



**HAL**  
open science

## Les notions d'espace normatif et de capacités transnationales en management stratégique

Florian Favreau, Gilles Lhuilier, Marine Bastiège

► **To cite this version:**

Florian Favreau, Gilles Lhuilier, Marine Bastiège. Les notions d'espace normatif et de capacités transnationales en management stratégique. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Association internationale de Management Stratégique (AIMS), Jun 2015, Paris, France. halshs-01277566

**HAL Id: halshs-01277566**

**<https://shs.hal.science/halshs-01277566v1>**

Submitted on 7 Mar 2016

**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.

# **Les notions d'espace normatif et de capacité transnationale en management stratégique**

## *STAIMS 4*

### *Perspectives critiques sur l'espace et le territoire en management stratégique : les enjeux de la spatialité*

**Favreau, Florian**

EM Normandie - IdèT

[florian.favreau@gmail.com](mailto:florian.favreau@gmail.com)

**Lhuilier, Gilles**

ENS Rennes

[gilles.lhuilier@wanadoo.fr](mailto:gilles.lhuilier@wanadoo.fr)

**Bastiège, Marine**

IAE Caen – IUP MSS

[marine.bastiege@hotmail.fr](mailto:marine.bastiege@hotmail.fr)

### **Résumé :**

---

Le droit étant fondamentalement attaché à un territoire, du fait qu'il s'exerce par la souveraineté des Etats, l'expansion transnationale des entreprises et organisations pose des questions d'ordre juridique et normatif d'un nouvel ordre, dont les implications en management stratégique sont significatives, tout en restant méconnues dans la mesure où elles échappent aux cadres d'analyse classiques de la discipline.

Le développement progressif de pratiques transnationales permet ainsi à certaines organisations de mettre en concurrence les territoires au travers desquels elles opèrent. Il est ainsi possible, pour une organisation, de tirer profit d'une position de dépendance réduite envers chaque territoire. Le développement considérable de cet état de fait interroge largement le management stratégique et notamment les théories de la décision ou des parties prenantes, qui doivent permettre de porter un regard nuancé sur ces techniques transnationales. Ces pratiques, si elles peuvent constituer des éléments nuisibles au

développement des territoires et au respect des droits de l'homme, peuvent effectivement aussi être partiellement mobilisées en faveur de la résolution de problèmes sociaux, économiques et environnementaux.

Pour penser ces capacités transnationales, il est possible de s'appuyer sur la notion d'espace. Les *Global Legal Studies*, par-delà leur apport évident aux sciences juridiques, fournissent au management stratégique une vision de l'espace susceptible de servir de base à de nouveaux développements théoriques et praxéologiques. Cette vision permet ainsi de considérer que les capacités transnationales se déploient dans un espace pensé comme un agencement singulier créé par des acteurs et non comme des principes généraux imposés par des Etats. Cette théorie permet de s'extraire d'une vision hiérarchisée des espaces dans lequel chaque niveau (local – régional – national – international) dépend directement et exclusivement du niveau qui lui est supérieur. Les agencements créés par les sujets, et non par leurs institutions, constituent en effet des espaces normatifs inscrits dans une perception non hiérarchique des espaces. Ces espaces normatifs se définissent par (1) des *pratiques de choix* de règles juridiques par des sujets (2) à l'intérieur de répertoires de *règles* juridiques de toutes natures (3) liées par des *discours* savants, professionnels et politiques justifiant et structurant les choix opérés.

L'objet de cette communication est de s'interroger sur la pertinence d'une utilisation, en management stratégique, de cette notion théorique d'espace normatif pour penser l'émergence de l'objet que constitue l'apparition de capacités transnationales. (1) Comment le management stratégique peut-il contribuer à penser cet objet via la notion d'espace normatif ? (2) En quoi l'introduction de la dimension spatiale, au travers de la notion d'espace normatif, constitue-t-il un apport exploitable, d'un point de vue praxéologique ?

A l'issu de travaux exploratoires permettant d'illustrer une construction théorique en devenir, nous proposons ici de fournir des éléments de réponse à ces deux questions. (1) En mettant en avant l'utilité de l'étude anthropologique comme technique appropriée à l'exploration des mécanismes de transmission au travers desquels les sujets développent et acquièrent, plus que des capacités, dans un sens juridique, mais des capacités, dans un sens stratégique. (2) En soulignant l'aspect essentiellement appliqué de l'étude des espaces normatifs, la théorie déterminant largement la pratique dans ce domaine.

**Mots-clés :** théorie de la décision, transnational, mondialisation, ethnographie, espace normatif

## **Les notions d'espace normatif et de capacité transnationale en management stratégique**

### **INTRODUCTION**

L'exploitation des minerais de guerre (*blood minerals*) congolais, la construction de gazoducs tels que celui de Yadana (Birmanie) au détriment des populations locales, l'exploitation de main d'œuvre cambodgienne par les sous-traitants de GAP, H&M, Puma ou Adidas sont autant d'exemples montrant comment l'entreprise peut contourner les règles locales ou internationales construites par les Etats en s'inscrivant dans un cadre transnational. Les entreprises engagées dans ces opérations agissent dans un cadre juridique caractérisé à la fois par la faiblesse des structures étatiques locales mais aussi par la constitution progressive d'outils mondiaux relevant de la *soft law*. Ces outils sont une opportunité pour des entreprises transnationales largement capables de choisir parmi des règles étatiques ou internationales<sup>1</sup> les principes qui permettent d'échapper au paiement de l'impôt, à la responsabilité en cas d'inexécution des contrats ou aux poursuites entamées devant des juges localisés sur un territoire national particulier (Lhuillier, 2013).

