauté de scientifiques, d'ingénieurs, d'opérateurs et de vendeurs du monde entier, est capable d'influencer l'évolution de la régulation. Ils ne sont bien sûr pas les seuls. L'Internet Society, W3C (World Wide Web Consortium), Ican, IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) et les grandes entreprises du secteur agissent de concert à cet effort commun de normalisation. Les Etats-Nations à travers l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) à Genève essaient d'accompagner cette action. Patrick Lüthi, ingénieur suisse qui participe aux travaux entrepris par UIT, le précise bien: «...Dans la pratique, ce n'est pas le compromis entre les Etats-Nations qui dicte la loi mais bien le principe du «best effort» qui emporte la mise. Il n'y a pas de régulation centralisée mais une discussion entre les différentes parties prenantes qui aboutit à la meilleure solution possible...».

Cette approche non contraignante, non négociée mais terriblement efficace par le choix final pose les bases mêmes de la «soft gouvernance» et des «soft laws» qui en découlent. Nous avons changé de régime, encore faut-il en être conscient!

## Les organisations de normalisation

Face à la nécessité de mesurer les comportements appropriés dans un environnement essentiellement composé de «soft laws» sur les questions environnementales et de responsabilités sociales des entreprises, les principales organisations internationales de normalisation ont édicté des directives. Ainsi, il existe aujourd'hui toute une série de certifications, de normes ou de labels qui vont du commerce équitable à des audits sociétaux en passant par les comportements environnementaux appropriés. Citons pour mémoire quelques-unes de ces normes:

- ISO 14001 – Cette norme initiée en 1996 vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement.
- SA 8000 – Ce standard a été adopté par le «Council on Economic Priorities (CEP)» et concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants, le travail forcé...
- Le «Global Reporting Initiative» (GRI) approuvés en 1997 par le «Programme des Nations Unies pour l'Environnement» (PNUE) et la «Coalition for Environmentally Responsible Economics» (CERES) propose des lignes directrices de comportements responsables dans les domaines sociaux et environnementaux.
- Le «Système de Management Environnemental» et l'audit (EMAS) de l'Union européenne.

À côté de ces normes «officielles» émises par des organisations gouvernementales, il ne faut pas oublier une myriade de labels établie par des ONG ou des associations de consommateurs qui, à différents niveaux, jouent également un rôle déterminant.

## Le Protocole de Kyoto

Sur la question de l'environnement, les Etats-Nations sous la pression des opinions publiques ont essayé de reprendre l'initiative en invitant tout au long du processus de discussion et de réflexion, les autres «parties prenantes» à participer à l'élaboration d'un agenda commun. De Stockholm (1972) à Kyoto (1997) en passant par Rio (1992), les grandes négociations interétatiques ont impliqué un bon nombre d'acteurs non-étatiques. Le plus influent d'entre eux a été certainement le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'évolution du Climat (GIEC). Cette organisation est installée à Genève depuis 1998. Elle est formée de scientifiques mondiaux mandatés par les gouvernements pour examiner les connaissances cohérentes qui sont disponibles de par le monde. Régulièrement, ces experts produisent des rapports de synthèse. Cette approche se distingue ainsi des pratiques habituelles et donne une place prépondérante aux scientifiques par rapport aux politiques. Cela a directement un effet majeur sur la réaction des Etats-Nations lors de futures négociations et d'élaboration de traités comme celui de Kyoto.

En effet, même si la gouvernance repose sur des traités internationaux fondamentaux comme dans le cas du climat, il arrive fréquemment lors de conventions cadres des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), que celle-ci engage un processus plus large faisant appel à des régulations volontaires et non contraignantes. Un exemple de ce type d'action est la Charte des Verts Mondiaux signée en Australie par certains pays. Il faut dès lors, comprendre que nous n'avons plus dans la gestion des actions globales affaire à de véritables moments de décision avec vote et création de lois par les Parlements (*hard laws*) mais bien plus à un processus lent avec des directives (non contraignantes), sans vote et avec un arsenal de «soft laws». C'est radicalement différent des procédures suivies par l'ancien système des relations internationales (le multilatéralisme) qui ne connaissait que les procédures liées aux traités avec des lois internationales contraignantes qui en découlaient. Ce qui compte désormais, c'est la marche en avant vers des objectifs

à atteindre et non des obligations à remplir. Ce changement de paradigme qui donne l'impression d'être flou et inopérant est en réalité fort approprié et redoutablement efficace. Face à la difficulté de la souveraineté et à la différence d'évolution de chaque nation, il semble vain d'espérer que la Suède ou le Bangladesh puissent agir avec les mêmes bases légales alors qu'ils sont confrontés à des réalités si dissemblables.

