

## **Préface**

À l'ère des grandes transformations technologiques et sociétales, la responsabilité des organisations s'impose comme un enjeu central. Ce huitième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations explore cette thématique sous des angles multiples, avec des questionnements toujours interdisciplinaires qui débouchent sur des pistes et des propositions sur la responsabilité des acteurs composant les organisations. Qu'il s'agisse de la responsabilité sociétale des entreprises ou de l'émergence d'une responsabilité numérique des entreprises, les travaux publiés dans ce numéro donnent à voir de nouvelles constructions pour garantir les droits humains, mais aussi les innovations des entreprises à travers les mutations technologiques. De la même manière, les mutations technologiques interrogent sur l'évolution des enseignements. Par exemple, le droit et l'intelligence artificielle entretiennent des relations ayant des incidences notables sur les professions juridiques et corrélativement sur les nouvelles méthodes d'enseignement. Par ailleurs, le périmètre de responsabilité des organisations intègre aussi la recherche de nouveaux équilibres dans les pays en émergence. Ces derniers visant à diversifier les exportations pour accroître leur économie, posent néanmoins des problématiques d'indépendance et de transparence à plusieurs niveaux. En effet, lorsqu'on s'intéresse aux entreprises, l'indépendance des conseils d'administration peut être interrogée comme en Tunisie. Lorsqu'on s'intéresse cette fois à l'organisation étatique, des questions sur la transparence des élections, notamment des chefs d'Etats peut être explorée, telle que celle organisée au Cameroun. Des questionnements comparatifs entre la France et ces pays émergents offrent un nouvel éclairage sur l'indépendance des institutions destinées à garantir la transparence démocratique.

A l'échelle des entreprises, la transparence est aussi de mise lorsqu'on se concentre sur la dimension managériale : il est aussi question de responsabilité de l'employeur lorsque celui reproche des faits sans rapport avec l'activité de l'entreprise et lorsque ceux-ci touchent à la liberté d'expression du salarié. Les contributions des auteurs intègrent des analyses interdisciplinaires susceptibles d'appréhender et d'influer sur des nouvelles pratiques plus responsables des organisations quelles que soient leurs dimensions.

Ce numéro démontre l'importance de l'interdisciplinarité pour appréhender les enjeux complexes de responsabilité auxquels sont confrontées les organisations. En explorant les dimensions technologiques, économiques, et sociétales de ces responsabilités, il met en lumière des pistes concrètes pour innover et gouverner de manière plus transparente et durable. Nous espérons qu'il inspirera les chercheurs, praticiens et décideurs à poursuivre leurs réflexions sur ces thématiques d'actualité.

Ce numéro s'organise autour de trois grandes thématiques, qui reflètent la diversité et la richesse des contributions : la responsabilité et l'innovation technologique, avec une attention particulière portée à la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE) et aux impacts de l'intelligence artificielle sur les professions juridiques ; la responsabilité et la gouvernance dans les pays émergents, avec une exploration des dynamiques des conseils d'administration et les stratégies économiques de diversification ; la responsabilité, la démocratie et la société,

abordant des enjeux tels que la transparence des élections et la liberté d'expression dans le cadre organisationnel.

Ces axes permettent de mieux saisir les multiples facettes de la responsabilité dans un monde en mutation rapide.

Ainsi, l'étude des professeurs **Monsieur Jean-Philippe Toppia, Madame Sandrine Berger-Douce et Monsieur Thibaut Métailler** qui a été présentée dans le cadre du Congrès de l'Association Française Droit et Management (AFDM) les 12 et 13 décembre 2024 <sup>1</sup>, vise à mettre en évidence l'émergence d'une nouvelle responsabilité des organisations : la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE). Ce concept émergent est certes associé à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) mais il s'en distingue. En effet, si la RSE est liée à la soft law, la RNE se fonde davantage sur des règles de hard law.

De plus la responsabilité numérique des entreprises comprend une extension considérable alors que celle-ci est en cours de construction. On assiste effectivement à une multiplication des réglementations notamment européennes qui ont pour finalité d'inciter les Etats membres à consacrer des dispositions plus coercitives, d'où la question de l'équilibre entre la promotion de l'innovation des organisations et le cadre de la responsabilité de celles-ci à l'instar du très récent règlement européen sur l'intelligence artificielle du 13 juin 2024.

