

*'L'évolution des nouvelles approches des relations internationales et de la gouvernance mondiale est en route. Les succès obtenus par les « soft » institutions dont l'exemple provient de l'écosystème d'Internet - et les valeurs dont elles sont porteuses - vont inévitablement continuer à s'étendre à d'autres domaines.'*

*Lynn St. Amour, Présidente directrice générale de l'Internet Society*

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

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

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

**N°3 « Responsabilité sociétale ».** Une nouvelle gouvernance entraîne de nouveaux processus de régulation. Le comment?

**N°4 « Soft institutions ».** Ainsi pensent, organisent et agissent les « soft » institutions. Le pourquoi?

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

Institutions

Cahier n°4 - L'Observatoire Lémanique - Fondation pour Genève - « Soft »



Fondation pour Genève

Xavier Comtesse

« SOFT »

# INSTITUTIONS

Préface

Lynn St. Amour

Contributions

Laurence Boisson de Chazournes

François Nordmann

Edgar Morin

Cahier n°4





**Cahier n°4**  
**« Soft » Institutions**





# Préface ||

## **Evolution des structures institutionnelles à l'âge d'Internet**

Ce qui caractérise l'histoire de l'humanité, c'est la quête de l'homme pour le progrès et l'amélioration de sa condition. Cette quête s'inscrit dans notre désir pour un environnement meilleur, un horizon élargi et des structures sociales en évolution constante ou, tout simplement, notre curiosité et notre capacité d'innovation. Ainsi, l'évolution des sociétés, des cultures et des modes d'organisation est intrinsèquement liée à celle des technologies – de leur invention au développement de leurs usages.

Les technologies naissent dans des contextes culturels déjà établis ; elles y puisent leurs informations et, à leur tour, les enrichissent car, instinctivement, l'homme conjugue ses besoins culturels avec les avancées technologiques. Ainsi, le progrès technologique engendre un inévitable changement culturel qui souvent dépasse de loin l'impact prévu par les créateurs qui recherchaient seulement des solutions à des problèmes posés.

Cette relation remonte à la nuit des temps. Nombreux sont ceux qui estiment qu'en apportant un rayon de lumière aux nuits jusque là sombres et calmes, la découverte du feu a ouvert la voie aux traditions qui vont du conte à la naissance des mythes et jusqu'au mysticisme.

Avec le développement de l'agriculture, les communautés tribales se sont réorganisées en sociétés plus grandes et plus complexes : le commerce a pris son essor, et à sa suite la spécialisation des métiers et la création de nouvelles structures et organisations commerciales.

L'invention de l'écriture a transformé les modes de création, de conservation et de diffusion de la connaissance, permettant à l'éducation de s'étendre plus rapidement et plus loin que jamais auparavant. Des siècles plus tard, avec l'invention de l'imprimerie, les élites ont perdu le pouvoir de l'écriture ; la voie s'est ouverte pour démocratiser et généraliser l'alphabétisation, l'éducation et le bénéfice des lumières de la connaissance, un processus encore incomplet malheureusement.

Aujourd'hui, les technologies modernes de l'information et de la communication contribuent largement aux changements culturels. Le phénomène des réseaux sociaux que nous observons actuellement (entre autres des applications comme Facebook, YouTube et Skype) réunit à l'échelle internationale des communautés nouvelles qui se créent de façon spontanée, sur des bases immédiates de valeurs partagées. Pourtant, nous ne sommes qu'au début des changements culturels et sociaux portés par ces nouveaux réseaux. L'impact sera ressenti dans toutes les institutions politiques, commerciales, éducatives, sociales et remettra en cause nos concepts actuels de gouvernance et de management.

Clairement, la technologie n'évolue pas en dehors du champ culturel, elle n'en est pas un simple produit ni un constituant ; la technologie, à l'instar du langage et de l'art, est un élément intrinsèque de la culture humaine.

En 1992, trois des principaux pionniers d'Internet, Vint Cerf, Bob Kahn et Lyman Chapin, annonçaient officiellement la création de l'Internet Society, en écrivant qu' « un nouvel essor mondial de la coopération scientifique et technique est à portée de main »<sup>1</sup>.

1. Cerf, V., Chapin, L., Kahn, R., "Announcing ISOC", 1992, <http://www.isoc.org/internet/history/isochohistory.shtml>



A l'époque, cette déclaration a pu sembler fracassante ; aujourd'hui, elle paraît plutôt modeste. Car ce qui fait qu'Internet est un phénomène si important dans le développement de l'homme, c'est la combinaison du pouvoir technique qu'il apporte et du développement culturel qui l'accompagne. Ce sont ces composants qui ont permis la création de l'Internet mondial et qui restent intrinsèques à son fonctionnement, sa gestion, son évolution et son expansion continue.

L'Internet est le fruit d'une expérience visant à connecter des réseaux informatiques disparates au sein d'un environnement de protocoles de réseaux concurrents, fermés et propriétaires. La mise en œuvre de ces protocoles était soumise à des restrictions commerciales et limitée aux équipements habilités. Leur développement était le fruit de processus de décision émanant des directions, sans consultation externe.

Faisant fi des obstacles, les pionniers d'Internet ont compris le potentiel de l'interconnexion des réseaux et des systèmes d'information. Ils ont également compris que, pour exploiter un tel potentiel, il fallait revoir sa façon de penser et de travailler.

La croissance d'Internet repose sur un besoin de collaboration et de coopération. Les problèmes liés à l'interconnexion des réseaux ont été résolus par des individus à travers le monde, œuvrant vers un objectif commun. Des normes ouvertes ont été élaborées à travers des processus ouverts, auxquels pouvaient participer tous ceux qui y voyaient un intérêt. Toute personne souhaitant appliquer ces normes pouvait le faire sans avoir de permission à demander ni de droits à payer. Aucune autorité centrale n'était mandatée pour faire appliquer de quelconques règles. Sur le plan opérationnel, les responsabilités ont été réparties et un processus de décision a été initié, basé sur un consensus ouvert et la diffusion de documents.

C'est ce que nous appelons à présent le Modèle Internet du développement. Ce terme englobe des valeurs de fonctionnement partagées par de nombreuses communautés et organisations clés qui ont été au cœur du développement et de l'évolution continue de l'Internet.

Parmi des valeurs de fonctionnement figurent le soutien à :

- des normes techniques interopérantes, mondiales et ouvertes,
- des processus en accès libre pour le déploiement de politiques générales tout autant que le développement des technologies,
- des responsabilités réparties à l'échelle internationale pour les fonctions techniques, administratives et de gestion,
- une gouvernance transparente et collaborative (précurseur du modèle actuel des multiples parties prenantes).

Ces valeurs de fonctionnement sont l'apanage de nombreuses organisations et personnes participant au développement, au fonctionnement et à l'utilisation continue d'Internet ; ces valeurs déterminent leur champ d'action. Malgré des attentes, des intérêts et des rôles différents, les parties prenantes dans ce que nous appelons l'Écosystème d'Internet demeurent unies autour d'un besoin commun d'un Internet mondial, fiable et interopératif. Comme dans tout écosystème, chaque composant est extrêmement lié à la bonne santé et à la stabilité de l'ensemble.

L'Internet fonctionne parce que les gens veulent qu'il fonctionne et parce qu'ils collaborent pour le faire fonctionner. Aucune entité unique ne possède, ne gère ni ne contrôle l'Internet. En effet, parce qu'il est capable de s'adapter tant à la diversité qu'à la rapidité de changement, le Modèle Internet est vraiment inhérent au succès de l'Internet et, en fait, à son existence même.

Le génie d'Internet repose sur ce modèle particulier de développement. Un modèle qui accompagne les nombreux rôles concrets joués par l'Internet, notamment : stimuler les économies, offrir des opportunités d'emploi, créer des accès à l'éducation, fournir des ressources en matière de santé, préserver l'héritage culturel et linguistique, informer les citoyens et réunir les gens au sein de communautés d'intérêts.

Le Modèle Internet diffère totalement des modèles de contrôle et de réglementation hiérarchisés traditionnels ; de nombreuses institutions nouvelles sont apparues spontanément dans l'Écosystème d'Internet pour prendre en charge les différents aspects du fonctionnement technique, de l'administration, du développement de politiques et de la construction d'une communauté. De nouveau, ce ne sont pas des institutions hiérarchiques traditionnelles, mais plutôt des entités formées autour d'intérêts communs, dont la légitimité consensuelle est basée sur un engagement ouvert et sur des processus de prise de décision transparents.

Ainsi, le Groupe de travail sur l'ingénierie d'Internet (Internet Engineering Task Force IETF) est le forum où sont élaborées les normes d'Internet. L'IETF est ouvert à toute personne intéressée et aucune adhésion ni affiliation n'est exigée. Ces normes sont développées via des processus ouverts, basés sur la diffusion de documents, et adoptés selon un consensus minimum lequel peut être mis en œuvre sans frais par toute personne qui le souhaite. L'utilisation des normes IETF est un choix, dicté uniquement par le désir de celui qui les met en œuvre d'aboutir à une interopérabilité et une accessibilité mondiale ; cet objectif est sa récompense, ainsi que son rôle dans le processus de mise en application.

Il ne fait aucun doute que de nombreux gouvernements et autres institutions à travers le monde connaissent mal ou se sentent remis en cause par les structures institutionnelles « souples » de l'Écosystème d'Internet. Mais lorsqu'il s'agit de choisir entre remonter le courant ou le suivre, les institutions traditionnelles doivent considérer ce qui est en jeu. L'impact d'Internet sur les vies qu'il a atteintes jusqu'à présent est profond. De même, avec le Modèle Internet de développement s'est ouvert un cycle extraordinaire de développement technologique et social, d'innovation et de créativité.

Et ce, parce que l'Internet dépasse de loin la technologie pure. Il représente une plate-forme pour l'innovation, un tremplin pour d'autres technologies, un canal de développement des communications, un lieu de rencontre, et un outil incroyablement puissant pour l'analyse, le partage de connaissances et la créativité.

Plus le temps passe et plus au-delà de la technologie d'Internet les principes du Modèle Internet de responsabilités distribuées et de collaboration ouverte sont mis en œuvre, pour l'avenir de la société et plus récemment pour l'environnement. A travers le monde, des communautés et des citoyens conscients et engagés collaborent et coopèrent, en utilisant Internet comme moyen de communication ; ensemble, ils contribuent à une prise conscience globale des questions liées à l'inégalité, la pénurie des ressources, la durabilité et l'opportunité. Dans notre environnement de plus en plus complexe, Internet est un outil puissant pour la collecte de données, l'analyse et la répartition des efforts de recherche ; ce qui produit des avantages notoires dans des domaines aussi divers que la génomique, la santé, la climatologie ou l'astrophysique.

Certes, l'Internet en est encore au stade du développement mais, de par sa nature, il le sera toujours. De la préservation de son modèle de développement dépendent son évolution et son expansion continues et au bénéfice de tous. Les institutions gouvernementales et internationales au sein de l'Écosystème d'Internet jouent de nombreux rôles, pour lesquels elles doivent nécessairement travailler avec de nombreux autres experts, des parties prenantes intéressées et expérimentées plutôt que d'envisager la duplication ou le remplacement de leurs responsabilités. Les institutions traditionnelles participeront en fonction de leurs compétences à l'identification de problèmes, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'elles seront les plus aptes à leur résolution. Plutôt que de revendiquer des mécanismes traditionnels de contrôle, la contribution des gouvernements et des organisations internationales sera d'autant plus positive qu'ils adopteront, tout en l'appréciant, le Modèle Internet de développement, facilitant ainsi sa capacité d'adaptation et participant à son évolution constante.

L'Internet Society estime que ce changement dans la culture institutionnelle est non seulement nécessaire, mais également inévitable. Quelques régimes, se sentant menacés par le changement, peuvent en effet partiellement ou temporairement, isoler leurs citoyens de l'Internet mondial ; ils le font alors aux dépens de tous les autres avantages sociaux, économiques et culturels que leur procure un

Internet mondial ouvert. En outre, même quand un pays coupe vraiment l'accès au reste du monde, l'expérience nous montre que l'Internet demeure un outil puissant pour l'édification de communautés et la mobilisation à l'échelle locale.

Tandis que des communautés d'intérêts se construisent autour des systèmes de connaissances et des interconnexions induites par l'Internet, il va sans dire que, souvent, ces communautés elles-mêmes évolueront vers des modèles semblables de développement et de répartition des prises de décision.

Dans le monde développé, c'est désormais toute une génération qui est née et grandit dans une culture où l'Internet est le média. Il reste certes beaucoup à faire pour que les milliards d'individus qui en sont encore privés accèdent aux avantages de l'Internet ; pour autant, il est difficile d'imaginer que les générations futures ne jugeront pas de plus en plus anachroniques des institutions de contrôle centralisées et hiérarchiques. Au fur et à mesure, ces générations élargiront les leçons des modèles de développement réussis aux questions de gouvernance. Elles imposeront le goût pour ces modèles de répartition des expériences, et exigeront la mise en place de structures institutionnelles qui tiennent compte de la diversité des points de vue.

A travers l'histoire, des événements technologiques ont continuellement influencé les cultures, remodelé les peuples et réorganisé les systèmes de pouvoir politique et d'éducation. De même, les technologies de l'Internet, et son modèle inextricablement lié de développement, réorganiseront le paysage institutionnel et culturel du futur. L'évolution des nouvelles approches des relations internationales et de la gouvernance mondiale est en route. Les succès obtenus par les institutions « souples » dont l'exemple provient de l'Écosystème d'Internet – et les valeurs dont elles sont porteuses, vont inévitablement continuer à s'étendre à d'autres domaines.

En effet, nous sommes à l'aube d'une renaissance. Celle-ci ne concerne pas uniquement la coopération technique et scientifique, mais recouvre également le progrès culturel, institutionnel et politique. Ne considérons pas cette renaissance comme acquise, mais continuons à y travailler et à défendre les principes qui nous y ont conduits.

### Internet Society (ISOC)

Fondée en 1992, cette ONG a comme mission d'assurer et d'ouvrir le développement d'Internet au bénéfice de tous les habitants de la planète. Basée à Genève et à Reston près de Washington DC, elle regroupe plus de 80 organisations et compte plus de 30'000 membres individuels. ISOC a formé plus d'une centaine de groupes d'intérêt afin de faciliter l'évolution technique d'Internet, d'éduquer les communautés civiles sur la technologie et ses changements et participe activement à la gouvernance actuelle et future d'Internet. Tout en menant de nombreuses activités de standardisation avec des structures telles que IETF (Internet Engineering Task Force), IAB (Internet Architectre Board), IESG (Internet Engineering Steering Group) ou encore IRTF (Internet Research Task Force), Internet Society s'efforce de faire participer l'ensemble des stakeholders dans sa démarche de gouvernance. Bien qu'étant un acteur clé de la gouvernance d'Internet, cette ONG n'est de loin pas la seule et doit composer avec le pouvoir distribué typique du monde Internet. ISOC reste cependant l'un des rouages indispensables pour la société civile dans ce processus de la gouvernance « soft ».



**Avant-propos**





La Fondation pour Genève a entamé depuis quatre ans une réflexion de fond sur le nouveau rôle de la Genève Internationale dans le concert de la gouvernance mondiale. Pour ce faire, quatre cahiers ont été publiés depuis 2007 afin de rendre publiques ces considérations. Ce travail a déjà porté ses fruits car désormais, on ne parle plus guère de politique de « bons offices » pour désigner le rôle de Genève et donc de la Suisse dans la gouvernance-monde mais bien d'une politique de « think offices ».

L'OMC, l'OIT, l'OMS, l'UIT et les nombreuses autres organisations onusiennes ou intergouvernementales voire paragouvernementales comme le CICR, ISO ainsi que la société civile avec le WEF, les ONG ou les académies et les entreprises participent désormais clairement à faire de Genève le « haut lieu » de la régulation, de l'établissement des normes et des standards au profit des affaires mondiales.

Ce changement de paradigmes s'avère aujourd'hui être un fait établi et permet à Genève, de produire, en quelque sorte, les valeurs normatives pour les organes décisionnels comme le G20, le G192 ou le Conseil de Sécurité de l'ONU.

Ce travail de synthèse et de vision entrepris par l'Observatoire de la Fondation a pu être établi grâce aux contributions de personnalités du monde politique, académique, diplomatique et philosophique aussi diverses qu'originales. Ainsi Mesdames Micheline Calmy-Rey, Martine Brunschwig Graf, Beth Krasna, Lynn St. Amour, Laurence Boisson de Chazournes et Messieurs Joseph Nye, Daniel Vasella, Jakob Kellenberger, Luzius Wasescha, Roger de Weck, Laurent Moutinot, Klaus Schwab, Pascal Lamy, Alan Bryden, Juan Somavia, Ivan Pictet, François Nordmann, Laurent Haug et Edgar Morin ont à tour de rôle participé à l'élaboration de ces quatre cahiers.

Nous sommes en mesure de terminer cette série par un dernier cahier sur l'agenda des « soft institutions » ouvrant le champ de nouvelles perspectives qui sont encore largement à définir. La métamorphose de la gouvernance est en devenir comme le montre si justement Edgar Morin en conclusion de cette publication.

Ce cahier laisse le champ libre à des pistes de réflexion plutôt qu'à des prises de position clôturant la discussion. Ceci d'autant plus que la relève sera assurée par la « génération Internet » qui tentera à son tour de gouverner le monde avec de nouvelles représentations comme celles de la gouvernance distribuée, du temps réel et des territoires à géométrie variable. Cette génération de diplomates, d'entrepreneurs et d'universitaires va amener sur le devant de la scène des principes comme le « end-to-end », le « soft power », la redondance de l'information ou encore l'idée d'« accountability » dans les affaires du monde et va agir dans l'essai, dans l'erreur/correction ou encore à travers les réseaux sociaux. Ainsi la société civile, à n'en pas douter, jouera un rôle grandissant. Ces changements ne sont pas anodins car ils sont porteurs d'une réelle métamorphose. Nous devons être attentifs à ces bouleversements mais veiller aussi à les accompagner. Notre tâche va donc se complexifier avec une implication et une responsabilité plus actives. Notre avenir n'a jamais été autant lié à des choix collectifs qu'actuellement, c'est pourquoi il faut rester attentif, vif et combatif.

Genève, qui est au centre de nos préoccupations dans cette série de publications, se découvre une nouvelle vocation, celle de « Think Office ». Qu'en est-il exactement ?

D'abord, il faut saisir l'importance, dans un monde fait de « hard » et de « soft » pouvoir, de l'interférence des normes, des standards, des régulations sur notre société et sur la stabilité des relations internationales.

Dès lors que l'on accepte la montée en force des « soft laws » et des institutions qui les portent, on se rend compte du caractère exceptionnel de Genève, de sa capacité à capter les résolutions de la société civile, des entreprises, des académies et bien sûr des Etats. Genève offre ainsi une plateforme en réseau, attachée à promouvoir des principes humanitaires, de bien-être et de partage, nécessaires aux développements sociaux, économiques et intellectuels du monde. Il s'agit dès lors de continuer à renforcer sa position en améliorant son offre et en créant des conditions proches de l'excellence.

C'est sur le plan intellectuel plus que sur le plan matériel que Genève doit faire la différence puisque aujourd'hui les enjeux portent essentiellement sur la question de réinventer une gouvernance mondiale complexe et sur la mise en œuvre de cette dernière. La jeunesse du monde entier viendra pour un temps conquérir ces nouveaux champs politiques et nous devons à notre tour les aider à se former, à s'informer et à se transformer ; tâche collective s'il en est, mais dont la responsabilité incombe à Genève tout particulièrement.

Genève par son histoire peut et doit exécuter ce rôle. Ce devoir intellectuel d'être au service des autres n'est pas nouveau. Calvin, Rousseau, Voltaire, Dunant, de Saussure, Piaget en leur temps, Klaus Schwab, Pascal Lamy, Juan Somavia, Tim Bernes-Lee aujourd'hui, sont parmi les quelques figures emblématiques de la Genève ouverte, tolérante, généreuse et innovante. Nous nous devons tous de prolonger leurs contributions.

Comme vous le savez, cette publication est donc la quatrième et dernière d'une série qui s'inscrit à la fois, dans la continuité de la réflexion que nous avons amorcée mais ouvre aussi de larges champs d'exploration pour une réflexion pour l'avenir. Nous comptons sur votre contribution et votre support pour élargir le débat

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

Ivan Pictet  
Président  
Fondation pour Genève

Tatjana Darany  
Directrice  
Fondation pour Genève

### Fondation pour Genève

La Fondation pour Genève, créée en 1976, a pour but statutaire de contribuer au rayonnement de Genève tant en Suisse que dans le monde. Elle agit en particulier sur le positionnement international de la région lémanique, les relations entre les communautés internationales et locales, l'accueil des internationaux et de leur conjoint, le développement d'initiatives qui favorisent le dialogue et l'échanges d'idées et enfin la gestion de fonds caritatifs. Son travail consiste à lancer, coordonner, promouvoir et/ou soutenir des initiatives qui concourent aux traditions d'accueil et d'ouverture de Genève sur le monde. La Fondation pour Genève est une organisation de droit privé. Elle est reconnue d'utilité publique. La plupart de ses activités sont menées en étroite coordination avec les Autorités fédérales et genevoises.



# Les «soft» institutions



En 2020 environ, un habitant sur deux de la planète sera ce que l'on nomme aujourd'hui des « natifs Internet » et c'est seulement dans dix ans ! Cette population aura vécu sous le règne du modèle de gouvernance d'Internet. Elle sera largement influencée par ses pratiques, ses principes et ses normes. Comment dès lors, ne pas imaginer que cette génération aura à cœur de revisiter la gouvernance du monde.

Attardons-nous quelques instants sur ce changement générationnel avant d'entamer une étude plus précise sur les institutions et les processus qui nous conduiront vers une telle gouvernance. Cette génération qui a pour l'essentiel, connu un accès libre et gratuit à l'information et à la connaissance (via Internet) sans limite de temps et d'espace, a construit dans la légitimité et le partage de nouvelles références communes.

Elle a créé le mouvement de « creative commons », sorte de partage libre des droits de création moins restrictif que la notion de droit d'auteur ou de la propriété intellectuelle ou encore elle a développé les « open sources » ainsi que d'autres applications comme Wikipédia. De plus, elle a misé sur le participatif à travers les réseaux sociaux (Facebook, MySpace, Plaxo, ...). Cette génération a changé des règles fondamentales instaurant la gratuité de l'information, l'accès libre à la connaissance, la propriété partagée, la collaboration volontaire et gratuite, la création de communauté ouverte sans appartenance limitée... bref elle a révolutionné les fondations mêmes de l'ancien monde. Ainsi, il est fort possible qu'elle ne va pas en rester là et qu'elle va modifier par ses nouveaux comportements, les usages en cours. Il est donc raisonnable d'analyser aujourd'hui les processus sous-jacents à cette métamorphose sociétale.



## Introduction

Evoquer les « soft » institutions, c'est avant tout parler des institutions qui produisent des « soft laws »<sup>2</sup>, à savoir l'ensemble des régulations, des recommandations, des résolutions, des normes, des standards, des codes de conduite, des principes de responsabilité sociétale<sup>3</sup>, des bonnes pratiques, des plans d'action, des obligations morales, etc. qui sont basés sur une acceptation volontaire, non contraignantes et non coercitives par les différentes parties prenantes (multistakeholders).