Ainsi, le «Mécanisme de Développement Propre» (MDP) instauré par le Protocole de Kyoto permet aux Occidentaux de réaliser leurs propres objectifs en investissant des projets dans les pays en voie de développement. Ce mécanisme permet de générer des «crédits d'émission» sur la base d'investissements réalisés et autorise en échange un certain niveau acceptable de pollution. Par une «Mise en Oeuvre Conjointe» (MOC), ces crédits d'émission sont négociables sur les marchés financiers. La souplesse d'utilisation qui en découle est la capacité offerte par les «soft laws» pour aboutir à une balance énergétique équilibrée et à des résultats qu'on espère demain probants. En ce sens, les efforts conjoints des différentes «parties prenantes» réinventent complètement les mécanismes de gouvernance. Dans le cas du Protocole de Kyoto, les liens conceptuels entre «soft governance», *multistakeholders* et «soft laws» apparaissent au grand jour. Ils sont des instruments assemblés et forment les bases fondatrices de la gouvernance contemporaine globale.

*Depuis Kyoto, les liens conceptuels entre «soft» gouvernance, «multistakeholders» et «soft laws» apparaissent au grand jour*

## «Soft laws» et OMC

On a vu que les «soft laws» se distinguaient du caractère obligatoire des «hard laws» par la force plus ou moins contraignante de leurs applications. Dans le cas précis du droit économique international lié au caractère «inconditionnel» des accords de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) notamment ceux qui sont attachés aux obstacles techniques du commerce, on a observé l'existence d'une pratique jurisprudentielle modulant la force contraignante des règles juridiques. En d'autres termes, ces contraintes dépendent grandement de l'appréciation des juges lors d'arbitrage des litiges. Il en ressort qu'il n'est pas simple de distinguer dans le droit international si une réglementation est totalement, partiellement ou non contraignante. Ainsi, l'espace entre ce qui est convenu d'appeler «soft laws» et «hard laws» est plus ténu que ce que les définitions laissent supposer. La transition imposée par le recours de plus en plus fréquent aux dispositifs des «soft laws» n'est qu'une étape possible vers une régulation forte. En ce sens, c'est un changement de paradigme et il est à parier que les «soft laws» en seront bientôt le standard! À l'OMC aussi.

## L'Union européenne (UE) et les «soft laws»

L'UE utilise massivement depuis plusieurs décennies, les instruments de type «soft laws». Il y a plusieurs raisons à cela, mais les principales sont liées au devoir de respect des souverainetés nationales du concept de subsidiarité et à l'apport grandissant des organisations non gouvernementales (ONG) et des entreprises dans la gestion commune. Ainsi, sous la pression de ces contraintes, l'établissement de règles ou de directives dont les valeurs juridiques seraient limitées (*soft laws*) permet tout de même à l'UE de créer un mouvement vers une certaine régulation communautaire. Le temps, c'est-à-dire la période d'adaptation à

ces nouvelles réglementations, joue un rôle central dans ce processus de convergence des politiques et des réglementations de l'UE. Les «soft laws» ayant une fonction de prélegislation en quelque sorte. L'ajustement du droit «dur» des nations membres de l'UE pouvant prendre de nombreuses années, l'usage des «soft laws» permet aux mécanismes régulateurs européens d'avancer plus rapidement. Il est à noter que beaucoup d'entre elles ne seraient jamais transposées par les appareils juridiques actuels de certaines nations européennes. Faisant face à de fortes réticences des Parlements nationaux, les «soft laws» se contentent de statut «mou» avec en principe des effets contraignants plus faibles.

*L'Union Européenne utilise massivement depuis plusieurs décennies l'instrument des «soft laws»*

Cependant, le recours aux pratiques des «soft laws» a permis à l'UE d'avancer dans bien des domaines indispensables pour le développement de l'Europe. Nous ne citerons que quelques exemples tant la diversité des usages est grande.

- Le processus de Bologne (1999) dans l'établissement d'un système européen dans l'éducation supérieure basé sur un découpage des études en deux niveaux (Bachelor, Master) avec un système de crédits transférables dans toute l'Europe, a montré sa force de mise en œuvre indépendamment des législations nationales.
- Les objectifs de Lisbonne (2000) dans le développement accéléré du potentiel d'innovation de l'Europe a démontré une certaine efficacité même si les résultats ne sont pas encore au niveau des objectifs.
- Les programmes européens dans les domaines de l'environnement et du changement climatique.

