



---

---

**Revue Interdisciplinaire Droit et  
Organisations**

---

---

**Août-Décembre 2024**

---

**Numéro 8**



## **Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations**

La **Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations (RIDO)** est une revue scientifique qui publie des articles originaux au croisement du droit et d'autres disciplines relevant du champ des sciences sociales, sciences économiques, politiques, de la gestion, de la géopolitique et de la philosophie.

L'ambition de cette revue généraliste est de promouvoir la recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire sur l'organisation (entreprises...) en privilégiant le dialogue entre chercheurs, qu'ils soient issus du monde académique ou professionnel, le tout dans une perspective de complémentarité des travaux de recherche. En plaçant l'humain et les organisations au centre des préoccupations, l'objectif est d'appréhender, par une réflexion ouverte, la complexité des systèmes et leur interdépendance. Il s'agit de promouvoir la fertilisation croisée des disciplines portant sur des thèmes intéressant directement les activités humaines.

La démarche intellectuelle que promeut la Revue a pour objectif d'ouvrir le débat entre chercheurs afin de développer une pensée juridique intelligible et faire évoluer les méthodes de recherche, par une approche comparatiste, voire transversale en traitant des pratiques des organisations. Cette démarche entend enrichir les enseignements dispensés. En agrandissant une ouverture sur l'ensemble des disciplines, la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations s'attache à favoriser la coexistence et la complémentarité de la diversité des visions sur l'organisation.

Dans cet esprit, chacun des numéros favorise le partage d'idées et d'analyses critiques entre chercheurs issus de disciplines différentes, afin de permettre une hybridation des concepts ou des méthodes. La revue comporte des articles différents d'une ou plusieurs disciplines sur un objet de recherche identique (exemple : le rôle de la norme dans les organisations ; la responsabilité des dirigeants et des organisations ; l'incidence de l'activité sur l'environnement) ou une série d'articles portant chacun un regard croisé, sur des sujets différents.

Cette base de dialogue scientifique impose que les articles publiés dans la RIDO soient rigoureux conceptuellement, tout en étant accessibles aux lecteurs même non-spécialistes de chaque discipline. Pour relier savoir et expérience, la revue souhaite que la recherche envisage les incidences pratiques ou managériales des travaux menés.

La RIDO publie 2 numéros par an. Elle comprend aussi des cahiers spéciaux, sur un thème ou sujet précis, qui peuvent être suggérés soit par la revue, soit par des auteurs. Chaque article envoyé en vue de sa publication est soumis à un comité de lecture et évalué en aveugle par deux rapporteurs, au moins.

## **Comité de Rédaction de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations (RIDO)**

**Pereira** Brigitte, Professeur de droit, HDR, EM Normandie Business School- METIS-LAB, Rédactrice-en-chef, RIDO.

**Bourdin** Sébastien, Professeur, HDR, Géographie économique EM Normandie Business School - METIS-LAB-Conseiller en rédaction, RIDO.

**Fayolle** Alain, Entrepreneurship Professor, IDRAC Business School and CREA University of Cagliari, Visiting Professor Turku School of Economics; Chair of the Strategic and Prospective Committee at IFAG, School of Management and Entrepreneurship, Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division.

## **Comité scientifique de la Revue Interdisciplinaire droit et organisations (RIDO)**

**André** Caroline, Professeur de droit, NEOMA BS, Reims.

**Bernadas** Christine, Professeur de systèmes d'information, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Bourdin** Sébastien, Professeur, HDR, Géographie économique EM Normandie Business School - METIS-LAB.

**Boussagnet** Sonia, Professeur, Stratégie - Entrepreneuriat, NEOMA BS, Reims.

**Boyer** André, Professeur émérite de sciences de gestion à l'Université de Nice Sophia-Antipolis.

**Brunaux** Geoffray, Maître de Conférences, HDR, Droit Privé et Sciences criminelles, URCA, Reims, Directeur adjoint de l'Institut d'Etudes Judiciaires de Reims.

**Castellano** Sylvaine, Professeur, Stratégie – Entrepreneuriat, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Charreire-Petit** Sandra, Professeur des Universités, Paris Sud/ Paris-Saclay, Directrice du RITM (EA 7360) / laboratoire Economie-Management de l'Université Paris-Saclay.

**Chemama** Alain, Vice-président du Tribunal Judiciaire de Nice, Président du tribunal correctionnel, Ancien Doyen des juges d'instruction.

**Defferrard** Fabrice, Maître de conférences, HDR, Droit privé et Sciences criminelles, Université de Reims, Directeur, Institut d'études judiciaires de Reims.

**Depeyre** Colette, Maître de conférences, Sciences de gestion, Université Paris Dauphine – PSL.

**Devillers** Gilles, Expert agréé par la Cour de cassation, Vice-président du Conseil National des Compagnies d'Experts de Justice.

**Faust** Marie-Eve, Professeure à l'Ecole supérieure de mode, Université ESG UQAM, Directrice administrative et du programme de l'école supérieure de mode, Montréal.

**Fayolle** Entrepreneurship Professor, IDRAC Business School and CREA University of Cagliari, Visiting Professor Turku School of Economics;

Chair of the Strategic and Prospective Committee at IFAG, School of Management and Entrepreneurship, Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division.

**Gendron** Corinne, Professeure titulaire, Responsabilité sociale et Environnementale, UQAM, Canada.

**Jacquemin** Amélie, Professeure, Entrepreneuriat, Université Catholique de Louvain, Belgique.

**Jeanne** Ludovic, Professeur, Développement territorial, géopolitique et intelligence économique, Référent intégrité académique, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Khelladi** Insaf, Professeure associée en marketing à l'EMLV Paris La Défense.

**Lasri** Sarah, Maître de conférences, Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

**Lavorata** Laure, Professeur des Universités, Marketing, URCA, Reims.

**Lethielleux** Laetitia, Professeure agrégée des universités en sciences de gestion, URCA, Reims.

**Lis-Schaal** Michèle, Présidente de chambre à la Cour d'appel d'Aix en Provence.

**Moriceau** Jean-Luc, Professeur à Institut Mines-Telecom Business School et membre

du Laboratoire en Innovation Technologie Economie et Management (LITEM-Paris-Saclay).

**Muller-Lagarde** Yvonne, Professeur des Universités, Droit privé et Sciences criminelles, Université Paris Nanterre.

**Pereira** Brigitte, Professeur de droit, HDR, EM Normandie Business School- METIS-LAB.

**Philippart** Pascal, Professeur des Universités, Sciences de gestion, Université Lille.

**Porteron** Cédric, Maître de conférences associé, Université Côte-d'Azur, Avocat, Droit privé et Sciences criminelles.

**Reis** Patrice, Maître de conférences en droit privé, HDR, Faculté de droit de Nice GREDEG UMR 7321 CNRS UCA Directeur adjoint du Groupement de recherche en droit, économie et gestion GREDEG UMR 7321 CNRS/UNS.

**Riot** Elen, Maître de conférences, HDR, Stratégie – Entrepreneuriat, URCA, Reims.

**Spielmann** Nathalie, Professeur de Marketing, NEOMA Business School, France.

**Vallar** Christian, Professeur agrégé des Universités, droit public, Faculté de droit et science politique, Université Côte d'Azur, directeur du Centre d'études et de recherche en droit administratif, constitutionnel, financier et fiscal (CERDACFF, UPR 7267), avocat au Barreau de Nice.



## SOMMAIRE

---

Préface.....	9
<b>Réflexions autour du concept de Responsabilité Numérique des Entreprises</b> <i>Jean-Philippe Toppia, Sandrine Berger-Douce, Thibaut Metailler.....</i>	15
<b>Shaping the Future: The Role of Business Schools in Educating Emerging Hybrid Legal Professionals</b> <i>Maximiliano Marzetti.....</i>	35
<b>Sustainable Economic Growth for ASEAN Developing Countries: The Role of Export Diversification</b> <i>Elodie Mania, Minh Hong Phi.....</i>	55
<b>Le fonctionnement des conseils d’administration des entreprises familiales tunisiennes : une étude descriptive</b> <i>Mahassen Aissa, Nizar Ghamgui, Ikhlal Hentati .....</i>	75
<b>Alternance politique et réformes constitutionnelles : une comparaison des Constitutions française et camerounaise à l’aube des élections de 2025</b> <i>Guilaine Djouakep-Fando .....</i>	99
<b>Culture « fun et pro » au travail et liberté d’expression du salarié : un éloge involontaire de la normalisation managériale ?</b> <i>Joan Le Goff, Brigitte Pereira .....</i>	117
Biographie des auteurs.....	135
Note aux auteurs.....	143





## 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 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

---

<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

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.



**Jean-Philippe TOPPIA,**

Université Jean Monnet, Saint-Etienne – CoActis

**Sandrine BERGER-DOUCE,**

Mines Saint-Etienne – CoActis

**Thibaut METAILLER,**

Mines Saint-Etienne – CoActis

## **Réflexions autour du concept de Responsabilité Numérique des Entreprises <sup>1</sup>**

**Résumé :** l'objectif de cet article est de mieux appréhender les contours de la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE). Ce concept émergent est souvent associé à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) mais l'évolution numérique et une prise de conscience des décideurs politiques modifient cette approche initiale. La nature du droit applicable doit aussi être discutée : si la RSE avait comme fondement les principes de soft law, la RNE semble se fonder sur des règles de hard law. Enfin, il convient de noter que la place du manager est centrale dans cette évolution.