Ainsi, les « soft » institutions peuvent prendre des formes diverses ayant des statuts juridiques variés. Pêle-mêle, on y trouve des ONG, des associations à but non lucratif, des consortiums fédérant diverses institutions de la société civile mais également des acteurs économiques qui émettent des conseils mais aussi des normes, des benchmarks ou des indices de notation, etc. Des acteurs du public comme certaines organisations internationales ou parfois des gouvernements viennent s'ajouter et compléter le tableau.

2. Voir Cahier n° 1 et 2, [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

3. Voir Cahier n° 3, [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

La capacité d'émettre des « soft laws » n'étant pas régie par les lois souveraines propres aux nations, on assiste à l'émergence d'une myriade de régulations qui entrent dans une espèce de vaste marché globalisé des normes. Les usagers par leur attitude et leurs choix de consommation deviennent en quelque sorte les arbitres du phénomène.

Le « marché des soft laws » et donc de la capacité des « soft » institutions à s'imposer sur la scène internationale ou nationale, dépend de la création de l'agenda politique. En effet, les « soft » institutions sont en compétition les unes avec les autres, indépendamment de leur secteur d'activité, de leur vision politique ou encore de leur forme juridique et sociale dans la discussion politique globale. C'est leur capacité à pousser leur agenda sur la scène publique qui marque aujourd'hui la hiérarchie effective des « soft » institutions, souvent plus que la qualité des propositions ou des recommandations. Un jeu médiatique de conviction a pris largement la place du jeu politique de coulisse. C'est une conséquence, sans doute, d'une société hautement connectée et produisant un flux constant d'informations et de communication. Le champ du pouvoir s'est déplacé des antichambres vers le forum public et c'est une réalité avec laquelle chacun doit composer.

Par leur nombre, sans doute plusieurs milliers, les « soft » institutions sont la forme contemporaine de gouvernance la plus productive de régulations à ce jour. En effet, elles émettent des centaines de milliers de « soft laws » et ceci seulement sur quelques décennies. La seule institution ISO<sup>4</sup> a publié à son actif plus de 17'000 normes ! Cette production pléthorique pose évidemment le danger de surrégulation mais également agit comme contrepoids non négligeable aux « hard laws » diffusées par les pouvoirs législatifs nationaux ou internationaux.

4. [www.iso.org](http://www.iso.org)

Dès lors, le monde se trouve confronté à plusieurs questionnements : qui gouverne qui ? Comment s'élaborent les « soft laws » ? Comment sont-elles appliquées ? A quoi servent toutes ces réglementations ? Pourquoi le monde a-t-il besoin des « soft » institutions ? Toutes ces interrogations feront l'objet de réponses dans ce cahier.

### Union Internationale des Télécommunications UIT/ITU

Fondée en 1865, c'est l'une des plus anciennes organisations internationale du multilatéralisme. Elle est en charge de l'établissement des standards pour les télécommunications mondiales, de l'allocation des ondes radio ainsi que du développement futur des télécommunications. Basée à Genève, cette organisation onusienne est formée de 191 pays membres et de plus de 700 membres associés (ou sectoriels) représentant les entreprises et la société civile. Bien qu'ayant un statut différencié, les membres associés et sectoriels participent pleinement à l'élaboration des standards. Il faut bien reconnaître que ce sont principalement eux qui fournissent l'innovation dans le domaine. Les standards émis par l'UIT sont de type « soft laws » et portent d'ailleurs le nom de « recommandations ». Ils ne sont pas les seules recommandations de ce type. Dans le domaine d'Internet, ils ne sont d'ailleurs pas du tout les leaders mais participent plutôt à la « galaxie » de la gouvernance. L'UIT organise de grands forums : Télécom et WSIC qui se sont souvent tenus à Genève. Par ailleurs de nombreux meetings réunissent régulièrement les spécialistes membres de l'organisation pour établir les standards et sont en quelque sorte le « parlement soft » de la gouvernance des télécoms.

## Trois modes de représentation

Au cours de ces deux derniers siècles, les sociétés développées ont connu plusieurs modes de représentation qui ont forgé les comportements, les activités et les institutions. On peut schématiquement en décrire trois comme suit :

1. La vision mécanique : Le tout se divise en parties fonctionnelles comme les rouages d'une même mécanique. C'est l'ère des ingénieurs, des astrophysiciens, de l'urbanisme fonctionnel. Le corps fonctionne comme une machine. La société découle d'une organisation hiérarchiquement structurante. L'usine s'organise autour de la fabrication à la chaîne. L'entreprise opère la division internationale du travail. La gouvernance est de type représentatif.
2. La vision systémique et organique : Le tout est supérieur à la somme des parties. Les parties interagissent en produisant une couche supérieure comme les strates géologiques. Ainsi l'humain est supérieur à l'ensemble des parties de son corps. C'est l'émergence de la représentation biologique à travers une organisation organique de la société en multistakeholders avec des notions de soft laws, de régulation transpartie comme la responsabilité sociétale, etc.

3. L'émergence de la constellation Internet : Chaque partie est une expression du tout comme un réseau fractal ou ADN. On entre dans une vision virale de la société. Ce mouvement émerge d'une représentation distribuée du pouvoir versus centralisée, d'un mode participatif versus représentatif. Ses expressions en sont les réseaux sociaux, la domotique, le WiFi, les Wikis, les communautés de pratique.

Peter Schwartz écrivait dans un livre remarquable<sup>5</sup> que : « Le monde a passé jusqu'ici par deux grandes transformations : de la cueillette à l'agriculture, une transition de deux à trois millénaires, et de l'artisanat à l'industrie, un développement de 200 à 300 ans. Nous sommes à la veille de la troisième transformation qui pourrait prendre entre 20 à 30 ans. » Même si cette vision peut apparaître à première vue provocatrice, il n'en est rien. En effet, la digitalisation des activités humaines va créer un monde nouveau pour ce qui est des aspects économiques, informationnels et du savoir. Nous allons tenter d'y voir plus clair.

D'abord, la révolution digitale concerne tous les secteurs des services de l'activité humaine en traitant les informations et les savoirs. Ensuite, la digitalisation est le fait de transformer des procédures humaines en algorithmes automatisés. Enfin, en s'attaquant aux savoirs, la métamorphose sociétale porte en elle un changement profond d'autant plus qu'elle s'est donné un nouvel outil, le Web.

Ce dispositif, qui a connu un développement fulgurant, a mis en réseau les intelligences au service d'une action collective, souvent désintéressée et, qui transforme la manière même de concevoir le travail, le commerce, la relation au client et les business modèles. Evoquer le Web, c'est parler de la révolution digitale, car cette dernière est indissociable du formidable élan du renouveau sociétal. Si nous songeons un instant à l'absence de distance, au temps réel des transactions, à l'effondrement des coûts, à l'éviction des intermédiaires, à la montée en puissance du consommateur, à la diffusion du travail, à la recomposition de la chaîne de valeur, nous pouvons constater que tout ce que l'industrialisation avait apporté à la société est remis en question, du moins partiellement.

5. Peter Schwartz, *Inevitable Surprise : Thinking ahead in a time of turbulence*, Gotham Books, New-York, 2003

## Les principales formes organisationnelles de la gouvernance

Habituées à une forme centralisée du pouvoir, la plupart des institutions y compris celles des Etats-nations ou des entreprises ont développé un principe fondamental de gouvernance : la séparation des pouvoirs. Ce principe permet à la fois de diviser le pouvoir pour éviter une trop grande concentration de celui-ci en peu de mains, et d'augmenter l'efficacité du système dans son ensemble. En effet, la séparation des pouvoirs offre la possibilité de contrôle mutuel tout en fixant clairement les missions, les responsabilités et les actions de chacun. Ainsi pour les entreprises, la séparation entre le conseil d'administration et l'équipe dirigeante assure en principe une plus grande clarté dans le système décisionnaire, dans celui du contrôle et de la politique d'entreprises.

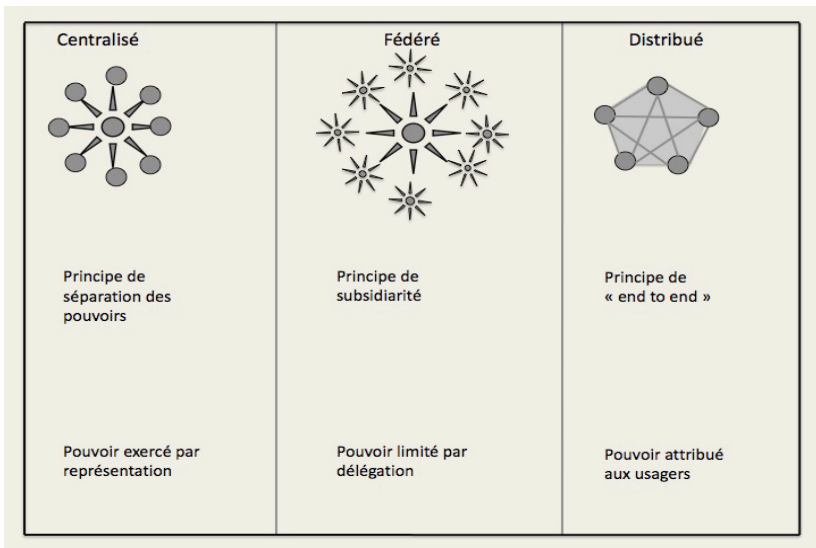
Au niveau des pouvoirs publics, la séparation entre le législatif, l'exécutif et le judiciaire a également permis de développer un système efficace tout en garantissant au citoyen une plus grande justice, un contrôle démocratique et finalement une plus grande liberté. Le principe de séparation du pouvoir est évidemment fondamental pour l'équilibre des pouvoirs publics en démocratie.

Dans le cadre des systèmes fédérés par exemple comme les Etats fédéraux, un principe est à la base de ce pouvoir réparti, c'est le principe de subsidiarité. Il exprime le fait que le système délègue à un niveau organisationnel optimal, le pouvoir et la responsabilité de certaines missions : police locale, aménagement du territoire, promotion économique, culture, etc. sont autant de champs d'activités souvent dévolus à un niveau inférieur.

Un système fédéré organise le pouvoir en fonction des territoires concernés. Classiquement dans un système fédéraliste comme la Suisse, la Commune a en charge la responsabilité des autorisations de construction, le Canton des plans d'aménagement et de développement urbain et la Confédération des infrastructures nationales comme les autoroutes ou les chemins de fer. Cette répartition des tâches qui peut évoluer avec le temps est dictée par le principe de subsidiarité. Il en est de même dans des structures plus grandes comme l'Union européenne ou les Etats-Unis d'Amérique.

Baucoup d'organisations de la société civile ont adopté ce schéma de gouvernance en créant des sections locales fédérées dans une structure nationale ou internationale. L'Eglise Protestante Réformée a adopté un tel système ainsi que beaucoup d'ONG. Au niveau économique, les structures de coopérative font appel en général à un tel modèle de gouvernance. Il est cependant évident qu'il existe une multitude de nuances dans l'application du système fédéré.

### Schéma des modèles de gouvernance



Un système distribué est basé sur le fait que chaque entité du système est mise sur pied d'égalité. Les fonctions intermédiaires ne sont là que pour distribuer l'information et la connaissance, en quelque sorte, elles fluidifient le système. Tout se passe au niveau des usagers finaux. Ainsi le principe de « end to end », précepte qui provient de la gouvernance d'Internet et que nous étudierons en détail plus loin dans ce cahier, permet de créer un processus d'« empowerment », c'est-à-dire d'émanciper les usagers d'un pouvoir centralisé ou fédéré.

Les systèmes distribués font en sorte que chacun garde sa voix. On ne donne plus sa voix à un représentant ou à un délégué mais on donne tout simplement de la voix. On parle, on s'exprime, on décide. Le système par sa nature structurelle porte en lui des problématiques d'efficacité, de gestion des conflits et de finalité commune. De tels systèmes ont besoin de nouvelles régulations et donc de la mise en place d'institutions qui permettent de faire passer les messages, de les organiser et de les rendre opérationnels.

De fait, c'est exactement ce que l'on peut observer avec les « soft laws » et les « soft » institutions. Ce dispositif « soft » est en quelque sorte dessiné pour un modèle distribué de la gouvernance.

### Remarques

Avant tout, les trois systèmes esquissés ci-dessus cohabitent. La société et tout particulièrement ses institutions fonctionnent dans un ensemble complexe intégrant l'une ou l'autre de ces formes souvent en nuanciant l'application de ces dernières. Comprendre le fonctionnement global de la société, ce n'est donc pas appréhender seulement ces modèles mais également les intégrer, les faire interagir dans l'émergence d'une nouvelle gouvernance globale. Si dans ce cahier, nous insistons plus particulièrement sur la gouvernance distribuée, c'est qu'elle est non seulement la moins connue mais aussi parce qu'elle se révèle depuis quelques décennies comme une force originale portée par une nouvelle génération d'acteurs à travers les ONG, Internet et surtout à travers la jeunesse.



En effet, l'organisation même des ONG avec leurs pratiques et leurs champs d'activités a bouleversé les formes anciennes des organisations de la société civile représentées principalement par les syndicats, les associations civiles ou les organisations politiques, etc. Aujourd'hui, les ONG ont changé la donne et forment une nouvelle composante de la gouvernance distribuée. En deuxième lieu, le monde social créé par Internet, notamment à travers les réseaux sociaux, affiche également les prémisses d'une forme distribuée de la gouvernance. Appliquant les principes mêmes de l'architecture d'Internet, notamment le principe de « end to end », les réseaux sociaux forment une nouvelle brique de la société contemporaine.

Cette forme de gouvernance distribuée se retrouve également dans la cellule familiale recomposée. Reflétant l'évolution des couples divorcés et souvent remariés, la famille s'est étendue à plusieurs niveaux dans une espèce de mini-réseau social recomposant du même coup le tissu social. La famille recomposée devient une sorte d'institution modèle de la gouvernance distribuée.

Par ailleurs, il est important de souligner le caractère exclusif de ces trois formes de gouvernance. Cela signifie qu'une institution sera caractérisée soit par son côté centralisateur, soit fédérateur ou encore distributif du pouvoir. Ces formes s'excluent mutuellement, cohabitent socialement, tout en manifestant des résistances, parfois même des dissensions dans la conduite des affaires locales, nationales ou internationales.

La période de transition qui marque notre époque verra sans doute s'affronter les formes d'organisation différentes de la gouvernance. Les institutions qui les représentent sont pour l'instant entrées en dialogue<sup>6</sup> même si les processus de convergence pour la recherche de solutions et de prise de décisions, restent de nos jours extraordinairement complexes.

6. voir cahier n° 2 sur le multi-stakeholders. [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

## Caractéristiques des « soft » institutions

Les institutions « soft » sont par définition, comme nous venons de le voir, celles qui produisent des « soft laws ». Qu'il s'agisse des recommandations, des régulations, des standards ou encore des normes, les « soft laws » ont en commun d'être basées sur une participation volontaire, non contraignante et non punissable. Elles s'opposent ainsi aux « hard laws » qui sont obligatoires, contraignantes et pouvant conduire à des sanctions. De plus dans les systèmes politiques démocratiques, les « hard laws » sont émises par des institutions constitutionnellement établies à savoir le parlement (pouvoir législatif), l'administration (pouvoir exécutif) ou les institutions de la justice (pouvoir juridique). Quant aux « soft laws », elles peuvent être émises par des institutions n'ayant pas d'assise législative comme par exemple : Internet Society, WWF, Amnesty International ou encore Max Havelaar, qui sont des émanations d'initiatives participatives et non représentatives. Mais elles peuvent aussi dans une certaine mesure être émises par des institutions issues de conventions supranationales comme ISO, OMS, ITU, etc.

C'est l'une des premières caractéristiques des « soft » institutions. Elles ne sont pas l'émanation des représentants élus par le peuple souverain comme peuvent l'être les constitutions ou les lois. Ainsi les « soft laws » n'ont pas force de loi mais il ne faut pas se méprendre sur l'influence potentielle de ces dernières face aux « hard laws ». Les exemples traités dans les parties 2 et 3 de ce cahier le démontreront. Dans une société largement gouvernée par la pratique de type « multistakeholders », les parties prenantes ont non seulement leur mot à dire, souvent par le biais de recommandations mais elles forcent le débat par des mouvements revendicatifs. Les « soft laws » ainsi émises ont une force souvent équivalente et dans certains cas même supérieure aux lois traditionnelles érigées par les Etats souverains.

La deuxième caractéristique des « soft » institutions touche leur champ d'action. Dans la quasi-totalité des cas, elles se situent au niveau supranational. En effet, c'est à partir de la gouvernance globale, sans doute par une absence de régulation à ce niveau, qu'un nouvel espace d'intervention a été possible et s'est organisé. Ainsi les « soft » institutions sont nées d'une sorte de vide constitutionnel mondial. En effet, si au niveau des Etats-nations, les institutions légales et souveraines ont investi la plupart des champs de l'activité humaine, il n'en est rien au niveau mondial. Sans parlement, ni appareil étatique achevé, la gouvernance mondiale a été assurée par le processus multilatéral des nations. Aujourd'hui, il faut bien le reconnaître, celle-ci par le biais des organisations onusiennes, peine à définir les contours de cette gouvernance forte laissant le champ libre à de nouvelles institutions.

La troisième caractéristique est que ces « soft » institutions n'agissent jamais seules dans un champ d'activité donné. Que ce soit Internet, le commerce équitable, la recherche et l'éducation, l'environnement, etc. on dénombre à chaque fois une multitude d'institutions impliquées dans les processus « soft » de la normalisation, de la standardisation, de la gouvernance. Une sorte de « galaxie » institutionnelle se forme pour produire ensemble une gouvernance. Cependant ces institutions ne forment pas, à proprement parler, une gouvernance unique, centralisée, clairement identifiable pour laquelle des règles précises de fonctionnement auraient été élaborées a priori. La « soft » gouvernance est avant tout un processus produisant des normes dans une recherche consensuelle souvent difficile à atteindre. Ainsi, l'impression générale que les citoyens en perçoivent, reste confuse, hésitante. La prise de décision semble venir de nulle part. Cependant, il faut bien l'admettre, ces processus chaotiques fournissent des résultats surprenants. Ainsi le monde continue progressivement à se gouverner.

La quatrième caractéristique des « soft » institutions met en évidence le fait qu'elles sont en grande majorité sous l'influence de la culture anglo-saxonne. Bien sûr, la langue anglaise en est le liant mais de plus, ces institutions sont plus basées sur la jurisprudence anglo-saxonne que sur le droit romain.

Cet état de fait est quelque peu déconcertant pour de nombreux participants des autres pays (particulièrement ceux d'Europe continentale) car ces processus dominent toujours les approches légales en privilégiant les actions de type légitime. Créer des institutions toujours en mouvement est souvent déroutant pour certaines cultures, mais la gouvernance mondiale s'est installée dans cette voie et aucune marche arrière ne semble possible de si-tôt.

Une cinquième caractéristique tient au fait que les « soft » institutions privilégient le transformationnel au transactionnel. En effet, il n'existe pas de contrat définitif (transactionnel) mais c'est le changement ou la transformation (transformationnel) qui compte. En évoluant en permanence vers des développements toujours à parfaire, les processus institutionnels déroutent et la quête du progrès de gouvernance reste ainsi la seule finalité. Les normes et les régulations, elles aussi, évoluent dans le temps. Cette instabilité apparente embrouille un peu le citoyen et rend la lisibilité de la gouvernance confuse. Très souvent, seuls les acteurs de la gouvernance comprennent ce dont il retourne. La population est dans ce processus largement mise de côté. C'est sans doute le point le plus faible de la « soft » gouvernance. C'est pourquoi de nombreux efforts sont actuellement entrepris pour développer un véritable système d'«accountability» afin de rendre des comptes sur les progrès réalisés.

Examinons maintenant de plus près l'origine et les fondements de ces institutions avant de poursuivre un travail plus prospectif afin de découvrir les grandes orientations de la gouvernance à venir.

## Les fondements du changement

Les sociétés reflètent dans leurs institutions l'organisation sociale dominante. Ainsi, une société patriarcale va s'organiser à partir de la cellule familiale jusqu'au sommet de l'Etat, autour de la fonction dominante du père. Les différentes institutions suivront le modèle. Elles continuent ainsi de s'influencer mutuellement en renforçant une vision commune, celle de la forme dominante de gouvernance. Si l'une ou l'autre de ces institutions venait à changer de modèle alors l'ensemble deviendrait plus instable. Un nouvel modèle d'équilibre pour la société serait alors recherché.

Dans nos sociétés contemporaines, l'organisation familiale joue un rôle déterminant car elle est considérée comme le premier niveau d'organisation sociale. Le père dans les démocraties naissantes était le seul représentant de la famille et à ce titre, il était un membre du peuple souverain qui votait. Les femmes et les enfants ont été longtemps exclus de ce processus démocratique.

### La cellule familiale

En Occident, la cellule familiale a subi depuis environ un demi-siècle des changements fondamentaux<sup>7</sup>. Il est important de le souligner car il s'agit souvent du premier groupe dans lequel les individus se socialisent et apprennent à vivre ensemble. Il est à constater que ce rôle a fortement diminué dans la société contemporaine.

7. Paul Yonnet, « le recul de la mort » (2006) Editions Gallimard

D'abord les femmes avec le mouvement des suffragettes né au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle pour l'obtention de leur droit de vote. Ces mouvements finiront par obtenir gain de cause un siècle plus tard et la démocratie va se retrouver au sein des familles avec deux votes qui comptent. Ainsi la divergence des opinions fait son entrée dans les foyers. La gouvernance bipolaire devient possible au sein même de la famille. Un bouleversement des équilibres est en marche qui se compliquera plus tard encore par l'abaissement de l'âge légal du droit de vote des jeunes qui au même moment s'installe durablement dans la famille. Ensuite, les enfants avec l'introduction massive de l'usage de la pénicilline après la deuxième guerre mondiale, vont changer considérablement les rapports familiaux. De tous temps, les premières années de la vie des enfants étaient caractérisées par une certaine fragilité, la mortalité infantile étant très élevée. De plus, le nombre de décès des femmes en couches lui aussi était important. Avec l'introduction de la pénicilline, la mortalité infantile qui était 4 fois plus importante qu'aujourd'hui diminue drastiquement. On observe dans les pays industrialisés une chute de la mortalité causée par les maladies infectieuses, et un allongement de la durée de vie. Cette avancée dans la maîtrise des maladies infectieuses et de la baisse de la mortalité infantile a eu une double conséquence :

- L'idée de perdre un enfant est devenue intolérable et de ce fait la pression sociale collective s'est reportée sur la maladie des enfants. La famille est prête à tous les sacrifices, y compris le don d'organes, les greffes et parfois même jusqu'à partager ses cellules souches. On se donne pour suppléer au corps défectueux d'un autre enfant.
- La famille n'a pas de prix<sup>8</sup> et les sentiments, la générosité en famille et même le sacrifice ultime, sont dévolus à la survie de l'enfant. Auparavant, la perte d'un enfant était souvent compensée par la venue au monde d'un autre et même si la souffrance était vive, la société et la famille vivaient parfaitement avec cette réalité. Parfois, le nouveau-né portait même le nom de l'enfant décédé, ce qui aujourd'hui semblerait impensable.

8. The Priceless Child. The Changing Social Value of Children, Princeton, Princeton University Press, 1994 par Viviana A. Zelizer.

- Puisque les enfants n'encouraient plus les mêmes risques, chaque vie prenait plus d'importance. Cette nouvelle réalité de la survie collective quasi assurée ne permettait plus de voir les enfants comme un ensemble d'individus pris comme bloc homogène mais bien comme des personnalités distinctes formant un groupe hétérogène dont chacun avait les moyens de se développer de manière autonome. Chaque personnalité allait désormais compter et le système éducatif et social allait changer en conséquence et les institutions aussi.