- Le recours fréquent aux «soft laws» dans le champ de la politique extérieure européenne lors de coopération politique avec des tierces parties (dialogue UE-ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) en 2000 ou UE-Afrique en 2003).

Les nombreux exemples de type «soft laws» ont poussé à partir de 2001 la Commission européenne à formaliser davantage ses pratiques. Elle a ainsi établi cinq instruments pour améliorer ce fonctionnement:

- Les directives-cadres «framework directives» qui favorisent une grande flexibilité de mise en œuvre et de rapidité d'action tout en étant souples et peu contraignantes.
- Les «co-régulations» qui autorisent les partenaires du multistakeholders de prendre l'initiative (limitation volontaire d'émission de CO2 par l'industrie automobile en 2001).
- La méthode ouverte de coordination «open method of coordination» (OMC) qui formule des objectifs différenciés par nation afin d'encourager la mise à niveau de chacun dans un processus d'apprentissage commun.
- Les «network-led initiatives» qui encouragent les initiatives locales, communautaires et transfrontalières.
- Enfin par l'établissement d'agences de régulation propres à l'UE comme l'Agence Européenne pour l'Environnement (EEA) à Copenhague.

Malgré la complexité de l'ensemble de ces instruments, il faut reconnaître que l'UE cherche de nouvelles solutions à une problématique ancienne: comment faire cohabiter dans un processus de gestion commune autant de *stakeholders*? Avec l'ONU, l'UE est sans doute le lieu où s'expérimente le plus de recherches pour des techniques innovantes de la gouvernance de demain.

### Les «soft laws» et la responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, de bonne gouvernance et économiques dans leurs activités sur une base volontaire. En pratique, cela recouvre par exemple la qualité des filiales et des sous-traitants mondiaux, le bien-être social des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise, les comportements éthiques du commerce, etc.

Le «Pacte mondial» (*Global Compact*) lancé en 2000 par Kofi Annan et Klaus Schwab propose très concrètement un code de conduite de la responsabilité sociale comprenant dix principes que les entreprises signataires du pacte s'engagent à respecter. L'intérêt de cette approche est qu'il enclenche un processus de perfectionnement sans avoir besoin d'élaborer un catalogue de sanctions. Cependant, les entreprises sont tenues d'élaborer un tableau de bord annuel de leurs actions et progression, ce qui les confronte au jugement collectif. Les bases volontaires et non contraignantes deviennent alors une arme de progrès.

## Vers un assemblage global régulé

Depuis la tragédie du 9/11 (2001) et la menace de pandémie de la grippe aviaire (2003), la réalité de l'interdépendance des territoires, des peuples et des Etats-Nations est devenue plus qu'évidente pour tous. Ce qui l'est un peu moins, c'est cet extraordinaire assemblage de régulations, de normalisations et de standardisations que la globalisation a entraîné depuis quelques décennies. Cette prolifération et variété de «soft laws» régulant indirectement ou directement même notre quotidien est l'œuvre combinée de l'action informelle et formelle d'acteurs aussi divers que des individus, des groupes d'individus, des ONG, des entreprises ou d'autres acteurs économiques, des Etats ou des groupes d'Etats, ou encore des organisations gouvernementales spécialisées.

Ainsi l'ONU, l'UE, l'OMC, l'ISO, l'UIT, le GIEC<sup>28</sup>, les Forums globaux comme le World Economic Forum, Aspen, TED ou encore des organismes privés comme le Comité de Bâle pour le contrôle bancaire, tous créent un assemblage de régime global de gouvernance. Nous avons tout au long de ce cahier montré que cet assemblage global de régulations s'appuyait non plus vraiment sur les Parlements nationaux mais bien sur l'initiative de «parties prenantes» (*multistakeholders*) issues de la

société civile, de l'économie et des pouvoirs publics. Comme ces acteurs ne peuvent pas voter légalement des lois, ils édictent des directives de comportements volontaires, c'est ainsi que cet ensemble de régulations d'un type nouveau a pris le nom de «soft laws». Cet assemblage fonctionne comme une formidable machine d'influence. Son efficacité dans la résolution globale des problèmes posés aujourd'hui de par le monde est remarquable. L'exemple de la grippe aviaire (H5N1) où les communautés scientifiques, économiques et administratives ont répondu de concert à la recherche de solutions, montre clairement que la globalisation des problèmes a favorisé l'émergence de cette nouvelle forme d'organisation.