**Mots clefs :** Responsabilité Numérique des entreprises ; Responsabilité Sociétale des Entreprises ; Soft law ; hard law ; Intelligence artificielle.

## **Reflections on the concept of Corporate Digital Responsibility**

**Abstract :** the objective of this communication is to better understand the contours of Corporate Digital Responsibility (CDR). This emerging concept is often associated with Corporate Social Responsibility (CSR) but digital developments and an awareness of political decision-makers are changing this initial approach. The nature of the applicable law must also be discussed: if CSR was based on soft law principles, RNE seems to be based on hard law rules. Finally, it should be noted that the role of the manager is central in this evolution.

---

<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

**Key Words:** Corporate Digital Responsibility; Corporate Social Responsibility; soft law; hard law; artificial intelligence.

## Introduction

« En 2020, le Sénat américain a tenu une série d'audiences antitrust – impliquant certaines des plus grandes entreprises technologiques mondiales – qui a mis en évidence la nature potentiellement à double tranchant de technologies numériques émergentes telles que l'intelligence artificielle ou l'Internet des objets » (Mueller, 2022 , p.689). Cet exemple démontre les nouveaux enjeux numériques que le manager doit appréhender et qui ont été récemment mis en lumière par la crise du COVID 19 : télétravail, gestion des données et de manière plus large, rôle de l'intelligence artificielle, place de l'humain dans le travail.

Ces questions modifient le quotidien des entreprises et des managers (Gresin et Michaud, 2019), ce qui entraîne une intervention plus importante de la sphère publique soit par le biais de législations nationales mais surtout supra-nationales. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE) encore assez méconnu en France mais bien ancré à l'étranger (Bednárová et Serpeninova, 2023). Si ses contours demeurent encore assez flous, la littérature s'accorde à lui reconnaître quatre fondements : légal, éthique, social et environnemental (Mueller, 2022 ; Lobschat et al, 2021). Un des points distinguant ce nouveau concept avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) tient notamment à la nature du droit applicable. Si l'essence de la RSE induisait une application des règles de soft law (Igalens, 2023), inversement le droit régissant la RNE, en application avec son fondement légal, repose sur des règles de hard law. Ce cadre juridique semble dépasser les principes d'auto-régulation et de co-régulation dont les effets en matière de RSE ont été discutables (Igalens, 2016). En effet, la mise en place de règles impératives est souhaitée par une partie de la littérature (Wirtz et al, 2023 ; Cuzacq, 2023 ; Lobschat et al, 2021) ce qui semble avoir été suivi d'effets lorsqu'on constate le nombre important de textes européens en la matière (V. infra).

Le rôle du manager est central dans cette évolution car le management à l'épreuve du numérique soulève de nombreuses interrogations (Ajzen et al, 2022). En effet, s'il est acquis que c'est le manager qui influence le rythme d'adoption technologique de l'entreprise (Julien, Carrière et Hébert, 1988), sa fonction va inéluctablement se réinventer. Ainsi, loin des activités traditionnelles du manager qui reposent sur cinq fonctions : la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (Fayol, 1916), le manager à l'ère digitale va être amené à prioriser certaines d'entre elles. Ainsi, le télétravail, qui est devenu fréquent au sein des organisations, va induire un « macro-management ». Le « macro-manager », à l'ère numérique, va devoir avoir une vue d'ensemble sur les processus et les projets passés, en cours et à venir. C'est donc l'activité de planification qui semble la plus prépondérante désormais (Ajzen, 2022).

Une fois ces ajustements surmontés, cette responsabilité digitale peut être source d'avantages : création de valeur, meilleure relation avec les parties prenantes ou encore création d'un avantage concurrentiel (Wirtz et al, 2023 ; Lobschat et al, 2021, Leonard, 2016).



L'apport des règles juridiques pour la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE) semble inéluctable et devoir dépasser les règles d'autorégulation ou de co-régulation : selon Cuzacq (2023) « la statue de la RSE avait été taillée pour l'essentiel par des philosophes, des économistes et des gestionnaires... aujourd'hui le droit s'est mieux lové dans le tronc de la RSE pour enrichir sa sève » (p. 71).

Ce dépassement des principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) par l'évolution numérique a fondé l'émergence d'un nouveau concept : la Responsabilité Numérique des Entreprises (1) qui a des aspects juridiques propres et des perspectives intéressantes (2).

## **1. Du dépassement de la Responsabilité sociale (RSE) à l'avènement de la Responsabilité numérique des entreprises (RNE)**

Les mutations numériques bousculent les principes applicables à la RSE. Ce constat a été confirmé par les nouvelles interrogations récemment cristallisées par la pandémie de la Covid 19 et le déploiement massif du télétravail. La gestion des données personnelles, la place de l'IA ou encore les conséquences environnementales du numérique (Flipo, 2021) sont autant d'exemples de ces nouveaux enjeux. Face à cela, nous pouvons légitimement nous interroger sur le caractère suffisamment contraignant des principes régissant la RSE pour endiguer des problématiques nouvelles, dont certaines semblent échapper à tout pouvoir étatique. Ceci alors qu'une partie de la littérature (Postel, 2019) appelle de ses vœux une régulation plus coercitive. La « vieille RSE » (Pesqueux, 2020) montre ainsi des limites (1.1) ce qui fonde l'émergence de la RNE (1.2) dont les contours sont encore flous au regard, notamment, de ses multiples définitions (1.3).

### **1.1. Les limites de la RSE quant aux enjeux du numérique**

L'évolution numérique est un concept commun mais aux contours assez flous : doit-on évoquer une évolution, une mutation, une révolution ? Doit-on évoquer une approche fondée sur le numérique ou le digital ? C'est pourquoi une réflexion sur l'évolution numérique doit être entreprise (1.1.1) avant de déterminer les insuffisances de la RSE en la matière (1.1.2).

#### *1.1.1. Réflexions sur l'évolution numérique*

A titre liminaire, le choix de la sémantique usitée mérite une attention particulière : l'avènement d'une Responsabilité Numérique des Entreprises doit-il exclure de son champ toute la littérature évoquant les évolutions digitales ?

Il semble évident que le concept de numérique est à appréhender à l'aune de l'évolution technologique. Mais, en matière de littérature nous pouvons observer que le concept de digital et celui de numérique sont très largement appliqués. Une distinction intéressante a été opérée par Grésin et Michaud (2019) qui précisent que « ce que recouvre le « numérique » qui veut dire ce qui se rapporte aux nombres, est une aventure humaine qui a commencé dès le XVII<sup>ème</sup> siècle avec le projet cartésien de se rendre « comme maître et possesseur de la nature » grâce notamment aux mathématiques permettant de se rendre compte de l'intelligence du monde par

les nombres. Le terme « digital » signifie ce qui se rapporte aux doigts ; ce sont des outils développés à partir de l'informatique depuis les années 1970 » (p.14).

Ces changements majeurs apportés par les technologies récentes et les changements de paradigmes vont amener à penser le monde, la société et le rôle de l'humain à l'avenir. A titre d'exemple, s'il est admis que les décisions humaines sont fondées sur des normes morales et éthiques (Bailey et Shantz, 2018), la transposition de ces fondements doit être assurée lorsque la décision sera prise par la technologie (Wirtz et al, 2023).

De plus en plus, les acteurs de la société appartiennent à un « monde virtuel » (Wade, 2020) et corrélativement, la numérisation est entendue dans son acception la plus large avec les imbrications au sein des organisations y compris des PME (Varenne et Godé, 2023 ; Saoudi et al, 2023). Nous sommes donc face à une mutation numérique, plutôt qu'une simple évolution (Grésin et Michaud, 2019).

Pour autant, la littérature emploie alternativement les termes « numérique » et « digital ». Certains auteurs (par exemple : Saoudi et al, 2023) ou institutions préfèrent employer l'expression de « transformation digitale » que l'OCDE définit comme « les effets économiques et sociétaux de la digitisation et de l'utilisation de technologies et données interconnectées » (OCDE, 2018, p. 19). Si la numérisation représente la conversion de données et de processus analogiques en un format lisible par une machine, la digitalisation décrit, quant à elle, comment les technologies numériques peuvent être utilisées pour modifier des activités existantes (Verhoef et al, 2021, p. 891).

La distinction entre les termes « numérique » et « digital » ne doit pas être vue comme un écueil. Au-delà du fait qu'ils soient considérés comme synonymes par le Larousse, on constate qu'au final ils répondent à la même finalité : l'exploration et l'exploitation de nouveaux « possibles » engendrés par ces technologies, en particulier au niveau organisationnel (Dudézert, 2018).

Le terme de « mutation numérique » est globalement moins employé par la littérature que le terme de « transformation digitale ». Une mutation est définie par le Larousse comme un « changement radical, conversion, évolution profonde ». A ce titre et comme le signale Gallot et Verlaet (2017) « Le phénomène global « mutation numérique » suppose de faire comprendre que tous ces dispositifs, désormais intégrés, constituent des éléments structurants l'organisation et autour desquels il s'agit de se coordonner » (p. 32). Pour ces auteures, la mutation est globale : sémantique, intellectuelle et mentale et opère une remise en cause globale des routines ce qui fonde la mise en place de stratégies adaptées.

In fine, nous pouvons englober dans l'appellation « évolution numérique » toute forme d'évolution, transformation ou encore mutation digitale et numérique évoquée dans la littérature et mise en place dans les organisations.