Puis parallèlement, vint l'introduction du concept du mariage par amour qui tout au long du XXe siècle allait renforcer sa légitimité avec la généralisation de son antagonisme : le divorce. Non toléré par les instances religieuses, le divorce va s'imposer malgré tout car un mariage par amour perd tout son sens dès que l'amour disparaît. Aujourd'hui dans certains pays occidentaux et en Suisse par exemple, un mariage sur deux finit en divorce. Ce changement bouleverse l'organisation sociale notamment. On passe de la famille traditionnelle à celle plus élargie et l'apparition de la famille « recomposée » désignant des familles issues de parents ayant eu des enfants d'une précédente union. C'est une sorte d'extension de la famille où les nouveaux membres forment une sorte de « tribu » de demi-frères et sœurs qui vivent dans une organisation familiale plus lâche.

Ce groupe social s'apparente à une composition de petits réseaux de parenté qui vont glisser peu à peu vers la formation de réseaux sociaux familiaux qui sont le nouveau ciment des rapports entre les individus et la société.

Enfin, l'émancipation des femmes et l'introduction de nouvelles méthodes contraceptives comme l'utilisation de la pilule vont réguler de nouveaux équilibres au sein de la cellule familiale. Grâce à la contraception, le contrôle des naissances est possible et l'enfant est désormais désiré, issu d'un mariage d'amour et devient porteur d'un choix où l'émancipation de la femme passe par une prise de décision, sorte d'empowerment<sup>9</sup> de cette dernière qui n'est plus

9. L'empowerment désigne le processus de rendre le sujet plus puissant, émancipé en quelque sorte.

soumise à des grossesses non voulues et dues au hasard. La femme au sein de la famille acquiert un statut d'égalité face à l'homme dans la prise de contrôle de son désir de procréer. La gouvernance familiale se bipolarise encore plus.

Un autre facteur clé va perturber grandement l'organisation familiale, c'est l'allongement de l'espérance de vie (le recul de la mort). Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale et grâce aux progrès de la médecine et de l'hygiène, l'espérance de vie s'est allongée considérablement : on a gagné 2 ans tous les dix ans. En d'autres termes si l'espérance de vie était de 72 ans dans certains pays développés en 1960, elle est passée à 82 ans en l'espace de cinquante ans ! Les conséquences directes de cet allongement de l'espérance de vie vont être de plusieurs ordres avec :

- L'émergence d'une composition familiale inédite faite de quatre générations dont deux seront à la retraite. Du jamais vu dans l'histoire de l'humanité !
- Les équilibres sociaux rompus, à commencer par la question de l'héritage qui se joue désormais entre deux générations à la retraite. Dans ces conditions, il est difficile de s'imaginer le retour de biens familiaux accumulés dans le cycle de production.
- Les femmes qui dans une sorte de réponse sociale vont tarder à leur tour à procréer avec un âge moyen du premier enfant tournant autour de 29 ans en Suisse alors que cinquante ans plus tôt, la moyenne était proche des 20 ans.
- La gouvernance des biens familiaux qui se complique largement par le nombre des parties prenantes qui y participent.
- Les familles « recomposées » entraînent une gouvernance à « géométrie variable » dont les statuts sont bien flous pour les générations montantes plus jeunes qui, elles, doivent s'adapter et suivre plusieurs niveaux de gouvernance.



- La solidarité entre générations est sur le point de basculer car l'équilibre économique va reposer pour l'essentiel sur une génération jeune, peu nombreuse, au travail et en charge de deux générations à la retraite !

Les rapports entre l'individu et la famille recomposée se sont inversés. Cette modernité familiale distribuée va préfigurer celle de la société. Toutes les personnalités familiales (multistakeholders) prennent la parole pour s'émanciper et ce processus de gouvernance familial se fond petit à petit dans la nouvelle modernité. Désormais, l'individu est une personnalité au sein de la famille comme il pourrait l'être dans le fonctionnement des réseaux sociaux. Ainsi la famille contemporaine au pouvoir recomposé et les réseaux sociaux d'Internet au pouvoir distribué sont les composantes essentielles à l'émergence de nouvelles formes d'organisation sociale. Ces deux processus sont concomitants même s'ils n'ont que peu de rapport l'un avec l'autre. Mais cette coïncidence historique amplifie le phénomène global d'une transformation sociétale accélérée.

### Les réseaux sociaux (Internet)

L'évolution récente d'Internet vers les réseaux sociaux<sup>10</sup> apporte un changement profond non seulement dans le comportement des citoyens, des consommateurs ou des travailleurs mais également dans l'architecture sociale. En effet, sous l'impulsion des réseaux sociaux développés grâce à Internet, la société connaît l'émergence d'une nouvelle forme structurante de son organisation qui dépasse les anciennes frontières des territoires, des thématiques, des groupes voire des gouvernances. Les réseaux sociaux semblent ainsi traverser les anciens découpages communautaires apportant du même coup une fluidité dans la mobilité des idées, des modes, des comportements entre nations, peuples, religions, etc. Ceci est particulièrement vrai pour la jeunesse qui semble avoir internationalisé ses goûts musicaux, vestimentaires ou comportementaux. Ils font fi des cultures, des régions et abordent le monde avec une dimension qu'aucune autre génération n'avait fait en ces termes avant eux.

10. Terme utilisé par J. A Barnes dès 1954 voir [http://en.Wikipédia.org/wiki/Sociale\\_network](http://en.Wikipédia.org/wiki/Sociale_network)

Ces nouvelles communautés se regroupent sur des bases volontaires, gratuites et non contraignantes (on peut en sortir comme on le veut ou presque et souvent même y participer de manière très éphémère).

Historiquement, les réseaux sociaux prennent leur origine dans ce que l'on appelait dans le milieu des années 90, les « communautés de pratique »<sup>11</sup> sur Internet. Initialement, les communautés étaient des regroupements professionnels pour résoudre collectivement des problèmes spécifiques. Elles apportaient en quelque sorte une intelligence collective à la résolution de questions auxquelles étaient confrontés les techniciens comme Xerox qui a été l'un des premiers à développer une communauté de pratique pour venir en aide aux réparateurs de machine à photocopier ou Phonak (aujourd'hui Sonova Holding) qui a mis en place une communauté pour aider les oto-rhino-laryngologistes partout dans le monde.

De telles communautés de pratique étaient et sont encore des communautés d'intérêt socialement actives dans des champs de connaissance pointus.

Il est cependant important de comprendre l'origine des réseaux sociaux car les principes d'entraide volontaire, non contraignante et gratuite resteront à la base même de la formation des réseaux sociaux des années 2000 comme Facebook, MySpace au niveau international ou sur le plan local « Rezonance » à Genève.

La question de la gratuité ou de la générosité collaboratrice est un aspect particulier de ces réseaux sociaux contemporains. En effet, même si la plupart des organisations sociales antérieures comme les associations, les mouvements religieux, les syndicats, les partis politiques, les clubs sportifs étaient tous largement basés sur le volontariat et donc fonctionnaient sur l'engagement volontaire et sur le mode de convictions partagées, ces organisations bénéficiaient d'une proximité physique de leurs membres notamment lors des assemblées. Ici, nous avons à faire à des communautés virtuelles dont les membres ne se connaissent pas forcément et ne se côtoient quasiment jamais. Le lien social est produit exclusivement

11. Voir Etienne Wenger, théoricien des communautés de pratique [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com)

à travers la cause commune qui est la marque de la communauté et non à travers le lien social de proximité. C'est une différence de taille car la générosité, la participation gratuite et volontaire ne sont en aucun cas forcées par des facteurs de proximité propre à toute organisation classique de la société civile. Il faut donc chercher ailleurs les motivations d'appartenance, d'altruisme et d'engagement. L'encyclopédie libre collaborative Wikipédia qui a été largement construite par une communauté Internet de ce type, n'a jamais rétribué ses milliers de contributeurs. Le mystère reste entier et largement inexplicable. Par contre ce que l'on peut constater, c'est l'efficacité dans la gestion des connaissances d'un tel dispositif et sa capacité d'entraînement. A cet égard, les communautés de pratique et les réseaux sociaux forment un groupe particulier dans l'ordre social. Largement organisés sur le mode distribué, les réseaux sociaux sont l'émanation même de ce nouveau mode de gouvernance.

L'encyclopédie Wikipédia n'est pas organisée au sein d'un système centralisé ou fédéré mais bien basée sur une forme de pouvoir distribué autour d'une philosophie utilisant le principe de « end to end » qui permet aux usagers non seulement d'écrire des articles organisés de manière élémentaire à partir de connaissances publiques ou privées mais également de disposer de compétences partagées leur permettant de les corriger et de les utiliser gratuitement. C'est à ce jour, la plus grande entreprise d'intelligence collective de type-distribué.

Cet exemple de la puissance du mode distribué pose évidemment la question du futur de la gouvernance. En effet, dès lors que des initiatives de cette importance fonctionnent avec une efficacité reconnue, il est nécessaire de s'interroger sur l'avenir des systèmes en mode centralisé comme par exemple les dictionnaires et les encyclopédies traditionnels.

Les réseaux sociaux fortement ancrés dans la gouvernance distribuée, vont par leur extension sociale couvrir de plus en plus de nouveaux champs. Leurs activités occupent peu à peu différentes composantes de l'économie, de la politique et du social.

Il est certain que les réseaux sociaux qui font déjà partie intégrante de la réalité de beaucoup de citoyens, vont restructurer profondément la société en calquant leurs principes de fonctionnement sur de nouvelles gouvernances. Ils ont par exemple déjà fortement influencé les organisations non gouvernementales (ONG) auxquelles ils apportent un second souffle tout en transformant leurs pratiques en profondeur.

### Les ONG

Depuis plusieurs décennies, le nombre d'ONG s'est fortement développé. Même si leur origine pouvait remonter à la création en 1816 des « Peace Society », il faut bien noter que la plupart des ONG ont été créées après la Seconde Guerre mondiale et que le mouvement s'est encore accru à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Leur nombre, leur internationalisation, leur réalisation sur le terrain, leur pénétration dans la vie politique et médiatique ; tous ces facteurs ont fait des ONG une force incontournable de la gouvernance des affaires mondiales. Ancrées dans diverses thématiques contemporaines comme l'environnement, la santé, l'éducation, la défense des consommateurs, le commerce, la justice, la défense des droits humains, l'aide aux pays les plus défavorisés, ces ONG ont également investi des champs plus techniques comme Internet, l'urbanisme, les énergies renouvelables, la science, la technologie, etc.

Aujourd'hui, les ONG font tout simplement partie du débat politico-médiatique. Elles représentent une force organisée de la société civile à côté des plus anciennes institutions telles que les syndicats, les associations civiles ou professionnelles, les clubs d'intérêt, les partis politiques ou les mouvements religieux par exemple. Les ONG ont également renforcé leurs structures organisationnelles lors de leur expansion car originellement, elles étaient souvent issues d'initiatives individuelles mais elles se sont très vite transformées en groupes collectifs d'intérêts plus étendus. En choisissant soit la forme centralisée, soit fédérée (avec la constitution de chapitres locaux), les ONG ont fréquemment évolué vers des formes d'organisation mixtes en favorisant les initiatives locales ; si bien que des formes d'organisation distribuée sont apparues dans le

monde des ONG. Comme exemple, on pourrait citer la Fédération internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge avec ses 183 sociétés nationales ou encore la galaxie des ONG de l'environnement.

En effet, par l'autonomisation des organisations sur le terrain, on a pu noter une évolution des ONG vers des formes de pouvoir distribué. Sans que ces exemples soient aujourd'hui la norme, ils représentent cependant une forte tendance. De plus, de par leur caractéristique internationale, les ONG accentuent le traitement global des problématiques. En se déployant mondialement, elles tentent aussi de rendre plus efficace leur actions. Leur essor entraîne la création d'un tissu social international autorisant une restructuration de la société civile sans frontière. Cette caractéristique distingue les ONG des autres organisations sociales souvent attachées à leur territoire à l'exception évidemment des mouvements et institutions religieuses. Les syndicats et les organisations politiques ont eu beaucoup de peine par le passé à créer de telles organisations internationales (à l'exception du communisme).

C'est donc bien à une progression exponentielle d'organisations internationales issues de la société civile que l'on peut observer aujourd'hui. En évoquant leur forte implantation dans la société, on se doit aussi de signaler que les ONG sont massivement présentes auprès des organisations internationales comme l'ONU. En participant ainsi en amont aux discussions importantes de la gouvernance mondiale, elles peuvent mieux influencer les décisions et donc rendre leurs actions plus efficaces.

Bien que les ONG agissent plutôt par légitimation que par délégation du pouvoir – en quelque sorte, elles favorisent des prises de positions « légitimes » plus que « légales » – il n'empêche que leur influence de type « soft » a pris de l'ampleur notamment dans la capacité à utiliser les principes de la contrainte morale. En jouant sur le référentiel des « soft laws » avec la publication de labels, de benchmarks et de recommandations, les ONG ont installé un pouvoir diffus mais bien réel. En ce qui concerne la structure de leur propre organisation, les ONG ont adopté soit un mode fédéré, soit

centralisé mais lorsqu'elles agissent de concert, elles glissent alors vers une sorte de pouvoir distribué. C'est l'une des caractéristiques des ONG qui fait que pour chaque problématique, chaque thème sociétal abordé, il y aura une multitude d'organisations impliquées dans ce processus de résolution thématique des problèmes. La société civile a multiplié les formes et les organisations d'intervention. Face à cette évolution des ONG, on peut objectivement parler de l'émergence d'une gouvernance multiple et distribuée.

### Les Think Tanks

Avec plus de 5000 « laboratoires à idées »<sup>12</sup> employant plus de 100 000 chercheurs de part le monde, les Think Tanks sont devenus au fil des ans une force de propositions importante dans la gouvernance des affaires publiques. Les Think Tanks par leur ambition d'influencer ou de créer l'agenda public, c'est-à-dire de produire un débat public sur des thèmes qu'ils soutiennent dans la discussion politico-médiatique, jouent un rôle majeur dans la forme distribuée du pouvoir. Les Think Tanks ne sont pas réellement attachés aux administrations gouvernementales ou à des partis politiques, cependant certains défendent des thématiques résolument marquées politiquement. Ils sont indépendants structurellement mais intellectuellement liés à une vision du monde et à son évolution et participent ainsi à une sorte de débat d'idées. Toutefois par leur multiplicité, un certain équilibre des points de vue s'opère naturellement.

Dans le but de comprendre l'évolution de la gouvernance nationale ou internationale, il est devenu nécessaire d'intégrer les Think Tanks dans la constellation du pouvoir au même titre que les ONG, les lobbyistes ou d'autres formes plus classiques d'organisation de la société civile. Les Think Tanks forment une catégorie à part d'acteurs dans cet assemblage du pouvoir car ils agissent essentiellement en amont sur le débat d'idées et donc n'influencent qu'indirectement les autres acteurs. Seul le pouvoir des idées semble compter pour eux.

12. Les Think Tanks (2006), Stephen Boucher, Martine Royo. Préface de Pascal Lamy- Editions Le Félin, Paris

Par leur statut même, les Think Tanks n'opèrent ni par centralisation ou fédération mais agissent plus directement sur la forme distribuée du pouvoir. Cette caractéristique fait des Think Tanks une force contemporaine de la nouvelle gouvernance émergente.

### Les natifs Internet (digital native)

Facebook, YouTube, Google, Wikipédia, MySpace, Google News, Google Map, Twitter, Blackberry, iphone, ipod, etc. sont les compagnons de route de la génération née avec Internet. Non seulement, ces « outils » sont les instruments de leur quotidien mais ils sont aussi la manière dont ils appréhendent le monde. Cette technoculture leur est propre.

Ils la forgent, l'installent, la développent et parfois la détournent. Penser l'avenir du monde sans évoquer comment ils le façonnent, c'est ignorer l'effet démographique. En effet en 2025 environ, les natifs Internet représenteront la moitié de l'humanité. La manière dont ils pensent, s'organisent et agissent sera alors le mode dominant.

Songez un instant que l'ensemble de ces outils de la nouvelle technoculture n'existaient pas il y a tout juste dix ans ! Comment dès lors apprivoiser un monde en telle mutation ? Comment imaginer que l'organisation sociale et ses institutions ne soient pas balayées par une vague transformationnelle faite de milliards d'interventions individuelles ou collectives.

Afin d'aborder ces questions essentielles, nous avons choisi un angle spécifique, celui de la nouvelle gouvernance qui, installée par la génération Internet est par essence sur le mode distribué: de toute évidence, on peut s'attendre à ce qu'elle prévaudra sur les autres.

En analysant la mutation en cours par les acteurs émergents, on peut en principe anticiper les formes d'organisation de la gouvernance de demain. Ainsi la question de la gouvernance distribuée propre à cette génération prend alors tout son sens.

L'encyclopédie Wikipédia créée et animée par ses propres utilisateurs et intervenants en est un exemple notoire. La forme de gouvernance distribuée qui attribue autant de pouvoir aux usagers finaux (principe du « end to end ») a un corollaire, celui du rôle de gestionnaires de l'outil. En effet, un rôle spécifique et finalement clé, a été attribué aux gestionnaires, celui en quelque sorte de « gardien du temple ». Ce rôle est non seulement celui de préserver la mission initiale « créer une encyclopédie » mais aussi de rendre le système viable et efficace. Cette double mission pourrait paraître paradoxale car donner le pouvoir aux gens tout en gardant la main mise sur l'efficacité de l'organisation est en principe contradictoire sauf si les gestionnaires s'effacent en permanence devant l'intelligence collective des utilisateurs finaux. Ainsi en admettant que le sens donné à un article de Wikipédia n'est qu'une quête infinie de la vérité, les fondateurs ou les gestionnaires ont bien intégré le fait qu'un savoir n'est jamais véritablement abouti.

Comment dans un système de la gouvernance distribuée, le rôle intermédiaire de sélection est-il imaginé ? Qui nomme ces arbitres ? Comment se jugent-ils eux-mêmes ? En fait, il y a une autorégulation du système par la base qui consiste en une contrainte morale (soft laws) sur les administrateurs pour ne pas commettre l'irréparable qui fâcherait la base et conduirait ces derniers à faire marche arrière ou à démissionner. Le système génère sa propre régulation. Wikipédia est ainsi un bon exemple d'une « soft » institution.





**La gouvernance Internet,  
un exemple de gouvernance  
distribuée**



Internet et le Web tels qu'ils sont connus aujourd'hui proviennent d'une succession de choix opérés tout le long d'une relative courte histoire : celle de l'interconnexion des ordinateurs.

Si dans les années 60, l'informatique était basée sur le modèle des ordinateurs centraux (mainframe computer mode), la question de les mettre en réseau pour des besoins de communication entre eux se posa très rapidement. A cette époque, l'organisation centralisée des données était la seule pratiquée. La question de l'interopérabilité entre ordinateurs devait être résolue.

Une seconde problématique importante pour l'époque, était que les connections entre les ordinateurs devaient être robustes et que si une ligne de communication faisait défaut ou tombait en panne, les échanges de données devaient en tous les cas trouver un autre

chemin pour parvenir à destination. On a souvent évoqué à ce sujet la volonté de l'armée américaine d'avoir un système en réseau capable de résister à une offensive soviétique de type nucléaire. On était en plein milieu de la guerre froide, de la conquête de l'espace et de l'affaire de la Baie des Cochons à Cuba. Que ce soit un mythe ou pas, cette volonté de créer d'emblée un système redondant disposant de plusieurs parcours possibles pour réunir émetteur et récepteur de données, allait marquer profondément l'organisation d'Internet tel que l'on connaît le réseau aujourd'hui.

## Introduction

Partant ainsi d'une philosophie centralisée dans le traitement et la gestion des données et des informations par ordinateur, on allait basculer en quelques années vers une gestion et donc une architecture distribuée en réseau. Ce changement de paradigme technologique s'explique aussi par d'autres facteurs.

Le premier est certainement un facteur humain. Très vite la communauté scientifique s'est emparée d'Internet afin d'échanger des informations sur leurs recherches. C'est pourquoi les pionniers de l'épopée Internet qui étaient des scientifiques et des ingénieurs américains ont favorisé le modèle d'organisation qu'ils connaissaient et maîtrisaient le mieux, à savoir celui des milieux académiques faits de collaborateurs et de compétitions. Il s'agissait d'être à la fois, le premier qui découvre (en se basant sur le principe de « first takes all ») et de partager au plus vite sa découverte pour pouvoir progresser avec les autres. Par ce mécanisme d'échange / compétition, le monde scientifico-technologique a imprégné le développement d'Internet.

Un second facteur est lié à l'esprit entrepreneurial américain. Le développement d'Internet n'a pas résisté longtemps aux entrepreneurs qui ont vite compris les opportunités de marché qu'ils pouvaient en tirer. En effet, jamais dans l'histoire du commerce, les entreprises n'avaient eu un tel potentiel de toucher autant de clients à la fois. Surtout qu'aux Etats-Unis, même si on est petit, seul ou jeune, on peut s'attaquer à des géants de l'économie. Il est

important de comprendre ce point car il garantit à tout moment de l'évolution d'une technologie, la possibilité de voir surgir en quelque sorte, de nulle part, une start up ou une invention qui peuvent remettre en question l'évolution technologique en place. Par exemple, la vision de J. Licklider qui en 1962 dans un article scientifique, présente en quelques mots le concept de ce qui deviendra, plusieurs décennies plus tard Internet. Ou encore l'invention de Mosaic par l'étudiant Marc Andreessen de l'Université d'Illinois, qui fut le premier navigateur Internet permettant à l'invention imaginée par l'informaticien britannique Tim Berners-Lee et l'ingénieur belge Robert Cailliau du CERN de se développer. Ainsi le Web (www) a explosé trouvant un large écho dans le grand public et reste l'une des applications la plus connue et la plus répandue d'Internet. A tel point qu'aujourd'hui, on confond souvent Internet (le réseau des réseaux) et le Web (plateforme d'échanges et de liens).

Cet esprit entrepreneurial « décomplexé » a donné une couleur à l'architecture d'Internet et à sa gouvernance à travers un autre élément, celui de la procédure RFC (Request For Comments). Cette procédure mise en place dès les années 70, à l'époque du projet ARPANET (souvent dépeint comme l'ancêtre d'Internet) est en fait une documentation décrivant les propositions et les méthodologies choisies tout le long du développement des réseaux de communication entre les ordinateurs. Ainsi la RFC est à la fois une méthode de travail mais également une philosophie d'approche évolutive et distribuée pour le développement d'Internet. Il n'y a pas de centralité mais bien une légitimité des processus évolutifs. On favorise en quelque sorte le pragmatisme. D'ailleurs ce même type de représentation de la légitimité de l'action se retrouve dans le système juridique anglo-saxon qui organise notamment la loi par l'apport de la jurisprudence. Chaque action prend dans cette manière de penser, une importance souvent plus grande qu'une décision. Dans ce contexte, on perçoit mieux pourquoi l'approche de l'Europe continentale basée sur une centralité des décisions en matière des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) a échoué.

