La multi-gouvernance des organisations : l'exemple de la régulation des collectifs sur Internet

Bernard Fallery, Florence Rodhain

▶ **To cite this version:**

Bernard Fallery, Florence Rodhain. La multi-gouvernance des organisations : l'exemple de la régulation des collectifs sur Internet. 5 ème conférence GeCSO, Gestion des Connaissances, Société et Organisations, 2012, Montréal, Canada. pp.1-17. hal-00833792

HAL Id: hal-00833792
https://hal.science/hal-00833792

Submitted on 14 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La multi-gouvernance des organisations : l'exemple de la régulation des collectifs sur Internet

Bernard Fallery

Professeur des universités

MRM Montpellier Recherche Management

Université Montpellier2

bfallery@um2.fr

Florence Rodhain

Maître de Conférences HDR

MRM Montpellier Recherche Management

Université Montpellier2

Florence.rodhain@univ-montp2.fr

Résumé

Les outils de gestion de connaissances permettent certes aujourd'hui de contribuer, de créer, d'échanger, d'amender, de savoir, de mutualiser, de dire, d'évaluer, d'exister... mais au-delà de sa place dans un groupe ou au-delà de sa place dans un organigramme : en direct, en instantané, en contact. Le management des connaissances renouvelle alors complètement la question de la gouvernance des organisations.

Sur Internet de nouveaux collectifs se sont mis en place (cercles, pôles, constellations, fondations, associations, consortium...), qui dessinent une figure mixte entre les réseaux peu pérennes et les communautés peu institutionnalisées, mais aussi une figure mixte de la gouvernance entre une régulation institutionnelle et une auto-régulation.

Pour comprendre ces nouvelles figures nous nous plaçons en première partie dans le cadre théorique d'une évolution de l'Esprit de la technologie et de l'Esprit de l'organisation. La deuxième partie analyse ensuite deux cas, celui de la gouvernance de la constellation Internet et celui de la gouvernance de Wikipedia. Enfin, tirant les leçons de ces deux cas issus de l'univers Internet, la troisième partie défend l'idée que le management des connaissances ouvre une nouvelle période pour la recherche sur la gouvernance des organisations, aussi bien pour les organisations gouvernées que pour les organisations auto-régulées : celle de la multi-gouvernance d'organisations multi-régulées.

Introduction

Après avoir contribué à la gestion des données puis à la gestion de l'information, les technologies numériques ont fait naitre une nouvelle ambition, celle de la gestion des connaissances, renouvelant alors trois grands débats théoriques : sur le formel et l'informel, sur l'individuel et le collectif, sur la décision et l'action. Il faut d'abord rappeler que ces débats ne sont pas nouveaux pour les sciences de l'organisation : on pense à la dialectique Mécaniste-Organiste bien sûr (Burns Stalker), mais aussi aux dialectiques Stratégie-Structure (Chandler), Différenciation-Intégration (Lawrence et Lorsch), Interactions-Formes structurelles (Giddens), Outil-Structure (Hatchuel, Moisdon), Information-Action (Weick) …). Mais il faut aussi dire que cette ambition de gérer des connaissances et non plus seulement des informations nous oblige à un

retour sur ces questions du Formel/Informel et du Gouverné/Emergent. Car les technologies « du Réseau » permettent certes aujourd'hui de contribuer, de créer, d'échanger, d'amender, de savoir, de mutualiser, de dire, d'évaluer, d'exister... mais **au-delà** de sa place dans un groupe ou **au delà** de sa place dans un organigramme : en direct, en instantané, en contact. Les nouvelles problématiques pour la gouvernance des organisations dépassent donc largement celles des « vielles » recettes sur les organisations matricielles ou en projet, et ceci aussi bien pour les entreprises (par exemple, comment mobiliser l'informel et l'émergent pour renforcer ses capacités d'innovation?) que pour les chercheurs en sciences de l'organisation (par exemple, comment analyser les contradictions entre de nouvelles formes d'individuation dans la société et de nouvelles formes d'instauration du collectif, dans les organisations et entre organisations?).

Nous sommes bien conscients que le terme de gouvernance est un fourre-tout dangereux. C'est un fourre-tout, car il est maintenant employé aussi bien en Gestion pour désigner tout l'ensemble du management (pilotage des activités, développement des structures, conduite des hommes dans les organisations...) qu'en Economie pour l'ensemble du développement économique (avec l'idée que l'environnement institutionnel est devenu un déterminant crucial de ce développement). Mais c'est surtout un fourre-tout dangereux, si ses fondements théoriques restent trop liés à la « *Corporate Governance* » purement financière et actionnariale, et notamment à l'article de Jensen et Meckling publié en 1976 (une théorie de l'agence pour expliquer la structure de financement et la structure de propriété, et une focalisation sur les systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance financière). Néanmoins le terme est aujourd'hui consacré, même dans les travaux sur la gouvernance d'Internet (Fallery et Rodhain 2010). Comme le propose Pesqueux (2007) dans sa critique de la *Corporate Governance* notre responsabilité serait alors sans doute d'assurer le passage d'une gouvernance restreinte (vue comme ontologie de l'entreprise) à la gouvernance élargie (vue comme ontologie de l'organisation). Au delà de la gouvernance (un terme que nous prendrions donc « avec des pincettes ») nous parlerons donc ici de *multi-gouvernance* en gardant à l'esprit qu'il s'agit en fait d'une multi-régulation.

Notre argumentation se fera en trois points. Nous montreront d'abord l'intérêt théorique du concept « d'Esprit » en décrivant l'évolution actuelle de l'esprit de l'organisation et de l'esprit de la technologie. A l 'opposé de l'organisation gouvernée et de la technologie-outil, nous analyserons ensuite deux cas relevant de l'organisation auto-régulée et de la technologie sociale : celui de la constellation Internet et celui de l'organisation Wikipedia. Enfin nous défendrons l'idée que le management des connaissances ouvre une nouvelle période pour la recherche sur la gouvernance, aussi bien pour les organisations gouvernées que pour les organisations auto-régulées : celle de la multi-gouvernance d'organisations multi-régulées.

1. Une évolution de l'Esprit de l'organisation et de l'Esprit de la technologie

Le concept d'Esprit tient ses fondements théoriques des travaux de nombreux sociologues, par exemple :

- Pour Giddens (1987) c'est à travers la dimension « espace-temps » que les pratiques se structurent, sur la base du principe de dualité du structurel. La formation du système social est définie comme la « formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites » (1987, p. 444). Le contrôle réflexif des agents, dans la durée de l'activité sociale quotidienne, constitue au même temps cette durée. Et Giddens reproche aux scientifiques des sciences sociales d'avoir négligé cette dimension spatio-temporelle dans l'étude de la formation d'un système social.
- Pour Foucault (1978) la « gouvernementalité », concept formé à partir des termes de gouvernement et de mentalité, désigne la rencontre « entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi » (Dits et écrits, Tome III). Au travers de « technologies gouvernementales » (une institution, une procédure, un prélèvement fiscal, un système incitatif, une contractualisation, un tableau de bord, une norme, un standard...)

une gouvernementalité spécifique produit un style de vie, qui amène les individus à se concevoir et à se gérer eux-mêmes dans le système considéré, à réagir « normalement », avec discipline mais sans coercition. Les discours sont ici essentiels dans la relation Pouvoir-Savoir, car ils créent les objets qu'ils prétendent connaître, en même temps qu'ils les contrôlent : à un moment donné, une société rend un discours à ce point naturel qu'il semble aller de soi.