### *1.1.2. Les insuffisances de la RSE*

La RSE qui se fonde sur des principes d'autorégulation et de responsabilisation (Floridi, 2021) semble inadaptée aux enjeux du numérique comme le signale Schneider (2021), pour qui, en

matière d'actifs numériques, au-delà du simple respect des principes de la RSE, des principes éthiques et légaux doivent également être respectés.

Le développement du droit de la compliance (Frison-Roche, 2021) même s'il semble être à destination des plus grandes sociétés (Maymont, 2020) montre que l'une des raisons d'être de la RSE est également sa principale faiblesse : l'absence de cadre contraignant (Igalens, 2023).

Même si le droit de la compliance n'est pas propre à la RSE, il démontre un mouvement progressif de la RSE : de l'auto-régulation vers la co-régulation avec les Etats (Harnay et Sachs, 2018). Par ailleurs, cette logique de co-régulation est reprise en matière numérique lors de la mise en place des sandboxes (V. infra) dans le cadre du règlement UE 2024/1689 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle. Pour autant, ces avancées ne semblent pas solutionner toutes les problématiques notamment au regard des enjeux portés par les mutations numériques et de ses acteurs. Ces transformations émanent d'entreprises multinationales qui, pour préserver leur vision globale, peuvent s'affranchir des cadres nationaux y compris en matière de régulation (Colin, 2018). Ces limites induisent donc une réglementation plus ferme quitte à multiplier les textes dans ce domaine (De Mercay et Ravier, 2023). Certains auteurs, à l'instar de Floridi (2021) sont encore plus volontaristes : si ce dernier reconnaît les bienfaits apportés par la RSE, il a conclu que « le temps est venu de reconnaître que, même si cela valait la peine d'essayer, l'autorégulation n'a pas fonctionné. ...L'autorégulation doit être remplacée par la loi ; le plus tôt sera le mieux » (Floridi 2021, p. 622).

Certains auteurs ont pu démontrer que la conciliation entre RSE et transformation numérique est délicate surtout au sein des PME (Berger-Douce, 2019).

Ce constat partagé par une partie de la littérature (Igalens, 2023 ; Cuzacq, 2023) démontre que la RSE doit se réinventer et inclure une exigence supplémentaire qui est le respect d'un cadre normatif plus contraint (Igalens, 2023) quitte à inclure le droit de la compliance qui donne une nouvelle vision par le biais d'un contrôle interne visant à limiter la violation des règles (Frison-Roche, 2021).

## **1.2. La responsabilité numérique des entreprises, un concept émergent**

Aujourd'hui, la société est confrontée au développement rapide des nouvelles technologies : celles-ci ont permis de réaliser des économies considérables, d'améliorer la qualité des biens et des services et d'en réduire les coûts. Au sein des organisations, les nouvelles technologies ont permis la transformation de certains processus de gestion, de marketing, des ressources humaines (Gresin et Michaud, 2019).

Cette tendance devrait se poursuivre dans une dimension plus large.

En effet, l'IA, en tant que type d'automatisation des processus robotiques, de logiciels de gestion d'entreprise et d'apprentissage automatique, est l'avenir le plus prometteur pour les entreprises et leur gestion : son importance ne cessant de croître dans de nombreux domaines (Moratibo, 2016)

Si ces transformations sont souvent liées à des opportunités de croissance sociale et économique, nous commençons à nous rendre compte que ces technologies ont aussi des effets secondaires potentiellement indésirables (Mueller, 2022 ; Lobschat et al, 2021) : cela a contribué à l'émergence d'un nouveau concept appelé Responsabilité numérique des entreprises.

Ce concept émergent semble, a priori, reposer sur des fondements proches de ceux de la RSE notamment en se fondant sur l'autorégulation et la libre détermination des entreprises (Herden et al. 2021 ; Weißenberger et Marrocco 2022). Toutefois, la RNE se distingue progressivement de la RSE notamment quant aux axes de développement au sein des organisations. Ainsi, selon Mueller (2022), la RNE se base sur quatre dimensions qui englobent les parties prenantes, les artefacts, la mise en place de processus et structures dédiées et d'outils de mesure adaptés (V. tableau 1 infra).

Il convient de relever que l'entreprise EDF s'est inscrite dans cette démarche du « numérique responsable » en développant des actions qui reprennent les dimensions évoquées par Mueller.

La mobilisation des salariés et l'information des clients permettent d'englober des parties prenantes dans cette logique. De plus, la labellisation « numérique responsable » accompagnée des certifications ISO 14001 (management environnemental) et ISO 50001 (management de l'énergie) est créatrice de normes et processus à respecter. Enfin, des outils de mesure ont été mis en place puisque cette entreprise se prévaut d'une baisse de 15% de la consommation d'énergie des datacenters <sup>1</sup>.

D'autres entreprises françaises et étrangères ont également pris en compte les dimensions d'un engagement numériquement responsable souvent à travers un mode de labellisation ce qui n'est pas sans rappeler les principes de la RSE. Dans certains pays, cette démarche est encore plus large : elle s'étend au-delà des entreprises. Par exemple, certaines communes ou cantons suisses se sont également engagés dans cette démarche (ex : Villes de Genève et Lausanne, Canton de Genève)<sup>2</sup>.

Sur le plan français, la Plateforme RSE (2020) évoque, quant à elle, quatre axes légèrement différents mais qui ne sont pas contradictoires : la responsabilité règlementaire liée à la protection des données et au respect du RGPD et des réglementations sectorielles, la responsabilité éthique liée aux logiciels relatifs à l'intelligence artificielle, la responsabilité sociétale relative à la gestion des données, à la transformation des modes de travail, au partage des données à l'inclusion de toutes et tous ; la responsabilité environnementale liée à l'utilisation des données dans la prise en considération des impacts environnementaux des activités des entreprises.

Compte tenu de la diversité des enjeux et des domaines concernés, nous pouvons constater que l'émergence de ce principe rend ses contours assez flous.

---

<sup>1</sup> <https://www.edf.fr/groupe-edf/agir-en-entreprise-responsable/numerique-oui-mais-responsable>

<sup>2</sup> <https://isit-ch.org/nos-membres-numerique-responsable/>

Ceci est renforcé par le fait que la RNE connaît une évolution contrastée selon les pays tant en matière de littérature que dans une application au sein des organisations.

Il ressort de l'analyse bibliométrique menée par Bednárová et Serpeninova (2023) que si l'Allemagne est le pays le plus avancé en la matière, le développement de la RNE est important également dans les autres pays: ainsi le nombre de publications en la matière a été multiplié par douze en seulement quatre ans entre 2008 et 2012 (p.8).

Si en France l'état de la littérature reste, à ce jour, très modeste, la transposition dans les faits de la RNE est en cours. A titre d'exemple, l'Etat français semble accorder une importance particulière à cette nouvelle dimension, ce qui peut expliquer le soutien que deux anciens ministres, Barbara Pompili, ex-ministre de la transition écologique et Cédric O, ex-secrétaire d'Etat chargé de la transition numérique et des communications électroniques, ont accordé à la remise des prix des trophées du numérique du 16 décembre 2021. Les quatre catégories sont d'ailleurs très proches des axes évoqués par la Plateforme RSE : le numérique et l'environnement, le numérique et son impact social, l'accessibilité des services numériques et la stratégie des organisations et le numérique responsable.

Parties prenantes	la RNE doit prendre en compte les parties prenantes internes et externes mais aussi les acteurs artificiels et technologiques (Lobschat et al, 2021)
Artefacts	Afin d'être effective, la RNE suppose la mise en place des normes et valeurs dédiées afin d'être rendue plus manifeste au sein d'une entreprise.
Processus et structure	La mise en œuvre concrète de la RNE au sein des organisations peut être réalisée de manière centralisée (Wade, 2020) ou décentralisée (Lobschat et al, 2021)
Impacts	La politique RNE doit pouvoir être mesurée. Pour Mueller, une analyse en se fondant sur la pyramide de Carroll (1991) est une possibilité

Tableau 1 : Les quatre fondements de la RNE selon Mueller (2022)

### 1.3. Une responsabilité numérique des entreprises aux multiples définitions

Malgré le fait que la RNE soit un concept émergent, la littérature est d'ores et déjà riche sur ces dernières années.

Le premier écueil afin de déterminer les contours de ce nouveau type de responsabilité est de déterminer l'existence propre de la RNE au regard de la RSE qui est une notion largement plus éprouvée.

Pour une partie de la littérature actuelle (Bonson et al, 2023) et certains praticiens il n'y a pas de distinction : certains cabinets incluent les informations liées à la RNE dans leurs rapports RSE (Deloitte, 2022).

Les moyens de mise en œuvre de la RNE au sein des organisations traduisent cette délicate distinction. Lobschat et al (2021) proposent une approche plus axée sur la culture qui cherche à décentraliser la responsabilité des comportements conformes à la RNE. Ce courant de la littérature est plus spécifique lorsque la RNE est considérée sous l'angle de la RSE (par exemple : Herden et al. 2021 ; Weißenberger et Marrocco 2022). Inversement Wade (2020) préconise une approche centralisée de la RNE dans laquelle un bureau ou un responsable d'entreprise correspondant se voit confier l'autorité et les ressources nécessaires pour contrôler et faire respecter la RNE.

Il en est de même pour mesurer les résultats de la mise en place d'actions en matière de RNE, certains auteurs (Mueller, 2022) préconisant l'usage de la pyramide de Carroll (1991) prévoyant les responsabilités propres à la RSE.