En effet dans les années 80, l'Europe avec le Vidéotex, va développer une approche plus centralisée autour de protocoles bien établis (X-25 et autres) et décider de manière intergouvernementale au sein de l'Union internationale des télécommunications (UIT) de son évolution. Cette approche s'avéra un échec retentissant car elle cherchait à définir une nouvelle architecture exclusive avant même de la voir évoluer chez les usagers. Par exemple, il était impossible de faire fonctionner deux appareils comme le Minitel ou le Vidéotex sur un même réseau. Ils s'excluaient mutuellement. La représentation américaine tentait au contraire d'impliquer tous les réseaux publics ou privés dans une supra-architecture. C'est sans doute là que réside le trait de génie des Américains. L'invention du mot Internet qui signifie littéralement « Inter Networking » vient précisément de cette volonté de laisser à la fois chacun développer son propre réseau et de trouver une solution les intégrant tous. Dès 1973, la formulation du mémo RFC 675 sur la spécification d'un programme de contrôle de transmission (TCP) donna la voie à suivre. En effet, les mémos RFC 791, 792 et 793 émis en 1974 allaient ouvrir définitivement le monde à l'interconnexion. Connues sous l'appellation TCP/IP, ces spécifications permirent rapidement que n'importe quel réseau puisse communiquer avec n'importe quel autre réseau et échanger ainsi données et informations. Les principes de base d'Internet étaient posés et il restait à construire l'évolution du réseau des réseaux et ses nombreuses percées technologiques et applicatives à venir.

## Courte histoire d'Internet

- 1965 Ted Nelson<sup>1</sup> évoque pour la première fois le concept d'hyper-texte pour les liens entre données décentralisées
- 1966 Lancement du projet ARPANET<sup>2</sup>
- 1969 Publication de la première RFC<sup>3</sup> et première connexion entre quatre ordinateurs différents de quatre universités américaines.
- 1972 Création d'Inter Network Working Group. Première instance collaborative qui donnera naissance à la gouvernance distribuée.
- 1995 Lancement d'Alta Vista<sup>4</sup>, un des premiers moteurs de recherche.
- 1996 Le nombre de 10 millions d'utilisateurs connectés est atteint
- 1997 Création de Google<sup>5</sup>

1. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Ted\\_Nelson](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ted_Nelson)
2. <http://fr.wikipedia.org/wiki/ARPANET>
3. [fr.wikipedia.org/wiki/Request\\_for\\_comments](http://fr.wikipedia.org/wiki/Request_for_comments)
4. <http://fr.Wikipédia.org/wiki/AltaVista>
5. <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Google>



### IETF, IEEE et les Request for Comments

Deux organisations d'ingénieurs jouent un rôle central dans l'établissement des standards techniques d'Internet, ce sont l'Internet of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) et l'Internet Engineering Task Force (IETF). Ces deux organisations bien que distinctes fournissent des standards complémentaires. Ces deux organisations fonctionnent sur le même processus de standardisation à savoir celui des memorandums. Comme le monde Internet regroupe une multitude de parties prenantes (multi-stakeholders), le processus de convergence des points de vue technique nécessite un modèle particulier de standardisation. La référence de ce type de memorandum est celui des « Request for Comments » qui sont aujourd'hui gérés par l'ETF (entité liée à Internet Society) mais qui ont vu le jour dès le début d'Internet. En effet, dès 1969 apparaît ce concept des memorandums dans le projet ARPANET en demandant à la communauté des scientifiques et des ingénieurs de se prononcer sur toutes propositions nouvelles, les animateurs puis plus tard les « administrateurs » d'Internet cherchent à établir un consensus fort parmi les développeurs d'Internet. Ce consensus fort est nécessaire car aucun organe de la gouvernance n'est en position de trancher ou de décider. Tout ce processus de convergence est à la fois la force et la faiblesse d'un système du pouvoir distribué.

- 1998 Création d'ICANN<sup>6</sup> pour la gestion des noms de domaines de manière privée. Le moteur de recherche Google est lancé
- 1999 Création de Napster<sup>7</sup> et généralisation de l'usage de la norme MP3 pour la musique
- 2001 Eclatement de la bulle Internet juste avant le lancement de Wikipédia
- 2002 Les premiers blogs font leur apparition<sup>8</sup>
- 2003 Sommet mondial à Genève sur la gouvernance Internet WSIS<sup>9</sup>
- 2004 Apparition des réseaux sociaux avec Facebook et Myspace<sup>10</sup>
- 2005 Lancement de YouTube<sup>11</sup> et second sommet WSIS à Tunis
- 2006 Lancement des techniques de Mash up
- 2008 Campagne présidentielle d'Obama et usage intensif d'Internet en politique

6. [www.icann.org/tr/french.html](http://www.icann.org/tr/french.html)

7. [www.napster.com](http://www.napster.com)

8. <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Blog>

9. [www.itu.int/wsis/](http://www.itu.int/wsis/)

10. [www.myspace.com/www.facebook.com](http://www.myspace.com/www.facebook.com)

11. <http://fr.Wikipédia.org/wiki/YouTube>

## Infrastructures et institutions mènent à la gouvernance d'Internet

Une des spécificités de la gouvernance d'Internet est son fort lien avec les choix effectués dans le développement technologique des logiciels ainsi que des infrastructures. En effet, on ne peut pas aisément détacher la gouvernance de la technologie dans le cas d'Internet. L'émergence d'institutions nouvelles sera également liée à cette évolution du couple technogouvernance. Un rapide tour d'horizon de cette réalité historique nous permettra de nous convaincre de cette affirmation. D'abord, il faut voir que l'ensemble du développement technologique repose sur l'interconnexion entre ordinateurs (l'architecture des réseaux) au niveau physique et au niveau des protocoles de communication (TCP/IP) qui permettent aux ordinateurs de dialoguer et enfin sur les applications informatiques réunies sur une seule plateforme (le Web).

L'interconnexion physique repose sur une infrastructure de télécommunication classique: celle de la téléphonie avec ou sans fil. Faire passer du son ou des « bits » est en effet d'un point de vue physique identique à faire passer de la voix puisque le véhicule utilisé dans les deux cas de figure est l'électricité ou les ondes électromagnétiques (WiFi). Pour l'architecture en réseau du système de communication téléphonique, le contenu est transparent ou devrions-nous dire plutôt indifférent aux routers et autres technologies de communication. Le système ne lit pas la voix ou les données, il ne fait que les transmettre. Ce qui compte donc c'est l'interconnexion physique : « il faut que les fils soient branchés », il faut être « plugged in » comme diraient les Américains.

Avec le développement foudroyant d'Internet en nombre d'utilisateurs et en quantité d'informations transmises, la question de la capacité du réseau physique pour absorber ce trafic exponentiel s'est rapidement posée. La fibre optique, les routeurs (appareil électronique de guidage des informations), la bande passante (la capacité de faire passer un maximum d'informations ou de « bits » à la seconde) et le « backbone » (la structure physique du système) deviennent des éléments clés du développement des interconnexions physiques d'Internet.

Les investissements publics mais aussi privés (puisque une grande partie des entreprises de télécommunications ont été privatisées depuis deux décennies) ont soutenu ce développement exponentiel.

Mais ce ne fut pas le seul développement technologique important. Les protocoles ou les applications informatiques permettant logiquement et électroniquement de faire fonctionner le réseau, furent aussi déterminants notamment par les choix qui seront finalement adoptés par le plus grand nombre. En effet, TCP/IP, le fameux protocole, introduisit l'idée de faire fonctionner ensemble tous les réseaux, à savoir que quel que soit le réseau adopté nationalement, localement ou par une entreprise, on allait pouvoir faire dialoguer les réseaux entre eux. C'est ainsi que naît l'idée d'Internet, un réseau des réseaux, une interaction entre réseaux qui eux-mêmes permettent l'interférence entre ordinateurs de quelque type qu'ils soient et donc des usagers entre eux. Ainsi, les ordinateurs « branchés » peuvent indépendamment (à partir de leur propre système et de leur branchement à un réseau) échanger des données avec d'autres ordinateurs « branchés » n'importe où sur la planète ou dans l'espace (satellite, WiFi, etc.).

L'autre innovation majeure du protocole TCP/IP tient à l'adoption de la philosophie « end to end » pour gérer l'ensemble. En d'autres termes, TCP/IP favorise les utilisateurs finaux pour la gestion des données et des applications informatiques.

Cela signifie qu'il faut une « intelligence » au niveau de l'utilisateur final pour gérer le dialogue, l'échange. On a ainsi totalement quitté une philosophie centralisée au profit d'un système distribué. Dans le système Internet, nous avons de véritables ordinateurs autonomes au bout du réseau. Tout le système au milieu, celui de l'intermédiation est dans une position neutre. Il ne connaît en principe pas ce qu'il transmet. Une des raisons dominantes qui ont amené à ce choix tient dans le « design » même des protocoles de transmission puisque ces derniers transmettent les données, les informations par paquets distincts, de l'émetteur jusqu'au récepteur, sans jamais s'occuper du contenu des paquets.

Au contraire de la téléphonie classique, une communication est faite de dizaines de milliers de petits « paquets » transmis dans le réseau d'une manière indépendante les uns des autres. En téléphonie, une liaison unique et pérenne est d'abord établie avant que la conversation vocale puisse prendre place. Dans le cas de TCP/IP, il n'en est rien. L'émetteur va envoyer par exemple une image découpée en dizaines voire en centaines de « paquets » à l'adresse du destinataire. L'ordinateur de celui-ci aura comme tâche de recomposer ensuite l'image envoyée. On peut facilement remarquer ce processus dans la réalité quand on se branche sur YouTube par exemple car nous assistons parfois à des interruptions intermittentes lorsque la bande passante (la capacité du réseau) est faible. De plus, il faut noter que chaque « paquet » dans son parcours entre expéditeur et récepteur ne suivra pas forcément le même chemin dans le dédale des réseaux, des fils ou des transmissions sans fil de communication. Cela tient à la décision d'origine de rendre la communication, l'échange de données, indépendants du parcours. Cette approche est évidemment de type distribué. C'est fascinant de constater à quel point ces choix historiques concourent à la définition d'une réalité totalement nouvelle dans un système des télécommunications qui était jusqu'à l'arrivée d'Internet fortement centralisé.

Enfin le Web, cette plateforme informatique unique, va autoriser les usagers à créer leur propre service Internet et à mettre ainsi à la disposition des autres usagers leurs informations, leurs transactions, leurs applications informatiques, etc.

Le Web est en quelque sorte une couche de liens « soft » sur un réseau « hard » fait de liaisons physiques, de serveurs et de routers. Cette couche de logiciels identiques pour tous, facilite grandement les échanges, les communications entre usagers.

Par ailleurs, les concepts clés qui sous-tendent le Web sont le système d'adresse lié au nom de domaine<sup>13</sup>, les liens hypertexte<sup>14</sup>, les navigateurs<sup>15</sup> et les moteurs de recherche<sup>16</sup>. Grosso modo, les informations d'un service Web sont repérables d'abord par la page d'entrée qui est joignable par son nom de domaines et toutes les parties du service sont depuis ce point d'entrée organisées en hypertexte. Chaque partie, chaque « page » ou « objet » d'un site Internet peut être lié à chaque autre partie de n'importe quel site. Cette structuration est évidemment importante car contrairement à un livre, les choses ne sont pas conçues de manière purement linéaire, consultable en table des matières ou en arborescence. Cette déstructuration/restructuration des liens en hypertexte rend non seulement chaque site Internet très interactif mais autorise également des liens interactifs entre différents sites Internet. En liant chaque document, la structure hypertexte a fait du Web tout entier, un seul et unique site. En quelque sorte, tout se réfère à tout par des liens (en général les mots de liaison sont en bleu), transparents pour les usagers. En effet d'un simple clic, le système nous propulse dans un autre site tout en gardant les traces de notre parcours. Si bien que l'on peut naviguer d'un site à un autre par des liens préétablis. Dès lors que le Web forme un « grand livre » d'informations et d'applications, la question de la recherche de ce que l'on veut devient centrale.

Avec Alta Vista d'abord et ensuite bien d'autres jusqu'à Google (1998) et aujourd'hui Bing de Microsoft (2009), les moteurs de recherche sont devenus un outil clé totalement lié au développement du Web donc d'Internet.

13. [http://fr.Wikipédia.org/wiki/Nom\\_de\\_domaine](http://fr.Wikipédia.org/wiki/Nom_de_domaine)

14. <http://fr.Wikipédia.org/wiki/Hypertexte>

15. [http://fr.Wikipédia.org/wiki/Navigateur\\_web](http://fr.Wikipédia.org/wiki/Navigateur_web)

16. [http://fr.Wikipédia.org/wiki/Moteur\\_de\\_recherche](http://fr.Wikipédia.org/wiki/Moteur_de_recherche)

L'histoire, courte et mouvementée, des moteurs de recherche est liée au fait qu'ils sont indispensables. En effet, rechercher une information sans passer par eux, s'avère fastidieux dans une structure de type hypertexte. Tout est lié à tout, ce qui fait que tout disparaît dans l'ensemble.

Trois éléments clés du Web vont faire de lui un objet de la gouvernance personnalisée et donc totalement distribuée. A savoir, chacun peut créer son site, chacun peut lui donner le nom qu'il veut (ou presque) et chacun peut lier ses informations et applications à ce qu'il veut. Un système pareillement décentralisé est une forme d' « empowerment » des usagers. On pourrait même parler d'une nouvelle ère de la « connaissance distribuée ». Tentons ici une explication.

Wikipédia, YouTube, Facebook, etc... sont des sites Internet qui font appel à la créativité de leurs usagers. En offrant la possibilité à chacun de contribuer à une œuvre collective comme celle de rassembler la connaissance (Wikipédia), de filmer des événements (YouTube) ou de créer de nouveaux rapports sociaux (les réseaux sociaux comme Facebook), ces sites Internet vont largement au-delà d'une simple mise à disposition d'informations ou d'applications en transformant le tissu social par de nouvelles pratiques. Ce changement de paradigme annonce une nouvelle ère, celle de la connaissance distribuée. La gratuité, l'initiative individuelle, la libéralisation des droits d'auteurs, le nouveau bien commun, etc. sont des concepts revisités par le monde Internet et qui ensemble annoncent un changement de gouvernance.

Il ressort de ces nouvelles pratiques une refonte de la société. Les institutions en charge de la gestion et du développement d'Internet le savent bien, elles qui sont les gardiennes du temple de l'empowerment des gens ordinaires. Le principe « end to end » en est le fondement. Il s'agit dès lors de préserver et si possible d'élever ce principe en un nouveau dogme sociétal. L'intelligence doit être maintenue au bout de la chaîne, les autres maillons ne servant qu'à la renforcer, la fluidifier. Ce n'est pas évident.

La tentation des intermédiaires (compagnie de télécommunications, États-nations, organisations internationales de régulation, etc.) est toujours grande de pouvoir regagner du pouvoir. Les exemples récents de l'Iran, de la Chine et de la Corée du Nord sont là pour nous le rappeler.

### Internet Governance Forum (IGF)

Établi formellement en 2006 par l'ONU, IGF est un forum de type multistakeholders. Il fait suite au Working Group Summit on Internet Governance (WGIG) établi par le Sommet Mondial de la Société de l'Information (WSIS) de 2003 à Genève et de 2005 à Tunis. En effet, les organisations onusiennes face à la « galaxie » de la gouvernance d'Internet voulaient depuis longtemps créer une entité en charge de la coordination du dialogue et du processus de consultation propre à ce domaine. Un groupe de conseillers, le MAG (Multistakeholders Advisory Group) composé d'une cinquantaine de membres provenant des États, des entreprises et de la société civile directement nommés par le Secrétaire Général des Nations Unies, est en charge de l'animation et du dialogue afin de tendre vers une gouvernance consultative efficace. Sans pouvoir réel, IGF anime en quelque sorte la discussion autour du pouvoir distribué.



## Le Web 2.0 : une rupture

Avec l'organisation des réseaux sociaux, des communautés de pratique, des forums d'utilisateurs, etc. l'organisation sociale a pris une nouvelle orientation. Cette tendance qualifiée de « distribuée » s'impose au regard des orientations centralisées ou fédérées qui jusqu'alors dominaient largement l'organisation sociétale.

Dans le monde Internet, on a très vite parlé de Web 2.0 ou de Web participatif pour parler de cette rupture. La question de l'organisation sociétale n'était jusqu'alors pas un enjeu pour Internet et ses utilisateurs. En effet, Internet avait focalisé ses applications sur l'échange et la communication et guère sur l'organisation sociétale de ses usagers. Cependant, la création de site Internet particulièrement dédiée aux réseaux sociaux va rapidement changer la donne.

L'engouement généré pour des sites comme Myspace ou Facebook a surpris tout le monde d'autant plus que la société civile était déjà traversée par de nombreuses couches d'organisation formant un tissu sociétal dense comme les organisations religieuses, les associations sportives, culturelles, caritatives, les clubs de toute sorte, les partis politiques, les syndicats, les ONG, etc.

Ce phénomène pourrait trouver une explication : d'abord, il y a une question d'ego ou d'existence. En créant ou en s'inscrivant dans un réseau social : on existe, on s'expose, on communique et on échange. Basée sur une approche volontaire, gratuite, non coercitive et non contraignante, les réseaux sociaux offrent une assez grande

liberté d'appartenance et un bas niveau d'entrée, d'implication ou de contrainte. Après l'inscription, la participation est volontaire et il n'y a aucune implication si l'on sort du réseau. Ce lien entre une forte visibilité et une faible contrainte est essentiel. C'est en tous les cas ce qui faisait défaut dans les autres formes d'organisation sociétale précédentes. Ensuite, la contribution volontaire est très largement payée en retour. Si vous demandez une information ou vous cherchez un renseignement pour vos propres besoins alors il se trouve toujours quelqu'un pour y répondre et souvent dans un laps de temps très court. Du coup, votre propre contribution paraît minimale au regard de ce que le réseau peut vous offrir. En fait, l'ensemble des connaissances du réseau est tellement supérieur à vos propres connaissances que celui-ci semble les étendre à l'infini. Cet état de fait rend les réseaux sociaux objectivement très attrayants. Ici encore, les réseaux sociaux se distinguent des formes d'organisations sociétales antérieures car ils sont avant tout basés sur votre propre « empowerment ».

Enfin, par la création d'un espace/temps complètement renouvelé, les participants peuvent explorer leur propre modernité globalisée. L'espace est à la fois sans frontière territoriale et sans frontière thématique. On parle de tout avec tout le monde. Les territoires virtuels ainsi recomposés offrent un degré de liberté jusqu'alors non exploré par les citoyens du monde. L'ailleurs est souvent ici et inversement. C'est déroutant et réconfortant. Le monde mue vers de nouveaux découpages spatiaux directement liés aux pratiques. Il n'y a pas de prédécoupage, de séparation imposée, tout dépend de la volonté de chacun et du collectif dans lequel on entre et d'où l'on sort tout aussi vite. Le temps, lui aussi, se recompose. Temps partiel, temps différé, temps réel, etc. tout s'organise dans une temporalité maîtrisée. On choisit son mode, on structure son temps. C'est à la fois magique, ludique et puissant. Plus question de fuseau horaire, d'agenda quotidien, de rendez-vous fixe, d'horloge ; ce qui compte, c'est la décision temporelle de la communication. L'e-mail diffère, Twitter agenda, le chat est en « live », le RSS en flux continu, le SMS trace, etc., le temps décale, se décide.

Evidemment, cette recomposition de l'espace-temps dans les relations sociales crée la nouveauté mais aussi la potentialité. Etre acteur de son temps et de son espace devient ainsi la dernière grande aventure des temps modernes. La jeunesse l'a bien compris en devenant planétaire tant dans ses choix musicaux que télévisuels ou informationnels. Participer aux réseaux sociaux, c'est donc aussi découvrir ces nouveaux espaces. La montée en puissance rapide des réseaux sociaux peut s'expliquer ainsi. Il est bien clair que d'autres facteurs jouent aussi un rôle comme la gestion d'une carrière à travers le network, la rencontre de personnes dans des rendez-vous amoureux ou encore la recherche d'idées, de projets nouveaux. Toujours est-il que le Web 2.0 a engendré un processus nouveau qui renforce l'organisation distribuée de la société.

## Les institutions de la gouvernance Internet

Dans la courte histoire d'Internet (40 ans sépare ARPANET des réseaux sociaux) un nombre limité d'institutions ont participé à sa genèse et à son développement. Aujourd'hui, les institutions forment ensemble une petite « galaxie » en charge de sa gouvernance comme par exemple la régulation, la certification, l'évaluation, l'attribution des noms de domaines et des adresses IP, etc. Le pouvoir très distribué s'exprime avant tout dans le processus, l'anticipation et l'évolution de ce phénomène. Comprendre cette logique permet d'évaluer le fonctionnement de la gouvernance distribuée car Internet est devenu central dans la manière de façonner notre avenir et à travers lui, notre histoire et l'établissement de nos choix de vie.

Tentons ici l'exercice. La gouvernance d'Internet implique trois types d'acteurs : les gouvernements, le secteur privé et la société civile agissant sur trois niveaux différents selon la définition du Professeur Yochai Benkler<sup>17</sup> de la Law School de Harvard à savoir :

- Le niveau des « infrastructures physiques »
- Celui des « règles » (codes, normes et standards) de communication
- Et enfin celui du « contenu » des données, des informations et des applications qui circulent dans le réseau.

17. [www.benkler.org](http://www.benkler.org) «from consumers to users» <http://www.law.indian.edu/fclj/pubs/v52/no3/benkler1.pdf>

Cela nous donne la matrice suivante:

### Matrice au niveau d'intervention des acteurs de la gouvernance

	<b>Infrastructures</b>	<b>Règles</b>	<b>Contenus</b>
<b>Gouvernement</b>	<b>Réseau public</b>	<b>UIT, OMC, (...)</b>	<b>Administration en ligne</b>
<b>Privé/Entreprises</b>	<b>Réseau</b>	<b>ICANN, VersiSIGN</b>	<b>Google, Apple, Microsoft, (...)</b>

Reprenons en détail les éléments de cette matrice en les étudiant selon le découpage infrastructures-règles-contenus.

### Les infrastructures physiques

Au début d'ARPANET dans les années 60/70, le Département de la Défense américaine (DoD) met à la disposition des chercheurs l'infrastructure physique (backbone). Puis comme les utilisateurs, pour l'essentiel des centres de recherche américains (puis mondiaux) augmentent, c'est le Fonds National scientifique américain (NSF) qui dès 1984 prend progressivement le relais alors que le Département de la défense américaine crée ses propres réseaux sécurisés et distinct du réseau NSFnet<sup>18</sup>. En 1990, le réseau ARPANET est officiellement arrêté. En 1991, NSFnet qui avait pris beaucoup d'importance dans les milieux académiques s'ouvre aux acteurs du secteur privé. Dès lors notamment sous la pression de la libéralisation des télécommunications, le privé devient petit à petit le principal acteur des réseaux et ceci également au niveau des infrastructures. A part de rares exceptions comme la Chine, les infrastructures Internet sont aujourd'hui la propriété du secteur privé et géré par lui.

18. National Science Foundation Network; acronyme pour réseau américain de la recherche en sciences. Voir [en.wikipedia.org/.../National\\_Science\\_Foundation\\_Network](http://en.wikipedia.org/.../National_Science_Foundation_Network)

Les usagers par le biais d'abonnements ont eu accès aux services de transmission de données comme le IPSS X.25, l'ADSL, l'ISDN ou encore les câbles des réseaux de télévision privée. En payant une redevance directement aux entreprises de télécommunications, les usagers ont été « branchés » au réseau via des « fournisseurs » de service comme AOL, Free, Orange, Sunrise, etc. Cependant, cette double offre « services » et « accès au réseau » fut dans bien des cas remplacée par un seul intermédiaire, la compagnie de télécommunications ou de télévision par câble, pour leur abonnement unique qui procure les deux services voire davantage.