Les deux principales questions qui se posent dès lors à la gouvernance globale sont:

- Faut-il une administration globale unifiée?
- Comment équilibrer les deux formes cohabitantes de gouvernance que nous connaissons aujourd'hui? À savoir une gouvernance représentative et une autre participative.

À la première question, nous avons dans le premier cahier, dédié à la «soft gouvernance», déjà esquissé une réponse: celle d'une vision d'un monde sans gouvernance globale unifiée mais disposant finalement de deux niveaux de régime. L'un précède en quelque sorte le second. Le premier niveau (celui de la «*soft gouvernance*») est à nos yeux entièrement dédié à la créativité et à la recherche rapide de nouvelles solutions par les acteurs économiques et sociaux eux-mêmes. Le second niveau concerne les territoires des Etats-Nations. Par une séparation réelle, mais aussi symbolique, entre actions légitimes et actions légales, nous pourrions continuer à favoriser des processus légitimes et actifs dans la recherche commune de solutions globales. Il est vrai que la transition sur le plan de la gouvernance dans laquelle nous sommes entrés n'autorise que peu d'autres alternatives. En invoquant une révolution sans prise de pouvoir mais avec une séparation des pouvoirs entre «**penser** le monde et **panser** le monde», nous ne faisons que traduire une réalité vécue dans

<sup>28</sup> Voir liste abréviations en fin de livre

la gouvernance actuelle. En posant ainsi les éléments dans une architecture à deux niveaux, nous renforçons la vision d'un monde globalisé toujours en devenir. En évitant d'esquisser de nouvelles institutions ou de nouvelles réformes des institutions (comme la question de la réforme de l'ONU si souvent discutée), nous prenons le parti que l'actuelle élaboration des futurs pouvoirs porte sur cette complémentarité entre le légitime et le légal. Cette séparation est fondamentale, tant la volatilité et la diversité du monde sont grandes.

En mettant l'accent finalement sur le rôle des lieux de discussions informelles (les forums globaux) comme l'antichambre du pouvoir, sorte de «salle des pas perdus» d'une assemblée mondiale virtuelle, nous préférons la discussion consensuelle au débat partisan. Et ainsi, la seconde question, qui porte sur

*L'équilibre entre pouvoir représentatif et pouvoir participatif reste fragile*

l'équilibre entre le pouvoir représentatif et le pouvoir participatif, trouve déjà au moins un élément de réponse par l'existence des lieux réels de discussions (les forums globaux). Malgré tout et il faut bien le reconnaître, cette problématique n'a été que très peu débattue de par le monde. Nous avons émis l'hypothèse que cette situation était transi-

toire et que des passerelles entre ces deux pouvoirs devaient à l'avenir être établies. Il est clair que les critiques portées sur les ONG et leur «peu de valeur représentative» devront un jour trouver une réponse. Une fois encore, tout au moins aujourd'hui, il serait inopportun de vouloir hiérarchiser ces deux pouvoirs.

En fait, ils attestent de deux types de comportement bien distincts et sans doute complémentaires. Le pouvoir participatif expose la question de l'action volontaire et non contraignante pour le «bien commun». Le pouvoir représentatif porte sur la discussion des droits et des obligations contraignantes pour tous. Ce sont en quelque sorte deux composantes d'une même pièce. Cependant, ces deux pouvoirs s'opposent sur la question

entre équité et égalité. Pour l'un, le comportement équitable est volontaire et non contraignant, pour l'autre, un comportement égalitaire est obligatoire.

À partir de ce constat, il est donc utile de disposer de passerelles. L'analyse établie à partir des «soft laws», montre bien que dans les faits, des mécanismes d'«accountability», qui pourraient être qualifiés d'un cadre pour évaluer la «responsabilité sociétale», ont été mis en place. En d'autres termes, le pouvoir participatif n'est pas si volontaire et non contraignant que sa définition voudrait bien l'indiquer. En effet si au départ, les acteurs (*multistakeholders*) semblent agir de manière volontaire et non contraignante, ils s'engagent souvent dans un devoir moral très contraignant. En affichant régulièrement les progrès et résultats accomplis, ils rendent des comptes au reste de la société. Par cette action de «reporting the progress», ils s'engagent. Ainsi, ces deux pouvoirs communiquent à travers des passerelles qui sont celles des rapports notamment annuels. L'arbitrage de la qualité de ces rapports est établi par des labels et des «tests de performance» fréquemment publiés par des organismes indépendants et spécifiquement en charge de contrôler la qualité et les progrès. C'est comme cela que marche la nouvelle gouvernance entre légitimité et légalité, entre équité et égalité.