Toutefois, ces outils peuvent aussi constituer un élément de régulation en faveur d'une responsabilisation des pratiques des entreprises transnationales. On peut ainsi mettre en avant les actions entamées devant la Cour Pénale Internationale<sup>2</sup>, devant l'Organisation Internationale du Travail ou l'extension progressive de la notion de devoir de vigilance (*due diligence*), appuyée sur la notion de sphère d'influence proposée et diffusée dans le cadre de la norme ISO 26 000 (Pereira, 2014). Dans ce cadre, les organisations de défense des droits de l'Homme tout comme les entreprises transnationales et, dans une certaine mesure, les individus concernés par ces activités et leurs conséquences, bénéficient de moyens d'action globaux, c'est-à-dire de capacités juridiques transnationales inédites. Ces capacités

---

<sup>1</sup> Dans le cas des minerais de guerre, les éléments juridiques exploités par les entreprises transnationales comprennent à la fois des règles internationales (résolutions de l'ONU interdisant les minerais de guerre), des règlements privés (certification « blood minerals free »), des lois nationales à effet extraterritorial (loi Dodd-Frank) ou des conventions internationales (processus Kimberley).

<sup>2</sup> Cf. l'affaire Procureur CPI c/ Jean-Pierre Bemba Gombo.

transnationales constituent, pour le management stratégique, un objet d'étude important, tant d'un point de vue strictement théorique qu'au travers des perspectives praxéologiques qu'il suggère.

Il est possible de penser ces capacités transnationales au travers d'un renouvellement du regard porté sur la notion d'espace. Ces techniques transnationales sont ainsi considérées hors d'un cadre spatial classique dans lequel les échelons locaux, régionaux, nationaux et internationaux sont conçus dans une hiérarchie stricte, les acteurs locaux devant, dès lors, s'inscrire dans cet ordre juridique rigide pour agir. Au-delà d'un regard proprement juridique, Sassen (1996, 2006) montre ainsi le développement d'une vision sociétale subvertissant l'ordre traditionnel d'espaces ne fonctionnant plus selon cette hiérarchie rigide. La restructuration des espaces, dans une logique proche de la notion deleuzienne de rhizome, touche ainsi, non seulement les pratiques des entreprises, mais aussi celles des individus<sup>3</sup>.

Dans ce cadre, les *Global Legal Studies* permettent de considérer que les capacités transnationales (individuelles ou organisationnelles) se déploient dans un espace pensé comme un agencement singulier créé par des acteurs, des sujets, et non imposés par des Etats. Ces agencements constituent des espaces normatifs caractérisés par (1) des *pratiques de choix* de règles juridiques par des sujets<sup>4</sup> (2) à l'intérieur de répertoires de *règles* juridiques de toutes natures (3) liées par des *discours* savants, professionnels et politiques justifiant et structurant

---

<sup>3</sup> On peut ici citer plusieurs exemples tels que l'extension progressive du principe de choix des règles applicables aux mariages ou aux successions inscrites dans un cadre international ou même le développement des « *Islamic Sharia Courts* » au Canada ou des tribunaux juifs (*Beth Din*) en Grande Bretagne qui montrent, sur un plan très différent, la capacité d'individus ou de groupes de se saisir de mécanismes contractuels similaires à ceux utilisés par des entreprises pour modifier, dans une certaine mesure, les normes applicables sur un territoire donné, au nom de l'importation de normes actives sur d'autres territoires (Kohler, 2013).

Sassen met aussi en avant la capacité d'une ONG telle que le Centre pour les droits constitutionnels de Washington, assignant des entreprises européennes devant les tribunaux américains, dans l'espoir de faire condamner des atteintes aux droits des salariés constatées sur des sites de production asiatique. Une telle action trouve sa source en droit états-uniens, en se fondant sur l'*Alien Tort Claims Act*. Ici, l'action locale, en Asie, est profondément influencée par la capacité des parties prenantes à penser hors de l'espace local et à utiliser des moyens impliquant l'imbrication des logiques locales et de logiques globales.

<sup>4</sup> *Law shopping, tax shopping, liability shopping, mystery shopping, forum shopping* sont autant de pratiques permettant la mise en concurrence des territoires au profit d'acteurs privés. Ces mêmes moyens peuvent être mobilisés en faveur du développement de capacités.

les choix opérés. Cette notion d'espace normatif permet ainsi de décrire, penser, et utiliser dans un cadre théorique souple, l'objet constitué par le déploiement de capacités transnationales. Il s'agit aussi ici de dépasser une vision traditionnelle centrée sur l'Etat pour rendre compte des marges de manœuvre des individus et organisations engagés dans l'action.

L'objet de cette communication est de s'interroger sur la pertinence d'une utilisation, en management stratégique, de la notion théorique d'espace normatif pour penser l'émergence de l'objet que constitue l'apparition de capacités transnationales. Comment le management stratégique peut-il contribuer à penser cet objet ? En quoi l'introduction de la dimension spatiale, au travers de la notion d'espace normatif, constitue-t-il un apport exploitable, d'un point de vue praxéologique ?