Cette simplification masque en fait une compétition qui s'est fortement accrue étant donné que pratiquement seul le branchement devient payant. Les contenus sur Internet sont largement gratuits, en dehors bien sûr de quelques services tels que le e-commerce, le e-banking, etc.

Il ne faut pas oublier qu'au niveau des infrastructures, il est nécessaire d'installer de nombreux serveurs disséminés dans le monde pour garantir une qualité des services et optimiser la rapidité des réponses. Ainsi les principaux acteurs de contenu Internet tels que Google, Yahoo, Youtube, etc. s'appuient sur des « backbones » mis en place par des entreprises spécialisées comme par exemple Akamai. En bref, les infrastructures sont aujourd'hui avant tout l'affaire du secteur privé.

## Les règles

Il en est tout autrement en ce qui concerne l'élaboration des règles du jeu. Ici plusieurs niveaux de gouvernance font intervenir plusieurs centaines d'acteurs. C'est par exemple le cas pour l'évolution des règles, des codes, des normes et des standards.

Pour simplifier, il y a cinq différents champs d'action pour la régulation.

1. L'attribution des noms de domaine et des adresses physiques liées (aujourd'hui ICANN en est responsable)
2. L'architecture de gouvernance d'Internet (avec notamment IAB qui est aujourd'hui une composante d'Internet Society)
3. L'évolution des normes scientifiques et technologiques à travers les RFC est supportée par principalement trois groupes technologiques IETF (Internet Engineering Task Force), l'IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) et les entreprises actives dans le domaine des standards
4. L'évolution de la société civile représentée par des organisations telles que W3C, Internet Society
5. La gouvernance de la gouvernance qui est discutée dans les grandes conférences internationales : WSIS, Forum IUT, Forum IEFT, TED, LIFT, etc.

Dans chacun de ces cinq champs, des controverses entre acteurs ont lieu car de toute évidence, la gestion de cette galaxie d'institutions chargées de conduire une gouvernance distribuée n'est pas évidente malgré le fait qu'elle a produit depuis plusieurs décennies un système extrêmement efficace.

Un rapide survol de quelques exemples de controverses permettra de saisir la complexité du processus de gouvernance.

- La question centrale du système de l'attribution des noms de domaine (DNS) qui est principalement aux mains d'une entreprise californienne à but non lucratif ICANN sous contrat avec le Département du Commerce américain (DoC) biaise un peu le système qui voudrait être ouvert et distribué. L'UIT (Union Internationale des Télécommunications) ou un autre organisme international plus neutre serait un choix plus judicieux pour certains observateurs.
- La question des choix technologiques souvent issus de processus peu transparents, pose également problème. La société civile a depuis quelques années pris un peu de pouvoir face aux choix des entreprises du secteur privé, mais il existe des positions dominantes comme celles de Google ou Microsoft qui sont souvent attaqués par la société civile.
- Enfin, la question du contrôle démocratique de la gouvernance elle-même fait problème comme l'a montré la conférence mondiale de la société de l'information (WSIS) à Genève en 2003 et à Tunis en 2005. La question de la gouvernance reste aujourd'hui largement ouverte même si le processus a démontré une remarquable efficacité malgré une organisation en apparence chaotique.

### Les contenus

Au niveau des contenus, une grande liberté est généralement adoptée par les acteurs gouvernementaux, privés ou de la société civile. La censure est relativement faible à l'exception de certains pays comme la Chine et sur certaines thématiques comme le terrorisme, le négationnisme, la pédophilie ou plus récemment sur l'usage de Facebook dans les administrations ! Mais habituellement le fondement américain de la liberté d'expression du « premier amen-



dement » de la Constitution fait loi. La liberté est ainsi largement garantie et ceci d'autant plus que le principe du « end to end » interdit en principe le contrôle des contenus par les gestionnaires et les intermédiaires en charge des infrastructures d'Internet.

On pourrait même ajouter qu'au-delà de l'esprit de liberté qui règne sur Internet, il y a une véritable volonté d' « empowerment » des usagers si bien que dans certains domaines comme ceux de l'information ou de la connaissance, on assiste à une authentique redistribution des tâches, des actions, des responsabilités et des propositions. Aujourd'hui par exemple, les professionnels des médias n'ont plus le monopole absolu de l'information car pratiquement tout le monde a la possibilité de participer comme source d'informations (YouTube, ...) à l'industrie média. C'est une révolution en soi. Il en est de même dans le domaine de la connaissance avec Wikipédia et la mise en ligne de livres par Google, Amazon, etc. La connaissance est partagée et distribuée gratuitement ou presque. Cette distribution vers les usagers de l'information et de la connaissance représente le cœur même du pouvoir distribué et de l'émergence des nouvelles « soft » institutions.

### Les acteurs

Comme nous l'avons vu, il existe trois types d'acteurs : les gouvernements (y inclus les organisations internationales de type intergouvernemental), les entreprises du secteur privé et les organisations de la société civile.

Au niveau des gouvernements, ils participent souvent de manière passive au développement d'Internet tout en tentant de maintenir une certaine souveraineté sur leur territoire (l'exemple de Google Street View est là pour confirmer cette attitude). Les Etats-Unis, au contraire, opèrent de manière plus influente et même souvent au-delà de leur propre territoire. Ceci s'explique en partie par le rôle pionnier que les Etats-Unis ont joué dans le développement d'Internet mais pas seulement. Leur empreinte est partout. Leur hégémonie économique aussi.

Dès le début, le Département de la Défense avec ARPANET puis le Département du Commerce avec la gestion des noms de domaines (DNS) et enfin le Fonds national de la recherche scientifique (NSF) avec le réseau NSFnet ont été les principaux acteurs du développement d'Internet. Aujourd'hui encore, le gouvernement américain mais surtout les « soft » institutions américaines (comme W3C, Internet Society...) pèsent de tout leur poids dans le développement d'Internet.

Les autres gouvernements et notamment les Européens et les Chinois agissent pour l'essentiel à travers l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et essaient d'internationaliser la gouvernance d'Internet. Les Forums mondiaux WSIS<sup>19</sup> en 2003 et 2005 organisés par l'UIT ont été des moments forts de cette confrontation.

Mais à cette occasion, les positions n'ont guère changé à l'exception peut-être de la création du « Working Group on Internet Governance » (WGIG) qui a tenté de clarifier les différentes positions des acteurs notamment gouvernementaux. Ainsi l'ONU par l'intermédiaire de son agence UIT essaie d'internationaliser la gouvernance dans une vision plus centralisée de celle-ci. C'est aujourd'hui loin d'être le cas.

Au niveau des entreprises du secteur privé, là aussi les poids lourds sont américains. Google, YouTube, Yahoo, Facebook, Microsoft mais aussi Apple, Cisco, etc. jouent les premiers rôles en imposant souvent leurs règles. Quelques contributions européennes font malgré tout un peu contrepoids (Linux, Skype, Nokia et bien sûr le Web qui sont d'origine européenne). Du fait que le domaine est toujours en pleine évolution, les innovations technologiques décident souvent de la voie à suivre. Dans le futur, un rééquilibrage est à prévoir car la Chine possède actuellement plus d'internautes que la population totale des Etats-Unis ! Ce renversement des équilibres viendra sans doute chambouler les comportements des usagers et peut-être de la gouvernance.

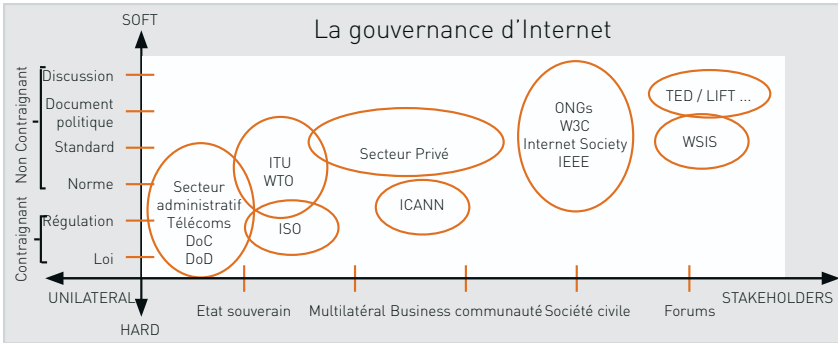
19. World Summit on Information Society

En effet, dans le monde Internet les facteurs déterminants sont le trafic et le nombre de visiteurs uniques par site, de pages vues, de clics (hits). Le pouvoir appartient aux usagers qui imposent un modèle économique fondé souvent sur la publicité. Cette logique massivement utilisée sur Internet a amplifié la course au trafic. Google en est l'expression symptomatique. Ce phénomène a placé la société civile dans une position de choix. Elle peut peser de tout son poids dans la balance sur les choix et directement agir sur les équilibres du commerce et de la gouvernance. Même s'il faut parfois relativiser ce balancier, sa voix est largement entendue. Il arrive même qu'une entreprise ou un gouvernement agissent contre ses intérêts et aussitôt une fronde des internautes est menée les obligeant à reconsidérer leur pratique. Par exemple lorsque Facebook a voulu mettre en place un système de contrôle qui ciblait les utilisateurs en fonction des informations émises dans leur profil, cela a créé une polémique. En effet, les utilisateurs ont demandé à être explicitement mieux avertis par un message et une page sur l'usage et le devenir des données personnelles. Facebook a dû justifier ses actes auprès de ses membres et a dû faire marche arrière face à la levée de bouclier des usagers. Ce qui s'est passé dans une certaine mesure en Iran lors des événements qui suivirent les élections présidentielles en 2009, a montré que le gouvernement a vainement essayé de contrôler l'accès Internet sur son territoire sans pouvoir déjouer les manœuvres astucieuses des internautes. Dans cette gouvernance extraordinairement directe<sup>20</sup>, les pouvoirs centraux doivent composer avec celui du type distribué.

Les tensions peuvent être vives mais sur le moyen ou long terme, le pouvoir distribué semble chaque fois imposer sa signature. Les organisations non gouvernementales comme Internet Society ou W3C tentent ainsi de maintenir les préceptes originaux d'Internet, celui du collaboratif et le « end to end » qui à eux deux dictent souvent les développements sur Internet.

20. Voir « Economie directe » Cedric Van der Poel et Xavier Comtesse (2007), [www.rezonance.ch](http://www.rezonance.ch)

## Schéma des acteurs de la gouvernance d'Internet



A lire de gauche à droite et de bas en haut. Ce schéma tout en rassemblant les principaux acteurs de la gouvernance Internet dévoile également l'évolution de cette dernière. ARPANET a été une initiative étatique, celle du Département de la Défense américaine pour finalement se retrouver aujourd'hui essentiellement aux mains de la société civile et de quelques entreprises spécifiques comme ICANN, VeriSign sans oublier les géants du secteur des télécommunications et de l'informatique comme ATT, Cisco, Microsoft, Google, etc. Il faut constater que les Etats-nations ont perdu dans une large mesure le contrôle du développement d'Internet. Par ailleurs, les discussions, les « policy papers » tels que ceux rassemblés sous le label RFC jouent un rôle primordial comme une sorte de code de spécification (soft law) produisant en quelque sorte le « législatif » d'Internet. Mais comme Internet est un domaine où l'innovation technologique connaît un développement toujours fulgurant. Le paradoxe est bien là : malgré une discussion « soft », les spécifications engendrent des réalisations « hard » en forte quantité. Cette gouvernance diffuse et distribuée s'inscrit pourtant dans une efficacité remarquable.

## Conclusion

L'histoire d'Internet révèle beaucoup d'informations sur les principes fondateurs qui ont constitué son développement, notamment les processus de création des « soft laws » et sur les montages institutionnels de la gouvernance. Ces facteurs vont influencer les autres formes de la gouvernance mondiale car les principes de base, issus de trois choix élémentaires, sont valables dans beaucoup de domaines de la gestion des affaires du monde (environnement, humanitaire, commerce équitable, etc.):

- La redondance du système (principe des routes multiples)
- La neutralité du réseau par la transmission par paquets
- L'empowerment – l'intelligence au bout de la chaîne (principe du end to end)

Ces trois principes fondent la spécificité d'Internet et donnent sa culture distribuée aussi. De plus, le processus de création d'un « corpus » des soft laws, sorte de base de spécification de son développement avec notamment les RFC et les recommandations émanant de IETF, IEEE, ITU, etc. constitue une véritable base législative « soft » qui va permettre de produire de l'innovation et des applications concrètes tant au niveau du matériel que du logiciel. Cette particularité largement inconnue du grand public est for-

tement influencée par l'esprit américain de la « common law ». Chaque proposition, recommandation sert à construire la suite. Il n'y a pas de régulation complète préétablie. Tout se passe le long du processus comme si seule l'amélioration du système comptait !

En ce qui concerne les institutions de la gouvernance, elles ont changé en fonction de l'évolution d'Internet. D'ARPANET à Internet, on a vu tour à tour, le DoD, le NSF, le DoC puis une galaxie d'organisations générer et gouverner Internet. Deux tendances ont accompagné ce mouvement. En premier lieu, une privatisation des principaux acteurs (Télécoms, ICANN, etc.) et en deuxième lieu, une montée en puissance de la société civile (Internet Society, W3C, etc.). L'ensemble aujourd'hui forme une galaxie représentant une forme distribuée du pouvoir. Ce ne sont ni les principes de la séparation du pouvoir ou de la subsidiarité qui ont conduit à cet état de fait, mais bien davantage, le principe du « end to end ».

En donnant le pouvoir (l'intelligence) au bout de la chaîne, on a délibérément introduit une volonté d'empowerment des usagers. Toutes les applications actuelles d'Internet, d'une manière ou d'une autre, expriment cet « empowerment ». Qu'il s'agisse du e-commerce, du e-banking, du e-administration, des news, des blogs, des transactions de toutes sortes, des réseaux sociaux, etc. tous conduisent à transférer de la connaissance, de l'intelligence aux usagers. Internet est un pouvoir transformationnel. Sa gouvernance reflète cette philosophie. Distribuer le pouvoir, c'est aussi gouverner avec moins de pouvoir et donc favoriser les processus consensuels. Cela va influencer demain la gouvernance de la société dans son ensemble.



# Les soft institutions comme modèle de gouvernance





Les « soft » institutions sont des institutions qui émettent des « soft laws », c'est-à-dire des normes, des labels, des standards, etc. qui ont les caractéristiques d'être suivis de manière volontaire, non contraignante et non punissable. Cette définition permet de séparer celles-ci des institutions classiques issues des processus législatifs des États-nations et qui édictent des lois obligatoires contraignantes et punissables. En politique internationale, les « soft » institutions côtoient les « hard » institutions dans les processus de gouvernance globale comme c'est le cas pour Internet. Cela est aussi vrai dans beaucoup d'autres domaines comme l'environnement, le commerce équitable, le microcrédit, la science ou l'humanitaire pour ne citer que quelques exemples. Les acteurs institutionnalisés forment ensemble une « galaxie » de gouvernance. Il est souvent difficile pour le citoyen de s'y retrouver car dans la plupart des cas, ces institutions sont

méconnues par le grand public. Leur fonctionnement, leur action et leur implication dans l'agenda politique restent une inconnue de taille car peu relayés par les médias.

Cette troisième partie va s'atteler à décortiquer précisément les mécanismes sous-jacents de ces institutions en se posant trois questions :

- Quels sont les modèles de « pensée » et « juridiques » propres aux « soft » institutions ?
- Comment agissent-elles au quotidien ?
- Sous quelle forme aiguillonnent-elles sur le marché des idées, l'agenda politique ?

Nous essaierons ensuite de présenter le plus clairement possible la résultante d'un tel processus qui aboutit, selon nous, à un réel empowerment du citoyen monde. Enfin, dans une postface nous élaborerons une vision de transformation pour Genève en tant que place privilégiée pour la soft gouvernance.

## Ainsi pensent les « soft » institutions

Trois piliers structurent la pensée des soft institutions : la contrainte morale, le légitime et l'a posteriori.

Avant tout, la contrainte morale s'appuie sur des déclarations universelles comme celles des Droits de l'homme, du Millénium mais aussi sur des normes (ISO 14001, ISO 26000, etc.). Ce corpus de déclarations de bonnes intentions forme une morale de responsabilité à laquelle se raccrochent les soft institutions. Cela leur donne à défaut d'une base légale, une légitimité dans leur pensée et leur action. Ceci nous amène tout logiquement au deuxième volet qu'est la légitimité de penser et d'agir pour le bien commun. En effet, les institutions adoptent une posture légitime plus que légale. Enfin, la posture de l'a posteriori leur permet d'avancer dans leur démarche et donc d'évoluer dans un cadre « mou » en s'adaptant aux situations et aux circonstances selon l'évolution des équilibres globaux. En refusant une posture a priori les obligeant à se définir clairement dans un cadre général de la société, cela les autorise à entamer au plus vite un processus d'influence et de recherche de consensus sans avoir, au préalable, le besoin d'adopter un corpus juridique complet.

Cette triple posture sur la contrainte morale, le légitime et l'a posteriori donne une puissance certaine aux « soft » institutions dans un monde en profonde transformation.

C'est d'ailleurs peut-être la seule posture à adopter, car elle offre une souplesse incontestable face à l'incertitude de l'avenir. Les Etats-Unis et leurs institutions connaissent bien ce comportement car ils doivent sans cesse se référer au corpus de « common law » propre à leur pays. La question du processus référentiel légitime est absolument centrale pour mieux comprendre comment les « soft » institutions pensent. A cet égard, une comparaison entre la pensée continentale du juridique à celle des Anglo-Américains et tout particulièrement à celle des Etats-Unis est de mise. Elle permet de mieux cerner cette idée du référentiel de la pensée « soft ».

### World Wide Web Consortium (W3C)

W3C a été fondé en 1994 par Tim Berners-Lee, l'un des cocréateurs du Web, comme un consortium de développement des nouveaux standards pour le Web et est financé par la Commission Européenne et le Département américain de la Défense (DoD). Aujourd'hui, le consortium a créé une petite vingtaine d'offices régionaux dans le monde qui sont en charge de faire des recommandations dans un processus établi en cinq phases :

1. Working Draft
2. Last Call Working Draft
3. Candidate Recommendation
4. Proposed Recommendation
5. W3L Recommendation

Ce processus d'établissement des normes et standards est typique de la gouvernance d'Internet. Les propositions sont discutées par tous jusqu'à ce qu'une recommandation stable apparaisse au bout de ce processus. Cela fait penser, dans un autre domaine, au processus de création des articles sur Wikipédia. D'une manière générale, c'est une méthode qui convient particulièrement bien à des systèmes de pouvoir distribué. Aucune décision n'est formellement prise, on privilégie un long processus de dialogue, de commentaire jusqu'au moment où la proposition est fixée, stabilisée en quelque sorte, alors elle devient de facto une norme.

## **Droit continental versus «common law»**

Les deux grands systèmes juridiques que sont le droit continental d'obédience romano-germanique et le « common law » anglo-américain reposent sur des prémisses très différentes.

Pour exprimer cette différence de manière très simplifiée, on pourrait dire que l'approche du « common law » part d'un système de valeurs basé sur un minimum de lois et favorisant la liberté d'agir aussi longtemps qu'une opposition ne s'exprime pas ou que personne ne se plaint. C'est à ce moment-là que la justice va établir un jugement d'arbitrage qui constituera par la suite une pièce clé de la jurisprudence en évolution permanente. C'est l'accumulation de cas de jugements consignés qui servira de repères au-delà de la Loi. Bien évidemment dans un tel système, il y a des limites à ne pas dépasser. Mais d'une manière générale, le cadre juridique est moins contraignant que dans celui du droit continental dans lequel tout ou presque est prévu a priori. Cette philosophie du droit anglo-américain est présente dans les pays historiquement liés à la Grande-Bretagne notamment les anciennes colonies comme l'Inde, l'Australie, l'Afrique du Sud et quelques autres pays sous influence de la culture anglaise.

Dans les pays de culture européenne continentale et au Japon, mais également dans les pays anciennement sous leur domination comme ceux d'Amérique latine, certains pays du Moyen-Orient, d'Afrique, d'Indonésie prévaut l'idée d'une vie codifiée a priori et qui est considérée comme une valeur essentielle à l'ordre public. En Europe continentale, les principes fondamentaux sont traditionnellement écrits, codifiés et conservés comme référence. Cette tradition remonte à l'empereur byzantin Justinien qui au VI<sup>ème</sup> siècle a entrepris une vaste codification du droit romain compilé dans une cinquantaine de livres. Cette vision a priori du droit organise les institutions continentales. A l'opposé, le « common law » s'appuie sur un raisonnement a posteriori qui favorise une démarche plus inductive, plus processuelle. C'est pourquoi ces deux approches du droit sont pareillement antagonistes car elles manipulent, en quelque sorte, le concept de temps de manière divergente. En favorisant le temps, le « common law » fait un pari sur celui-ci, alors que le droit continental au contraire s'en méfie, il cherche l'intemporalité.

Dans les affaires internationales et donc dans la gouvernance globale, le « common law » a largement dominé le débat juridique et influencé les mentalités et le fonctionnement des institutions. La Banque Mondiale a même commandité le fameux rapport Doing Business en 2004 et a tranché en déclarant que le « common law » anglo-saxon était plus efficace pour l'économie que le droit continental romano-germanique. Toujours est-il qu'il faut bien constater que dans les institutions internationales qu'elles soient de type « hard » ou « soft », leurs actions sont aujourd'hui fortement dépendantes du « common law ».

Ce constat n'est pas sans conséquence dans la gestion de la gouvernance et cela explique en partie les difficultés intrinsèques qu'elle rencontre. En effet, il est ardu de communiquer au grand public tel quel des notions a posteriori et a priori, même si les conséquences ont des effets sur leur quotidien. De toute évidence, il est plus aisé de communiquer sur un processus unique de type centralisé. C'est d'ailleurs ce que continuent de faire les médias.

D'autre part, les processus a posteriori paraissent moins démocratiques car il faut être capable de mettre en place un véritable système de contrôle démocratique de type « accountability » pour pouvoir permettre aux gens de juger et éventuellement de s'opposer, ce qui aujourd'hui fait encore largement défaut au niveau international.

### IETF, IEEE et les Request for Comments

Deux organisations d'ingénieurs jouent un rôle central dans l'établissement des standards techniques d'Internet, ce sont l'Internet of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) et l'Internet Engineering Task Force (IETF). Ces deux organisations, bien que distinctes fournissent des standards complémentaires. Ces deux organisations fonctionnent sur le même processus de standardisation à savoir celui des memorandums. Comme le monde Internet regroupe une multitude de parties prenantes (multistakeholders), le processus de convergence des points de vue technique nécessite un modèle particulier de standardisation. La référence de ce type de memorandum est celui des « Request for Comments » qui sont aujourd'hui gérés par l'ETF (entité liée à Internet Society) mais qui ont vu le jour dès le début d'Internet. En effet, dès 1969 apparaît ce concept des memorandums dans le projet ARPANET en demandant à la communauté des scientifiques et des ingénieurs de se prononcer sur toutes propositions nouvelles, les animateurs puis plus tard les « administrateurs » d'Internet cherchent à établir un consensus fort parmi les développeurs d'Internet. Ce consensus fort est nécessaire car aucun organe de la gouvernance n'est en position de trancher ou de décider. Tout ce processus de convergence est à la fois la force et la faiblesse d'un système du pouvoir distribué.