- Pour Abbott (1988) ce sont les « juridictions » (concept défini comme un territoire, au sens figuré, sur lequel un groupe professionnel est légitime pour exercer son activité) qui font le lien entre une profession et une activité. C'est la stabilisation de ces juridictions (stabilisation conflictuelle, car les professionnels ne font pas toujours face à ces transformations, par manque de compétences, insuffisante légitimité ou problèmes de coordination) qui définit la professionnalisation à travers une reconnaissance des structures formelles et informelles qui lient des groupes professionnels et leurs activités.

Un esprit est finalement créé par des groupes d'acteurs (des institutions, des professionnels, des média..) dans une trajectoire **à long terme** : création, adoption, stabilisation, crise. Dans le domaine des systèmes d'information ce concept d'esprit a notamment été mis en avant par DeSanctis et Poole (1994) avec la « théorie adaptative de la structuration» et par Swanson et Ramiller (1997) avec le concept de « vision organisante » :

- pour DeSanctis et Poole (1994) les propriétés structurelles des technologies se retrouvent à deux niveaux différents : à long terme « l'esprit » de la technologie (intention générale concernant les valeurs et les objectifs qui sont sous-jacents à l'ensemble des caractéristiques structurelles) et à plus court terme les « caractéristiques » structurelles de technologie (ressources spécifiques et capacités offertes : par exemple l'anonymat, la mobilité…). L'esprit d'une technologie caractérise la ligne de conduite normale à adopter lors de son utilisation. L'esprit procure la légitimation à la technologie, en définissant un cadre normatif de comportements approuvés. L'esprit est porteur de significations, aidant les utilisateurs à interpréter le sens de la technologie. Il a pour origine les intentions à la fois des concepteurs (dénominations, interfaces, aides, écrits diffusés sur l'utilisation de la technologie …) et des membres de l'organisation responsables de l'introduction de la technologie (par les formations proposées, par exemple). S'il n'y a pas une adéquation entre ces intentions, ou si l'esprit n'est pas congruent avec les caractéristiques structurelles, alors le mécanisme d'appropriation devient aléatoire ou conflictuel (par exemple, l'usage « pathologique » de la messagerie électronique).
- pour Swanson et Ramiller (1997) une « vision organisante » émerge des échanges inter-organisationnels réalisés au sein de groupes professionnels, elle apporte un éclairage sur les applications possibles des nouvelles technologies (aujourd'hui les terminaux mobiles, le *cloud computing*...). L'analyse dépasse donc ici le niveau organisationnel, la vision organisante est un véritable processus d'institutionnalisation qui définit une « idée focale » de la communauté, par interprétation, légitimation puis mobilisation. Les praticiens en systèmes d'information sont bien sûr l'une des parties prenantes les plus intéressées par la construction d'une vision organisante, et comme membres de diverses associations professionnelles ils montrent même que leur projet professionnel réside dans cette construction qui leur permet de servir leurs intérêts. La validation opérationnelle du concept de vision organisante a notamment été faite en France par Carton et al. (2003), par Bureau et Suquet (2007) sur le développement des sites Web, par Dominguez (2008) pour analyser l'échec de nombreuses places de marché électroniques...

Ce que nous voulons défendre ici, en nous situant à un niveau qui n'est plus organisationnel ni même inter-organisationnel mais plutôt sociétal, c'est l'idée d'une évolution de l'esprit de l'organisation et de l'esprit de la technologie.

L'esprit de l'organisation se transforme aujourd'hui dans les associations de

professionnels, les réseaux de coopétition, les communautés de travail, les laboratoires de recherche, les institutions, les médias ... : **de l'organisation gouvernée** à **l'organisation auto-régulée**.

- L'esprit de l'organisation gouvernée relève de l'imaginaire du pilotage, autour de grands mots clés comme « optimisation, systèmes d'information, écarts, contrôle de gestion, performance, qualifications de métiers, feed-back, reporting, organigramme, légitimation forte.. ». Cette vision est bien sûr historiquement justifiée tant qu'il s'agit de gérer des ressources rares, on le voit bien par exemple avec le succès des outils ERP, littéralement *Enterprise RESOURCES Planning.*
- L'esprit de l'organisation auto-régulée relève à l'inverse de l'imaginaire de l'émergence, autour de grands mots clés comme « systèmes de connaissances, consensus, énaction, systèmes multi-agents, régulation autonome, veille collaborative, engagement volontaire, compétences dans l'action, synergie, coopétition, ajustements, légitimation faible, organisations hybrides, structures évolutives ou apprenantes..... ». Cette vison est historiquement celle d'un anarchisme ultralibéral, déjà justifié par les succès de l'Open Source ou dans la régulation d'Internet, et on le verra plus loin avec l'auto-régulation dans l'organisation Wikipedia ou le « *rough consensus* »[1] comme mode d'élaboration des standards techniques d'Internet (Fallery et Rodhain 2010).

Pour les organisations qui relèvent aujourd'hui du « gouverné » la question devient : Peut-on déréguler le gouverné? Peut-on aller depuis le gouverné vers un émergent qui semble bien efficace ? (David et Monomakhoff, 2011). On voit aujourd'hui ce mouvement dans les traces de nombreux discours : « il faut mutualiser des ressources rares, il faut reconnaître le non-financier, il faut détecter des opportunités, capitaliser des pratiques, développer la polyvalence... ». Mais d'un point de vue plus théorique s'agit-il seulement d'ajouter localement « une petite couche d'émergent » ou bien d'un mouvement véritable de des-institutionnalisation des grandes institutions traditionnelles comme l'entreprise mais aussi l'éducation, la santé... ?

A l'inverse, pour les organisations qui relèvent aujourd'hui de l'auto-régulation la question devient : Peut-on réguler l'émergent? Peut-on aller depuis l'émergent vers un gouverné qui semble plus rationalisé et aussi moins dangereux dans ses externalités ? On voit aussi aujourd'hui ce mouvement dans les traces de nombreux discours : « Il faut assurer la cohérence et la convergence des groupes, il faut canaliser l'activité créatrice pour la chaine de valeur future, il faut utiliser l'émergent pour faire évoluer la stratégie, il faut piloter les capacités organisationnelles...». Là encore, s'agit-il seulement d'ajouter localement « une petite couche de supervision » ou bien de réguler l'anarchie dans un véritable mouvement d'institutionnalisation des petites structures telles que les nouveaux « collectifs » qui ont émergé entre réseaux et communautés?