Postface ||

## Les cités globales

New York, Washington, Bruxelles, Tokyo, Paris, New Delhi, Beijing, Berlin, Moscou, Londres sont de toute évidence les cités du nouveau pouvoir global. Cependant dans la gouvernance de type multistakeholders, nous pouvons remarquer que les «parties prenantes» choisissent souvent de se rencontrer informellement dans des lieux éloignés des pouvoirs traditionnels comme ceux de Davos, Porto Alegre, Aspen, Deauville, Monterey. Pourtant le choix de ces lieux n'est pas innocent car en prenant de la distance avec les cités globales, les acteurs de la nouvelle gouvernance rompent avec leur propre rôle social. Penser le monde semble nécessiter une certaine distance. On pourrait aussi interpréter ce besoin de se mettre «au vert» comme l'expression de volonté de faire des rencontres de «moindre importance». Aspen par exemple est le lieu idéal pour se détendre et parler de sujets sérieux et fondamentaux de manière informelle et sans conséquences directes sur la marche de ses propres affaires. Bien sûr, cela n'empêche pas d'organiser en parallèle et sur place des rencontres de travail. Il semble exister un étrange clivage entre cités globales du pouvoir et cités-forums de la réflexion. Mais existe-t-il une sorte de lien entre elles? À écouter Klaus Schwab, il semblerait qu'il y ait plutôt une sorte de continuité. En effet, les forums ne s'arrêtent jamais vraiment et la réflexion se poursuit tout au long de l'année avec les mêmes acteurs (parfois avec des nouveaux). Les forums sont donc plus de grands rassemblements catalyseurs d'idées et de réflexions dans un lieu avec parallèlement des réseaux planétaires actifs

des systèmes de décisions liées aux cités globales. Si bien que l'on pourrait dire qu'il y a d'un côté des cités globales de l'action et de la décision et de l'autre un réseau informel et global de la réflexion. Cette représentation donne une image assez proche de la réalité à une exception près: il existe des territoires de la réflexion permanente et innovante.

Ainsi Genève mais également Boston, San Francisco ou Bangalore jouent à côté des cités globales du pouvoir traditionnel un rôle particulier, celui d'être les lieux de l'émergence des prochaines «bonnes idées». C'est ainsi que Genève au cours du XIXe siècle a permis l'émergence de la Croix-Rouge, quasi-ancêtre du concept d'ONG, et a contribué dans le courant du XXe siècle avec l'établissement de la Société des Nations (1920) au développement de l'approche formelle du «multilatéralisme». Concept très différent du bilatéralisme qui prévalait alors. Puis, à la fin du XXe siècle, Genève a offert au monde le Web, outil qui autorise l'éclosion de nouvelles formes de gouvernance. L'apport de Genève ne s'arrête pas là car le World Economic Forum, dont le siège est à Genève, a élaboré et mis en œuvre, dès le début des années 70, le concept de multistakeholders qui est la forme la plus achevée dans la construction moderne de la gouvernance globale.

Deux autres contributions vont, dans un proche avenir, à la fois continuer cette tradition genevoise et apporter de grands changements dans le monde.

La première de ces contributions va être l'usage généralisé du concept de «GRID»<sup>29</sup> développé au CERN et qui va non seulement révolutionner l'usage des ressources informatiques mais apporter également d'une manière plus générale le concept de ressources partagées. Cette philosophie de travail lie la propriété au partage. En effet, le «GRID» est un projet de mise à disposition

<sup>29</sup> Une grille informatique ou grid est une infrastructure virtuelle constituée d'un ensemble coordonné de ressources informatiques hétérogènes potentiellement partagées, distribuées, externalisées et sans administration centralisée.

des ressources informatiques qui ne servent pas à un moment donné pour que d'autres (le CERN en l'occurrence) puissent les utiliser en toute transparence. En quelque sorte, votre ordinateur branché en permanence sur Internet pourra être utilisé par d'autres, avec votre accord, pendant votre absence. Ce concept peut bien sûr s'étendre à d'autres secteurs économiques. Par exemple, la production d'électricité de votre installation photovoltaïque personnelle pourra servir à vos besoins énergétiques et également à celles des autres. Cette nouvelle vision du partage et de la propriété aura certainement des conséquences

*Les compétences et contributions intellectuelles sont déterminantes dans la phase de transition que connaissent les relations internationales*

sur l'approche de la gestion des problèmes rencontrés par la communauté globale.