Nous chercherons à apporter des éléments de réponse à ces questions en proposant (I) de préciser les liens existant entre, d'une part, les conceptions juridiques portées dans le cadre des *Global Legal Studies* et, d'autre part, l'idée d'un *Global Turn* étendu à l'ensemble des sciences sociales. Cette réflexion nous permettra de préciser ce que sont les capacités transnationales et dans quelle mesure la notion d'espace normatif peut permettre de les comprendre, au-delà de leurs aspects strictement juridiques. Ces premiers éléments nous permettront (II) de mettre en avant des pistes théoriques et empiriques susceptibles de traduire le *Global Turn* en termes stratégiques. L'articulation de la notion d'espace normatif et du concept de capabilité sera ici particulièrement mise en avant. Cette réflexion nous amènera à préconiser une méthode d'investigation anthropologique accompagnée de précisions théoriques visant au développement de futures recherches prenant pour objet ces nouveaux espaces du politique, caractérisés par l'émergence de capacités d'action transnationales.

## **1. PENSER LES CAPACITES TRANSNATIONALES : DES *GLOBAL LEGAL STUDIES* AU *GLOBAL TURN* DES SCIENCES SOCIALES**

Les sciences juridiques, confrontées à l'émergence de phénomènes modifiant profondément la nature du droit international, proposent, au travers du projet des *Global Legal Studies*, un cadre permettant une théorisation souple, susceptible de rendre compte de l'émergence des pratiques nouvelles évoquées ci-dessus (1.1). Cette proposition théorique est liée à une

approche plus générale des sciences sociales, qu'Ulrich Beck qualifie de *Global Turn* (1.2). Expliciter la nature de ces deux mouvements de recherches et leurs liens nous permettra d'introduire plus précisément la notion d'espace normatif.

### **1.1. DE LA FRAGMENTATION DU DROIT INTERNATIONAL AU PROJET DES *GLOBAL LEGAL STUDIES***

#### **Conception classique du droit international : rôle central de l'Etat-nation souverain**

Les courants dominants de la théorie du droit, au XXème siècle, articulent leur pensée autour de la notion d'Etat-nation souverain. A tel point que le droit international a pu être pensé comme un modèle exclusivement fondé sur cette forme de souveraineté, devenue la « boîte noire » à partir de laquelle l'ensemble des espaces juridiques prennent sens (Twining, 2000). Dans ce cadre, toute souveraineté est réputée provenir des procédures décisionnelles d'Etats-nations choisissant librement de contracter entre eux, au travers de traités internationaux. Le droit international est, dès lors, compris comme l'expression de cette société des Etats-nations souverains. L'expression de la volonté de ces Etats-nations, seuls sujets souverains, est ici l'unique source de toute règle de droit.

Ces règles de droit sont alors caractérisées par deux éléments. D'une part, les règles de résolution de conflit créées dans ce cadre sont universelles : elles ont vocation à s'appliquer à l'ensemble d'une société et non à un secteur particulier de ladite société. La nation est ici considérée comme une unité. D'autre part, ces règles s'appliquent sur un territoire donné, éventuellement divisé selon une logique administrative propre aux principes du droit public applicable dans chaque Etat particulier. Les règles ainsi créées ne sont donc limitées que par cette notion de territoire, chaque Etat-nation restant seul garant de l'application des règles consenties par lui, sur le territoire sur lequel s'exerce sa souveraineté. C'est cette conception de l'espace comme nécessairement soumis à une stricte hiérarchie organisationnelle que l'apparition de capacités transnationales vient interroger.

#### **Apparition d'objets échappant à la souveraineté des Etats : fragmentation du droit international**

L'apparition progressive d'organes de résolution de conflit indépendants, bien qu'issus initialement de traités internationaux, constitue effectivement un fait appelant au renouvellement des conceptions traditionnelles d'espace, au-delà des théories articulées

autour de la « boîte noire » constituée autour de l'Etat-nation souverain. Plus de 125 institutions internationales sont ainsi actives, indépendamment du schéma explicité ci-dessus. Il s'agit, notamment, de la Cour internationale de justice, du tribunal international du droit de la mer, de cours et tribunaux internationaux, de tribunaux hybrides nationaux/internationaux, d'organes judiciaires relatifs au commerce et à l'investissement, de tribunaux régionaux pour les droits de l'homme ou de l'organe d'appel de l'organisation mondiale du commerce (Fischer-Lescano et Teubner, 2013). A l'instar d'une large part du droit communautaire de l'Union Européenne, ces instances naissent de la volonté commune de plusieurs Etats-nations mais produisent ensuite un ensemble de règles, notamment jurisprudentielles, dans une relative indépendance vis-à-vis de ses créateurs.

Cette prolifération d'instances transnationales a entraîné l'apparition de questionnements relatifs à la fragmentation du droit international. Dans ce cadre, comme l'avait prédit Luhmann dès 1971, le droit mondial se trouve désormais fragmenté par de multiples réglementations sectorielles, sans lien avec les lignes territoriales constituées par les délimitations administratives créées par les Etats-nations. Aux règles de droit universelles mais appliquées sur un ensemble de territoires limités, le droit international ajoute donc, de fait, des ensembles de règles sectorielles, applicables dans l'ensemble du monde. Telles sont, entre autres, le droit de l'Organisation Mondiale du Commerce, le droit environnemental ou le droit maritime, qui, comme le droit primaire européen, laissent transparaître des signes d'éloignement du droit international traditionnel. Ce mouvement se manifeste lors de résolutions de conflits, par la création de normes jurisprudentielles venant préciser le contenu des traités dont sont issus les organes concernés. Ces décisions s'appliquent directement sur des territoires sur lesquels elles peuvent entrer en conflit avec des décisions locales. Cet état de fait instaure ainsi une dénationalisation rampante des procédures juridiques, désormais soumises à des ensembles de règles hétérogènes.