L'esprit de la technologie se transforme lui aussi aujourd'hui dans les communautés de travail, dans les réseaux sociaux numériques, dans les laboratoires de recherche, les associations professionnelles, les ONG, les institutions, les médias ... : **de la technologie-outil** à **la technologie sociale.**

Autant les grands mots clés de l'esprit de la technologie-outil sont « rationalisation, progrès technique, efficacité, rapidité, performance, diffusion, acceptation... », autant l'esprit de la technologie sociale se bâtit autour de « l'imaginaire du Réseau », un imaginaire qui peut se décliner en au moins trois grandes visions :

- l'imaginaire de la Toile d'abord, qui met en avant la structure du réseau de communication, autour de mots clés « nombre de participants, nombre d'amis, effet de masse, foule, variété

1 L'élaboration des normes sur Internet repose sur la technique du « *rough consensus* » consistant à procéder par élaboration incrémentale d'une norme qui est réputée adoptée si aucune contre-proposition crédible ne se construit. Cette procédure repose sur des bases très particulières dans la mesure où aucun accord préalable entre les parties prenantes ne définit l'identité de ces dernières, ni leur statut.

des contributions, interactions multiples, liens faibles, intelligence collective... ». Ici nous sommes bien sûr dans l'univers des technologies de socialisation du Web social (avec Facebook et autres Twitter), mais aussi des technologies professionnelles du c*rowd sourcing* (avec InnoCentive[2] et autres Nokia Calling All Innovators) ou du *cloud computing* avec Amazon Web Services et autres Blue Cloud d'IBM) ;

- l'imaginaire de la Communauté ensuite, qui met en avant la collaboration généralisée, autour des mots clés « production distribuée, langage commun, apprentissage mutuel, répertoires communs, *swift trust* ou confiance rapide, convention de qualification, convention d'effort, solidarité,.. ». Ici nous sommes bien sûr dans l'univers des technologies collaboratives d'Internet (avec les forums, les blogs, avec Wikipedia et autres Slideshare) mais aussi des technologies professionnelles (comme SharePoint de Microsoft, Filenet d'IBM, OpenText, Documentum...) ;
- enfin l'imaginaire de l'Agilité, qui met en avant le « juste ce qu'il faut » et se développe autour des discours sur la flexibilité, la mobilité, le *lean management*, la simplicité, l'instantané, l'asynchrone, l'opportunité, la disponibilité, la trajectoire individuelle, l'innovation ordinaire, les frontières floues, la présence numérique...

Dans une perspective temporelle, organisations et technologies sont des systèmes sociaux qui peuvent être définis comme « des relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales particulières » (Giddens, 1984, p. 74). L'analyse en terme d'esprit est alors puissante pour analyser les relations organisation/technologie et la résolution de certaines contradictions « dialectiques » :

- des contradictions horizontales entre deux systèmes sociaux : entre deux esprits de l'organisation (marché contre convention), entre deux esprits de la technologie (artisanat contre industrialisation), entre l'esprit d'une organisation gouvernée opposé à l'esprit d'une technologie sociale (propriété intellectuelle contre libre-service), entre l'esprit d'une organisation auto-régulée opposée à l'esprit d'une technologie-outil (individualisation contre cohérence);
- mais aussi contradictions verticales entre l'esprit d'un système social et des pratiques quotidiennes vécues : les échecs de nombreuses communautés de pratiques, l'usage « pathologique » de la messagerie électronique, l'intégration « poussive » de l'usage des technologies collaboratives, les échecs de nombreuses pratiques de e-Formation dans un « marché » du savoir...

2. L'analyse de deux cas : la gouvernance de l'institution Internet et la gouvernance du collectif Wikipedia

Qui gère Internet ? Comment gouverner sans gouvernement ? La gouvernance de « l'institution » Internet arrive au premier plan des préoccupations internationales, notamment parce que cette gouvernance apparaît souvent dans une impasse : l'impossible contrôle du pourriel, *spam*, est un bon exemple[3], les difficiles débats sur la gestion des noms de domaines, sur le « piratage » ou sur le contrôle des contenus en sont d'autres… A un autre niveau la gouvernance de Wikipedia est un bon exemple de régulation d'un de ces nouveaux « collectifs » qui ont émergé entre réseaux et communautés.

---

2 Au total 908 idées ont été proposées par la communauté d'Innocentive pour remédier à la fuite de pétrole dans le golfe du Mexique, idées toutes rejetées par BP qui a préféré suivre les solutions de ses propres ingénieurs

3 http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000022/0000.pdf Rapport de mission J.M Yolin 2004. Des données différentes circulent, mais le pourriel non sollicité (le plus souvent à finalité commerciale) représenterait plus de 70% de tous les courriels envoyés. Ceci expliquerait notamment la faible utilisation du courriel sur les liaisons à bas débit des zones les moins développées. Une « simple » régulation d'ordre technique serait certes entre les mains des quelques détenteurs de bande passante… mais avec un risque non accepté de domination par le contrôle sur les contenus, et avec une remise en cause du principe de séparation entre les infrastructures et les contenus.

2.1 La régulation de l'institution Internet : vers un modèle hiérarchisé de la multi-gouvernance ?

Pour Internet, le terme de gouvernance a été consacré lors du SMSI (Sommet mondial de la société de l'information) en 2005 par l'Agenda de Tunis §34, qui le définit comme « l'élaboration et l'application par les Etats, le secteur privé et la société civile, chacun selon son rôle, de principes, normes, règles, procédures de décision et programmes communs propres à modeler l'évolution et l'utilisation de l'Internet »[4]. Lors de ce sommet, le secrétaire général Kofi Anann a notamment déclaré :

« *L'ONU ne souhaite pas prendre le contrôle de l'Internet, le policer ou le réglementer de toute autre manière… Le but commun que nous visons, c'est de protéger et de consolider l'Internet et de faire en sorte que tous puissent en bénéficier. Les États-Unis méritent notre gratitude pour avoir développé l'Internet et l'avoir mis à la disposition du monde entier… Mais je pense que vous serez également unanimes à reconnaître la nécessité d'une plus grande participation internationale aux débats sur les questions relatives à la gouvernance de l'Internet. Le problème est de savoir comment cet objectif pourra être atteint* ».

Déréglementation et/ou exception culturelle ? Surveillance de la criminalité et/ou liberté d'expression ? Droits de propriété et/ou biens publics mondiaux ? Normalisation par des experts et/ou régulation par les élus ? Marché de la connaissance et/ou communautés locales ? Un état des forces en présence et des questions posées oppose en fait deux grandes visions d'Internet : celle de « la » société de l'information et celle « des » sociétés du savoir. Pour rester à l'intérieur de l'ONU, l'UIT (Union internationale des télécommunications) peut être considérée comme un bon représentant de la vision technique de *la* « société de l'information », autour de maîtres mots comme : Autoroutes de l'information, Nouvelle économie, Fracture numérique, Globalisation, Logique de l'accès, Marchandisation, Déréglementation… le mythe du progrès. Et l'UNESCO peut être considéré comme un des lieux où se construit une vision culturelle *des «* Sociétés du savoir »[5], autour des maîtres mots : Diversité culturelle, Multilinguisme, Patrimoine numérique, Logiciels libres, Vie privée, Propriété intellectuelle, Education, Citoyenneté, Liberté d'expression… le mythe du partage.

Cette création de « l'institution Internet » se déroule dans un cadre juridique et jurisprudentiel faible, avec peu de sanctions légales. La place des règles informelles apparaît comme un élément important du système juridique qui se construit au nom de la gouvernance. Dans l'enchevêtrement de légitimités de nature différentes, ce processus d'institutionnalisation d'Internet est marqué par les interactions/confrontations/compromis entre les règles de droit (produites par les Etats et les organisations inter-gouvernementales : lois, conventions, sanctions…) et les nouvelles « petites » institutions qui se créent (par l'action des entreprises et par l'activisme civil : chartes, codes, consortiums, forums…).