Néanmoins, la RNE recouvre des dimensions multiples et diversifiées. Il en ressort que le champ de la responsabilité numérique souffre d'un périmètre indéfini, ce qui pose le problème de connaître la réelle étendue de la responsabilité des organisations et des acteurs qui les composent. Dès lors, la RNE représente un enjeu crucial pour le législateur national et européen. Dans le contexte d'une compétitivité exacerbée des organisations (IA), la RNE vise à la fois la protection des individus sans être un frein à l'innovation entrepreneuriale.

**L'étude du professeur Monsieur Maximiliano Marzetti**, développée lors du Congrès de l'AFDM 2024, explore aussi les mutations technologiques et le rôle de l'intelligence artificielle, mais plus particulièrement sur le sujet de la libéralisation des professions de droit et de l'enseignement de celui-ci.

En effet, les incidences transformatrices des pressions technologiques pèsent sur le marché du droit et conduisent à interroger l'enseignement de ce droit. Cet article examine les prédictions de Richard Susskind sur l'évolution de la profession juridique vers de nouveaux rôles hybrides qui combinent l'expertise juridique avec d'autres connaissances disciplinaires. L'article soutient que les écoles de commerce disposent d'un avantage concurrentiel dans la formation de ces nouveaux profils juridiques hybrides en raison de leur approche interdisciplinaire et de leurs liens étroits avec le monde des affaires. Il souligne la demande croissante de rôles juridiques dits « hybrides », tels que les responsables de la conformité, les responsables de la protection

---

<sup>1</sup> Congrès AFDM sur les « Initiatives et réponses des secteurs public et privé face aux bouleversements globaux - Public and private sector initiatives and responses to global upheavals », 12 et 13 décembre 2024

des données, les gestionnaires de contrats qui supposent des connaissances transversales. Véritable étude de prospective, l'auteur souligne que l'intégration de l'intelligence artificielle dans les métiers du droit, oblige à faire évoluer les enseignements. Ces derniers pourraient comprendre des formations complémentaires destinés à favoriser l'approche interdisciplinaire. L'auteur postule que la profession juridique évoluera vers de nouveaux rôles, qui seront de nature hybride. Certaines écoles de commerce prennent déjà les devants à cet égard parce que celles-ci disposent déjà des ressources humaines nécessaires pour dispenser un enseignement interdisciplinaire, avec un vivier diversifié de talents dans différents domaines.

**L'étude des professeurs Madame Elodie Mania et Madame Minh Hong Phi** traite de la croissance des pays par rapport à la diversification de ses exportations. Ainsi, un pays doit augmenter son taux de croissance pour croître plus rapidement sans détériorer la balance des paiements. Alors que de nombreux pays en développement se voient suggérer de diversifier leurs exportations, cette stratégie doit en réalité être considérée avec prudence, d'où la pertinence de cet article. En effet, les auteurs mobilisent la théorie et la méthodologie de Mania et Rieber pour les pays membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN ou ANASE).

Ainsi, les auteurs démontrent les effets hétérogènes de la diversification/concentration des exportations sur l'augmentation du seuil de croissance économique durable entre les pays. Par conséquent, chaque pays en développement devrait avoir une stratégie de diversification ou de concentration appropriée pour croître durablement. Il existe en effet un seuil pour le taux de croissance économique durable à long terme au-delà duquel le taux de croissance économique ne doit pas être dépassé. Dans le cas contraire, il est impossible de maintenir une croissance économique durable à long terme. Il en découle que la stratégie de diversification des exportations qui est certes recommandée aux pays en développement pour promouvoir la croissance économique, doit être examinée plus attentivement : elle ne peut pas toujours garantir une croissance durable.

L'article **des professeurs Madame Mahassen Aissa, Monsieur Nizar Ghamgui et Madame Ikhlal Hentati** s'intéresse au fonctionnement des conseils d'administration (CA) des entreprises tunisiennes. Alors que les travaux concernant le fonctionnement et la performance des conseils d'administration des grandes sociétés américaines ou européennes sont nombreux, ceux qui s'intéressent aux entreprises des pays émergents sont bien plus rares. L'objet de cet article est de combler ce déficit en prenant le cas des entreprises tunisiennes. Les auteurs offrent alors un éclairage sur la structure, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration à travers une étude descriptive approfondie. A partir d'un échantillon de 40 entreprises tunisiennes, les spécificités des conseils d'administration sont mises en évidence à travers la prise en compte de la structure de propriété. Il ressort de cette exploration que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est en réalité la structure de propriété qui impose les choix concernant la structure du CA, alors que ces choix peuvent se révéler moins efficaces au fonctionnement des sociétés. Les auteurs mettent en avant que de nombreux changements normatifs et réglementaires ont été proposés et mis en œuvre en matière de gouvernance d'entreprise, notamment la création de