La singularité de la RNE au regard de la RSE repose sur la définition de Lobschat et al (2021) « la RNE est l'ensemble de valeurs et de normes partagées guidant les opérations de l'organisation en ce qui concerne la création et l'exploitation du numérique, de la technologie et des données » (p.876) qui est largement mentionnée dans la littérature actuelle. Cependant, cette définition n'est pas unique.

En exploitant l'analyse de Bednárová et Serpeninova (2023), nous pouvons constater une quantité importante de définitions de la RNE que nous avons volontairement trié pour éviter les redondances.

<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>
<b>Driesens et al (2017)</b>	« La RNE est un engagement volontaire. Cela commence par la nécessité de se conformer aux lois, exigences et normes – pour le traitement des données clients, confidentielles, propriété intellectuelle, etc. – mais cela s'étend également à des considérations éthiques plus larges.
<b>France stratégie, Plateforme RSE (2020)</b>	« (la RNE) définit la prise en considération des impacts de l'usage du numérique sur l'environnement, les travailleurs et le modèle économique ».
<b>Wade (2020)</b>	« La RNE est un ensemble de pratiques et de comportements qui aident une organisation à utiliser les données et les technologies numériques d'une manière socialement, économiquement, technologiquement et écologiquement responsable ».
<b>Lobschat et al (2021)</b>	« la RNE est l'ensemble de valeurs et de normes partagées guidant les opérations de l'organisation en ce qui concerne la création et l'exploitation du numérique, de la technologie et données ».
<b>Weißenberger et Marrocco (2022)</b>	« La RNE est une orientation d'entreprise volontaire visant à garantir une utilisation responsable des technologies numériques ».
<b>Wirtz et al (2022)</b>	« Nous définissons la RNE dans le contexte du service comme les principes qui sous-tendent une utilisation éthique, équitable et protectrice des données et de la technologie par l'entreprise tant lors d'interactions avec les clients qu'au sein de leur écosystème de services numériques.

**Tableau 2 : Définitions de la RNE d'après Bednárová et Serpeninova (2023)**

Il ressort de ces définitions, que la RNE repose sur quatre piliers : un pilier réglementaire ou légal, un pilier éthique, un pilier social et un pilier environnemental (figure1).

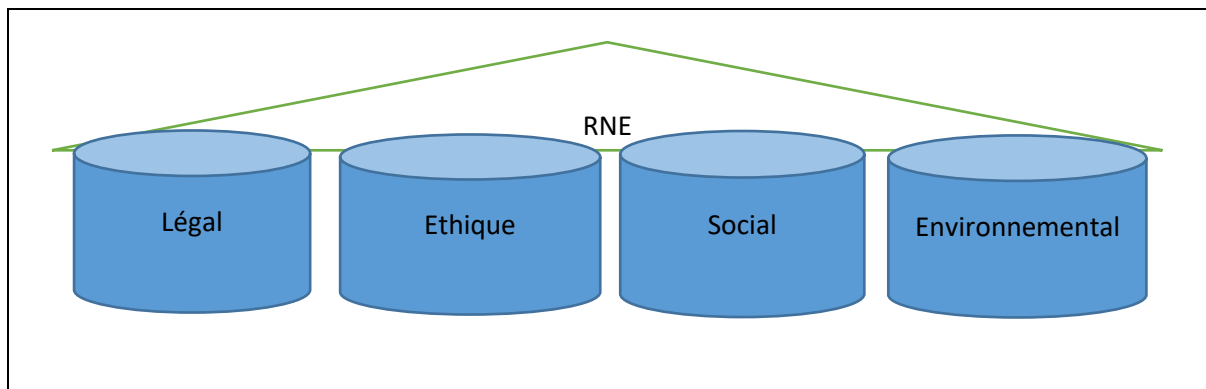


Figure 1: les quatre fondements de la RNE

## 2. Aspects juridiques de la RNE

S'il est entendu que la RSE reposait sur des principes de « soft law », la RNE semble au contraire revêtir un cadre plus coercitif avec l'application de règles dites de « hard law » (2.1). Ce cadre juridique contraignant interroge donc sur les perspectives d'évolution de ce concept (2.2.).

### 2.1. Hard law et RNE

La RSE étant source de soft law (Lacheze, 2007), nous sommes fondés à nous interroger afin de savoir si cette tendance se confirme en matière de RNE. Le droit français se contente de fixer, à ce jour, un cadre normatif minimal en matière numérique pour ce qui concerne les rapports inhérents aux salariés et à l'activité économique. A ce jour, la protection des données fait l'objet d'un arsenal législatif imposant et d'une autorité dédiée, la CNIL, une autorité administrative indépendante garante de la protection des données à caractère personnel. Force est de constater que le droit français est minimaliste si l'on excepte quelques dispositions en matière de devoir de loyauté quant aux systèmes de géolocalisation ou encore, et c'est le domaine le plus abouti, de protection des données à caractère personnel notamment des salariés.

Hormis ces textes, le droit ne semble qu'assez peu s'intéresser à la dimension économique d'une responsabilité numérique. Ainsi la Plateforme RSE semble confiner la responsabilité réglementaire « à la protection des données et au respect du RGPD et des réglementations sectorielles » (Plateforme RSE, 2020 p. 172). Le RGPD, d'origine européenne, fixe une réglementation plus contraignante qui est d'ailleurs saluée comme un cadre juridique important permettant de concevoir des normes spécifiques à la RNE (Lobschat et al, 2021). Cependant, certains auteurs jugent que son existence, même couplée avec la présence de la CNIL, ne fonde que des actions timides et que les règlements ne sont, finalement, appliqués que par les acteurs de bonne foi (Charolles, 2019).

Les règles de hard law de nature « régaliennne » existent. Toutefois, elles apparaissent assez limitées sur le plan national face aux nouveaux enjeux du numérique. Face à ce constat, l'émergence d'un droit contraignant provient de la sphère européenne.

Dans leur rapport sur la « gouvernance et coordination des instances nationales de régulation numérique » (2023), De Mercay et Ravier démontrent l'importance considérable des règles européennes en matière numérique. Selon eux, plusieurs facteurs contribuent à expliquer la poursuite d'une activité législative soutenue dans le domaine du numérique :

- La priorité élevée accordée au numérique dans la politique de l'Union européenne ;
- L'arrivée à maturité de façon concomitante de la réflexion sur plusieurs sujets clés, comme la régulation des plateformes numériques, l'intelligence artificielle ou l'économie des données ;
- L'émergence de nouveaux sujets perçus comme nécessitant une réponse urgente, comme la lutte contre la désinformation en ligne ou la résilience numérique (p. 13).

Ces auteurs démontrent une accélération de la création juridique mais aussi du caractère contraignant des textes dont l'articulation s'avère difficile.

Nous constatons dans le tableau 3 ci-dessous que sous la précédente législature (2014-2019), les textes étaient moins nombreux et étaient composés majoritairement de directives qui ne sont pas directement applicables dans les Etats membres.

Thèmes	Economie des données	Régulations des contenus	Régulation des plateformes numériques	Communications électroniques	Cybersécurité et services de confiance
<b>Textes</b>	RGPD du 27 avril 2016  Directive-Police/justice du 27 avril 2016  Règlement sur les flux de données non personnelles du 14 novembre 2018  Directive données publiques du 20 juin 2019	Directive SMA du 10 mars 2010 (révisée en 2018)	Règlement plateformes et entreprises (P2B) du 20 juin 2019  Directive-droit d'auteur du 17 avril 2019	Code des communications électroniques européen du 11 décembre 2018  Règlement internet ouvert du 25 novembre 2015	Règlement e-IDAS du 23 juillet 2014  Directive NIS du 6 juillet 2016

**Tableau 3 : Principaux textes concernant le numérique adoptés pendant la législature 2014-2019. D'après De Mercay et Ravier (2023) <sup>1</sup>**

Depuis 2019, l'inflation législative devient évidente avec l'élaboration de nombreux textes qui sont principalement des règlements (tableau 4 ci-dessous), transposables immédiatement dans le droit national. C'est un signe qu'une réglementation effective et unifiée est désormais souhaitée. Les auteurs relèvent également le rôle croissant de la commission européenne, sans doute là plus à même de lutter contre des organisations d'envergure mondiale.

<sup>1</sup> Les références des normes européennes se trouvent en bibliographie



Thématiques	Economie des données	Intelligence artificielle	Régulation des contenus	Régulation des plateformes numériques	Autres
<b>Textes adoptés</b>	Règlement sur la gouvernance des données (DGA) du 30 mai 2022  Règlement sur les données (Data Act) du 13 décembre 2023	Règlement sur l'intelligence artificielle du 13 juin 2024	Règlement relatif à la lutte contre les contenus terroristes en ligne du 29 avril 2021	Règlement sur les marchés numériques (DMA) du 14 septembre 2022  Règlement sur les services numériques du 19 octobre 2022	Règlement sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier (DORA) du 14 décembre 2022
<b>Textes en cours de discussion</b>	Règlement établissant l'espace européen des données de santé (European Health Data Space)  Règlement sur les locations de courte durée	Directive relative à l'adaptation des règles en matière de responsabilité civile extracontractuelle au domaine de l'intelligence artificielle	Règlement sur les abus sexuels sur les enfants (CSAM)  Règlement sur la publicité politique en ligne  Règlement sur la liberté des médias européens		Règlement sur la cyber-résilience (CRA)

**Tableau 4 : Textes adoptés et en cours de discussion de 2019 à ce jour. D'après De Mercay et Ravier (2023)**

En complément, un dernier signal fort en faveur d'une application des règles de hard law provient des autorités de contrôle nationales et de leur champ d'action. Afin de permettre l'effectivité de l'application des textes européens, diverses autorités nationales seront chargées de contrôler et sanctionner l'irrespect des règles. Sans avoir vocation à l'exhaustivité, relevons que pour le Data Act, l'autorité nationale sera chargée de surveiller la bonne application de tout ou partie des dispositions du règlement et sanctionner les manquements. C'est le même principe en ce qui concerne le règlement sur les services numériques (DSA) qui permet aux autorités compétentes- en France, l'Arcom- de disposer de pouvoirs d'enquête et de sanction. Enfin, la mise en application de la directive Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en matière de reporting extra-financier vient confirmer cette tendance de fond. Visant principalement les données ESG (Environnementaux, Sociaux et Gouvernance), cette directive fixe des normes et obligations avec la publication d'un bilan ESG sous peine d'une sanction, en l'occurrence une amende.