Ces petites institutions acquièrent leur légitimité de différentes façons, par exemple :

- en s'autoproclamant coordinateur et régulateur, un consortium comme IMS peut soumettre à l'épreuve de l'usage et de la concurrence les nouveaux principes pédagogiques qu'il avance, sans avoir besoin de recourir à une reconnaissance *a priori* de sa légitimité (Fallery 2004) ;
- en s'affranchissant des contraintes de localisation et de rémunération à court terme, une communauté de développement de logiciel libre travaille sans avoir besoin de la légitimité d'une entreprise et favorise ainsi l'émergence de cultures intermédiaires entre production et consommation (Messonier et al. 2010) ;
- en légitimant progressivement une nouvelle façon de produire et d'accéder au savoir, le phénomène de l'encyclopédie Wikipedia modifie à la fois les propriétés de signification (la

4 http://smsi.internet.gouv.fr

5 Si L'UNESCO cherche à promouvoir des « sociétés du savoir », l'Union Européenne met en avant une « Economie de la connaissance » (pour une analyse critique de ce dernier concept voir « La marchandisation du savoir, Processus de Bologne, Stratégie de Lisbonne » Réseau Europe, www.reseau-europe.eu)

langue partagée sur Internet) et les propriétés de domination (la remise en cause des éditeurs et des fournisseurs traditionnels de contenus) (Sanger 2005) ;

- en tentant (péniblement) de mettre au point son mode de fonctionnement, l'IGF *Internet Gouvernance Forum*, commence néanmoins à donner une légitimation à la « société civile »[6].

Les stratégies des grandes entreprises sont alors à la fois d'ordre offensif (création de nouveaux marchés, création de nouveaux réseaux[7]) et défensif (limitation de l'intervention publique) :

- elles développent de nouvelles normes de légitimation des TIC (par un travail sur la représentation de la société de l'information, de la nouvelle économie, de la société sans conflit…) et de nouvelles justifications de leur rôle social et politique (par les discours sur l'autorégulation par rapport aux Etats) ;
- mais la construction d'ensemble qui résulte de ces stratégies ne peut pas être considérée comme voulue en tant que telle par ces grandes entreprises. Car leur intention rencontre à la fois un tissu réglementaire et institutionnel qui perdure en partie (droit commercial ou droit social, par exemple), un tissu de formes organisationnelles intermédiaires (les constellations ISOC, W3C, IEE par exemple) et un tissu de confrontations dans la mise en oeuvre des nouvelles institutions (la résistance des utilisateurs aux DRM *Digital Right Management systems,* la défense du *peer-to-peer,* les réactions face au projet ACTA par exemple) ;
- on peut donc parler d'une reconfiguration des rapports de force par une construction dynamique de la légitimité des acteurs et surtout de leurs représentants. Cette dynamique du processus d'institutionnalisation d'Internet permet de donner une vision historique de cette construction, soit vers une accentuation d'une forme libérale de la concurrence (avec le développement d'un Internet de marché, globalisé), soit vers un rééquilibrage démocratique dans la communication (avec le développement d'un Internet hiérarchisé et contextualisé).

Le gouvernement d'Internet se présente ici comme un modèle politique à construire sur les thèmes de la responsabilité et de la transparence, de la participation à la prise de décisions, de la gestion des affaires publiques et de l'implication de la société civile. L'analyse de la privatisation proposée par Pesqueux (2008) montre comment la régulation par les instruments « efficaces » de la gouvernance des entreprises (issus du libéralisme économique et du positivisme scientifique) cherche à s'imposer aujourd'hui dans la sphère publique avec le *New public management* (en assouplissant la rigueur de la loi et généralisant les règles et les normes acceptées par les acteurs eux-mêmes). Le projet de la privatisation est finalement de « désinstitutionnaliser les institutions », c'est-à-dire de les considérer comme des organisations comme les autres, au nom de l'efficacité socio-économique, de la qualité de service rendu et de l'efficacité de gestion. Mais en même temps que les grandes institutions se désinstitutionnalisent, les petites organisations s'institutionnalisent, avec notamment le statut de parties prenantes qu'ont maintenant les organisations non gouvernementales ou les consortiums privés-publics dans les délibérations internationales.

Légitimation plus ou moins faible et réflexivité plus ou moins forte se conjuguent alors pour faire avancer trois grands modèles différents de la régulation (Berleur et al. 2001, Dedeurwaerdere et Maesschalck 2001, Marzouki et Méadel 2004, 2004b). Ces trois modèles cohabitent bien sûr aujourd'hui dans Internet : il y a de l'autorégulation libertaire, il y a de la co-régulation normative, et il y a de la multi-régulation organisée.

---

6 www.voxinternet.org

7 L'économie des T.I.C. est marquée par la production de biens complexes réalisés grâce à l'assemblage de composants. L'organisation modulaire de cette production engendre de multiples interdépendances (élaboration plus ou moins consensuelle des normes d'interfaces, nouveaux découpages des droits de propriété…). Il en résulte des structures industrielles en réseaux de « coopétition », de nouvelles externalités, des effets de verrouillage…

Le modèle libéral-libertaire de l'autorégulation est celui de la naissance d'Internet, celui d'une recherche collaborative entre universitaires et industriels, celui aussi d'une vision libertaire de l'activité économique. Dans l'autorégulation, le préfixe auto désigne un degré variable de contraintes collectives, relativement bien établies et reconnues, mais n'émanant pas directement des états : autorégulation « spontanée » par des normes privées dans des communautés comme le W3C[8], ou autorégulation « déléguée » dans le cas de l'ICANN[9]. L'autorégulation apparaît donc comme une technique juridique de création de règles, mais de règles élaborées par les destinataires eux-mêmes de ces règles. Les défenseurs de l'autorégulation soutiennent une réflexivité d'ajustements routiniers, un ajustement de type fonctionnel. Ces réseaux d'acteurs autorégulés pourraient ainsi aller au-delà du comportement marchand individuel, tout en développant un mode d'action collective différent de celui classiquement organisé par les états (Ogus 1995).

Mais Internet n'est plus un réseau de pionniers et la donne a bien changé :

- les règles d'autodiscipline sont finalement peu contraignantes (Netiquette, chartes de bonne conduite) et surtout toujours susceptibles d'être transgressées en fonction d'intérêts très divergents ;
- les objectifs des industriels sont aujourd'hui de purger Internet de tous les obstacles à la création de nouveaux marchés (commerce électronique, éducation en ligne, édition numérique...), en cherchant à cantonner l'intervention publique à la protection d'intérêts particuliers (qui sont d'ailleurs eux-mêmes très hétérogènes : racisme, pornographie, diffamation, criminalité ….) ;
- le mode d'élaboration des standards techniques d'Internet peut rester fondé sur la recherche du « consensus approché » (rough consensus)… sauf quand les enjeux de pouvoir deviennent très importants pour les sociétés multinationales ou les états (comme dans le cas des droits de propriété, ou dans celui de la sécurité).

Le modèle de l'autorégulation est donc largement aujourd'hui celui des procédures du marché, avec un risque renouvelé de domination.

Le modèle institutionnel de la co-régulation affirme le maintien du rôle de l'Etat, à côté (mais non pas au-dessus) d'une multitude d'acteurs définissant des régulations et les mettant en œuvre. La co-régulation se veut une voie médiane entre trop d'Etat et trop de liberté, la société étant confrontée à deux risques nouveaux : celui d'un Internet « hors des lois » et celui d'un Internet uniquement marchand.