## Ainsi fonctionnent les «soft» institutions

En favorisant les processus de recherche de solutions a posteriori plus que le choix a priori, les « soft » institutions sont en constant mouvement. Elles ne sont pas figées et entravées par des codifications. Au contraire, elles tendent à s'adapter le long de leur parcours et de leur développement. Ces « soft » institutions sont avant tout là pour défendre et régler des problématiques en évolution comme par exemple la question de l'environnement et s'adapter aux changements opérés dans la société elle-même. Ainsi, d'une situation de veille où il est avant tout nécessaire de faire prendre conscience d'une problématique à la population et les pouvoirs publics, l'institution elle-même en formation va prendre une posture de défense d'une cause (phase d'« advocacy ») puis va devenir une force de proposition dès lors que le terrain social est en quelque sorte arrivé à maturité. Enfin l'institution va devenir un partenaire (stakeholder) d'un processus de convergence et de recherche de solutions par des décisions de compromis successifs.

On peut dire que le fonctionnement des « soft » institutions suit logiquement trois phases de constitution :

1. Une posture revendicative (advocacy)
2. Une force de proposition et d'action
3. Une position de partie prenante (stakeholder) du processus de gouvernance

Par exemple le développement de « Médecins sans frontières » (MSF) a suivi dans les grandes lignes le développement suivant :

- A l'origine de cette création est la guerre du Biafra de 1967 à 1970 qui engendre une immense famine. Bernard Kouchner alors envoyé sur place par le CICR multiplie les interventions médiatiques afin d'alarmer l'opinion publique et les autorités. L'enjeu se porte sur l'entraide médicale d'urgence tout en revendiquant une action plus déterminée.
- Médecins sans frontières est créée en 1971 et devient une organisation non gouvernementale et élabore une charte d'action et de prise de position. MSF devient une « soft » institution dans le concert international de l'aide humanitaire. Sa position est de porter une assistance médicale aux populations du monde entier en passant outre les frontières ainsi que l'utilisation de pressions médiatiques pour agir dans certains pays défavorisés ou en crise.
- Médecins sans frontières entre dans le champ de la gouvernance humanitaire en ouvrant son siège international à Genève pour influencer les systèmes de décision internationaux. MSF devient « partie prenante » du processus multistakeholders de la gouvernance.

Ce fonctionnement caractérise la plupart des ONG et crée les bases de la soft gouvernance. Il existe bien sûr d'autres modèles de progression mais en principe ces trois phases sont typiques dans la constitution de ceux-ci. L'humanitaire comme l'environnement gèrent ainsi les affaires internationales globales.

Même si la cause initiale est souvent déterminante comme la guerre du Biafra pour MSF, la bataille de Solferino pour le CICR, l'incident nucléaire de Three Mile Island pour le mouvement antinucléaire, il y a un moment clé dans la naissance d'une soft institution, c'est l'élaboration de sa mission, de sa charte qui doivent rapidement englober une cause large et souvent planétaire. Aucune institution ne survit vraiment si sa cause reste trop localisée, trop étroite car le fonctionnement de ce type d'institution requiert une base élargie

de soutien notamment financier pour survivre. C'est par exemple le cas pour Max Havelaar dans le domaine du commerce équitable. Cette institution a besoin de l'adhésion massive de clients fidèles et convaincus pour perdurer. Quelques institutions ont été rapidement marginalisées voire balayées lorsque leur base n'a pas été assez consolidée. Ainsi de nombreux mouvements antinucléaires (Creys-Malville) ont soit disparu, soit ont dû passer le relais à d'autres causes plus proches des préoccupations des populations. C'est aussi le cas des institutions écologiques qui parfois ont franchi le pas vers la formation de partis politiques Verts au niveau national.

Certaines institutions ont dépassé ces différentes phases avec succès et ont pu fonder une représentation internationale de poids faisant aujourd'hui partie de la gouvernance multistakeholders. Celles qui ont survécu, appartiennent désormais à la « galaxie » de la gouvernance distribuée et participent ainsi au changement.

### VeriSign

VeriSign est une compagnie américaine cotée à la Nasdaq qui opère dans le domaine des infrastructures des télécommunications. Fondée en 1995 comme une « spin off » de la société RSA, elle démarre ses activités dans le domaine de la sécurité Internet. En tant qu'autorité de certification, cette compagnie joue un rôle clé dans le domaine on line. Son système de paiement sécurisé fut vendu à eBay en 2005. Mais aujourd'hui, VeriSign continue à être une organisation clé dans la « galaxie » Internet notamment parce qu'elle gère les noms de domaines ayant comme générique les .com et .net. La compagnie est également active dans différents services liés aux noms de domaine, aux services RFID et aux certifications des services Internet. Même si elle est une compagnie privée, elle participe aussi à la gouvernance distribuée d'Internet. C'est une particularité nouvelle des formes émergentes de gouvernance et pourra servir d'exemple dans d'autres domaines à l'avenir.

## Ainsi agissent les «soft» institutions

Essentiellement basées sur des comportements légitimes, les « soft » institutions ont eu tendance dans les premiers temps de leur existence, à tester les limites du système légal. Très influencées par l'esprit anglo-américain sur la question de la liberté de pensée et d'action, les « soft » institutions prennent une posture revendicative. C'est le cas des institutions liées à la cause environnementaliste ou humanitaire, à la défense des animaux, à la protection des consommateurs, etc.

Certes dans le cas d'Internet, la position contestataire est plus subtile et reste difficile à discerner mais tout de même dès son avènement, les pionniers d'Internet ont tous réagi contre la centralisation des systèmes des années soixante. En inscrivant des principes comme celui du « end to end », les protagonistes ont bouleversé les représentations dominantes de leur époque. Dans le cas d'institutions intergouvernementales émettant des recommandations ou des standards comme c'est le cas pour UIT ou le GIEC (changement climatique), les mécanismes sont différents dans la mesure où ces « soft » institutions n'ont pas connu de phase initiale revendicative puisqu'elles ont été formées par les États nations pour répondre à une problématique : le premier pour l'élaboration des normes de télécommunication (télégraphe, téléphone, radio...) et le deuxième pour évaluer objectivement les risques climatiques. Mais dans ces deux cas, les États nations ont été conduits à créer ces institutions après l'apparition d'un questionnement dans le débat public.

En résumé, la création d'une « soft » institution répond à une problématique qui à un moment donné trouve un fort écho dans la population.

Mais alors pourquoi constituer une « soft » institution plutôt qu'une « hard » émanant d'un processus législatif classique des Parlements souverains ?

La réponse pourrait venir du fait que souvent une discussion sur une problématique globale possède une faible base légitime dans l'opinion publique. Exprimée par une minorité agissante, cette problématique doit trouver son chemin jusqu'à convaincre le plus grand nombre. C'est sans doute le point central de l'origine des « soft » institutions. Une problématique doit passer par une phase de forte médiatisation, par une minorité agissante d'acteurs, afin d'attirer petit à petit un plus grand nombre d'adhérents. L'institutionnalisation du débat crée alors les conditions de l'émergence de « soft » institutions qui vont émettre pour défendre leurs causes des recommandations, des labels voire des normes. Ceci étant, il est évident que dans la plupart des cas, l'émergence de « soft » institutions se fait à partir d'un environnement sociopolitique propice. En effet à de rares exceptions, la violence n'est pas leur mode de fonctionnement. Les cas des antinucléaires, des « jusqu'au-boutistes » de l'opposition « militante » aux OGM ou des « écoterroristes » de la mouvance SHAC<sup>21</sup> restent finalement marginaux.

En principe, les actions de la phase initiale sont de type revendicatif et démonstratif avec des actions ciblées sur les opinions publiques à travers les relais médiatiques.

- Cette première phase correspond donc à un plan d'action axé sur la communication.
- La seconde phase s'inscrit dans une démarche sur le terrain. Elle correspond du point de vue de l'institution à l'établissement d'une charte d'actions, à son développement organisationnel et au positionnement de sa mission sur le long terme. Cette phase

21. [www.shac.net](http://www.shac.net)

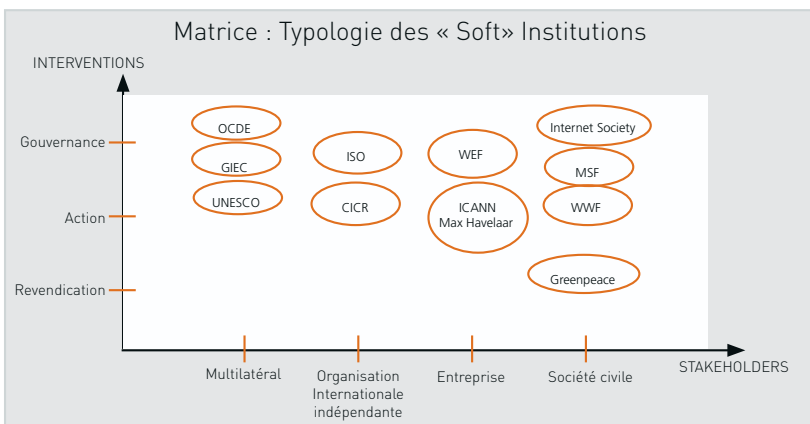
est plus mesurée car elle est en contact direct avec la réalité des choses et intègre différents acteurs de la scène sociopolitique. L'institution tout en émettant des « soft laws » agit davantage et corrige les premières errances. En devenant plus pragmatique, elle gagne en efficacité avec une action plus ciblée tout en devant répondre à une contrainte de résultats. Les responsables ont besoin de justifier auprès de leurs adhérents, leurs actions à travers des succès.

- La troisième phase est celle de l'appartenance à la gouvernance. En effet, dès lors qu'une institution atteint un degré de maturité suffisant, elle va être en quelque sorte, agréée par les autres institutions notamment les « hard » pour participer à la gouvernance. Cette forme de reconnaissance montre que la « soft » institution a atteint un certain champ d'influence et une force d'action non négligeable.

Peu de « soft » institutions échappent à ce processus d'action en trois phases : revendicative/action/gouvernance. Même si cette représentation est quelque peu schématique, elle a l'avantage de cerner rapidement le mécanisme général tout en laissant suffisamment de flexibilité dans l'interprétation car les « soft » institutions restent largement empreintes des principes de leurs initiateurs. Tant qu'une « soft » institution reste la pure émanation d'une minorité agissante, elle n'est pas confrontée à la gouvernance mais dès que sa base s'élargit et qu'une pression s'exerce, elle tend à s'institutionnaliser dans le temps.

## Vers une typologie des «soft» institutions

Les « soft » institutions comme nous l'avons vu à de nombreuses reprises dans ce cahier, proviennent d'horizons divers. Mais elles sont l'émanation de trois types de stakeholders : les gouvernements, les entreprises et la société civile. Cependant, certaines institutions sont de type paragouvernemental, c'est-à-dire indépendantes des gouvernements mais ayant une mission ou en charge d'appliquer une convention internationale. Le CICR et ISO sont précisément de ce dernier type d'institutions jouant un rôle normatif. Par ailleurs, les soft institutions agissent sur trois niveaux : la revendication, l'action et la gouvernance. Certaines agissent sur les trois niveaux à la fois, d'autres sur au moins un de ces niveaux. La typologie de ces « soft » institutions peut être décrite dans la matrice suivante :



## Remarques

- La plupart des institutions agissent au moins sur deux niveaux d'intervention. Si l'on prend par exemple MSF qui au début des années septante s'était concentrée à la fois sur la revendication et l'action et qui aujourd'hui reste au niveau de l'action tout en ayant pris une position importante dans la gouvernance. Ainsi MSF international à Genève participe à la gouvernance humanitaire et à celle de la santé (proximité de l'OMS). De même, des organisations comme le WWF ont évolué vers la gouvernance.
- Les institutions découlant des gouvernements n'ont pour ainsi dire jamais connu de phase revendicative puisqu'elles ont été créées grâce à des traités internationaux pour justement répondre à des demandes liées à des problématiques sociétales exprimées par la population ou par les organisations de la société civile.
- Les organisations internationales indépendantes sont par définition détachées de la sphère d'influence directe des Etats-nations et donc de leur gouvernement. Cette autonomie n'est pas la simple conséquence de leur combat mais tient plutôt à certains aléas et situations opportunes propres à la gestion des affaires internationales. Le CICR, gardien des Conventions de Genève s'inscrit pleinement dans cette catégorie d'institution avec toutefois un rôle majeur dans la gouvernance humanitaire.
- Les entreprises sont rarement impliquées d'emblée dans les processus décisionnaires de la gouvernance mais elles influencent indirectement ces derniers via les lobbyistes ou les Think Tanks. Ces deux dernières entités n'interviennent pas au même niveau puisque les lobbyistes intercedent directement dans les processus législatifs (hard laws) ou dans la création de soft laws. Les Think Tanks agissent quant à eux, plus sur la création de l'agenda politique au côté des ONG et des partis politiques. Cependant, certaines entreprises préfèrent s'engager directement dans l'action et la gouvernance. C'est le cas d'ICANN dans la gouvernance Internet et de Max Havelaar dans son intervention sur le commerce équitable.



- Enfin, la société, à travers ces nouvelles formes d'organisation comme les ONG ou les réseaux sociaux, est désormais un acteur important de la gouvernance. C'est assez nouveau et cela vaut la peine de commenter plus longuement ce phénomène.

### ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers)

Créée en 1998, cette entreprise à but non lucratif a son quartier général en Californie. Elle est en charge de l'allocation des adresses IP (Internet Protocole), des codes des pays (ch, fr, etc.), des « top » noms de domaines (.com, .org, etc.), des systèmes de management des routers et des protocoles d'identification et d'attribution. En priorité, ICANN est responsable de la gestion des noms de domaines et des adresses Internet. Ce sont deux fonctions clés, dans la sphère Internet qui précédemment étaient assurées par une institution dépendant du Département américain du Commerce (DoC) : IANA (Internet Assigned Numbers Authority). En privatisant en quelque sorte ces responsabilités, le gouvernement américain voulait assurer une plus grande indépendance d'Internet, face aux gouvernements, une meilleure stabilité à son évolution et garantir une représentation plus large et globale de la communauté Internet tout en faisant la promotion et la compétition de celui-ci. Reste que c'est une institution unique au monde par son statut d'entreprise privée ayant en charge le développement d'un « bien commun ». Cette situation ne va pas sans conflit avec d'une part la société civile représentée par des organes comme le comité At-Large Advisory Committee ou d'autres partenaires étatiques ou privés (voir encadré sur VeriSign). Tout en disposant d'un accord avec le gouvernement américain pour son exploitation, ICANN souffre d'une légitimité internationale de plus en plus contestée notamment auprès des Européens et des Chinois. L'évolution de cette institution d'un genre nouveau vers plus d'internationalisation semble inévitable.

## La société civile et la gouvernance

Dès les années soixante, un changement notoire s'opère dans la formation des ONG émanant de la société civile. Sous l'impulsion de Ralf Nader<sup>22</sup> et de la « lemon law »<sup>23</sup> concernant la défense des consommateurs face aux constructeurs automobiles américains, la société civile multiplie la création des ONG à la fois revendicatives, démonstratives et s'impliquant plus dans l'action et la gouvernance. Ces ONG s'emparent de problématiques ciblées qui jusqu'à présent, étaient inscrites dans les programmes politiques. Tous les champs d'action semblent devenir explorables que ce soit l'humanitaire, la défense des consommateurs, les campagnes contre le sida, la défense des animaux en voie d'extinction, la sauvegarde des animaux marins (bébé phoque), le changement climatique, le trou dans la couche d'ozone, etc. La société civile a donc créé des institutions propres pour chaque cause défendue. Cette fragmentation de l'utopie politique universelle est un changement radical porté par les institutions qui multiplient leur propre vision des menaces qui pèsent sur le monde. De plus, chaque domaine investi est souvent repris par plusieurs ONG ou institutions débattant et agissant plus ou moins de concert. Un phénomène compétitif surgit non seulement sur le plan de la recherche de financement (fundraising) mais aussi au niveau de l'impact sur le grand public.

22. [http://fr.Wikipédia.org/wiki/Ralph\\_Nader](http://fr.Wikipédia.org/wiki/Ralph_Nader)

23. [http://en.Wikipédia.org/wiki/Lemon\\_law](http://en.Wikipédia.org/wiki/Lemon_law)

L'importance des « soft laws » émises en partie par les nouvelles organisations de la société civile comme les labels, les benchmarks, les listes noires s'amplifie et la société civile finit par imposer son « corpus » de règles. Les démocraties représentatives se font déborder par l'arrivée du participatif. Des situations jusqu'alors improbables surgissent comme par exemple le fait que certains Etats confient à des ONG le règlement de la question humanitaire (MSF, CICR) ou d'intervenir dans des zones de guérilla (Amnesty International, Human Rights Watch). D'un statut d'observateur, elles glissent progressivement à celui de conseiller avant d'atteindre celui de « partie prenante » de la gouvernance. Le mouvement est lancé et semble irréversible. Ainsi, la société civile continue d'empiéter sur le champ classique du politique en créant deux nouvelles organisations avec les Think Tanks et les réseaux sociaux comme nous l'avons démontré en première partie de ce cahier.

## L'agenda des «soft» institutions

Comme nous l'avons déjà vu, une « soft » institution émet des « soft laws », c'est-à-dire des recommandations, des propositions de régulation, des labels, des notations, des benchmarks, des standards, des normes, etc. Toutes ces « soft laws » ont la caractéristique d'être volontaires, non punissables et non contraignantes. A cause de cette spécification inhérente aux « soft laws » elles ont une sorte d'obligation de réussite. Elles doivent être adoptées par le plus grand nombre d'acteurs, d'agents ou de stakeholders dans chaque champ d'application de la société. En effet, une « soft law » approuvée par une petite minorité n'aura que très peu d'effet sur la gouvernance globale. Par exemple lorsque la norme ISO 9000 sur le contrôle de qualité de la production des entreprises a été adoptée par des millions d'entreprises alors elle devient effective. Cette norme entraîne des effets visibles sur le terrain.

En conséquence, la véritable problématique est de faire adopter une « soft law » plus que d'en entériner une. C'est à ce niveau d'intervention que la « soft institution » prend tout son sens. Plusieurs méthodes sont utilisées à cet effet et quelques exemples peuvent être cités pour démontrer les techniques utilisées :

- Lorsque l'OCDE produit sa liste noire des « paradis fiscaux » en mars 2009, les États-nations visés par cette procédure ont tous réagi dans un temps record pour sortir de cette liste en suivant les recommandations émises par l'institution. Cette pratique que l'on pourrait qualifier de « passage en force » a démontré sa pleine efficacité.

- Lorsque les ministres de l'enseignement supérieur optent pour le « processus de Bologne » afin d'harmoniser les diplômes universitaires européens en instaurant les niveaux de Bachelor/Master/PhD, ils ont adopté une disposition « soft » extra-parlementaire. Le principe étant que chaque université pouvait adopter ce système ou non et l'adapter au moment où cela lui conviendrait. La conséquence directe fut que pour les étudiants, l'ancien système devenait moins attractif que le nouveau car les anciens diplômes semblaient, à leurs yeux, dénaturés et perdaient de leur attrait pour les futures carrières professionnelles. C'est pourquoi les universités adoptèrent plus rapidement que prévu ce nouveau régime. Il s'agit ici de contrer un phénomène de « marginalisation » car les universités qui maintenaient l'ancien système, se mettaient en quelque sorte elles-mêmes hors course. Ce fut aussi le cas de ISO 9000 pour les entreprises qui n'y ont pas adhéré tout de suite et qui furent désavantagées sur le plan compétitif.
- La stratégie des « cercles concentriques » consiste à ce qu'un petit nombre adopte une « soft law » puis arrive à convaincre d'autres à les suivre et augmenter ainsi le nombre de partisans. C'est typiquement la voie suivie par les labels, les benchmarks et les notations. Le commerce équitable (voir Max Havelaar) en est l'exemple type. Ce procédé plutôt lent permet cependant de trouver son efficacité dès qu'un nombre critique de membres est atteint.
- La stratégie de la « persuasion par le débat » est celle poursuivie par les grands forums internationaux de Stockholm (1972), Rio (1992), Kyoto (1998), Johannesburg (2002), Copenhague (2009) dans le domaine de l'environnement ou ceux de Davos, Porto Alegre pour la gouvernance globale. Ces forums amènent de longues discussions entraînant des processus parfois hésitants et chaotiques. Leur efficacité se mesure sur le temps mais aussi sur la qualité de l'engagement. Il s'avère que ce dernier est particulièrement décisif à la réussite de ce type de technique de persuasion. La déclaration du Millenium et le projet du Global Compact qui lui est lié, sont de bons exemples

de cette technique de persuasion. Enfin, il existe toutes sortes d'autres stratégies qui pourraient être regroupées sous la bannière de « persuasion par la propagande ». Ces stratégies sont souvent adoptées par des « soft » institutions n'ayant ni visibilité, ni moyens financiers pour de longues campagnes d'informations. Ces stratégies sont souvent mises en œuvre dans les premières années d'existence de l'institution. De par leur fort caractère revendicatif, ces stratégies ne sont pas retenues par les autres parties prenantes (stakeholders). Cependant, si les protagonistes reviennent régulièrement en martelant les esprits avec des campagnes de propagande, alors sur le long terme ces « soft laws » finissent par trouver un écho favorable en matière de gouvernance. Ce fut ainsi le cas pour les émissions de carbone dans le cadre du réchauffement climatique.

Il est intéressant de constater que malgré l'absence totale d'instance centralisée qui aurait en charge de « voter à la majorité » ces « softs laws », comme dans un système démocratique parlementaire, elles trouvent tout de même le chemin de la mise en œuvre. Cela pose toutefois de nouveaux problèmes comme celui d'un mécanisme impartial de règlements des conflits et du contrôle social (démocratie) pour l'agenda politique des « soft » institutions. Nous allons développer ces deux points et donner quelques éléments de réponse.

## L'arbitrage et le contrôle démocratique

Les « soft laws » présentent par leurs caractéristiques intrinsèques, deux points fondamentaux qui font problème : le mécanisme impartial de règlements des conflits et le contrôle démocratique.

Dans le monde Internet, la question du mécanisme impartial de règlements des conflits est en partie réglée par une entreprise privée appelée ICANN<sup>24</sup> créée en 1998 par le Département américain du commerce. Cette situation est pour ainsi dire unique car on a confié à un organisme privé deux tâches : gérer le système de nom de domaine et arbitrer en cas de conflit. Ces deux prérogatives sont plutôt ambivalentes car la séparation des pouvoirs n'est pas respectée. Cette situation mériterait d'évoluer vers une structure mieux adaptée qui tiendrait compte de la défense de la communauté lors d'un dépôt de plainte au sujet d'une décision arbitraire.

Plus généralement, en considérant tous les champs d'applications des « soft laws », l'arbitrage dans le règlement de différents nécessiterait un meilleur aménagement. En effet, malgré les caractéristiques d'être volontaires, non contraignantes et non punissables, ces « soft laws » ne sont pas exemptes de problèmes. Le marché et les citoyens font des arbitrages en opérant des choix sur la consommation, les biens, les services et les idées.

24. [fr.Wikipédia.org/Internet\\_Corporation\\_for\\_Assigned\\_Names\\_and\\_Numbers](http://fr.Wikipédia.org/Internet_Corporation_for_Assigned_Names_and_Numbers)

Mais parfois un traitement inéquitable peut apparaître et il est alors nécessaire qu'une instance indépendante, impartiale et neutre puisse agir à titre d'arbitrage. Cette question toujours débattue reste encore largement ouverte et cherche une réponse plus définitive.