L'application des règles de hard law visent un objectif : la protection des intérêts des parties-prenantes sur des sujets sensibles (par exemple : les données personnelles) et notamment ceux des consommateurs (Lobschat et al, 2021). Pour autant, la mise en application des principes de droit « dur » en matière de RNE soulève des interrogations : dans un contexte mondial, l'enjeu

de la réglementation peut-être un critère de choix en matière d'implantation. Ainsi, certaines firmes multinationales seraient tentées de choisir un Etat avec une réglementation plus « soft » au détriment de ceux employant une législation trop coercitive (Colin, 2018).

## **2.2. Perspectives d'évolution en matière de RNE**

La RNE englobe de très nombreux domaines : protection des données, consommation, activité salariée.... Le numérique modifie notre rapport au monde (Gresin et Michaud, 2019). Il paraît inconcevable de délimiter les (r)évolutions envisageables dans tous les domaines mais il semble opportun d'essayer d'entrevoir les transformations à venir de ce concept dans deux domaines : la sphère sociale (2.2.1) et celle de l'intelligence artificielle (2.2.2)

### *2.2.1. En matière sociale*

La dimension sociale fait partie des piliers de la RNE. Pour autant et en l'absence d'harmonisation des législations sociales européennes, il convient de s'interroger sur le déploiement de la RNE dans ce cadre.

Le développement des accords-cadres internationaux ou européens (Capron, 2013) semble être une solution aux rôles et législations variables des Etats. Ce type d'accords qui réunit les partenaires sociaux au niveau européen émet des dispositions qui sont bien souvent des objectifs à atteindre. A ce titre, l'accord cadre des partenaires sociaux sur la numérisation du 22 juin 2020 en est un excellent exemple. En effet, il fixe quatre enjeux majeurs : les compétences numériques et la sécurisation de l'emploi, les modalités de connexion et de déconnexion, l'intelligence artificielle et le maintien du contrôle humain ainsi que le respect de la dignité humaine et la surveillance. Pour parvenir à répondre à ces enjeux, l'accord prévoit plusieurs étapes risquant d'allonger la prise de mesures concrètes : une exploration conjointe afin d'instaurer un climat de confiance, une évaluation des mesures possibles qui précède l'adoption de stratégies pour la transformation numérique avant l'adoption de mesures concrètes et des actions de suivi.

Ce type d'appel à la négociation entre partenaires sociaux des Etats membres incite toutefois à la prudence. A titre d'exemple, le communiqué de presse de M. Ricordeau, secrétaire national de la CFDT, en date du 23 juin 2020 relève que « face à la crise sanitaire de la COVID 19 qui a généralisé en Europe le télétravail contraint, jamais les questions de la sécurité et de la gestion des données, de l'utilisation des outils numériques, des conditions de travail n'ont nécessité à ce point d'être régulées en France et en Europe et négociées dans les branches et sur les lieux de travail ». Il ne manque pas de le conditionner « par de meilleures conditions de travail et des perspectives professionnelles ». Ainsi, la réussite de cet accord demeure hypothétique et le risque d'un accord a minima n'est, malheureusement, pas à exclure.

Le dialogue social peut être une solution pour instaurer des principes de hard law en matière de RNE dans la dimension sociale, ce qui permettrait un passage du normatif au coercitif (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Selon certains auteurs, ce passage deviendra nécessaire si les « bonnes pratiques » ne suffisent plus (Wirtz et al, 2023).

### 2.2.2. En matière d'intelligence artificielle

Selon Gresin et Michaud (2019) : « le développement en cours du seul domaine de l'intelligence artificielle pourrait générer une croissance mondiale de 14% d'ici 2023 » (p.15).

Au regard de ces prévisions, il est évident que le secteur de l'intelligence artificielle (IA) représente un enjeu majeur pour nos économies actuelles. Pour autant, le déploiement de cette technologie n'est pas sans risques et c'est en cela que le Parlement européen a adopté avec une majorité écrasante (523 voix pour et 26 contre) le règlement UE 2024/1689 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle.

Ce règlement s'inscrit dans une certaine logique puisque l'écart s'est déjà creusé entre l'Union européenne et les pays qui sont en pointe sur les technologies en matière d'IA, notamment les États-Unis et la Chine. Pour participer à cette course internationale à l'innovation, l'Union européenne a donc décidé de proposer sa propre réglementation afin d'assurer sa souveraineté en la matière et de défendre sa vision de l'IA (Mendoza-Caminade, 2023).

Il s'agit clairement d'une réglementation basée sur des principes de hard law. Quelques exemples issus de ce texte permettent de confirmer cette tendance. Ainsi, le règlement prévoit l'existence de sanctions dissuasives (30 millions d'euros ou 6% du chiffre d'affaires mondial) ou interdit certaines pratiques d'IA comme celles ayant recours à des techniques subliminales visant à altérer le comportement. Les principes de hard law se retrouvent dans la rédaction de l'article 57 du règlement qui concerne les bacs à sable réglementaires. La rédaction met en avant le principe de sécurité juridique. Ainsi, le point 9 précise que « la mise en place de bacs à sable réglementaires en matière d'IA vise à contribuer aux objectifs suivants :

- (a) « Améliorer la sécurité juridique pour assurer la conformité de la réglementation avec le présent règlement ou, le cas échéant, avec d'autres dispositions applicables du droit de l'Union et du droit national (...).
  
- (c) Encourager l'innovation et la compétitivité et faciliter le développement d'un écosystème de l'IA ».

Ainsi, nous constatons que la place de la sécurité juridique prime sur la recherche de compétitivité et ses retombées économiques attendues. Certes, les entreprises pourront utiliser des dispositifs d'expérimentation, comme des sandboxes ou bacs à sable réglementaires, qui leur permettront de tester leurs systèmes d'IA. Toutefois, ce sont les autorités nationales qui pourront instaurer de tels dispositifs d'expérimentation pour aider les entreprises dans la vérification du respect de leurs obligations. Cette pratique tirée du domaine des fintechs (OECD, 2023) est innovante mais reste encadrée par des règles limitant l'autonomie des entreprises.

Ces règles juridiques coercitives auront également un aspect visant à rendre plus tangible la notion de loyauté des algorithmes pourtant présente dans la loi pour la république numérique<sup>1</sup> (Le Pollotec, 2018). Ce concept de loyauté est aujourd'hui devenu une question éthique et

---

<sup>1</sup> Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique

sociale. La RNE a un rôle à jouer à la fois sur le plan éthique mais aussi social conformément à ses fondements (V. figure 1) : en effet, sa nature contraignante sera susceptible d'instaurer un climat de confiance auprès du grand public. Cela pourra permettre de dépasser les nombreuses inquiétudes comme lors du déploiement des compteurs Linky ou de la généralisation de Parcoursup.

Au final, l'intelligence artificielle avec les risques encourus et notamment le mythe (ou la future réalité) du remplacement de l'homme par la machine suppose l'instauration de normes coercitives, ce qui renforce le caractère singulier de la RNE au regard de la RSE et légitime l'application des règles de hard law.

## Conclusion

La Responsabilité Numérique des Entreprises est encore un concept émergent mais celui-ci se fortifie très vite en raison de la place de plus en plus importante du numérique dans nos sociétés. Nous pouvons constater qu'il se distingue de la RSE notamment au regard du cadre juridique plus coercitif qu'il impose à l'instar du très récent règlement européen sur l'intelligence artificielle du 13 juin 2024.

Toutefois, la RNE dispose d'une faiblesse qui lui est propre : le champ d'application très large du numérique. En effet, toute la société, toutes les branches du droit sont désormais concernées par cette mutation et son domaine est donc très (trop) large pour avoir une appréciation uniforme des règles applicables. En cela, nous constatons une prolifération de normes très souvent européennes afin de tenter d'unifier la réglementation applicable. Peut-être serait-il souhaitable d'unifier l'ensemble des textes européens assez éparés dans un code général incluant toutes les implications du numérique au regard des branches du droit applicable (droit de la consommation, droit civil, droit pénal...) ?

Sur le plan purement juridique, la RNE représente un enjeu de taille pour le législateur national mais surtout européen. A ce titre, nous pouvons nous interroger, par exemple, sur l'articulation entre le droit de la responsabilité civile français avec les avancées technologiques. Quel fondement choisir si un robot doté d'une intelligence artificielle commet des dommages ? La responsabilité des produits défectueux<sup>1</sup> ? La responsabilité du fait des choses<sup>2</sup> ? Peut-être un jour la responsabilité pour faute ? Ces interrogations fondent la volonté d'une évolution de notre droit (Archambault et Zimmerman, 2018).