Un autre concept, encore peu connu du grand public, va rapidement faire son apparition dans la vie de tout un chacun, c'est celui d'«accountability». En fait, c'est l'idée d'être capable de rendre compte des progrès de mise en œuvre, de leurs respon-

sabilités sociétales et humaines par les multistakeholders. Le «forum humanitaire» que Kofi Annan et le gouvernement suisse mettent en place ensemble, sera à n'en pas douter la démonstration tangible de ce changement d'attitude.

Ainsi Genève comme d'autres cités innovantes a contribué de manière significative, mais sans exclusivité, aux changements fondamentaux souvent moins visibles que les décisions de «hard» gouvernance, mais qui ont des effets sur le long terme bien plus importants pour l'ensemble des habitants de la planète.

C'est pourquoi il faudrait accorder plus d'attention à ces changements conceptuels en n'oubliant pas qu'ils nécessitent toujours une masse (et une température) critique de chercheurs et d'intellectuels. Le CERN en est un excellent exemple. C'est sans doute le principal argument pour l'épanouissement futur des cités innovantes: «une concentration et une émulation intellectuelles

sur un petit territoire». Historiquement, ces deux facteurs ont toujours créé les conditions du changement. Genève doit y songer car comme le souligne très justement le Professeur Joseph Nye dans notre premier cahier: «Genève doit développer des conditions cadres favorables aux intellectuels et aux créatifs si elle veut devenir le CERN de la «soft gouvernance».

Il n'en reste pas moins qu'un effort important doit être accompli à Genève si elle souhaite poursuivre son rôle déterminant dans les relations internationales et il doit porter en premier lieu sur les compétences intellectuelles à mettre au service des organisations étatiques et non-étatiques ayant leur siège sur le territoire. L'université et les milieux académiques, les entreprises privées et les Think Tanks, la société civile et les ONG, les Etats-Nations et les organisations paraétatiques doivent tous converger vers le même but: augmenter significativement les capacités intellectuelles à disposition sur la métropole lémanique. C'est grâce à cette stratégie d'attractivité des intelligences et donc de la créativité que Genève pourra à l'avenir installer dans la durée ses aptitudes reconnues pour la gouvernance des affaires du monde en choisissant résolument la position clé de l'innovation et de la réflexion. C'est par un assemblage des compétences plus que par un rassemblement de celles-ci qu'il faut opérer. Chacun donne et chacun reçoit sans perte d'autonomie ou d'initiative. Telle est la solution.

*Genève a historiquement toujours joué un rôle majeur dans les changements de paradigme de la Gouvernance*



## ACRONYMES & ABRÉVIATIONS

AMI -	Accord Multilatéral sur l'Investissement
CICR/ICR -	Comité International de la Croix Rouge / International Committee of the Red Cross
CCNUCC -	Convention-Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques
CEP -	Council on Economic Priorities
CERES -	Coalition for Environmentally Responsible Economics
ECOSOC -	Conseil économique et social de l'ONU
EEA -	Agence Européenne de l'Environnement
EMAS -	Système de Management Environnemental
FMI/IMF -	Fonds monétaire international/International Monetary Fund
GIEC/IPCC -	Groupe Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat/Intergovernmental Panel On Climate Change
GRI -	Global Reporting Initiative
GRID -	Global Resource Information Data
IEEE -	Institut of Electrical and Electronics Engineers
IETF -	Internet Engineering Task Force
IPCC -	Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO -	International Organization for Standardization/ Organisation Internationale de Normalisation
IUHEID -	Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales et de Développement
MDP -	Mécanisme de Développement Propre
MOC -	Mise en Oeuvre Conjointe
NTIC -	Nouvelles technologies de l'information et des communications
PNUE -	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
OGN/NGO -	Organisation non gouvernementale/ Non-governmental organization
OIT -	Organisation Internationale du Travail
OMC/WTO -	Organisation Mondiale du Commerce/ World Trade Organization

OMPI/WIPO -	Organisation Mondiale de la Propriété
PESI -	Programme d'Etudes Stratégiques et de Sécurité Internationales
QUNO -	Quaker United Nations Office
SDN -	Société des Nations
TED -	Technology Entertainment Design
UE/EU -	Union européenne/European Union
UIT/ITU -	Union Internationale des Télécommunications/ International Telecommunication Union
UNESCO -	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIDIR -	Institut des Nations Unies pour la recherche sur le désarmement / The United Nations Institute for Disarmament
WEF -	World Economic Forum
WSIS -	Sommet Mondial sur la Société de l'Information/ World Summit for information Society
WWF -	World Wildlife Fund