### **Impossibilité de réduire la fragmentation du droit international à un ensemble de problèmes techniques et politiques**

Face à cette fragmentation du droit international, les théories du droit proposent généralement trois types de solutions. La première de ces solutions s'appuie sur un réductionnisme qu'il est possible de qualifier de « classique ». Dans ce cadre, la pensée positiviste de Kelsen (1962) reste dominante, qui considère la souveraineté étatique comme fondatrice, dans la mesure où elle est réputée traduire une norme hypothétique supposée fondamentale (*Grundnorm*),



appliquée au travers de principes constitutionnels. Les règles du droit international sont ainsi ramenées à la souveraineté des Etats. Ces règles sont réputées traduire, parfois de façon impropre, l'unique source de légitimité que constitue ces *Grundnorm*, qui apparaissent dans le cadre de véritables principes transcendants du droit. Les tenants d'une telle position proposent le rétablissement d'une hiérarchie des normes et des juridictions, à l'échelle mondiale, dans le but d'enrayer la fragmentation du droit international. Il s'agit ainsi de rétablir un ordre naturel, par des moyens techniques.

Une deuxième solution propose un réductionnisme politique qu'il est possible de qualifier de westphalien. Fondé sur l'approche proposée par Koskenniemi (1989), cette théorie explique l'absence de schémas hiérarchiques internationaux cohérents par l'existence de conflits stratégiques irréductibles entre Etats. Dans cette perspective, la résolution des conflits de normes ne peut passer que par l'explicitation du caractère politique des oppositions en présence. Cette entreprise d'élucidation et de résolution des conflits, toujours partielle, peut s'opérer par le biais d'un renouvellement des processus de décision. Ce renouvellement appelle la mise en place de modalités de débat public redéfinies. L'action politique est ainsi considérée comme le préalable à une harmonisation susceptible de réduire la fragmentation du droit international.

Ces deux premières approches cherchent ainsi la résolution des problèmes posés par la fragmentation du droit international au moyen de deux réductionnismes. La première approche tend à réduire ces problèmes à un manque de pertinence des techniques juridiques employées lors de l'élaboration des règles internationales. La seconde approche tend à réduire ces difficultés et conflits à l'existence de tensions interétatiques. Si ces deux approches ne doivent pas être rejetées en totalité, il nous semble nécessaire de les compléter par une troisième réflexion. Articulée autour de l'approche proposée par Luhmann, cette conception s'appuie principalement sur trois postulats. Tout d'abord, la fragmentation du droit international renvoie, au-delà des problématiques juridiques, à une fragmentation plus fondamentale de la société mondiale en elle-même. De plus, cette fragmentation du droit international ne peut être résolue par le recours à un méta-niveau juridique ou politique, l'évolution de la société mondiale ne permettant pas l'existence d'un tel méta-niveau cohérent. Enfin, il n'est pas envisageable, dans ce cadre, d'aboutir à une harmonisation globale du droit. Seuls des couplages lâches entre des systèmes de règles voués à une complexification grandissante sont possibles. Cette dernière vision permet une théorisation de phénomènes proprement transnationaux. Pour cela, l'analyse juridique s'appuie sur une vision

sociologique, le *Global turn*. Cette approche doit être précisée afin de faire apparaître de façon précise le concept d'espace normatif, central dans l'approche proposée par les *Global Legal Studies*.

## **1.2. DES GLOBAL LEGAL STUDIES AU GLOBAL TURN EN SCIENCES SOCIALES**

L'apparition d'objets juridiques transnationaux difficilement réductibles aux théories classiques évoquées plus haut appelle donc une réflexion étendue, par-delà la seule approche juridique, à l'ensemble des sciences sociales.

### **La fragmentation du droit international, symptôme de l'émergence de sociétés mondiales décentrées**

Les travaux de Luhmann permettent de caractériser une telle approche. Il est ainsi nécessaire de mettre ici en avant l'émergence d'une société mondiale décentrée. Le développement d'institutions juridiques sectorielles correspond effectivement à un mouvement sociologique global et ne se résume pas à une simple dérive technique imputable à la mise en place défailante de traités internationaux ambigus. Le développement d'une économie mondialisée, au travers de l'internationalisation progressive de nombreuses entreprises est un aspect de ce processus de décentrement. Une société économique mondiale apparaît. Elle n'est toutefois pas seule. Luhmann souligne le fait que, parallèlement à la mondialisation des marchés, des développements de même type ont touché des secteurs aussi divers que la science, la culture, la technologie, la santé, l'armée, le transport, le tourisme, le sport. Chacun de ces secteurs, parallèlement, s'est mondialisé et se dote de normes propres, décontextualisées, globales. Ce phénomène touche aussi le management public, entraînant la diffusion de normes, notamment liées au *New Public Management*, dans de nombreux Etats. La mondialisation est ainsi un décentrement, dans lequel de nombreux secteurs se constituent comme une société particulière, aux pratiques mondialement reconnues et diffusées, sans lien cohérent vis-à-vis d'autres sociétés similaires.