Sur la question du contrôle démocratique des « soft laws », une réponse semble émerger avec le concept d'« accountability »<sup>25</sup>. Il apparaît de plus en plus que cette technique va répondre de manière crédible à cette problématique. En effet, avec la norme ISO 26000, l'« accountability » devrait pouvoir être normalisée en trouvant alors un champ d'application bien défini. En rendant des comptes périodiquement, ces différentes institutions, organisations et entreprises de la société privée ou publique devraient pouvoir être contrôlées de manière plus démocratique. La société dans sa globalité expérimente actuellement une nouvelle alternative du contrôle démocratique. Cependant, les choix sont restreints dans la mesure où nous explorons le champ du pouvoir distribué pour lequel il n'existe à ce jour que peu d'expériences à l'échelle planétaire. Par exemple, alors que la globalisation des marchés de la production et des services avait entraîné la création de la norme ISO 9000 qui a plutôt bien fonctionné, on peut aussi constater que la globalisation des marchés financiers a subi quelques ratés. Aujourd'hui, c'est au tour de la gouvernance globale de s'aventurer dans une nouvelle voie qui devrait retenir toute notre attention.

25. Obligation d'une entreprise ou institution de rendre des comptes pour les progrès accomplis en acceptant leur responsabilité et en divulguant les résultats d'une transparence utile.





**Conclusion**



## Un tissu de continuité

Face à l'ensemble des transformations de la gouvernance dans la société globalisée, les tensions entre d'une part, les « soft » institutions et d'autre part, les institutions classiques vont aller en s'accroissant. En effet, ces deux formes de régulation s'opposent fondamentalement sur la question de savoir comment elles procèdent. L'une favorisant l'a priori par le contrat et la position légale et l'autre l'a posteriori par le transformationnel et la posture légitime. Une manière d'atténuer ce potentiel de « stress » est de constituer dans la société un tissu de continuité. A savoir, l'apparition d'un ensemble d'organisations-relais faisant le pont entre ces deux mondes, entre les générations (« digital native » et « digital immigrant »<sup>26</sup>), entre familles traditionnelles et recomposées, entre « hard laws » et « soft laws », entre institutions classiques et « soft », entre comptabilité et « accountability », entre pouvoir centralisé et distribué, etc.

Ce tissu de continuité doit être organisé car il n'y a aucune raison objective de le voir surgir spontanément dans la mesure où les forces en présence sont plutôt enclines à choisir l'un ou l'autre camp plutôt que de combler le fossé grandissant. De plus, comme cette rupture s'inscrit en filigrane dans le changement de société sans prise apparente du pouvoir mais portée par les gens ordinaires, il est d'emblée difficile de l'imaginer et de la percevoir. Tout concourt à faire comme si la transformation en cours était insignifiante voire banale.

26. [www.paperblog.fr/625109/generation-digital-natives-petite-histoire-d-une-generation-spontanee-ou-lamarck-au-pays-des-ticé/](http://www.paperblog.fr/625109/generation-digital-natives-petite-histoire-d-une-generation-spontanee-ou-lamarck-au-pays-des-tic/)

Pourtant, dans la série des quatre cahiers que nous avons publiés, nous avons constaté qu'elle est puissante et en soulevant de nombreuses questions, elle commence à agir sur les fondations de nos sociétés.

Par conséquent, comment la question de la création de ce tissu de continuité devrait-elle être abordée ?

Dans un premier temps, on pourrait s'imaginer de commencer par une approche sur la communication, l'éducation et l'expérimentation. Ces trois axes pourraient être ainsi les premiers champs d'action pour établir les éléments de ce tissu de continuité.

Sur le point de la communication, il ne s'agit pas seulement de véhiculer des informations entre deux mondes antagonistes mais de créer plutôt des canaux stables de communication réciproque. Les jeunes gens nés après la création d'Internet ne connaissent que le monde interconnecté, l'amplification des télécommunications, les jeux de rôles ou en réseau, l'utilisation de Facebook, de Wikipédia, de YouTube, des iPhones, du MP3, etc. De ce fait, la communication avec les générations précédentes utilisant encore le e-mail, ne fonctionne pas car les jeunes générations pensent tout simplement que ce moyen est dépassé. En général, ce type de réseaux sociaux ouvre la communication aux suiveurs (followers) et amène une vraie rupture de la vision et de l'organisation sociale. La question n'est plus de savoir comment intégrer ces jeunes dans le marché du travail mais plutôt : comment vont-ils arriver à le changer ? C'est une inversion de taille. Pour construire les canaux de communication, il faut accepter avant tout la transformation de l'ancien monde.

Sur la question de l'éducation, il ne s'agit plus d'éduquer les différents protagonistes pour ensuite les intégrer dans un ensemble donné mais plutôt d'inventer (a priori) un nouveau champ éducatif. Il convient de se concentrer sur des transformations (a posteriori) et non pas seulement de se fixer sur des adaptations.

En effet, les notions d'« apprendre » et « apprendre à apprendre » sont souvent dans les milieux de l'éducation opposées. Dans le nouveau contexte du « soft » monde, il s'agirait d'introduire la triple notion d'« apprendre », « apprendre à apprendre » et « apprendre à transformer ». Ce nouveau concept pourrait servir de base à tout le système éducatif quels que soient les outils pédagogiques utilisés. Cette évolution du mode éducatif mettrait en évidence le principe du « transformationnel » donc de l' « a posteriori ». Le cheminement, le processus auraient comme base la quête de la vérité plus que le résultat. Tout un programme !

Sur le plan de l'expérimentation, en s'inspirant des « living labs »<sup>27</sup> du MIT à Boston, des anciens « abattoirs » Matadero<sup>28</sup> à Madrid, du « 104 »<sup>29</sup> à Paris ou de la « Muse »<sup>30</sup> à Genève et dans bien d'autres lieux d'expérimentations de par le monde dans les domaines urbains, économiques et culturels, il serait utile de construire des « pavillons » de la « soft » gouvernance globale. Ces lieux d'expérimentation de la gouvernance seraient des lieux d'échanges, d'expériences mais aussi de travaux de recherche, d'applications pratiques pour les nouvelles institutions et finalement de construction de ponts pour un continuum du tissu social. Pris comme des laboratoires ouverts au monde, ces centres créeraient les conditions expérimentales pour de nouvelles pratiques en matière de « soft » gouvernance avec comme conséquence la découverte sans aucun doute de « bonnes pratiques ».

27. [en.Wikipédia.org/wiki/Living\\_Lab](http://en.Wikipédia.org/wiki/Living_Lab)

28. [www.esmadrid.com/.../mataderomadrid/.../espacio.html](http://www.esmadrid.com/.../mataderomadrid/.../espacio.html)

29. [www.104.fr](http://www.104.fr)

30. [www.rezonance.ch](http://www.rezonance.ch)

## Vers un modèle de gouvernance distribuée

Dès lors que l'on constate qu'un nombre important d'acteurs (stakeholders) participe à la gouvernance globalisée, la question de la distribution du pouvoir, des responsabilités et des devoirs se pose. Il est évident que les modes centralisés et fédérés du pouvoir ne peuvent pas entièrement répondre à cette nouvelle situation.

Nous l'avons analysé dans le cas d'Internet où le pouvoir distribué domine nettement mais il existe bien évidemment beaucoup d'autres exemples de ce type. Songeons ici à la gouvernance de l'humanaire, de l'environnement ou encore du commerce équitable et de la microfinance. Si bien qu'il faut désormais bien admettre que la gouvernance globalisée sera de plus en plus influencée par cette nouvelle forme de pouvoir.

Nous l'avons également constaté, cela nécessite la création de nouvelles procédures de recherche de compromis et d'accords, de nouvelles formes de lois (les « soft laws ») et d'institutions (les « soft » institutions) mais avant tout cela nécessite un changement d'esprit radical qui favorise le transformationnel au transactionnel.

Ce changement est une véritable métamorphose dans la conception même du pouvoir comme l'avait bien montré le Professeur Joseph Nye dans notre premier cahier sur la « soft gouvernance ».

La préface de Lynn St. Amour dans ce cahier est une réponse constructive à ce changement. En effet, elle propose le modèle de la gouvernance d'Internet comme une sorte de base instructive pour la gouvernance globale en général. C'est évidemment une rupture par rapport au multilatéralisme proposé jusqu'ici par les organisations internationales et onusiennes, qui convie à intégrer réellement les autres parties prenantes dans la gouvernance. La diffusion et l'élaboration de cette nouvelle forme restent un challenge à explorer.

## Vers la gouvernance 2.0

Si à l'avenir, la société civile et les entreprises à travers ces nouvelles institutions comme les ONG, les réseaux sociaux, les Think Tanks, etc. se mettent à participer davantage à la gouvernance, alors les organisations internationales du multilatéralisme devront encore plus intégrer l'idée d'une gouvernance de type multi-stakeholders. Cette nouvelle gouvernance 2.0, se référant au Web 2.0 des réseaux sociaux, ressemblera sans doute à celle déjà en place d'Internet, de l'environnement ou de l'humanitaire comme nous l'avons évoqué dans ce cahier. Ce qui équivaut à dire que les « hard laws » et les « soft laws » ainsi que les « hard » et les « soft » institutions participeront ensemble dans une sorte de petite « galaxie » de la gouvernance. Cette nouvelle répartition des tâches sera conduite non plus par rapport à la souveraineté mais sur la base de la pertinence, ce qui d'emblée changera profondément le système de la gouvernance mondiale. Comparé à ce qui se passe déjà aujourd'hui, il s'avère que ce processus est déjà largement enclenché et qu'il est en train de s'installer sans trop de heurt. En effet, l'adaptation des institutions internationales du multilatéralisme au multi-stakeholders a déjà commencé et ne fera que progresser vers une stabilisation durable. La question du contrôle démocratique de ce long processus vers un pouvoir distribué reste à être précisée avec la notion d'« accountability ». Dès que les normes comme celles d'ISO 26000 tourneront à pleine puissance sur le terrain avec des actions visibles alors le processus sera sans doute enclenché et la population mondiale sera tout naturellement et régulièrement mise au courant des progrès accomplis dans tel ou tel domaine.





## Genève, un devoir d'exemplarité

Par sa situation privilégiée, dans le contexte de la gouvernance internationale et particulièrement celle de la « soft gouvernance », Genève se doit de montrer l'exemple.

En effet tant d'un point de vue de l'éducation, de la communication que de l'expérimentation, il serait souhaitable que Genève constitue les entités nécessaires à la découverte des processus du « soft power »<sup>31</sup> comme proposé par le Professeur Joseph Nye dans le cahier n° 1 de cette série. En clair, cela signifierait que « the Graduate Institute » (HEID) ou l'Université de Genève prennent en charge le volet éducatif de cette proposition afin de constituer une véritable base de données informationnelle pour l'éducation et la communication et qu'un centre expérimental tourné vers l'application des principes du « soft power » voie le jour.

Cet ensemble d'entités représenteraient les piliers de l'appropriation donc de l'empowerment de la société face à la montée irréversible du pouvoir « soft ». Partager ces observations et interrogations avec le monde serait un devoir d'exemplarité pour Genève. La présence en grand nombre de « soft institutions » à Genève justifierait pleinement cette démarche car une fois de plus Genève sur les traces de Calvin, Rousseau, Dunant, De Saussure, Schwab et tant d'autres, offrirait à l'image du Web, une contribution significative à l'évolution de la gouvernance en marche.

31. Voir cahier n°1 « soft gouvernance » [2007] [www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)



**Débats** ||

## **Gouvernance distribuée : la régulation s'en mêle**

**Laurence Boisson de Chazournes**

Professeur à l'Université de Genève

Dans un contexte de coopération tous azimuts impliquant de très nombreux acteurs, de multiples formes de régulation prennent place au côté des méthodes classiques de négociations interétatiques. Une floraison de documents répondant au nom de lignes directrices, de codes de conduite, de standards, de directives ou d'autres appellations jouent un rôle dans la conduite des activités internationales.

L'élaboration de ces nouvelles régulations est souvent le fait d'alliances diverses qui reposent avant tout sur des considérations pragmatiques et liées à une évaluation en termes d'avantages comparatifs. On rencontre un ensemble hétérogène d'acteurs publics, privés et d'acteurs hybrides dans les divers processus d'élaboration des standards mis en place. La dénomination d' « organisation » ou d' « organe » est adaptée à la logique de ces ensembles peu structurés qui fonctionnent avec un minimum de cadre juridique et organisationnel. Il s'agit de « réseaux ». Ceux-ci ne répondent pas à un ordre juridique formel dans lequel ils puiseraient la légitimité de leur existence et de celle de leurs standards. Une autre caractéristique a trait à la forte délégation du pouvoir de régulation par les gouvernements à des agences nationales ou internationales (dans le domaine de la supervision bancaire, par exemple) qui elles-mêmes sont éléments de ces réseaux.

Bien que non obligatoires, ces nouvelles formes de régulation sont pour la plupart mises en œuvre, y compris par les autorités nationales d'un pays donné. Une pression politique, morale ou économique peut être exercée à cette fin. Ainsi, certaines organisations internationales peuvent encourager leurs membres à adopter ces standards. Tel est le cas de la Banque Mondiale et du Fonds monétaire international (FMI) qui exercent une incitation en ce sens dans le domaine de la régulation financière. En outre, le Forum de Stabilité financière, aujourd'hui dénommé Conseil de Stabilité Financière, a établi une liste sélective de standards nécessaires à un "système financier efficace et prévisible". Partant, l'impact de ces standards transcende le cadre des entités qui les ont élaborés.

Des défis tels ceux posés par les développements technologiques et les nouveaux équilibres à instaurer, dans le domaine des relations entre commerce et environnement ou entre commerce et santé, par exemple, posent de nouvelles exigences en matière de production normative. La complexité des situations et des matières à régir explique que la régulation soit demandeuse et porteuse de technicité. La norme juridique est appelée à s'imprégner de plus de « savoir ». Dans un tel contexte, les régulations participent d'une logique « processuelle » qui vise à modéliser, moduler et orienter le comportement des Etats et des autres acteurs de la scène internationale. Leur contenu évoluera au gré des connaissances, des besoins, des capacités et ne se fige donc pas sur l'élaboration d'une obligation précise.

Chemin faisant, ces régulations pourront participer à la concrétisation de la règle de droit international. Le commerce des aliments nocifs, la manipulation génétique, la protection de la santé des végétaux, la prévention de la propagation transfrontalière des épidémies, sont autant de sujets que la règle de droit international semble peu encline à couvrir en leur entier, préférant passer le relais à une standardisation qui s'appuie sur d'autres modes de façonnement.

Mais la viabilité de ces phénomènes « régulatoires » est liée à un défi majeur, à savoir celui de leur légitimité. Le processus décisionnel, qu'il soit la résultante de l'action des gouvernements, des organisations internationales ou régionales, des associations intergouvernementales, d'officiels et d'experts, d'agences privées de régulation, d'entreprises multinationales ou d'autres acteurs, doit traduire cette exigence. Un effort doit être fait pour broser les critères de légitimité. L'un de ceux-ci tient au mode d'élaboration. Le problème de la légitimité et des effets juridiques de ces régulations ne réside pas seulement dans la question de savoir si les États ou les autres acteurs concernés y ont adhéré ou non, ou ont voulu être liés ou non par lesdits standards. Il consiste aussi dans le fait de savoir comment le standard a été élaboré, c'est-à-dire qui a participé au processus d'élaboration et qui en a été exclu, et quelle expertise a été prise en compte. Les principes de non-exclusion, de transparence, de participation publique, d'accès à l'information peuvent être des indicateurs d'une régulation plus légitime.

L'établissement de fora publics de discussion sur les normes techniques, dans lesquels tous les intérêts concernés seraient représentés, est également une voie à envisager. Les voix multiples pourraient être entendues et prises en compte afin de trouver une solution commune ou un consensus qui satisfasse la plupart des acteurs concernés à défaut de chaque personne. Des communautés épistémiques existent déjà (telles les associations scientifiques ou celles de banquiers) ; elles pourraient s'ouvrir à d'autres participants. Une réflexion sur la légitimité doit être partie intégrante du mouvement en expansion de recours à de nouvelles formes de régulation internationale.

## Le pouvoir du G20

### François Nordmann

ancien Ambassadeur de Suisse et Président du Club Diplomatique de Genève

On peut se demander si le système du G-20 relève des « soft institutions » ou du « hard power ». A première vue, il s'agit d'un assemblage de gouvernements, qui constituent « le forum de choix pour la coopération économique mondiale », selon la Déclaration du Sommet de Pittsburgh (2009). On peut s'attendre en conséquence que ces quelque vingt-deux pays disposent de tous les attributs de la puissance étatique. Ensemble, ils représentent les deux tiers de la population et du commerce international et 85 % de la richesse produite dans le monde, ce qui leur donne, quoi qu'on en dise, une forte légitimité.

A l'origine, les pays les plus industrialisés (G7-G8) ont pris, voici trente-cinq ans, l'habitude de réunions annuelles au sommet. Ces rencontres sont préparées par les ministres de l'économie et des finances, ceux des affaires étrangères et les envoyés spéciaux des chefs d'Etat, les fameux sherpas. Face à la crise financière asiatique en 1999, le groupe élargit sa composition : le G-20 est né. Ne sont convoqués au début que les ministres des finances et de l'économie.



Cependant, en 2008, quand il y a lieu de se concerter pour maîtriser la crise économique mondiale, seuls les chefs d'Etat et de gouvernement des pays qui comptent le plus sur le plan financier et en termes d'influence politique paraissent en mesure de prendre les décisions adéquates. La formule s'impose rapidement. On se retrouvera chaque année; en 2010, même deux fois au Canada et six mois plus tard en République de Corée. La présidence alternera entre pays développés et pays émergents. En 2011, elle incombera à la France.

Le mode opératoire de cet organisme est cependant atypique. Avec le temps, le G-8 avait pris l'habitude d'aborder, en plus des problèmes financiers et économiques mondiaux et de l'aide au développement, des thèmes relevant de la sécurité internationale (énergie, non-prolifération). Le G-20 n'a pas vocation à s'approprier ces objets, que le G-8, maintenu, continue à traiter. A vrai dire, le G-20, comme tel, ne prend pas de décisions à proprement parler : il a soin d'œuvrer à travers des organisations internationales classiques, telles que l'OIT ou l'OMC mais surtout le Fonds Monétaire International (FMI) la Banque Mondiale ou encore l'OCDE et le Conseil de Stabilité Financière, issu de la Banque des Règlements Internationaux dont le siège est à Bâle. Cet organe est devenu l'un des principaux instruments de la politique du G 20 dans son activité névralgique, soit la dérégulation financière internationale.

Le G20 agit donc comme un groupe de pression étatique, fort de son pouvoir de fait au sein des organisations internationales. Il cherche autant à concilier les points de vue divergents de ses membres qu'à indiquer une marche à suivre aux autres Etats. Certains d'entre eux contestent sa légitimité : sa démarche est le contraire de celle qui a présidé à la création et au fonctionnement de l'ONU et des institutions spécialisées, qui procèdent par accord entre tous les gouvernements concernés selon des procédures bien établies. A l'ONU, chaque Etat peut exprimer un vote, ce qui entraîne la formation de consensus ou du moins de larges coalitions. Les décisions du Conseil de sécurité sont indiscutables si elles obéissent à certains critères admis par tous, en vertu d'une discipline préalablement acceptée.

Jonas Gahr Store, ministre des affaires étrangères de Norvège, exprimait récemment sa colère en constatant que les Etats qui contribuaient le plus au multilatéralisme, aux casques bleus ou à l'aide au développement, et notamment les pays nordiques, n'avaient pas voix au chapitre quand il s'agit de piloter la coopération internationale ! Ils ne sont pas invités au G-20 et ne sont pourtant pas dépourvus de poids ni de compétence en matière financière, et s'élèvent contre la sélection arbitraire des membres du G-20, « le revers le plus grave de la coopération internationale depuis la seconde guerre mondiale ». Le nombre d'Etats membres de l'UE au sein du G-20 est comparativement démesuré et ne reflète pas la diversité européenne.

Cette critique est-elle bien raisonnable ? L'ONU a échoué, notamment dans le domaine économique. Elle ne parvient pas à se réformer et ne représente plus le monde tel qu'il est. Le G20 se cherche encore. En s'ouvrant aux pays émergents les plus significatifs, il corrige le déséquilibre du G-8, composé uniquement de pays industrialisés. Il est encore relativement peu structuré, s'interdisant d'agir dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales. Mais il est bien placé pour réorganiser la gouvernance mondiale et pour doter la mondialisation des règles et des institutions qu'appelle le XXI<sup>e</sup> siècle ! L'encadrement en souplesse par les Etats des normes qu'élaborent les organismes privés agissant dans le domaine public, quand la sécurité et la prospérité de tous sont en jeu, pourrait rapidement devenir l'une de ses tâches prioritaires.



## Métamorphose

### Edgar Morin

Sociologue et philosophe français.

Quand un système est incapable de traiter ses problèmes vitaux, il se dégrade, se désintègre ou alors il est capable de susciter un méta-système à même de traiter ses problèmes : il se métamorphose. Le système Terre est incapable de s'organiser pour traiter ses problèmes vitaux : périls nucléaires qui s'aggravent avec la dissémination et peut-être la privatisation de l'arme atomique ; dégradation de la biosphère ; économie mondiale sans vraie régulation ; retour des famines ; conflits ethno-politico-religieux tendant à se développer en guerres de civilisation.

L'amplification et l'accélération de tous ces processus peuvent être considérées comme le déchaînement d'un formidable feed-back négatif, processus par lequel se désintègre irrémédiablement un système.

Le probable est la désintégration. L'improbable mais possible est la métamorphose. Qu'est-ce qu'une métamorphose ? Nous en voyons d'innombrables exemples dans le règne animal. La chenille qui s'enferme dans une chrysalide commence alors un processus à la fois d'autodestruction et d'autoreconstruction, selon une organisation et une forme de papillon, autre que la chenille, tout en demeurant le même. La naissance de la vie peut être conçue comme la métamorphose d'une organisation physico-chimique, qui,

arrivée à un point de saturation, a créé la méta-organisation vivante, laquelle, tout en comportant les mêmes constituants physico-chimiques, a produit des qualités nouvelles.

La formation des sociétés historiques, au Moyen-Orient, en Inde, en Chine, au Mexique, au Pérou constitue une métamorphose à partir d'un agrégat de sociétés archaïques de chasseurs-cueilleurs, qui a produit les villes, l'Etat, les classes sociales, la spécialisation du travail, les grandes religions, l'architecture, les arts, la littérature, la philosophie. Et cela aussi pour le pire : la guerre, l'esclavage. A partir du XXI<sup>e</sup> siècle se pose le problème de la métamorphose des sociétés historiques en une société-monde d'un type nouveau, qui engloberait les Etats-nations sans les supprimer. Car la poursuite de l'histoire, c'est-à-dire des guerres, par des Etats disposant des armes d'anéantissement, conduit à la quasi-destruction de l'humanité. Alors que, pour Fukuyama, les capacités créatrices de l'évolution humaine sont épuisées avec la démocratie représentative et l'économie libérale, nous devons penser qu'au contraire c'est l'histoire qui est épuisée et non les capacités créatrices de l'humanité.

L'idée de métamorphose, plus riche que l'idée de révolution, en garde la radicalité transformatrice, mais la lie à la conservation (de la vie, de l'héritage des cultures). Pour aller vers la métamorphose, comment changer de voie ? Mais s'il semble possible d'en corriger certains maux, il est impossible de même freiner le déferlement techno-scientifico-économico-civilisationnel qui conduit la planète aux désastres. Et pourtant l'Histoire humaine a souvent changé de voie. Tout commence, toujours, par une innovation, un nouveau message déviant, marginal, modeste, souvent invisible aux contemporains.