## BIBLIOGRAPHIE

- ATTALI, Jacques [2006]: «Une brève histoire de l'avenir»: Editions Fayard: Paris
- BAECHLER, Laurent [2004]: «Les ONG au cœur de la mondialisation»: Nouveaux Mondes: CRES: Genève
- BAECHLER, Laurent [2002]: «Mondialisation et souveraineté»: Nouveaux Mondes: CRES: Genève
- BERGER, René & COMTESSE Xavier [2006]: «Vers les temps réels»: Editions du Tricorne: Genève
- BORNSTEIN, David [2004]: «How to change the world»: Oxford University Press: New York
- CAPRON, Michel [2007]: «La responsabilité sociale d'entreprise»: Collection Repères - La Découverte: Paris
- CASTELLS, Manuel [2001]: «The Internet galaxy: reflections on the Internet, business, and society»: Oxford University Press: New York
- CHINKIN, C.M [1989]: «The Challenge of Soft Laws: Development and Change in International Laws»: in International and Comparative Quarterly 850
- CLAPHAM, Andrew [2006]: «Human Rights Obligations of Non-State Actors»: Oxford University Press
- COMTESSE, Xavier [2007]: «Soft Gouvernance»: Cahier n°1: Fondation pour Genève
- COMTESSE, Xavier [2006]: «Le Feu au Lac»: Editions du Tricorne: Genève

- COMTESSE, Xavier & VAN DER POEL, Cédric [2006]: «Economie Directe»: www.rezonance.ch
- DELPLA, Jacques & WYPLOSZ, Charles [2007]: «La Fin des Privilèges: Payer pour Réformer»: Telos/Hachette Littératures
- DONALDSON, T & PRESTON, L. [1995]: «The stakeholder Theory of the Corporation Concepts, Evidence, and Implications»: Academy of Management Review, v20, n1, pp65-9
- FLORIDA, Richard [2005]: «The Rise of the Creative Class»: HarperCollins Publishers, New York
- FREEMAN, Edward R [1984]: «Strategic Management: A stakeholder approach»: Pitman, Boston
- FRIEDMAN, A.L. & MILES, S. [2002]: «Developing Stakeholder Theory»: Journal of Management Studies, v 39, n1, pp 1-21
- GARELLI, Stephane [2006]: «Top Class Competitors»: John Wiley & Sons, Ltd: England
- GLADWELL, Malcolm [2000]: «The Tipping Point»: Edition Little Brown: Boston
- LANDRY, Charles [2000]: «The Creative City»: www.earthscan.co.uk
- LEMOINE, Philippe [2007]: «La Nouvelle Origine»: Editions Nouveaux Débats Publics: Paris
- MEILAND, Daniel, Executive Chairman [2003]: «Leading minds». Encounters II: Zehnder Egon International, Düsseldorf/Germany
- MICHELL, R.K., AGLE, B.R., & WOOD, D.J. [1997]: «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts»: Academy of Management Review, V22, n4, pp 853-886

- MÖRTH, U. [2004]: «Soft Laws in Governance and Regulation: an interdisciplinary analysis», Score: Stockholm University
- NYE, Joseph [1989]: «Soft Power»: PublicAffairs: New York
- PHILLIPS, R. [2003]: «Stakeholder Theory and Organizational Ethics». San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- PIGMAN, Geoffrey Allen [2007]: «The World Economic Forum: A multi-stakeholder approach to global governance»: Routledge Global Institutions: New York
- PORTER, Michael E. [1990]: «The Competitive Advantage of Nations»: www.thefreepress.com
- REINICKE, Wolfgang H [1998]: «Global Public Policy: Governing without Government?»: Brookings Institution Press: Washington D.C.
- ROSS, Carne [2007]: «Independent Diplomat: Dispatches from an Unaccountable Elite»: Cornell University Press: Ithaca/New York
- SALOFF-COSTE, Michel [1999]: «Le Management du Troisième Millénaire»: Guy Trédaniel Editeur: Paris
- SARFATI, Hedva & BONOLI, Giuliano [2002]: «Mutations du marché du travail et protection sociale dans une perspective internationale»: Peter Lang Editions: Berne
- SASSEN, Saskia [2006]: «Territory, Authority, Rights: From Medieval to Global Assemblages»; Princeton University Press: Princeton
- SCHÜMPERLI, Catherine [2007]: «La politique suisse de solidarité internationale»: Collection Le savoir suisse: Presses polytechniques et universitaires romandes