Le conflit entre ces différentes rationalités sectorielles est alors prévisible. Ces conflits se traduisent en droit, comme nous l'avons vu ci-dessous, posant la question du dialogue des parties prenantes inscrit dans ces processus de décision décentrés et multiples. La science juridique, suivant ce mouvement, devient ainsi un système mondialisé d'échange de processus de transfert de légalité contraignante entre ordres juridiques nationaux.

### **Nécessité de penser l'émergence d'un monde décentré en termes dénationalisés**

La réflexion proposée par Ulrich Beck (2003) peut ici apporter d'importantes précisions. Deux points peuvent ainsi être mis en avant dans ce cadre.

Dans un premier temps, Beck met en exergue le nationalisme méthodologique fondant nombre d'approches courantes dans les sciences sociales. Dans la lignée d'une pensée issue du projet des philosophes de la modernité, ces approches tendent à placer l'Etat et ses catégories comme l'acteur central, dont la légitimité politique fonde la plupart des catégories mobilisées en sciences sociales. Or, de nombreux phénomènes ne trouvent désormais leur cohérence que dans un regard mêlant approches locales et approches globales, portant les points de vue de sociétés mondialisées aux rationalités parfois concurrentes.

Dans un second temps, Beck propose une approche fondée sur une vision cosmopolite, plus à même de saisir ces phénomènes nouveaux émergents au sein de corps sociaux largement soumis à l'influence de règles transnationales. Les risques, partagés au niveau global, amènent certains acteurs sociaux (entreprises, ONG, individus) à se lier au travers d'action entraînant l'apparition de formes d'organisation hybrides. Ces nouvelles formes d'organisations sont un objet d'étude fécond, dans le cadre de recherches en sciences de gestion.

### **Penser le décentrement du monde au travers de la notion d'espace normatif**

Ces remarques nous permettent de revenir sur le projet des *Global Legal Studies* et de le préciser, au travers de l'explicitation de la notion d'espace normatif. Cette notion propose effectivement, comme nous le précisons en introduction, de porter attention à trois points : (1) les *pratiques de choix* des acteurs (2) effectués au sein de *répertoires de règles* variés, parfois contradictoires, et (3) légitimés par des *discours* professionnels, juridiques, managériaux. Quatre éléments peuvent ici être mis en avant pour préciser la pertinence de cette notion dans le cadre de l'étude d'un monde décentré. Le premier de ces éléments est la mise en avant du rôle des acteurs, au travers de l'analyse de leurs pratiques. Il s'agit ici de tirer les conclusions de la critique du nationalisme méthodologique. L'Etat, acteur important de nos sociétés, n'est pas seul mais se trouve entouré d'autres acteurs. Ces acteurs (organisations ou individus) ne participent pas à la vie de la cité qu'au travers de procédures créées et contrôlées par les Etats. Ce fait est ici pris en compte de façon plus satisfaisante. Le deuxième élément mis en avant par la notion d'espace normatif est l'étude des répertoires de règles existants de fait, hors des limites attribuées par les divisions administratives prégnantes

dans une vision hiérarchisée des territoires. Si la gestion administrative des populations permet un classement des individus et des phénomènes, ce classement n'est plus, dans un monde décentré, la source unique des capacités d'actions des acteurs. Chaque acteur peut opérer des choix dans un répertoire élargi, choisissant, pour agir, telle ou telle personnalité (masque) juridique. Un troisième élément important consiste en l'accent mis sur l'analyse des discours des acteurs. Cet élément permet de souligner l'importance d'une transdisciplinarité renouvelée des études portant sur les phénomènes sociaux. L'analyse des discours juridiques est, de fait, liée à des approches sociologiques, gestionnaires, économiques ou, plus largement, anthropologiques ou philosophiques. Un quatrième élément sous-jacent à la mobilisation de la notion d'espace normatif réside dans son caractère faiblement théorique. Les approches réductionnistes évoquées ci-dessus nous montrent de quelle manière la théorie peut surdéterminer l'observation de phénomènes pourtant nouveaux et irréductibles à ces théories. En mettant en avant une notion comme celle d'espace normatif, les *Global Legal Studies* proposent une suspension théorique et permettent à ces nouveaux objets d'être saisis plus précisément dans leurs spécificités.

## **2. METTRE EN PRATIQUE LES CAPACITES TRANSNATIONALES : DU *GLOBAL TURN* AUX STRATEGIES TRANSNATIONALES**

Les *Global Legal Studies*, et plus largement le *Global turn* en sciences sociales fondent donc une approche théorique souple, articulée autour de la notion d'espaces normatifs et permettant de mieux appréhender les processus de décision juridiques et sociaux à l'œuvre dans un monde décentré. Cette approche est susceptible de faire apparaître, dans leurs spécificités, les phénomènes liés à l'apparition de capacités transnationales.

Une telle réflexion peut être complétée par le regard que les sciences de gestion portent traditionnellement sur l'analyse des processus de décision (2.1). Cette approche nous permettra d'apporter des éléments de réponse aux questions soulevées en introduction quant aux méthodes d'observation et à leurs effets concrets (2.2).