Sur le plan économique, le numérique fait l'objet d'une compétition internationale avec des investissements souvent très importants (à l'instar de l'intelligence artificielle). A ce titre, le cadre de la RNE se doit d'être équilibré : protecteur pour les individus mais il ne doit pas représenter un frein à l'innovation et à la compétitivité.

---

<sup>1</sup> Articles 1245 à 1245-17 du Code civil

<sup>2</sup> Article 1242 du Code civil

## Bibliographie

AJZEN, M., AQUILINA, M., BAHIER-MICHEL, L., BOUTINET, J.-P., CHEVALLIER, E., COALLIER, J.-C., DELAIGUE, D., DUPERRAY, P., FAUVY, S., FLAMME, K., FOUTREL, S., GIACOMEL, A., Glaisner, J., LEJEUNE, V., LEON, X., MASCLEF, O., MAMMAR EL HADJ, S., MARTIN, P., PEREZ, Y., TESSE, E. (2022), *Manager en responsabilité à l'heure du digital: Regards croisés de chercheurs* (B. Raveleau, Ed.). Les Presses de l'Université Laval, Laval.

ARCHAMBAULT, L & ZIMMEMAN, L (2018), La réparation des dommages causés par l'intelligence artificielle doit évoluer. *Gazette du Palais*. 138 (2), p. 752-754.

BAILEY C & SHANTZ A. (2018), Creating an Ethically Strong Organization. *MIT Sloan Management Review*, 60 (1), p. 1-10.

BEDNAROVA M., & SERPENINOVA Y. (2023), Corporate digital responsibility: Bibliometric landscape–chronological literature review. *Int. J. Digit. Account. Res*, 23, p. 1-18.

BERGER-DOUCE S. (2019), Transition numérique et engagement RSE en PME : une lecture par la gestion des paradoxes ? @GRH, 33(4), p. 91-118.

BONSON E., BEDNAROVA M., & PEREA D. (2023), Disclosures about algorithmic decision making in the corporate reports of Western European companies. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100596.

CAPRON M. (2013), *Dictionnaire critique de la RSE*. , Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

CARROLL A-B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Bus Horizons*, 34(4), p. 39–48.

CHAROLLES V. (2019), Illusions et vérités du big data. *Le débat*, 2019/5, 207, p. 132-140.

COLIN N. (2018), Peut-on réguler les grandes entreprises numériques ? *L'Économie Politique*, 77(1), 40–55.

CUZACQ N. (2023), La RSE, le masque et la plume. *Revue des Sociétés*, 2, p. 71-83.

DELOITTE (2022), Construire un avenir meilleur. Rapport RSE 2022. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/about-deloitte/deloitte\\_rapport-rse2022.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/about-deloitte/deloitte_rapport-rse2022.pdf). Consulté le 6 mars 2024.

DE MERCAY L & RAVIER C. (2023), *Gouvernance et coordination des instances nationales de régulation du numérique*. Rapport remis au ministre de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, n° 2022/21/CGE/SG, Conseil général de l'économie.

DRIESEN T., OAKELEY M., & SchneeVOIGT, V. (2017), The rise of corporate digital responsibility. <https://www.i-cio.com/management/best-practice/item/the-rise-of-corporate-digital-responsibility>. Consulté le 7 mars 2024.

- DUDEZERT A. (2018), *La transformation digitale des entreprises*, La Découverte, Paris.
- FAYOL H. (1916), *Administration générale et industrielle* (6e éd.), Dunod, Paris.
- FLIPO F. (2021), *La numérisation du monde: un désastre écologique*, Editions L'échappée, Paris.
- FRANCE STRATEGIE, PLATEFORME RSE (2020), *Responsabilité numérique des entreprises. L'enjeu des données*. France stratégie.
- FLORIDI, L. (2021), The End of an Era: From Self-Regulation to Hard Law for the Digital Industry. *Philosophy & Technology*, 34 (4), p. 619-622.
- FRISON-ROCHE M.A (2021), *Les outils de la compliance*, Dalloz, Paris.
- GALLOT S. & VERLAET L. (2017), Les logiques managériales confrontées à la mutation numérique. *Management des technologies organisationnelles*, 6, p. 31-43.
- GRESIN V. J. & MICHAUD Y. (2019), *Mutation numérique et responsabilité humaine des dirigeants*, Odile Jacob, Paris.
- HARNAY S. & SACHS T. (2018), La Régulation de La gouvernance d'Entreprise : de l'Autorégulation à la corégulation ? *Revue d'Économie Financière*, 130, p. 41-54.
- HERDEN CJ, ALLIU E, CAKICI A, CORMIER T, DEGUELLE C, GAMBHIR S, GRIFFITHS C, GUPTA S, KAMANI SR, KIRATLI Y-S, KISPATAKI M, LANGE G, MOLES DE MATOS L, TRIPERO MORENO L, BETANCOURT NUNEZ HA, PILLA V, RAJ B, ROE J, SKODA M, & EDINGER-SCHONS LM. (2021), Corporate digital responsibility. *Sustain Manag Forum*, 29(1), p. 13-29.
- IGALENS J. (2023), *Splendeurs et misères de la RSE*, EMS Editions, Caen.
- IGALENS J. (2016). *Corégulation in N. Postel & R. Sobel (éds.), Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires Du Septentrion, Villeneuve-d'Ascq.
- JULIEN, P.A., J.B. CARRIÈRE et L. HÉBERT (1988), «Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME manufacturières québécoises», *Revue Internationale PME*, 1 (2), p. 193-223.
- KLARSFELD A. & DERPUECH C. (2008), La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable*, 3, p. 53-64.
- LACHEZE A. (2007), Ce que la responsabilité sociale fait au droit : l'exemple de la grande distribution, *Droit et société*, 2007/2, 66, p. 385-410.
- LEONARD J. (2016), Corporate digital responsibility. <https://www.business2community.com/digital-marketing/corporate-digital-responsibility-01644553>, 31 août 2006. Consulté le 7 mars 2024.

- LE POLLOTEC Y. (2018). Intelligence artificielle : le rapport de Cédric Villani. *La Pensée*, 396(4), p. 73-85
- LOBSCHAT L.; MUELLER B.; EGGERS, F ; BRANDIMARTE L.; DIEFENBACH S.; KROSCHE, M. & WIRTZ J. (2021), Corporate Digital Responsibility. *Journal of Business Research*, 122, p. 875-888.
- MAYMONT A. (2020). Le droit de la compliance au secours de la stabilité financière. *Revue Banque*, 845, p. 50-53.
- MENDOZA-CAMINADE A. (2023), La proposition de règlement européen sur l'intelligence artificielle : vers une réglementation d'excellence ? Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole.
- MORATIBO V. (2016), *The Future of Digital Business Innovation: Trends and Practices*, Springer, New York.
- MUELLER B. (2022). Corporate Digital Responsibility. *Business Information System Engineering*, 64(5), p. 689-700.
- OCDE (2023). Regulatory Sandboxes in Artificial Intelligence. *OECD Digital Economy Papers*, 356, p. 1-39.
- OCDE (2018). Going digital in a multilateral world. [www.oecd.org/going-digital/C-MIN-2018-6-EN.pdf](http://www.oecd.org/going-digital/C-MIN-2018-6-EN.pdf). Consulté le 7 mars 2024.
- PESQUEUX Y. (2020), Les modifications des fondements de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) après l'accord de Paris de 2015 et la pandémie de Covid-19 de 2020, *Innovar, Estudios Organizacionales*, 30 (78), p. 49-60.
- POSTEL N. (2019), Pour une économie politique de la responsabilité. *Sociologie du travail* [en ligne], 61 (2). Avril-Juin, mis en ligne le 05 juin 2019, URL : <http://journals.openedition.org/sdt/18163> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.18163>.
- RICORDEAU Y. (2020), Accord sur le numérique en Europe : une avancée à concrétiser par le dialogue social national, *Communiqué de presse de la CFDT*, n°49 du 23 juin 2020.
- SAOUDI L., AUBRY M., GOMOT T. & RENAUD A. (2023), Transformation digitale et performance des PME : une analyse bibliométrique pour comprendre et agir. *Revue internationale P.M.E.*, 36(2), p. 13-38.
- SCHNEIDER G. (2021), "Framing Accountability in Business-to-Government Data Sharing: The Gap Filling Role of Businesses Corporate Digital Responsibility", *Forthcoming, European Business Law*, 6, 2022.
- VARENNE P.& GODE C. (2023), *La transformation digitale du modèle d'affaires: Vers un Business Model Digital Dynamique (BMD<sup>2</sup>) à destination des PME*, EMS Editions, Caen.
- VERHOEF P.C., BROEKHUIZEN T., BART Y., BHATTACHARYA A., DONG J.Q., FABIAN N. & HAENLEIN M. (2021), Digital transformation : a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, p. 889-901.

WADE M. (2020), Corporate responsibility in the digital era. <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>. Consulté le 6 mars 2024.

WEIBENBERGER BE & MARROCCO A (2022), *Corporate Digital Responsibility und Ihre Integration in die Unternehmensführung*. In: Roth S, Corsten H (eds) Handbuch Digitalisierung. Vahlen, Berlin, p. 41-58.