Le Forum des Droits sur l'Internet (FDI)[10] est par exemple une association française créée et soutenue par le gouvernement, avec pour ambition de « favoriser l'adaptation de l'ensemble du droit et des pratiques au contexte nouveau de la société de l'information » et d'« associer l'ensemble des acteurs à la construction de la civilité de l'internet » : information du public, débats en ligne, production de rapports pour les politiques publiques…

La co-régulation ne se limite donc pas à la réglementation (paiement électronique, signature électronique…), mais elle correspond plutôt à une forme d'intervention publique normative. On notera pourtant que le choix d'une association loi 1901 pour aborder des enjeux d'intérêt public montre l'extrême discrétion des pouvoirs publics. Et comme Internet n'a jamais été un réseau d'enfants de chœur, les obstacles à une co-régulation négociée sont évidents :

- limites du volontariat et de l'expertise des parties en présence, ce qui entraîne une sur-

8 L'article "A Brief History of the Internet" de l'ISOC présente l'évolution historique de la normalisation d'Internet. Les principaux organismes actuels sont l'IAB (Internet Architecture Board), l'IETF (Internet Engineering Task Force), l'IRTF (Internet Research Task Force) et le W3C (World Wide Web Consortium). http://www.isoc.org/graphics/timeline.gif

9 Le contrôle des noms de domaine (DNS *Domain Name System*) est géré depuis 1998 par la société californienne (ICANN) sans actionnaire ni assemblée générale, et où le Département du Commerce étasunien dispose d'un droit de veto (Brousseau, 2001).

10 http://www.foruminternet.org/

représentation des experts et des intérêts industriels et commerciaux ;
- poids élevé des pratiques marchandes par rapport aux recommandations publiques ;
- fragmentation de l'espace public, qui ne peut qu'institutionnaliser des intérêts qui sont finalement assez divergents (par exemple dans la loi Création et Internet et la haute autorité Hadopi) ;
- instrumentalisation possible de la part des hommes politiques comme de celle des lobbyings ;
- espace resté très européen de cette co-régulation (cogestion ?) en face d'un espace mondial du réseau ;

et surtout …

- absence de vrais débats, dans la co-régulation, sur les protocoles et standards techniques d'Internet, au nom de l'efficacité technologique. Alors que la normalisation s'opère largement ex-post et de façon cumulative, sous la pression des industriels, des prestataires de service… mais aussi des utilisateurs (téléphonie IP, copie privée…).

Les défenseurs de la co-régulation cherchent à valoriser une capacité réflexive par les processus d'apprentissage adaptatif dans des structures institutionnelles d'incitation soutenues par les Etats. Dont acte. Mais dans ces structures cette réflexivité n'est-elle pas uniquement rétrospective, cherchant du sens dans certaines traditions existantes (le commerce, les langues, le livre papier..) , mais en fait incapable d'anticiper de nouveaux contextes, contextes et usages en évolution permanente dans le bouillonnement créatif, celui des ingénieurs, des managers et des usagers ?

Le modèle de la co-régulation est donc celui d'une régulation normative selon les procédures de la démocratie, généreuse utopie mais qui fait sans doute l'impasse sur le pouvoir réel des différents acteurs.

Le modèle hiérarchisé de la multi-régulation apparait comme une réponses aux insuffisances d'une autorégulation purement technique et l'inefficacité de la co-régulation au sens démocratique du terme. Au niveau pratique ceci amène une réflexion autour d'un principe de hiérarchie, non pas dans les institutions, mais dans la conception même de la régulation. Plutôt qu'une « co-intervention sur pied d'égalité de l'Etat, des entreprises et des groupes d'intérêt dans les procédures de régulation » (Brousseau 2001, p. 26), Brousseau propose cette hiérarchie « réflexive » entre différents sous-systèmes de normativité :

- avec, à un premier niveau, des cadres institutionnels « privés », qui peuvent élaborer leurs solutions collectives de coordination, sanctions comprises, dans les trois champs spécifiques (infrastructures du réseau, grands services sur Internet, et applications pratiques) : il s'agit à ce niveau de favoriser l'interaction récurrente, l'auto-évaluation, les compétences collectives, les certifications… mais aussi la culture d'usage des acteurs, la réversibilité dans l'ajustement routinier, les consensus approchés…
- et, à un deuxième niveau, une instance ultime de régulation qui doit pouvoir régler les conflits entre ces normes privées et locales : encadrement institutionnel, mesure des externalités liées aux comportements de chaque communauté, culture politique du bien commun visant à maintenir l'ouverture du réseau face aux détournements possibles, asymétrie du collectif par rapport aux intérêts particuliers, enjeux éthiques à venir qui pourraient mettre en cause la communauté humaine …

Prenons un exemple. On voit bien qu'un choix politique au niveau du bien commun (par exemple une politique de droits de propriété en matière culturelle) a des implications différentes pour des acteurs différents (d'un côté les producteurs de media commerciaux, et d'un autre côté les membres de la communauté universitaire). Il s'agirait donc ici, dans la cadre d'une multi-régulation hiérarchisée :

- au niveau de l'instance ultime, de mettre en avant un principe, celui de l'accès le plus large aux ressources du réseau. Ce serait le rôle d'une sorte de « super-intendant du réseau », pour assurer à la fois la distribution initiale des droits de propriété et le renforcement des accords qui régulent Internet (ceci n'est pas complètement utopique : dans un autre problème, celui des

noms de domaines, une évolution négociée de la représentativité au sein de l'ICANN pourrait peut-être légitimer son rôle de super-intendant);

- à des niveaux plus spécifiques et locaux, de favoriser la diversification des producteurs d'information, à travers des dispositifs d'ordre matériel ou légal qu'ils feront émerger eux-mêmes (en prenant appui sur les communautés à travers lesquelles ils communiquent : dans notre exemple des droits de propriété, le réseau « Couperin » joue un rôle de négociation et d'expertise des ressources documentaires électroniques).

Dans cette forme hiérarchisée de la multi-régulation le rôle d'une instance de régulation ultime ne serait pas de sanctionner juridiquement, mais de favoriser des mécanismes incitatifs pour une réflexivité durable et une capacité d'anticiper de nouvelles formes de coopération. Il s'agit d'une certaine façon de faire fonctionner à la fois l'autorégulation libertaire et la co-régulation institutionnelle, en fonction des questions, des besoins et des niveaux.

Mais ceci devra passer par une « culture intermédiaire » de la régulation, notamment grâce à la formation et donc à la formation de formateurs : une transformation croisée entre une culture d'usage (par agrégation des expériences) et une culture politique (par la définition de nouveaux biens communs).

2.2 La régulation du collectif Wikipedia : une multi-gouvernance associant vigilance, justice et police

Tout ceux qui s'intéressent à Wikipédia disposent d'un corpus intéressant : l'historique des articles et les débats rattachés, les règles et leurs débats... tout est consultable sur le site de l'encyclopédie http://fr.wikipedia.org/

Lancé en 2001 par Jimmy Wales et Larry Sanger, Wikipedia utilise depuis toujours le système d'édition permis par la technologie Wiki, en tant qu'inscrit ou anonyme, et sans processus de vérification : un travail collaboratif d'édition des articles, avec listes de suivi et pages de discussions jouxtant l'article (les articles qui ont une page de discussion ont eu en moyenne plus de 50 éditions successives, par presque une vingtaine de contributeurs). Même si le projet reste subversif pour la plupart des scientifiques, un article publié dans Nature en 2005[11] a pourtant conclu à une qualité comparable avec l'encyclopédie Britannica.

Jusqu'au départ de L. Sanger en 2002 les premiers contributeurs majoritairement universitaires ont formé « l'Eden anarchiste » (Sanger 2005). Des règles très générales de compromis sont alors inscrites (et toujours en vigueur) comme dans l'article « *What Wikipedia is not* » (ni dictionnaire, ni journal intime...) ou dans la fameuse norme de contenu NPOV « *Neutral Point Of View* » demandant que tous les avis contradictoires soient inclus dans un article. Et pour ne pas décourager les nouveaux contributeurs des « anti-règles » (comme « *Ignore all rules* » ou « *Be bold in updating pages* »...) sont aussi respectées par consensus, lesquels ne reposent que sur trois principes peu contraignants : une pratique majoritaire de la règle, un appel fréquent à cette règle et pas d'opposition sauf très minoritaire.