## **2.1. PROCESSUS DE DECISION JURIDIQUES ET PROCESSUS DE DECISION STRATEGIQUES DANS LA PERSPECTIVE DU GLOBAL TURN**

### **Conflits juridiques transnationaux et processus de décision stratégique**

Les conflits apparaissant dans un monde décentré peuvent être étudiés d'un point de vue strictement juridique, au travers de la mobilisation de la notion d'espace normatif. Toutefois, les développements précédents montrent que cette approche appelle la mobilisation de regards complémentaires. A cet égard, les concepts développés en management stratégique dans le cadre de l'analyse des processus de décision peuvent être articulés aux concepts propres à la recherche de solutions juridiques, nécessaires dans un monde décentré, caractérisé par l'existence de conflits de rationalité récurrents.

Dans cette perspective, les outils développés pour penser l'organisation comme le lieu d'une activité de résolution de problèmes peuvent se révéler utiles à la compréhension des phénomènes transnationaux. Une perspective inspirée par les théories de la décision (Simon, 1960, Cyert et al., 1963, March et al., 1958), peut ainsi être mobilisée pour penser le développement de capacités transnationales.

Dans ce cadre, la résolution des problèmes s'appuie ici sur les modèles fondés sur le concept de rationalité limitée (*bounded rationality*). Cette approche classique met en avant l'idée selon laquelle les individus ne peuvent développer des capacités d'attention, de traitement des données et de stockage des données que dans certaines limites déterminées par un ensemble de facteurs physiques et sociaux. Les problèmes complexes tels que ceux posés par les conflits de rationalités caractérisant le développement d'un monde décentré ne sont donc pas susceptibles d'être résolus par une personne isolée au sein d'un cadre territorial limité. Le recours à l'action coordonnée autour d'une vision globale est ici nécessaire pour faire face au problème posé, dont la résolution nécessite la combinaison des capacités cognitives d'un ensemble d'individus mobilisant de vastes répertoires d'action.

L'approche proposée par le management stratégique permet d'évaluer les coûts générés par ces mécanismes de coordination, notamment au travers des théories de l'agence et des coûts de transaction, à la suite des travaux séminaux de Coase et de Williamson. Dans ce cadre, la solution la plus satisfaisante au problème émergeant pour un groupe ne réside que rarement dans une intervention entièrement planifiée, étatique, dont les coûts sont généralement supérieurs à ceux de mécanismes plus informels. De même, la solution la plus satisfaisante

n'apparaît que rarement au travers des seules forces du marché. Effectivement, l'organisation, c'est-à-dire l'action planifiée par un entrepreneur, est souvent moins coûteuse que le recours systématique à un ensemble de contrats entre individus isolés n'intervenant que dans le cadre de tâches limitées et nécessitant d'incessantes négociations.

### **Au-delà de la mise en avant des conflits : penser la décision transnationale en termes de développement des capacités**

Les analyses d'Amartya Sen (2008 ; 2010) et celles de Nussbaum (2006 ; 2008 ; 2012) permettent de compléter une telle approche. Dans ces analyses, les problèmes entraînant le développement et le maintien de la pauvreté sont réinterprétés. Il s'agit de ne plus considérer la pauvreté comme un manque de ressources financières, une privation de salaire mais comme la privation de libertés fondamentales : santé, espérance de vie, capacité d'engagement dans la vie économique ou politique. L'absence de capacités entraîne le groupe à se priver des ressources cognitives nécessaires au traitement de problèmes complexes. La capacité effective des sujets de participer aux décisions économiques et politiques qui les concernent et les contraignent peut ainsi être présenté comme un moyen de résolution de problèmes généralement moins coûteux que ses alternatives.

Or, comme Beck l'a mis en avant, de nombreux travaux classiques de sociologie (ou de management stratégique) peuvent aboutir à maintenir dans l'ombre une partie de ces mécanismes de résolution de problèmes, en favorisant la mise en avant de répertoires de solutions centrés sur la lutte politique dans un cadre hiérarchisé autour de l'Etat ou centrés sur l'intégration des mouvements contestataires par des organisations agissant dans ce cadre spatial hiérarchisé (mesures de concertation visant l'acceptabilité sociale de décisions prises par ailleurs). La mise en avant des capacités des sujets, dans des espaces transnationaux et non dans des espaces centrés sur l'omniprésence d'organisations planificatrices de grande taille, est donc bien de nature à renouveler les cadres de pensée portés par le management stratégique, en incluant une vision plus complète de la notion de capacité.

Cette approche peut permettre de penser un renouvellement des théories des parties prenantes. Ces dernières placent effectivement implicitement l'entreprise territorialisée au cœur de la définition des parties prenantes. Cette approche laisse de côté l'apparition d'organisations hybrides mobilisant de plus vastes répertoires d'actions. Par ailleurs, cette perspective permet de sortir d'une vision du « management » de parties prenantes, implicitement sommées de se plier à des décisions prises en avant puis rendues acceptables, dans un second temps. Il est

ainsi possible, en management comme en droit, de sortir d'une analyse centrée sur la résolution de conflits territoriaux pour s'interroger sur l'apparition de mécanismes décisionnaires susceptibles de prévenir l'apparition de tels conflits (Tuori, 2013).

Au travers de la mise en avant du rôle des relais, détenteurs de pouvoirs et autorités reconnues sur un territoire, le management stratégique est ainsi en mesure de proposer un ensemble d'actions permettant la mise en œuvre de procédures délibératives susceptibles de fournir un cadre apaisé et efficace lors de la confrontation, autour de projets de développement économique, de préférences individuelles et collectives apparemment incompatibles<sup>5</sup> (Favreau, 2014). Une large littérature managériale traite de ce problème de l'action collective au travers d'actions d'animation territoriale (Blondiaux et Fourniau, 2011). Il s'agit alors de répondre au phénomène d'impératif délibératif, c'est-à-dire à un contexte occidental dans lequel les projets économiques d'envergure ne peuvent se déployer sans chercher l'assentiment d'une population fortement organisée pour la défense de ses préférences (Blondiaux et Sintomer, 2009).