WIRTZ J., KUNZ W. H., HARTLEY N., & TARBIT J. (2023), Corporate Digital Responsibility in Service Firms and Their Ecosystems. *Journal of Service Research*, 26(2), p. 173-190.

### **Normes européennes**

Règlement (UE) 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle et modifiant les règlements (CE) n° 300/2008, (UE) n° 167/2013, (UE) n° 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 et (UE) 2019/2144 et les directives 2014/90/UE, (UE) 2016/797 et (UE) 2020/1828 (règlement sur l'intelligence artificielle)

Règlement (UE) 2023/2854 du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2023 concernant des règles harmonisées portant sur l'équité de l'accès aux données et de l'utilisation des données et modifiant le règlement (UE) 2017/2394 et la directive (UE) 2020/1828 (règlement sur les données) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Règlement (UE) 2022/2554 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier et modifiant les règlements (CE) n° 1060/2009, (UE) n° 648/2012, (UE) n° 600/2014, (UE) n° 909/2014 et (UE) 2016/1011.

Règlement (UE) 2022/2065 du Parlement européen et du Conseil du 19 octobre 2022 relatif à un marché unique des services numériques et modifiant la directive 2000/31/CE (règlement sur les services numériques).

Règlement (UE) 2022/868 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2022 portant sur la gouvernance européenne des données et modifiant le règlement (UE) 2018/1724 (règlement sur la gouvernance des données).

Règlement (UE) 2022/1925 du Parlement européen et du Conseil du 14 septembre 2022 relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique et modifiant les directives (UE) 2019/1937 et (UE) 2020/1828 (règlement sur les marchés numériques).

Règlement (UE) 2021/784 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2021 relatif à la lutte contre la diffusion des contenus à caractère terroriste en ligne.



Règlement (UE) 2019/1150 du 20 juin 2019 promouvant l'équité et la transparence pour les entreprises utilisatrices de services d'intermédiation en ligne.

Règlement (UE) 2018/1807 du Parlement européen et du Conseil du 14 novembre 2018 établissant un cadre applicable au libre flux des données à caractère non personnel dans l'Union européenne.

Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données).

Règlement (UE) 2015/2120 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2015 établissant des mesures relatives à l'accès à un internet ouvert et modifiant la directive 2002/22/CE concernant le service universel et les droits des utilisateurs au regard des réseaux et services de communications électroniques et le règlement (UE) no 531/2012 concernant l'itinérance sur les réseaux publics de communications mobiles à l'intérieur de l'Union (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

Règlement (UE) n ° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur et abrogeant la directive 1999/93/CE

Directive (UE) 2019/1024 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 concernant les données ouvertes et la réutilisation des informations du secteur public (refonte).

Directive (UE) 2019/790 du Parlement européen et du Conseil du 17 avril 2019 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique et modifiant les directives 96/9/CE et 2001/29/CE (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE.)

Directive (UE) 2018/1972 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2018 établissant le code des communications électroniques européen (refonte) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE).

Directive (UE) 2016/1148 du Parlement européen et du Conseil du 6 juillet 2016 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de sécurité des réseaux et des systèmes d'information dans l'Union.

Directive (UE) 2016/680 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel par les autorités compétentes à des fins de prévention et de détection des infractions pénales,

d'enquêtes et de et de poursuites en la matière ou d'exécution de sanctions pénales, et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la décision-cadre 2008/977/JAI du Conseil.

Directive 2010/13/UE du Parlement européen et du Conseil du 10 mars 2010 visant à la coordination de certaines dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres relatives à la fourniture de services de médias audiovisuels (directive Services de médias audiovisuels) (Version codifiée) (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE).

**Maximiliano MARZETTI**

Associate Professor of Law, IESEG School of Management, Paris, Université de Lille

# Shaping the Future: The Role of Business Schools in Educating Emerging Hybrid Legal Professionals <sup>1</sup>

**Abstract:** This essay examines the transformative impact of technological, market, and other pressures on the legal profession and the new roles these changes create for law and non-law graduates. It explores Richard Susskind's predictions regarding the evolution of the legal profession into hybrid roles that merge legal expertise with other disciplines. The essay argues that business schools have a competitive advantage in educating these new hybrid legal profiles due to their internationalization, interdisciplinarity, and strong connections with the business world. Evidence is provided for the existing demand for hybrid legal roles, such as compliance officers, contract managers, and legal project managers, among others. It concludes by emphasizing the need for business schools to develop appropriate strategies to shape the future of the hybrid legal market and provide the necessary education.

**Keywords :** Disruptive innovation, artificial intelligence; lawyers; legal education; business schools; interdisciplinary education; managerial sciences; hybrid roles; quasi-legal jobs; compliance.

## Façonner l'avenir : le rôle des écoles de commerce dans la formation des professionnels juridiques hybrides émergents

**Résumé :** Cet essai examine l'impact transformateur des pressions technologiques, de marché et autres sur la profession juridique et les nouveaux rôles que ces changements créent pour les diplômés en droit et non-droit. Il explore les prédictions de Richard Susskind concernant l'évolution de la profession juridique vers des rôles hybrides qui combinent l'expertise juridique avec d'autres disciplines. L'essai soutient que les écoles de commerce ont un avantage concurrentiel dans l'éducation de ces nouveaux profils juridiques hybrides en raison de leur internationalisation, de leur interdisciplinarité et de leurs liens étroits avec le

---

<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

monde des affaires. Des preuves sont fournies pour la demande existante de rôles juridiques hybrides, tels que les responsables de la conformité, les gestionnaires de contrats et les gestionnaires de projets juridiques, entre autres. Il conclut en soulignant la nécessité pour les écoles de commerce de développer des stratégies appropriées pour façonner l'avenir du marché juridique hybride et de fournir l'éducation nécessaire.

**Mots-clés :** Innovation disruptive ; intelligence artificielle ; avocats ; éducation juridique ; écoles de commerce ; éducation interdisciplinaire ; sciences de gestion ; rôles hybrides, emplois quasi-juridiques ; conformité.

## **Introduction**

This essay examines the limitations of traditional law schools in preparing graduates for emerging hybrid legal professional roles. It argues that business schools, with their interdisciplinary approach and strong business connections, are better positioned to educate these new hybrid professionals. The structure of this essay is as follows: In Section 1, “Welcome to the Future: How Technological Disruption Has Forever Changed the Provision of Legal Services,” we discuss Richard Susskind's predictions about the future of law and the impact of technology on legal services, and how they have already concretised, in particular since the irruption and generalization of the use of Generative AI. In Section 2, “Academic Interdisciplinarity and the Hybridization of Legal Services,” we present our original thoughts on the growth of interdisciplinary education in law schools and how changes in the type of legal services demanded by the market are altering the roles and training for lawyers and non-lawyers alike. In Section 3, “New Hybrid Legal Roles,” we describe the most likely existing and future hybrid legal profiles requested by the job market, such as compliance officers, legal operations managers, and contract managers, among others. We corroborate our hypothesis with findings from recent LinkedIn Learning searches. In Section 4, “Opportunities for Business Schools,” we argue that business schools are well-positioned to educate these new hybrid professional roles, complementing rather than competing with law schools. We conclude by emphasizing the need for business schools to develop strategies to shape the future and take the lead in the training of legal hybrids, by providing complementary non-legal education for law graduates and targeted legal education for business students.

### **1. Welcome to the Future: How Technological Disruption has Forever Changed the Provision of Legal Services**

Richard Susskind is widely known for his works on the future of the legal system and the legal profession. Artificial Intelligence (AI) has been one of his core subjects. His initial contributions focused on computational law and the nascent applications of AI within the legal domain, specifically through what was then known as *Expert Systems*, an earlier AI technology which required human training to operate. The current Generative AI (GenAI) Systems, which are based on Google's 2017 Transformer Model (Murgia, 2023) and are the base of ChatGPT,

for instance, have significantly surpassed the capabilities and limitations of *Expert Systems*, as well as doing away with the need for human experts for their training.

Susskind's foundational work in AI and computational law led him to contemplate the broader implications of technological advancements in the legal profession. Thus, he began to examine how disruptive technological changes, coupled with competitive pressures and the dynamics of a globalized working environment, would shape the future of law and legal practice. This line of research prompted Susskind to author a series of influential yet controversial works addressing the future of law and the evolving role of lawyers in this rapidly changing landscape such as *The Future of Law* (R. E. Susskind, 1998), *The End of Lawyers* (R. E. Susskind, 2008) and *Tomorrow's Lawyers*, currently in its third edition (R. E. Susskind, 2023). In *The Future of Professions* (R. E. Susskind & Susskind, 2015), together with his son, extended the analytical framework to other professions. Susskind son, following his father's footsteps, went on to write a solo work, *A World Without Work* (D. Susskind, 2020), on the perspective of job destruction as a consequence of disruptive technology, and how to respond.

Richard Susskind is neither a futurologist nor a guru. His works combined rational analytical tools with the observation of reality to identify patterns and from them deduce rather than predict likely future scenarios, regardless of what may be considered politically correct or desirable. True scholarship is meant to challenge existing views, grounded in "what is," rather than "what ought to be." Some legal professionals found Susskind's insights shocking and chose to attack him personally or ignore the reality, much like the proverbial ostrich buried its head in the sand.