Ainsi ont commencé les grandes religions : bouddhisme, christianisme, islam. Le capitalisme se développa en parasite des sociétés féodales pour finalement prendre son essor et, avec l'aide des royautés, les désintégrer.

La science moderne s'est formée à partir de quelques esprits déviant dispersés, Galilée, Bacon, Descartes, puis créa ses réseaux et ses associations, s'introduisit dans les universités au XIXe siècle, puis au XXe siècle dans les économies et les Etats pour devenir l'un des quatre puissants moteurs du vaisseau spatial Terre. Le socialisme est né dans quelques esprits autodidactes et marginalisés au XIXe siècle pour devenir une formidable force historique au XXe. Aujourd'hui, tout est à repenser. Tout est à recommencer.

Tout en fait a recommencé, mais sans qu'on le sache. Nous en sommes au stade de commencements, modestes, invisibles, marginaux, dispersés. Car il existe déjà, sur tous les continents, un bouillonnement créatif, une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou de la réforme de vie.

Ces initiatives ne se connaissent pas les unes les autres, nulle administration ne les dénombre, nul parti n'en prend connaissance. Mais elles sont le vivier du futur. Il s'agit de les reconnaître, de les recenser, de les collationner, de les répertorier, et de les conjuguer en une pluralité de chemins réformateurs. Ce sont ces voies multiples qui pourront, en se développant conjointement, se conjuguer pour former la voie nouvelle, laquelle nous mènerait vers l'encore invisible et inconcevable métamorphose. Pour élaborer les voies qui se rejoindront dans la Voie, il nous faut nous dégager d'alternatives bornées, auxquelles nous contrainst le monde de connaissance et de pensée hégémoniques. Ainsi il faut à la fois mondialiser et démondialiser, croître et décroître, développer et envelopper.

L'orientation mondialisation/démondialisation signifie que, s'il faut multiplier les processus de communication et de planétarisation culturelles, s'il faut que se constitue une conscience de « Terre-patrie », il faut aussi promouvoir, de façon démondialisante, l'alimentation de proximité, les artisanats de proximité, les commerces de proximité, le maraîchage périurbain, les communautés locales et régionales.

L'orientation « croissance/décroissance » signifie qu'il faut faire croître les services, les énergies vertes, les transports publics, l'économie plurielle dont l'économie sociale et solidaire, les aménagements d'humanisation des mégapoles, les agricultures et élevages fermiers et biologiques, mais décroître les intoxications consommationnistes, la nourriture industrialisée, la production d'objets jetables et non réparables, le trafic automobile, le trafic camion (au profit du ferroutage).

L'orientation développement/enveloppement signifie que l'objectif n'est plus fondamentalement le développement des biens matériels, de l'efficacité, de la rentabilité, du calculable, il est aussi le retour de chacun sur ses besoins intérieurs, le grand retour à la vie intérieure et au primat de la compréhension d'autrui, de l'amour et de l'amitié.

Il ne suffit plus de dénoncer. Il nous faut maintenant énoncer. Il ne suffit pas de rappeler l'urgence. Il faut savoir aussi commencer par définir les voies qui conduiraient à la Voie. Ce à quoi nous essayons de contribuer. Quelles sont les raisons d'espérer ? Nous pouvons formuler cinq principes d'espérance.

1. Le surgissement de l'improbable. Ainsi la résistance victorieuse par deux fois de la petite Athènes à la formidable puissance perse, cinq siècles avant notre ère, fut hautement improbable et permit la naissance de la démocratie et celle de la philosophie. De même fut inattendue la congélation de l'offensive allemande devant Moscou en automne 1941, puis improbable la contre-offensive victorieuse de Joukov commencée le 5 décembre, et suivie le 8 décembre par l'attaque de Pearl Harbor qui fit entrer les Etats-Unis dans la guerre mondiale.

2. Les vertus génératrices/créatrices inhérentes à l'humanité. De même qu'il existe dans tout organisme humain adulte des cellules souches dotées des aptitudes polyvalentes (totipotentes) propres aux cellules embryonnaires, mais inactivées, de même il existe en tout être humain, en toute société humaine des vertus régénératrices, génératrices, créatrices à l'état dormant ou inhibé.

3. Les vertus de la crise. En même temps que des forces régressives ou désintégratrices, les forces génératrices créatrices s'éveillent dans la crise planétaire de l'humanité.

4. Ce à quoi se combinent les vertus du péril : « Là où croît le péril croît aussi ce qui sauve. » La chance suprême est inséparable du risque suprême.

5. L'aspiration multimillénaire de l'humanité à l'harmonie (paradis, puis utopies, puis idéologies libérale /socialiste/communiste, puis aspirations et révoltes juvéniles des années 1960). Cette aspiration renaît dans le grouillement des initiatives multiples et dispersées qui pourront nourrir les voies réformatrices, vouées à se rejoindre dans la voie nouvelle.

L'espérance était morte. Les vieilles générations sont désabusées des faux espoirs. Les jeunes générations se désolent qu'il n'y ait plus de cause comme celle de notre résistance durant la seconde guerre mondiale. Mais notre cause portait en elle-même son contraire. Comme disait Vassili Grossman de Stalingrad, la plus grande victoire de l'humanité était en même temps sa plus grande défaite, puisque le totalitarisme stalinien en sortait vainqueur. La victoire des démocraties rétablissait du même coup leur colonialisme. Aujourd'hui, la cause est sans équivoque, sublime : il s'agit de sauver l'humanité.

L'espérance vraie sait qu'elle n'est pas certitude. C'est l'espérance non pas au meilleur des mondes, mais en un monde meilleur. L'origine est devant nous, disait Heidegger. La métamorphose serait effectivement une nouvelle origine.<sup>32</sup>

32. Article paru dans le journal Le Monde du 9 janvier 2010 sous le titre «Eloge de la métamorphose»







## ACRONYMES & ABRÉVIATIONS

ADSL - Asymmetric Digital Subscriber Line

AI - Amnesty International

AOL - America Online

CARE - Cooperative for Assistance and Relief Everywhere

CICR - Comité International de la Croix Rouge

CEE - Commission économique européenne

CERN - Organisation européenne pour la recherche nucléaire

DoD - Département américain de la Défense

DoC - Département américain du Commerce

FAO - Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture

GEF - Global Environment Fund

GIEC - Groupe gouvernemental d'experts sur l'évolution du climat

GMEF - Global Ministerial Environment Forum

HCR - Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

IASC - Inter-Agency Standing Committee

ICANN - Internet Corporation for Assigned Names and Numbers

IEEE - Institut of Electrical and Electronics Engineers

IETF - Internet Engineering Task Force

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change

ISO - Organisation Internationale de Normalisation

IPSSX25 - International Packet Switching System (X25)

IUHEID - Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales  
et de Développement

MSF - Médecins Sans Frontières

MSN - Microsoft Network

NSF - Fonds national scientifique américain

NSTNet - National Science Foundation Network

OCDE - Organisation de coopération et de développement  
économique

OIM - Organisation Mondiale pour les migrations

OMC - Organisation Mondiale du Commerce

OMM - Organisation Mondiale Météorologique

OMS - Organisation mondiale de la Santé

World Health Organization

ONG - Organisation non gouvernementale

OMPI - Organisation Mondiale de la Propriété

PAM - Programme alimentaire mondial

PNUE - Programme des Nations Unies pour l'Environnement

RFP - Request For Comment

RIPE - Réseaux Internet Protocol Européens

TCP/IP - Transmission Control Protocol/Internet Protocol

TED - Technology Entertainment Design

UIT - Union Internationale des Télécommunications

UUCP - Unix-To-Unix Copy Protocol

WEF - World Economic Forum

WGIC - Working group on Internet Governance

WSIS - Sommet Mondial sur la Société de l'Information

WWF - World Wildlife Fund

W3 – ou aussi WWW ou Web

## BIBLIOGRAPHIE

- BOISSON DE CHAZOURNES, Laurence (2004) : « The Global Environment Facility (GEF : a unique and crucial institution »  
RECIEL, Volume 14, Number 3, 193-201 : Blackwell Publishing
- BOUCHER, Stephen & ROYO, Martine (2004) : « Les Think Tanks : cerveaux de la guerre des idées », Le Félin/Kiron, Paris
- BYGRAVE, Lee & BING, Jon (2009) : « Internet Governance : infrastructures and institutions », Oxford University Press
- CARBONNIER, Gilles (2004) : « Privatisations, sous-traitance et partenariats public-privé : charity.com ou business.org ? », RICR, Vol 86, N°856
- DOUGLAS, Mary (2004) : « Comment pensent les institutions », La Découverte/Poche, Paris
- KOMNINOS, Nicos (2008) : « Intelligent Cities and Globalisation of Innovation Networks », Editions Routledge, London, UK
- MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor & LAZER, David (2007) : « Governance and Information Technology », MIT, USA
- NAJAM Adil, PAPA Michaela & TAIYAD Nadaa (2006) : « Global Environment Governance : A Reform Agenda : International Institute for Sustainable Development - Winnipeg, Canada
- NYE, Joseph (1990) : « Bound to Lead : The Changing nature of American Power », Basic Books, New York
- NYE, Joseph (2004) : «Soft Power : The Mean to success in World Politics », PublicAffairs, Washington
- PALFREY, John & GASSER, Urs (2008) : « Born Digital, understanding the first generation of digital natives », Basic Books, New York

- SANDFORD Borins, KERNAGNAN Kenneth, BROWN David, BON-TIS Nick, PERRI 6, THOMPSON Fred (2007) : « Digital State at the Leading Edge », IPAC/IAPC, University of Toronto Press, Toronto, Canada
- SCHIAVONE, Aldo (2005) : « IUS, l'invention du droit en Occident » Editions Belin, Turin, Italy
- UN Secretary Millenium Report (2000) « We The People : the role of the United Nations in the 21st Century », Executive Sumary, [www.un.org/millennium/sg/report/summ.html#6](http://www.un.org/millennium/sg/report/summ.html#6)
- VIBERT, Frank (2007) : « The Rise of the Unlected, Democracy and the New Separation of Powers », Cambridge University Press
- WORLD RESOURCES INSTITUT (WRI), United Nations Deve-lopment Programme (UNDP), United Nations Environment Pro-gramme (UNEP), The World Bank (WB) (2003) « World Resources 2002-2004, Decisions for the Earth : Balance, Voice and Power » : WRI, Washington D.C
- YONNET, Paul (2006) « Le recul de la mort », Famille I, Editions Gallimard, Paris
- ZITRAIN, Johathan (2008) : « The Future of the Internet, and how to stop it », Yale University Press, New Haven & London

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	4
Lynn St. Amour, Présidente directrice générale de l'Internet Society	
AVANT-PROPOS	14
Ivan Pictet - Tatjana Darany	
LES « SOFT » INSTITUTIONS	20
Introduction	
Trois modes de représentation	
Les principales formes organisationnelles du pouvoir	
Les fondements du changement	
LA GOUVERNANCE INTERNET, UN EXEMPLE DE GOUVERNANCE DISTRIBUÉE	48
Introduction	
Courte histoire d'Internet	
Infrastructures et institutions mènent à la gouvernance Internet	
Le Web 2.0 : une rupture	
Les institutions de la gouvernance Internet	
Conclusion	



LES « SOFT » INSTITUTIONS COMME MODÈLE DE GOUVERNANCE 78

Ainsi pensent les institutions

Droit continental vs « common law »

Ainsi fonctionnent les « soft » institutions

Ainsi agissent les « soft » institutions

Vers une typologie des « soft » institutions

La société civile et la soft gouvernance

L'agenda des « soft » institutions

L'arbitrage et le contrôle démocratique

CONCLUSION 104

Un tissu de continuité

Vers un modèle de gouvernance distribuée

Vers la gouvernance 2.0

Genève, un devoir d'exemplarité

POSTFACE 114

Laurence Boisson de Chazournes, Professeur  
à l'Université de Genève  
« Gouvernance distribuée : la régulation s'en mêle »

François Nordmann , ancien Ambassadeur de Suisse  
et Président du Club Diplomatique de Genève  
« Le pouvoir du G-20 »

Edgar Morin , sociologue et philosophe français  
« Métamorphose »

ACRONYMES & ABRÉVIATIONS 130

BIBLIOGRAPHIE 133

REMERCIEMENTS 138

## NOS REMERCIEMENTS VONT:

- aux membres de l'Association des Amis et du Conseil de la Fondation pour Genève, ainsi qu'à l'ensemble des contributeurs qui nous aidé à élaborer cette série de quatre « Cahiers de l'Observatoire » :

M. Alan Bryden, Madame la Conseillère nationale Martine Brunschwig Graf, Mme la Conseillère fédérale Micheline Calmy-Rey, M. Elliot Gerson, M. Bruno Giussani, M. Jacob Kellenberger, Mme Beth Krasna, M. Pascal Lamy, Prof. Joseph Nye, M. Laurent Moutinot, M. Ivan Pictet, Prof. Klaus Schwab, M. Juan Somavia, M. Daniel Vasella, M. Luzius Wasescha, M. Roger de Weck mais aussi M. Jean-Luc Babel, M. Eric Barchechath, M. Nicolas Berroud et l'Imprimerie du Cachot, M. Pascal Bolle, Mme Iris Bonnet, Mme Célia Bovard, Mme Françoise Buffat, M. Philippe Burrin, M. Christophe Butz, Mme Michka Comtesse, M. Olivier Coutau, M. Manal Fouad, M. Fred Krimgold, M. Mathieu Liechti, M. Patrick Luthi, M. Augusto Lopez-Claros, M. Antoine Maurice, M. Guillaume Pictet, M. Emmanuel Reynaud, M. Flavio da Silvera, M. André Schneider, M. Paul Smyke, M. Permarco Zen-Ruffinen sans oublier les initiateurs du projet Mme Tatjana Darany et M. Xavier Comtesse.

- 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, ont contribué à la publication et à la diffusion, auprès d'un large public, de cette série :

M. et Mme Georges-Pierre et Bertie Ackermann, M. et Mme A. et C. Adler, M. Jean-Claude Adler, M. Patrick Aebischer, M. Thomas Alessie, M. Martin Ambauen-Murer, M. Cédric Anker, M. Bernard Aubert, M. Daniel Barbey, M. Michel Barde, M. Olivier Barde, M. P. Barde, M. Luc Barthassat, M. Andrea Bassi, M. Sergey Batsanov, M. Jean-Marc Baumgartner, Mme Jacqueline Berenstein-Wavre, Mme Madeleine Bernasconi-Cottin, M. Lino Biasca, M. Francis Blanchard, Mme Anne de Boccard, Mme Françoise Borin, M. Alain Borner, M. Denis Boutang, M. et Mme Paul Raoul Bourassa et Josée-Anne Simard, M. André Bory, Mme Maryse Bory-Randon,

M. Michel Brandt, M. Robert P. Briner, M. Olivier Brunisholz, M. Michel Brunschwig, M. Didier Burkhalter, M. et Mme Marc Burrus, M. Marc-Philippe Burrus, M. Ambros Bumann, M. Janik Burrus, Mme Anne-Marie Buschman, Mme Monique Buunk-Droz, M. Michel Cagneux, M. Alexis Camacho Ferrel, M. François-Joesph Camperio, Mme Maria Cattai, M. Cattier, M. Bernard Chapuisat, M. Jean-François Chaponnière, Mme M. Chaponnière, Mme Gabrielle Chaponnière, M. Christian Chavaz, M. Vivian Chiu, M. et Mme Jean-Louis et Chantal Choquard, M. Francis Clivaz, M. Pierre Copti et Mme Roualla Daniel, M. Gilbert Coutau, M. Alexandre Czech, M. Jean-Louis Choquard, Mme Jacqueline Coté, Mme Tatjana Darany, M. Yves Delaunay, M. E. J. Delaye, M. Claude Demole, M. et Mme Guy Demole, M. Jacques Dentan, Dr. Pierre Despres, M. Gérard Devaud, M. Patrick Dimier, M. Olivier Dumur, M. Jacques Dunand, Mme Carol von Düring, M. Horst Edenhofer, M. Jean-Paul Emery, M. Kurt Emmenegger, M. Christian Fabry, M. Carlo Fedele, M. Jean-Claude Fert, Mme Evelyne Fiechter, M. Serge Firiubini, Mme Julia Firoubine, M. Raymond-Claude Foex, M. Claude-Raymond Foëx, M. Franco Foglia, M. Peter Forstmoser, M. Manuel Fortes, M. Albert Franceschetti, M. Eric Freymond, M. Pierre Gilliot, M. Lothar Glitzner, Mme Edmond Golaz, Mme Elka Gouzer-Waechter, M. Jean-Pierre Graz, M. Gérald Grégoire, Mme Viviane Guerdan, M. Michel Guillet, M. Alain van Gucht, Mme Florence Hauchmann, M. et Mme Thomas et Heidi Held, Mme Anne-Lise Hentsch, Mme Anne de Herdt-Dumur, M. Joël Herzog, M. Claude Hirsch, M. et Mme André et Rosalie Hoffmann, Mme Claude Homann-Herimberg, Mme Claude Howard, M. Grégoire Iten, M. R. de Kalbermatten, M. et Mme Nicholas et Anja Keller, M. Akbar Kherad, M. René Kolly, Mme Gwendoline Korda, M. et Mme Edward et Sonia Kossoy, Mme Sylvia Krenz, M. et Mme Carlo Lamprecht, M. François Lavergnat, Mme Maureen Lekaukau, M. Thierry Lombard, Mme Marlies Lorenz-Wittenbach, M. et Mme Christian Lovis, M. Bernard Luthy, M. Jérôme Mangin, M. Didier Maus, Mme Evelyne Mark, M. Thomas Markus, M. Olivier Martin, M. Dominique Massot, Mme Suzanne Maudet-Willy, Mme Alina Maxim, Mme Mariana Mbaye, M. Claude Mercier, M. Erwin Meyer, Mme Monique Mischler, M. Jean Mirabaud, M. Alexandre Montavon, M. Michel Mueller-Mornod, M. et Mme Jacques et Odile Naef, M. Jean Naef, Mme Veronique Nanchen, M. Jean-

Pierre Naz, M. François Nordmann, M. Gerhard Odermatt, M. Patrick Odier, M. et Mme Pierre Oederlin, Mme Sadako Ogata, M. Gabriel Oltramare, M. et Mme Yves Oltramare, M. Hans Oppliger, M. Jean-Daniel Pascalis, Mme Catherine Perraton, M. Christian Perrin, M. Philippe Petit, M. Corrado Pettenatti, M. Ivan Pictet, M. Roberto Pieridona, M. J-F. Pissetaz, M. Michel Plojoux, M. et Mme Pourtales-Schwatke, M. Roald Quaglia, M. Pierre-Benoit Raboud, Mme Najmia Rahimi, M. Mario Rampini, M. Charles-André Ramseier, M. Samuel Ramseyer-Venzin, M. Christian Rey, M. Bernard de Riedmatten, M. Albert Rodrik, M. Alain Sabbah, M. J.F. Sauerlander, Mme Anne de Saussure, M. Constantin Sayegh, M. Francis Schenk, Mme Bozena Schmid-Adamczyk, Mme Lela Seidler, M. Ernst Schneider, M. Lao Senat, M. Eduardo Sperisen Yurt, M. Jenoe Staehelin, M. Pierre-André Steiner, M. Janos Szokoloczy- Syllaba, M. Pierre Tacier, Mme Marguerite Tadorian, M. Mustapha Taïbi, M. Guillaume Taylor, M. et Mme Juerg et Claudia Troncana, M. Charles Turrettini, Mme Wibrandis Turrettini, M. Serge Vifian, M. Jean-Luc Vincent, M. Jean-Jacques Vollbrecht, M. Pierre-Alain Vuagniaux, M. et Mme Guy et Pierrette Waldvogel, Mme Najmia Rahimi Wali Mohd, M. et Mme André et Josiane Wanner, M. Wassermann, M. Frédéric Weber, M. Maurice M. de Weck, M. P. Wider, M. Marc Winiger, Mme la Chancelière Anja Wyden-Guelpa, Mme Liliane Zemp, M. Peter Zinkernagel, M. Gérard C. Zuber.

Fond Ivan Pictet, MM. Lombard Odier Darier Hentsch, Fondation Hans Wilsdorf, Groupement des Banquiers Privés Genevois, Fédération des Entreprises Romandes ainsi que A. Balmelli Papirec, ACV-CSC, Agence Immobilière Barras, Agen Holding SA, Alena Finance SA, Aran Asset Management SA, Arnico SA, Ascor SA, Bank F. Internationalen Zahlungsausgleich, Banque Franck, Galland & Cie Genève, Baumann-Jeanerret SA, BB World Consulting Services, BNP Paribas (Suisse) SA, Besson, Dumont, Delaunay & Cie, Bundesamt fuer Umwelt BAFU Finanzen & Controlling, Burckhardt & Partner AG, Business Club, Chambre Arabo-Suisse du Commerce et Industrie, CIA Caisse de Prévoyance, Commune de Vandoeuvres, Crédit Agricole (Suisse) SA, Delifrance (Suisse) SA, De Pury, Pictet, Turrettini & Cie, Edgar Brandt Advisory SA, Elektro Etter AG,

Ernst & Young AG, Etude de Me Stephane Rey, EPFL, Fernand Basso SA, Fiduciaire de la Corraterie, Fidusynergie SA, Finance & Gestion SA, Finanzamt Appenzell, Firmenich SA Département Financier, Fondation Harafi, Fondation Jean Monnet pour l'Europe, Fondation Sonia et Edward Kossoy, Forum Finance Groupe, Galerie Patrick Cramer, Hofstetter Sports SA, Hôtel Beau Rivage, Hôtel Restaurant Les Nations, ICT Consulting, Jamalco SA, Jenoe CA Staehelin, Management & Advisory Services Mas AG, Maus Frères SA, Messidor Finance SA, MC Patrimoine SA, MG Minerva Gestion SA, Mission Permanente d'Haiti, Mission permanente de la Principauté du Liechtenstein, Mission Permanente du Mozambique, Mission Permanente du territoire de Taiwan auprès OMC, Office de Tourisme du Canton de Vaud, OM Pharma, Paleo Arts et Spectacles, Orga Consult SA, Papimpex S.A., Pierre Lombard Finance, Pierre Kaelin Gestion, Pierre Richard Partners SA, PKB Privatbank SA, P+P Portfolio Planning SA, Banque Profil & Gestion SA, Rampini & Cie, Recherche & Réalisations Architecturales SA, Reliance Capital SA, Salon Arts Ménagers Sesam SA, Société Anonyme de Recherche, Sport - Hôtel Crans Montana SA, Schroder & Co., UICN Union Mondiale pour la Conservation de la Nature, Valartis Asset Management SA, Vernes & Associés, WAIPA World Association O.Inv.Prom.Agenc., Wegelin & Co. St. Gall, Winterthur Schweizerische Versicherung, Zermatt Summit.

Tatjana Darany  
Initiatrice du projet

Xavier Comtesse  
Auteur



Publié par la Fondation pour Genève © Décembre 2010  
[www.fondationpourgeneve.ch](http://www.fondationpourgeneve.ch)

Editrice : Tatjana Darany

Correcteurs : Antoine Maurice et Jean-Luc Babel

Graphisme : Guillaume Mégevand

Imprimeur : Atar Roto Presse SA, Genève