Ces principes très lâches n'ont pas résisté à l'arrivée massive de nouveaux participants mais aussi de perturbateurs (saboteurs ou provocateurs), une période qualifiée « d'invasion barbare » selon les mots de Sanger. Mais les tentatives assez maladroites de Sanger d'instaurer des différences de statuts entre les contributeurs universitaires et les autres, des mécanismes spécifiques d'accueil pour les nouveaux ou des mécanismes de bannissement automatique pour les vandales ont échoué, et il démissionna en 2002. C'est pourtant après le départ des fondateurs que va se mettre en place petit à petit une véritable « procéduralisation » qui va protéger le consensus : une codification bien plus précise des normes, des mécanismes de vote ouvert et une multitude de statuts donnant à certains un pouvoir de coercition.

11 http://www.nature.com/nature/journal/v438/n7070/full/438900a.html

Wikipedia reste sans structure hiérarchique et auto-organisée dans le sens où toutes les personnes volontaires participent aux décisions. Mais rester sans structure hiérarchique pyramidale ne veut pas dire rester sans structure (tout groupe social se dote d'une structure : même les petits gangs écumant les trains de banlieue se structurent autour de celui qui parle le plus fort à un moment donné). Pour Wikipedia une séparation des pouvoirs s'est construite entre auto-surveillance d'une part (par démocratie directe) et punition et justice d'autre part (par démocratie représentative) (Firer-Blaess 2007).

Une structure multilatérale de vigilance pour la surveillance et la régulation des contenus a été nécessaire pour repérer et corriger les actions déviantes, mais c'est une structure où il n'y a pas de surveillant puisque tout le monde est un surveillant en puissance, une structure où le pouvoir s'est diffusé ou dissolu dans toute l'organisation. Chaque contributeur est aussi censeur : écrire et « révoquer », participer et sanctionner, sont intimement associés pour corriger les fautes de délimitation, de composition, de sources, de neutralité et de civilité (Cardon Levrel 2009). Technologiquement cela repose sur le fait que toutes les modifications, même une simple virgule, sont analysées par des « agents robots » qui trient et renvoient les informations (modifications, contributions suspectes...) vers des pages spécifiques qui peuvent être traitées par les utilisateurs. Socialement cela repose d'abord sur une patience et une tolérance très grande vis-à vis des nouveaux arrivants, et ensuite sur un auto-contrôle certes généralisé (mais uniquement sur la connaissance et non sur la vie privée, il ne s'agit pas ici de caméra de télésurveillance...) mais avec aussi le plaisir de la création individuelle et collective, le plaisir de l'autonomie dans l'égalité et la transparence. Pour la plus grande part Wikipedia conserve donc le consensus comme principe qui a fait son succès : un consensus passif s'il n'y a pas de débat, ou un consensus actif en utilisant les pages de discussion.

A coté de cette structure générale de vigilance critique participative (Cardon Levrel 2009), une **structure parallèle de punition** s'est mise en place, car on ne pouvait pas envisager de se bloquer les uns les autres. Le rôle de cette structure est minoritaire dans les pratiques (pour la francophonie, une dizaine de blocage par jour, pour quarante mille éditions quotidiennes), mais elle joue un rôle de garde-fou pour la répression des perturbateurs. Plusieurs statuts éventuellement cumulables existent, pour lesquels des pages spécifiques permettent de candidater et d'être élu : le *Wikipedia board of trustees* (bureau exécutif, garant des normes en tant que comité des sages), les *bureaucrates* nationaux et *stewards* internationaux (qui nomment les administrateurs et activent les agents-robots), les administrateurs (ce sont eux qui disposent du pouvoir de blocage temporaire et proposent éventuellement un bannissement), les développeurs (aux capacités techniques étendues mais contrôlées) et enfin les vérificateurs (qui dénichent les adresses IP des contributeurs « faux-nez » qui utiliseraient plusieurs identités). La graduation des sanctions fait qu'elles visent localement la correction des comportements et centralement la punition des individus.

Enfin une troisième structure s'est créée pour **la régulation des conflits** d'édition (*Edit War*) quand la coordination a échoué dans les pages de discussion : une véritable cour de justice s'est développée avec des magistrats élus, mais son activité reste aussi marginale (pour la francophonie, une cinquantaine de jugements par an). Constatant une bataille de modifications, batailles quelques fois très houleuses et discourtoises, la procédure en trois temps est gérée en premier lieu par le signalement d'un « Wiki-feu » (le corps des Wiki-pompiers, créé 2005, éteint presque 15 feux par mois). Ensuite un comité de médiation (appelés, non élus) gère une phase de négociation à l'amiable, enfin en dernière analyse un comité d'arbitrage (magistrats élus) peut chercher à stopper le conflit en étudiant les griefs des différentes parties et en rendant un véritable jugement avec attendus et décisions : jugement par consensus ou par « vote fermé » qui peut entraîner le blocage de contributeurs sur certains articles, l'obligation de respecter des périodes de probation ou au final le bannissement. Les attendus de ces jugements reposent sur les « principes officiels » et les « recommandations » régissant les procédures de production de connaissance, sans qu'il y ait besoin d'interroger les qualités des personnes : pour Wikipedia francophone on peut compter 12

policies entérinées (comme *Neutral Point Of View)* et 38 *guidelines* de bonnes pratiques (comme « Pas d'attaque personnelle », « Citez vos sources »...). Cette procéduralisation extrême des formes de la discussion entre participants est requise pour produire un consensus stable.

La communication dans Wikipedia se fait donc à plusieurs niveaux : bien sûr dans les pages de discussion liées à chaque article, mais aussi dans les *Chats* par listes de discussion sur des sujets d'organisation, dans les bars ou « bistros » pour des discussions générales, et dans les centaines de clubs aux objectifs particuliers (*Welcome Comitte, Bac à sable...*) ou de groupes organisant l'ensemble d'un sujet de l'encyclopédie. Quand le consensus n'apparaît pas, des procédures de quasi-votes ouverts peuvent être organisés, par exemple dans les « PaS, Pages à supprimer » ouvertes pendant 7 jours aux contributeurs enregistrés ayant produit au moins 50 contributions (on peut parler de quasi-votes, car on ne cherche pas ici de majorité mais un consensus, une décision finale pouvant toujours être remontée aux administrateurs).

Wikipedia est ainsi un nouveau collectif qui n'apparaît ni comme une communauté ou une société (au sens de Tönnies, 1922), ni comme une simple structure de réseau (au sens de Granovetter 2000), ni comme un projet (au sens de la cité par projet de Boltanski et Chiapello, 1999), mais plutôt comme une sorte de « meta-projet » sans fin, constitué de la multitude des articles-projets qui sont toujours soit en modification active soit en désactivation temporaire. On peut noter que l'horizon indéfini du meta-projet donne lieu à un turn-over important, les anciens finissant par se lasser des remises en cause ou des jugements, ce qui empêche sans doute la constitution d'une élite oligarchique.