l'Institut Tunisien des Administrateurs et l'adoption de codes de bonnes pratiques en gouvernance, à la fois en Tunisie et à l'échelle internationale. La transparence sur la composition des CA est donc consacrée. Cependant, les auteurs soulignent qu'il existe encore des failles en matière de transparence sur la composition des CA des entreprises tunisiennes. Les conflits d'intérêts peuvent exister, ce qui devrait davantage conduire les entreprises à promouvoir la diversité de la composition des CA et accroître la proportion des membres indépendants élus par les actionnaires, pour une meilleure gouvernance des entreprises.

**L'étude du professeur Madame Guilaine Djouakep-Fando** s'intéresse aussi à la transparence, mais plus particulièrement en matière d'élection du chef d'Etat. En effet, cette étude analyse les réformes nécessaires pour assurer une alternance politique effective en procédant à une comparaison pertinente : les élections en France et celles au Cameroun. Pour le cas français, cet article souligne qu'en dépit de la limitation des mandats présidentiels, les scrutins ont révélé des critiques sur l'impartialité et l'indépendance des institutions électorales, comme le Conseil constitutionnel. L'étude propose alors la création d'une autorité électorale indépendante pour renforcer la transparence. Au Cameroun, la problématique est différente et plus importante car il est question d'absence de limitation des mandats qui nuit à la transparence des élections et corrélativement à l'alternance politique. S'inspirant des modèles africains réussis, l'auteur propose des réformes pour rendre ELECAM plus autonome et limiter les mandats, afin de promouvoir la légitimité, la transparence et la stabilité politiques. En effet, l'alternance politique constitue la pierre angulaire de tout régime démocratique. Elle dépend étroitement de la mise en place de dispositifs constitutionnels et institutionnels visant à assurer la rotation du pouvoir de manière pacifique et légitime. L'analyse comparative menée entre la France et le Cameroun met pertinemment en évidence les enjeux spécifiques auxquels chaque pays est confronté. Ainsi, même si en France, la limitation des mandats a été introduite pour renforcer la dynamique de renouvellement, la légitimité des élections et l'indépendance des institutions de contrôle, telles que le Conseil constitutionnel, font l'objet de débats. Au Cameroun, l'absence de limitation des mandats et les critiques portant sur l'indépendance d'ELECAM témoignent des obstacles profonds à une alternance effective et à la consolidation démocratique.

L'étude des **professeurs Monsieur Joan Le Goff et Madame Brigitte Pereira** s'intéresse davantage à la responsabilité au sein de l'organisation, notamment celle de l'employeur lorsque celui-ci use de son pouvoir disciplinaire. Cet article porte sur la liberté d'expression des salariés et la normalisation managériale. Elle met en perspective deux dimensions, celle du droit et celle de la sociologie. Elle traite plus particulièrement de la récente affaire « Fun &Pro » relative à la condamnation d'une entreprise pour avoir licencié un cadre-salarié ayant refusé la culture déviante de l'organisation. C'est plus particulièrement l'évolution de cette affaire sur le plan du droit, que la portée de l'affaire est mise en évidence sur le plan sociologique : entre liberté d'expression et lien de subordination des salariés, les entreprises sont susceptibles d'être confortées dans l'accroissement de la normalisation managériale. La décision rendue par la Cour d'appel de renvoi de Paris le 30 janvier 2024 (n° 23/00942) condamne des pratiques de gestion des équipes qui se voulaient conviviales et détendues, à base de soirées festives, et alcoolisées, mais mal vécues par un salarié. Celui-ci s'est vu reprocher une « incapacité à travailler avec ses collègues », une « mésentente avec les équipes », des « manquements

managériaux » et un « désalignement culturel ». Juridiquement, ce cas est exemplaire en ce qu'il rappelle que la liberté d'expression est un droit fondamental des salariés et qu'à ce titre elle doit être protégée, sauf abus avéré. Sur le plan sociologique, de nouveaux risques et dérives sont mis en évidence à travers l'accroissement de la normalisation managériale, rendant le lien de subordination du salarié plus étendu.