- SCHWAB, Klaus [1971]: «Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau»: VDMA-Arbeitskreis
- SWISS-AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE & BOSTON CONSULTING GROUP [2007]: «Multinational Companies on the Move: How Switzerland will win the Battle!»: Zurich
- UNITED NATIONS [2006]: «Information Economy Report 2006»: New York & Geneva
- VALLEJO, Nancy & HAUSELMANN, Pierre [2004]: «Governance and Multi-stakeholder Processes»: IISD: www.iisd.org: Canada
- VON HIPPEL, Eric [2005]: «Democratizing Innovation»: MIT Press Books
- WHITAKER, Chico [2006]: «Changer le Monde»: Editions de l'Atelier: Paris
- WORLDWATCH INSTITUTE [2006]: «L'Etat de la Planète»: www.worldwatch.org
- ZEITLIN, Jonathan et PECHET, Philippe: «The Open Method of Co-ordination in Action: The European Employment and Social Inclusion Strategies»: Presses Interuniversitaires Européennes, Bruxelles

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE Laurent Moutinot	6	SOFT LAWS	85
		Introduction à la problématique	88
AVANT-PROPOS Guillaume Pictet - Tatjana Darany	10	Définition	92
		Exemples de création de «soft laws»	97
LE MULTISTAKEHOLDER	13	Vers un assemblage global régulé	106
Un monde en transformation	16		
La naissance d'une gestion commune	18	POSTFACE	111
Les représentants des «parties prenantes»	41	Les cités globales	112
LES FORUMS	45	ACRONYMES & ABRÉVIATIONS	118
Introduction	48	BIBLIOGRAPHIE	120
La «salle des pas perdus» de la gouvernance monde	51		
Le Forum Social Mondial	59		
The Aspen Institute	66		
TED	72		
Women's Forum de Deauville	79		



Nos remerciements vont :

- à Mesdames Maria Cattai et Michka Comtesse ainsi que Messieurs Klaus Schwab, Bruno Giussani, Elliot Gerson, Piermarco Zen-Ruffinen, Paul Smyke, Antoine Maurice, Patrick Luthi, Augusto Lopez-Claros et Eric Barchechath pour leur aide précieuse à l'élaboration de ce cahier,

- à toutes les personnes et institutions qui soutiennent cette démarche de réflexion et de communication engagée par la Fondation pour Genève et qui, par leur don, contribuent à la publication et à la diffusion, auprès d'un large public, des «Cahiers de l'Observatoire»:

M. Ivan Pictet, Mme Sadako Ogata, M. et Mme Marc Burrus, M. Cédric Anker, M. Didier Maus, M. Bernard Luthy, M. Michel Brunschwig, M. Francis A. Clivaz, Mme Jacqueline Berenstein-Wavre, M. François-Joseph Camperio, M. Jean Mirabaud, M. et Mme André Wanner, Mme Wibrandis Turrettini, M. Bernard Chapuisat, M. et Mme Georges-Pierre Ackermann, M. Jean-Claude Adler, M. Claude Hirsch, Mme Josée-Anne Simard Bourassa, Mme Evelyne Fiechter, Mme Lela Seidler, M. Jean-Pierre Naz, Mme Edmond Golaz, M. Claude Mercier, M. Olivier Dumur, M. Olivier Brunisholz, M. Janos Szokoloczy-Syllaba, M. et Mme Christian Lovis, Mme Françoise Borin, M. Jenoe Staehelin, M. Roald Quaglia, M. Bernard de Riedmatten, Me Alexandre Montavon, Me Patrick Dimier, M. Jean-Marc Baumgartner, M. Alain van Gucht, Mme Anne de Herdt, M. Charles Turrettini, M. Francis Schenk, Dr. Pierre Després, M. et Mme Pierre Oederlin, M. Nicholas Keller, M. Lao Senat, Mme Monique Mischler, Mme Alina Maxim, M. Joël Herzog.

Le Groupement des banquiers privés genevois, la Fédération des entreprises romandes, Lombard Odier Darier & Hentsch, Ernst & Young AG, Fondation Sonia et Edward Kossoy, Galerie Patrick Cramer, Sport - Hôtel Crans Montana S.A., Mission permanente de la Principauté du Liechtenstein, Mission permanente d'Haïti, Orga Consult S.A., Agence Immobilière Barras, Agen Holding S.A., Etude de Me Stéphane Rey, Hofstetter Sports S.A.

Publié par la Fondation pour Genève © Octobre 2007

Graphiste : Mathieu Liechti

Correcteur : Jean-Luc Babel

Imprimeur : Imprimerie du Cachot, Genève