## **2.2. FAIRE APPARAÎTRE LES CAPACITÉS TRANSNATIONALES POUR PERMETTRE L'ACTION DANS UN CADRE GLOBAL**

Les éléments mis en avant jusqu'ici ne visent évidemment pas à présenter l'analyse complète d'un phénomène très large. Il nous semble toutefois que ces remarques permettent au moins d'apporter des éléments de réponse aux questions posées plus haut : Comment le management stratégique peut-il contribuer à penser cet objet? En quoi l'introduction de la dimension spatiale, au travers de la notion d'espace normatif, constitue-t-il un apport exploitable, d'un point de vue praxéologique ?

### **Une méthode d'observation du décentrement du regard**

L'apparition de capacités transnationales fournit au chercheur en management stratégique un objet riche, susceptible de mettre en exergue les points d'ombre des théories classiques de

---

<sup>5</sup> Une telle vision mobilise les auteurs classiques du management stratégiques et propose notamment de transférer partiellement à l'échelle territoriale les travaux de Mintzberg en ce qu'il précise les structures décisionnelles organisationnelles. L'apport des analyses stratégiques par les ressources (Pfeffer et Salancik) est aussi ici un apport réel en ce qu'elles permettent d'établir le lien entre agenda des décisions et espaces porteurs de ressources critiques.



l'action collective, de l'engagement des parties prenantes. Cet objet peut être pensé en alliant des grilles d'analyse fondées sur la notion d'espace normatif, mettant en exergue le travail quotidien des sujets. Cette analyse permet de s'éloigner d'une vision centrée sur le rôle des grandes organisations et, tout particulièrement, de l'Etat. L'utilisation du concept de capacité nous permet de mettre en avant l'importance d'un regard excédant l'analyse de droits formels. Ce point de vue est sans doute une condition de la production de préconisations crédibles en matière de résolution de problèmes sociaux, économiques et environnementaux complexes.

Les réflexions évoquées succinctement ici doivent toutefois se garder de voir dans le développement d'espaces normatifs une solution nécessairement innovante et totalement satisfaisante. Il serait effectivement illusoire de considérer que l'usage de capacités transnationales par l'organisation serait de nature à résoudre l'ensemble des problèmes-clés auquel elle se trouve confrontée. Par ailleurs, l'ensemble des réflexions sociologiques évoquées ci-dessus illustre la nécessité de porter un regard large sur le phénomène étudié, au-delà de la consécration de capacités strictement juridiques pour apprécier réellement le caractère innovant de certaines pratiques individuelles ou collectives.

Le mouvement réaliste américain fournit un ensemble de méthode qui peut répondre à ces remarques et fournir des cadres méthodologiques utiles à la poursuite de ces observations. Pour la poursuite de nos études de cas, nous avons ainsi recours aux méthodes de description mises en avant par Metz (2007). Ces méthodes proprement anthropologiques visent à décrire le détail des interactions par lesquels des sujets transmettent, *de facto*, leur savoir-faire à des tiers, par l'exemple, l'enseignement, l'intervention de conseil. Ces observations montrent les importantes différences dans les méthodes employées pour s'adresser à différentes catégories de sujets, confortant certains dans leur inaptitude à mobiliser leurs capacités tandis que d'autres se voient amenés, notamment par des méthodes de dialogue socratique, à se décentrer pour apprendre à traiter les problèmes posés par des outils n'appartenant pas à leur répertoire d'action initial.

Les remarques mises en avant ici nous semblent donc répondre partiellement à notre première question. Par l'approche réaliste américaine et l'usage de méthodes anthropologiques incluant la description des structures informelles de formation des sujets, le management stratégique nous semble susceptible de mettre en avant des résultats utiles à la compréhension de ces capacités transnationales. Ces efforts d'observation peuvent ainsi se centrer, non pas sur l'organisation formelle ou sur le sujet isolé mais sur les sujets susceptibles de transmettre les



éléments permettant au sujet de développer ses capacités (postures, compréhension des temporalités des organisations concernées, importance des différents niveaux de règles déterminant les réactions des organisations concernées).

### **L'impossible neutralité de l'outil d'analyse théorique**

Ces méthodes d'observation mettant en exergue la transmission des capacités par des structures informelles de soutien et de décentrement du point de vue initial des sujets ne prennent sens, dans le cadre proposé ci-dessus, que dans une réflexion autour de la notion d'espace normatif. C'est la capacité du sujet à concevoir son intention stratégique dans ce cadre, en remplacement du cadre constitué par la vision d'un espace hiérarchisé de façon plus rigide, qui permet le développement effectif de capacités.

Procéder à l'analyse des capacités transnationales de ce point de vue est donc, en soit, une méthode active modifiant les capacités des parties prenantes de l'enquête, en explicitant et en diffusant les méthodes observées. La prise en compte de ces effets est donc un élément important, dans le cadre du développement d'un programme de recherche centré autour de l'étude anthropologique de ces nouveaux espaces politiques et stratégiques.