On peut alors parler d'un **système de gouvernance auto-organisée** au sens d'Elinor Ostrom (Hess, Ostrom, 2007) puisqu'on y retrouve une bien meilleure efficience du contrôle local par rapport à la monopolisation centrale du pouvoir de surveillance et de sanction. Les huit propriétés génériques que décrit Ostrom pour assurer le partage d'une ressource commune sont bien présentes dans Wikipedia : 1) les relations entre les membres et les non membres de la communauté doivent être clairement définies ; 2) la production de règles doit se faire en relation étroite avec la nature de la ressource à réguler ; 3) les individus affectés par une règle collective doivent pouvoir participer à la modification de la règle et cette modification doit se faire à faible coût ; 4) les individus qui surveillent la ressource commune doivent être choisis localement et être responsables devant la communauté ; 5) les sanctions prononcées à l'encontre de membres de la communauté doivent être graduées ; 6) et, elles doivent obéir à un principe de subsidiarité privilégiant le respect des règles locales ; 7) les membres de la communauté doivent avoir un accès rapide à une arène locale pour résoudre leurs conflits à bas coût ; 8) enfin, la communauté est constituée d'un enchevêtrement de niches locales.

3. Le management des connaissances ouvre une nouvelle période pour la recherche sur la gouvernance : celle de la multi-régulation des organisations multi-gouvernées

Après avoir contribué à la gestion des données puis à la gestion de l'information, les technologies numériques ont fait naitre une nouvelle ambition, celle de la gestion des connaissances, renouvelant alors trois grands débats théoriques : sur le formel et l'informel, sur l'individuel et le collectif, sur la décision et l'action.

Les jeux d'aujourd'hui entre dimensions informelle et formelle rappellent d'ailleurs les expériences avortées des cercles de qualité des années 1980, qui ont semblé faire courir un risque de débordement aux structures formelles et hiérarchisées. Il apparaît donc historiquement faux d'en appeler à un déterminisme technologique d'actualité pour dire que les « nouvelles » organisations auto-régulées ne seraient qu'une réponse aux « nouvelles » architectures des TIC.

Mais il faut aussi dire que cette ambition de gérer des connaissances et non plus seulement des informations nous oblige à un retour sur ces questions du Formel/Informel et du Gouverné/Emergent. Car les technologies « du Réseau » permettent certes aujourd'hui de contribuer, de créer, d'échanger, d'amender, de savoir, de mutualiser, de dire, d'évaluer, d'exister...

mais **au-delà** de sa place dans un groupe ou **au delà** de sa place dans un organigramme : en direct, en instantané, en contact. Les nouvelles problématiques pour la gouvernance des organisations dépassent donc largement celles des « vielles » recettes sur les organisations matricielles ou en projet. Le travail sur **l'articulation de ces nouveaux collectifs** (cercles, pôles, constellations, fondations, associations, consortium...) devra sans aucun doute être au coeur de la nouvelle période qui s'ouvre pour la recherche sur la gouvernance : le collectif, une figure mixte entre les liens réticulaires échangés dans un réseau peu pérenne et les liens identitaires partagés dans une communauté non entièrement institutionnalisée. On notera que la taille des collectifs peut être grande et relever de la méta-organisation : l'ISOC, un des collectifs en charge de la régulation d'Internet, regroupe 28.000 personnes venant de 170 pays, plus de 80 organisations et 90 filiales réparties dans le monde.

La régulation de ces nouveaux collectifs complexes sera donc aussi une figure mixte entre régulation institutionnelle et auto-régulation, et il s'agit d'organiser **la multi-gouvernance** dans des organisations multi-régulées. Les organisations seront nécessairement multi-régulées car l'esprit n'est plus aujourd'hui au « Kontrolle » de gestion[12], mais sans que toute l'organisation du travail ne puisse relever un jour du modèle libertaire de l'Open Source (l'Open Source est un succès certes, mais aussi parce qu'on peut vivre à coté et/ou en sortir). Mais collectifs et hiérarchie ne s'opposent pas, tout groupe social se dote d'une structure et l'émergent doit être managé. La gouvernance sera donc nécessairement aussi une multi-gouvernance, entre auto-régulation et régulation institutionnelle:

- dans l'auto-régulation, on valorise une réflexivité d'ajustements routiniers, un ajustement de type fonctionnel : les règles sont élaborées par les destinataires eux-mêmes de ces règles (c'est notamment le mode principal de régulation d'Internet : gouverner sans gouvernement);
- dans la régulation institutionnelle on valorise les processus d'apprentissage adaptatif dans des structures d'incitation institutionnalisées : les règles sont élaborées par la hiérarchie mais à côté (mais non pas au-dessus) des acteurs, qui mettent en œuvre les régulations (c'est notamment le mode principal de régulation de certaines organisations et entreprises internationales à fonctionnement participatif) ;
- Dans la multi-gouvernance, on devra valoriser les principes de subsidiarité, de proportionnalité et de complémentarité des règles. Il s'agit d'une certaine façon de faire fonctionner à la fois l'auto-régulation libertaire et la régulation institutionnelle, en fonction des questions et des besoins: une gouvernance multipolaire organisée, différenciée, et ordonnée en différents niveaux. Le niveau du sommet hiérarchique devient une instance de régulation ultime, non pas pour sanctionner mais pour favoriser des mécanismes incitatifs pour une réflexivité durable : son rôle est alors de prendre la mesure des externalités liées aux comportements de chaque collectif, de maintenir l'ouverture de l'organisation face aux détournements possibles et aux intérêts particuliers, de promouvoir de nouvelles formes de coopération et de garantir les enjeux éthiques de l'activité. Le niveau des différents collectifs (cercles ou pôles, constitués autour de régions, de problématiques, de zones d'expertises... et donc en intersections multiples et organisés à plusieurs étages) devient celui de « petites » institutions, qui doivent se légitimer par leur représentativité (élections, transparence, principe de légitimation faible) et par leur transparence de fonctionnement (démocratie directe, mandataires révocables et ouverture aux nouveaux venus, principe de réflexivité forte) (Fallery et Rodhain, 2010). La délégation consentie à chacun de ces collectifs ne peut se justifier que par une culture intermédiaire de la solidarité et de la sécurité collective : une transformation croisée entre une culture d'usage (par agrégation des expériences) et une culture politique (par la définition d'une « charte » dont le niveau hiérarchique est le garant).

12 L'emploi de « Kontrolle » en allemand est ici un clin d'oeil (douteux?) au fameux « Papier, Bitte ! », symbole d'une organisation hiérarchique pendant la période de l'occupation de 39-45

Conclusion

Dans une première période les fondements théoriques de la gouvernance ont été exclusivement liés à la « *Corporate Governance* » avec une focalisation sur les systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance financière (Charreaux et Schatt 2005). Selon le mot de Bournois et al. (2007) il s'agit d'ailleurs plutôt ici de « dirigeance » que de gouvernance : encadrement des conflits entre dirigeants et investisseurs, mécanismes de distribution de la richesse en faveur des mandants de l'entreprise, EVA *Economic Value Added*, stock options, marché des dirigeants…

Dans une deuxième période on a pu observer l'élargissement de cette théorie au départ purement financière et actionnariale à une théorie plus partenariale de la gouvernance, qui reconnaît la pluralité des objectifs et qui associe de multiples parties prenantes détenant des droits et des devoirs légitimes : salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants… syndicats, citoyens, ONG (Lévesque B. 2004). Mais cela n'en change pas vraiment le fondement théorique (Martinet 2008, Pesqueux 2007). Même dans un cadre néo-institutionnel, il s'agit toujours d'une vision contractuelle individualiste, où les notions de coûts contractuels et de « partenariats public-privé » viennent certes élargir considérablement la notion de coût d'agence, mais :

- qui pré-suppose toujours l'optimalité ;
- qui met toujours en avant la réduction de coûts, mais sans tenir compte des externalités (notamment celles inhérentes aux inégalités générées par la dynamique des marchés, Pérez 2003) ;
- qui néglige l'ensemble des pressions réglementaires, politiques, technologiques et environnementales (Rodhain et Fallery 2008) ;
- enfin qui n'intègre aucune vison historique ni même dynamique de la construction collective des interactions et des institutions (Pesqueux 2008).

Dans le cadre du management des connaissances s'ouvre aujourd'hui une troisième période, celle de la multi-gouvernance, de l'articulation des collectifs dans des organisations multi-régulées. Cette articulation nécessitera une culture intermédiaire des collectifs (culture de la solidarité, de l'apprentissage, de la sécurité collective...) et le système de gestion de connaissances y sera un facteur critique, car

- il doit donner les conditions dans lesquelles des compétences collectives et des transformations institutionnelles peuvent émerger (nouveaux modèles de données associant fonctionnel le décisionnel et relationnel, nouvelle gestion des connaissances associant non seulement le quoi le qui et le comment mais aussi le pourquoi, nouvel apprentissage organisationnel dynamique favorisant les occasions de changements, nouveaux indicateurs et tableaux de bord opérationnels liés à l'activité et non aux structures, modélisation des collectifs complexes et modélisation des capacités organisationnelles, nouvelle dynamique de groupe dans les équipes virtuelles, nouvelles pratiques de partenariat et coopétition ..).
- il doit donner à chacun la capacité de maîtriser un espace sémantique (nouvelle gestion démocratique et contradictoire des métadonnées et des ontologies), de maîtriser la gestion des ses droits et autorisations (management de l'éthique et de la sécurité) et de maîtriser un espace de communication (accès au savoir et élaboration des consensus dans la prise de décision collective).

Dans les organisations, cette multi-gouvernance, cette articulation des différents niveaux en référence à une autorité procédurale multi-régulée, doit assurer l'évolution des groupes de projet vers les réseaux sociaux d'entreprises, des communautés de pratiques vers les réseaux de pratiques, des communautés épistémiques vers les réseaux épistémiques (Cohendet et al. 2003, Ferrary et Dibiaggio 2003, Roth 2008).

Bibliographie

Abbott, A. (2003), “Ecologies liées : à propos du système des professions”, in *Les professions et leurs sociologies*. P.-M. Menger, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, p. 29-50.

Boltanski L., Chiappello E. (1999) Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, Paris

Berleur J., Ewbank de Wespin T., (2001), « Gouvernance de l’Internet, réglementation, autorégulation, corégulation », Actes du colloque CREIS 2001, en ligne

Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., Scaringella J.-L. (2007), Comités exécutifs, Voyage au coeur de la dirigeance, Eyrolles, Paris,

Brousseau E. (2001), « Régulation de l'Internet : L’autorégulation nécessite-t-elle un cadre institutionnel ? » *Revue Economique,* Septembre 2001

Bureau S., Suquet J.-B. (2007), “Renouveler l’approche de la profession en contrôle organisationnel”, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 :4, pp. 17-35

Carton, S., de Vaujany, F.-X., et Romeyer, C. (2003), "Le modèle de la Vision Organisante." *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 8, n°4, p. 3-30.

Charreaux G., Schatt A. (2005), « La recherche française en gouvernance d’entreprise : un panorama », *Cahier du FARGO* n° 1050901, Septembre 2005

Cohendet P. Créplet F., Dupouët O. (2003) « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion* , n° 146, p. 99-121.

David A. Monomakhoff N.(2011), “Web 2.0 en univers gouverné : comment piloter un nuage ?” 16 ème Congrès de l’AIM, mai 2011

Dedeurwaerdere T., Maesschalck M. (2001), « Autorégulation, éthique procédurale et gouvernance de la société de l’information », *Les carnets du centre de philosophie du droit* n° 91, 2001

DeSanctis, G., M. Poole (1994), « Capturing complexity in advanced technology use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, 5: 2, 121-46.

Dominguez C. (2008), “Quelles visions organisantes pour les places de marché électroniques ? Une relecture du phénomène (1999-2008) à travers le cadre théorique néo-institutionnel”, 13ème congrès de l’AIM

Ferrary M. , Dibiaggio L. (2003), “Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies”, *Revue d'économie industrielle,* Numéro 103, pp. 111-130

Fallery B. (2004), « Les trois visions de la formation ouverte et leurs propositions de normes: Standardiser les contenus, les activités ou les interfaces? » *SIM Systèmes d'Information et Management,* 2004 n°4, vol 9

Fallery B, Rodhain F. (2010), « Fondements théoriques pour une régulation d'Internet : La légitimation faible et la réflexivité forte », *Systèmes d’Information et Management,* n°4, vol 16, décembre. 2010

Firer-Blaess S. (2007), Wikipedia : le refus du pouvoir, Mémoire de l'IEP, Université Lyon 2

Foucault M.(1978), La gouvernementalité, Dits et Ecrits : tome III, texte n° 239. NRF Gallimard

Giddens, A. (1987), La constitution de la société, Presses universitaires, Paris

Lascoumes P. (2004), « La Gouvernementalité : de la critique de l’État aux technologies du pouvoir », *Le Portique* n° 13-14, 2004.

Le Boterf G. (2008) Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective, Lavoisier, Paris

Lévesque B. (2004), « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique / marché / société civile pour la cohésion sociale », Forum Finance solidaire et consommation responsable, Strasbourg.

Martinet A.C, (2008) « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et Politique », *Revue française de gestion*, 2008/3 - n° 183

Marzouki M., Méadel C., (2004), « De l'organisation des nouveaux collectifs à l'organisation de la cité : gouvernance technique et gouvernement politique d'Internet », École des Mines de Paris/CNRS.

Marzouki M., Méadel C. (2004 b) « Francophonie et gouvernance d'internet » in *Francophonie et Mondialisation* HERMÈS, 2004 pp 228-232

Meissonier R., Bourdon I., Houze E. (2010) « Comprendre les motivations des développeurs de l'open source à partir de leur participation », *Systèmes d'Information et Management,* 2010, vol 15(2).

Midler C., 1993, L'auto qui n'existait pas, Interéditions, Paris

Ogus A. (1995), "Rethinking self-regulation", *Oxford Journal of Legal Studies*, 1995 15(1) p 97-108

Pérez R. (2003), La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, coll. Repères, 2003.

Pesqueux Y. (2007), Gouvernance et privatisation, PUF

Pesqueux Y. (2008), « De la Corporate Governance à la gouvernance organisationnelle », Colloque Fiscalité, droit, gestion, Hammamet, Tunisie

Sanger L. (2005), "The early history of Nupedia and Wikipedia: a memoir" in *Open sources 2.0: the continuing evolution*, DiBona C., Stone M., Cooper D. eds. O'Reilly Media 2005

Swanson, E.B., Ramiller, N.C. (1997), "The Organizing Vision in Information Systems Innovation." *Organization Science*, Vol. 8, n°5, p. 458-474.

Rodhain F., Fallery B. (2010), « Après la prise de conscience écologique, les T.I.C. en quête de responsabilité sociale » 15 ème Congrès de l'AIM, La Rochelle

Roth C. (2008), « Réseaux épistémiques: formaliser la cognition distribuée », *Sociologie du Travail*, 50(3), pp 353-371

Tönnies F. (1922), Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure, Traduction PUF Paris, 1977