Effectivement, la construction d'une telle théorie n'est pas neutre, d'un point de vue praxéologique. Si Ghoshal a largement souligné l'aspect performatif des enseignements managériaux, force est de constater que, dans le cadre de l'objet d'étude ici proposé, le discours scientifique est déjà l'une des composantes de l'espace normatif étudié. Cet effet ne peut étonner si l'on considère que le recours à des techniques transnationales constitue une tentative de résolution de problème fondé sur la recherche de l'accord des volontés. En posant les problèmes à résoudre pour qu'ils soient solvables par ces outils, le chercheur contribue à construire une pratique entièrement centrée sur le présupposé selon lequel l'action s'inscrit presque exclusivement sur la construction de nœuds de contrat entre individus. Cette option théorique est un présupposé important qu'il s'agit de ne pas occulter dans l'étude de ces phénomènes.

### **CONCLUSION ET DISCUSSION : ESPACE ET STRATEGIE DANS UN MONDE DECENTRE**

Comme le note Habermas (1985), les revendications sociales multiples formulées depuis la seconde partie du vingtième siècle ne sont pas nécessairement le symptôme d'un certain

individualisme. Ces mouvements sociaux portent aussi, en germe, la possibilité de déployer un type de stratégies appuyé non sur une remise en cause systématique des processus de décision existants mais sur la responsabilisation d'administrés désormais considérés comme des acteurs, des sujets de leur propre action. Pour cela, les nouveaux acteurs doivent avoir la possibilité matérielle d'agir. Nous avons ici entamé la description du travail de conceptualisation et d'observation susceptible de préciser ce que peuvent être ces possibilités d'action. Nos premières recherches, exploratoires, nous ont amené à mettre en avant l'importance de l'étude des relations d'apprentissage seules à même d'expliquer la formation progressive et la transmission de ces capacités à construire une action pourvue de sens dans un espace normatif propre.

En l'état, nos recherches nous semblent donc permettre de premiers échanges avec la communauté scientifique en management stratégique. Ces échanges pourront avoir pour objet la clarification des rapports entre, d'une part, la notion d'espace normatif, dont l'usage très particulier a ici été mis en avant et, d'autre part, les différentes conceptions de l'espace qu'il est possible de développer dans le cadre d'une réflexion en management stratégique. Par ailleurs, il nous semble utile de présenter, dans le cadre de cet échange, de premières grilles d'observation et d'approfondir la réflexion ébauchée concernant l'utilisation de méthodes anthropologiques dans le cadre de l'analyse de ces capacités transnationales.

## Références

- Beck U. (2003), *Une nouvelle théorie de la mondialisation*, Paris, coll. Alto, éd. Aubier.
- Blondiaux, L. et Fourniau, J.M. (2011), Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ?, *Participations*, 2011/1 n°1, pp. 8-35.
- Blondiaux L. et Sintomer Y. (2009), L'impératif délibératif, *Rue Descartes*, 2009/1 n° 63, pp. 28-38.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Favreau, F. (2014), *Le management de la décision délibérative appliqué au territoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen.

- Fischer-Lescano, A. et Teubner, G. (2013), « Collisions de régimes : la recherche vaine de l'unité juridique face à la fragmentation du droit mondial », *Revue internationale de droit économique*, 2013/1 (t. XXVII), p. 187-228.
- Habermas, J. (1985), *Après Marx*, Paris : Fayard.
- Janin, C. (2011), « Le rendez-vous manqué des civilistes français avec le réalisme juridique : un exercice de lecture comparé », *Droits*, n°51, Presses Universitaires de France.
- Kelsen, H. (1962), *Théorie pure du droit*, traduit par C. Eisenmann, Paris : Dalloz.
- Kohler, C. (2013), *L'autonomie de la volonté en droit international privé : Un principe universel entre libéralisme et étatismes*, Martinus Nijhoff Publishers, Brill Academic, pp. 166-167.
- Koskeniemi, M. (1989), *From Apology to Utopia; The Structure of International Legal Argument*, Cambridge University Press.
- Lhuillier, G. (2013), *Minerais de guerre. Une nouvelle théorie de la mondialisation du droit*, FMSH-WP-2013-36.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York NY : Wiley.
- Metz, E. (2007), *The language of law school : learning to « think like a lawyer »*, OUP USA.
- Nussbaum, M. (2006), *Frontiers of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nussbaum, M. (2008), *Femmes et développement humain : l'approche des capacités*, Paris, Editions des Femmes.
- Nussbaum, M. (2012), *Capacités : comment créer les conditions d'un monde plus juste*, Flammarion, Paris.
- Pereira, B. (2014), ISO 26000, Due diligence, sphère d'influence et droits de l'homme, *Revue de l'organisation responsable*, 2014/2, pp. 60-75.
- Sassen, S. (1996), *La Ville globale. New York, Londres, Tôkyô*, Descartes & Cie.
- Sassen, S. (2006), *Territory, Authority, Rights: From Medieval to Global Assemblages*, Princeton University Press.
- Sen, A. (2008), *Ethique et économie*, Paris, Puf.
- Sen, A. (2010), *L'idée de justice*, Paris, Puf.
- Simon, H. (1960), *The New Science of Management Decision*, New York: Harper Row.
- Tuori, K. (2013), « Vers une théorie du droit transnational », *Revue internationale de droit économique*, 2013/1 (t. XXVII), p. 9-36.
- Twining, W. (2000), *Globalisation and Legal Theory*, Evanston: Northwestern University Press.