Remarkably reality has vindicated Susskind, as many of his "predictions" have materialized, leaving his detractors with no choice but to adapt or face redundancy. Current AI technologies, including Natural Language Processing, Large Language Models (LLMs), Neural Networks, and Gen AI, are beginning to revolutionise the provision of legal services, just as he had anticipated decades ago. Additionally, globalization, geopolitical instability, and recurrent economic and financial crises have exerted, and continue to exert, pressure on the business models of multinational law firms and their clients (*Big Law*). Cost-sensitive corporate clients are demanding more value for less money and seeking more interdisciplinary and functional legal work.

Technology is the primary driver of change in the work environment, including legal work. Much of the work most lawyers currently do, in particular repetitive low-skilled tasks such as legal research, document review or basic legal drafting, can be outsourced to non-lawyers or cheaper lawyers in distant jurisdictions (as legal process outsourcing has proven) and more recently, can be substituted, or at least complemented, by LLMs and GenAI systems combined with legal databases.<sup>1</sup> Moreover, technology will continue to disrupt the market for legal services, and the rate of technological change is expected to accelerate exponentially. If Kurzweil is right and the *singularity* is around the corner, predicting further changes would be futile after some point in time. (Kurzweil, 2005).

---

<sup>1</sup> For instance, Bloomberg Law, Lex Machina, Westlaw Precision, Lexis + AI, Paxton AI, etc.

In any case, at the moment, existing technology, in particular, LLMs and GenAI, allows low-skilled, repetitive, and tedious legal tasks, such as case law research, or sifting through extensive contracts with myriads of appendixes, to be automated, without requiring the intervention of any human being with a law degree, or at least not until the reviewing phase. More importantly, technology allows legal work to be standardised and “commoditised” easily, so that it can then be divided into chunks and assigned to different professionals, with or without a law degree, in search of cost-effectiveness and task efficiency. Certainly, some may object, that some legal tasks cannot be “commoditised” and will remain human and “bespoke,” for instance, those that require an experienced lawyer. There are also tasks that, because of legal constraints, not because of technology’s limitations, can only be performed by a lawyer (due to the lawyer’s monopoly in the provision of some legal services).

However, lawyers cannot expect to be insulated from competing with nonlawyers forever. In some countries, such as the UK, some of those boundaries are already being eroded. Richard Susskind refers to this trend as the “liberalization” of legal services, with *Alternative Business Structures* (ABS), that allow nonlawyers to run law firms, serving as a core example. The “liberalisation” trend may encounter resistance in some countries where the lobby of professional legal associations remains strong, such as in France. However, the current *status quo* may not last forever. Therefore, it is in the best interest of legal professionals to innovate, to be chosen by their clients due to their diverse pool of competencies, and not because the law leaves them no choice.

Naturally, AI elicits radical emotions, from unbridled optimism to its potential to increase human productivity and creativity to grim prophecies about the end of the world or the extinction of the human race, a common trope in many sci-fi films and series (e.g., *Terminator*, *Ex Machina*, *Westworld*, etc.). People are concerned by AI, and legitimately so. A report found that in the US 75% of employees are concerned AI will make certain jobs obsolete and 65% feel anxious about AI replacing their jobs.(Ernst & Young, 2023) . However, despite these reports, the rate of job destruction and job creation due to Gen AI and other AI remains unknown. If we look back at history for guidance, most new disruptive technologies were feared and contested, even violently (let us not forget the 18<sup>th</sup> century Luddite Movement) and they both destroyed some old jobs while creating new ones. We may expect, *mutatis mutandis*, a similar pattern concerning AI. However, for the moment, it is unclear whether AI job destruction will outweigh AI job creation or the rate of technological substitution of human jobs. The speed of technological change is key, as argued by Yu explained in an insightful paper concerning the printing press. (Yu, 2006). Gutenberg’s printing press took decades or even centuries to become a mainstream affordable technology, which gave scribes and amanuenses enough time to learn new skills to transition into new jobs as clerks, printers, or editors. However, AI technology is advancing at an incredibly fast pace.

Despite all, Susskind’s insights provide a rather optimistic view of the future of the legal profession, provided one embraces change as one of the few perennial dynamics of human life.<sup>1</sup> Susskind suggests that while the legal profession will change, lawyers will not disappear; they

---

<sup>1</sup> As already recognized Parmenides in the sixth or fifth century BCE.

will adapt and evolve. However, to do so, lawyers must adapt and acquire new competencies and skills. Beardslee DeStefano suggests innovation must become a new key discipline in itself for lawyers and law students (DeStefano, 2019). Today, existing GenAI technologies coupled with precise legal databases can perform in seconds tasks that previously took human lawyers days or weeks. However, human directiveness and supervision are and will remain necessary. Therefore, and here comes the good news, present and future lawyers should do well to master the strategic use of AI systems to enhance human capacities, rather than to replace them.

## 2. Academic Interdisciplinarity and the Hybridization of Legal Services

Technological change, as usual, will create winners and losers. Some existing legal roles may disappear or see their employability reduced, while new ones will emerge. In the latter case, Susskind refers to the emergence of a series of “new legal jobs” for lawyers, or legally-trained persons, all of which are interdisciplinary in nature. Some of these jobs will be *quasilegal jobs* by what I mean, following DeStefano (DeStefano, 2014); jobs that do not require a law degree, but having one may be an advantage. In addition, we also believe, some legal jobs carried out by lawyers, will be outsourced to non-lawyers with sufficient legal training.

Beyond technological change, other trends contribute to significantly shaping the future of the legal profession, namely, interdisciplinary legal education and the hybridisation of job profiles. In law schools around the globe, law is taught as a form of vocational training, mainly to be able to litigate in court. This model has existed since the Middle Ages and has changed little to this day. (Gordley, 2014). The study of law has been taught relying on its own legal method (predominantly following the scholastic model of *scientia iuris*, or doctrinal legal scholarship). In such a model, the social sciences have a modest if not non-existent space in the curriculum. From a sociological perspective, the law has become a self-reproducing and hyper-cyclically closed social system (Teubner, 1988, 1993).

However, market and social forces demand change and innovation in the provision of legal services. Clients demand lawyers who solve legal problems also considering economic, financial, strategic, and other facets. The *raison d'être* of interdisciplinarity is the recognition and acceptance that most problems are too difficult and multifaceted to be solved by one discipline alone. At the same time, interdisciplinarity tends to breed innovative solutions. In recent times, concepts such as interdisciplinarity, multidisciplinarity, and transdisciplinarity have become commonplace, however they are not analogous concepts. (Fawcett, 2013; Helmane & Briška, 2019). For the purpose of this paper we will refer to interdisciplinarity, as a learning strategy that requires integrating two or more disciplines to address one single and complex real-world problem, solving it by blending and combining their respective insights (Bosch, 2020).

The increasing interdisciplinarity within law schools is exemplified by the emergence of various “Law and” movements. Among these, *Law and Economics* (L&E), also known as the *Economic Analysis of Law* (EAL), stands out as the most prominent and influential. The L&E movement began to coalesce into a distinct school of thought in the latter half of the 20th century in the

United States, driven by a series of seminal publications by both lawyers and economists (Becker, 1974; Calabresi, 1970; Calabresi & Melamed, 1972; Cooter & Ulen, 1988; R. A. Posner, 1975; R. A. Posner, 1972; *inter multis*). This innovative approach, while not dismissing the value of doctrinal legal scholarship, relegated it to a secondary role, incorporating methodologies from outside the legal domain—initially focusing on microeconomic theory and welfare economics—to gain a deeper understanding of the legal system. Notably, some of its *founding fathers* questioned the epistemic correctness of law as an autonomous discipline (Posner, 1987).

The success of L&E, particularly in the US, can be attributed to several factors, including the competitive environment of legal education (Garoupa & Ulen, 2007). Moreover, a significant factor contributing to the prominence of L&E in the U.S. is the peculiar approach to formal legal education. Unlike continental Europe, where law is typically taught at the undergraduate level, in the U.S. legal education is offered at the graduate level. The *Juris Doctor* (JD) degree, which is a prerequisite for taking any of the fifty state bar exams, is accessible to individuals holding bachelor's degrees in diverse fields such as economics, psychology, history, languages, etc. This educational structure fosters an environment where JD students bring varied academic backgrounds, methodologies and epistemological paradigms to their legal studies. Consequently, it is not surprising that graduates who have spent three or four years studying other disciplines before pursuing law often integrate their prior knowledge and methodologies into their legal education, thereby contributing to the interdisciplinary study of law.

Moreover, interdisciplinarity seems to attract more interdisciplinarity. In recent years, disciplines coming from outside the economic field have been integrated into L&E scholarship to challenge, refine, and test some of its underlying economic assumptions, such as the hyperrationality of the *homo oeconomicus*, among others. For instance, through *Behavioral Law and Economics* (Hayden & Ellis, 2006; Sunstein, 2000) and *Empirical Legal Studies* (R. Cooter, 2011). These developments continue to enrich the study of law by incorporating diverse insights and methodologies.

The notion that lawyers should be knowledgeable in economics and statistics, in particular, is not a recent development. As early as 1897, Wendell Holmes Jr. proclaimed, “for the rational study of the law, the blackletter man may be the man of the present, but the man of the future is the man of statistics and the master of economics” (Holmes, 1897). Despite the various merits and criticisms of this perspective, the L&E movement has successfully challenged the traditional doctrinal legal scholarship paradigm of legal education and promoted interdisciplinarity. As a result, it has paved the way for other interdisciplinary approaches, including *Law and Finance* (La Porta et al., 1998), *Law and Literature* (Posner, 2009), *Law and Humanities* (Sarat et al., 2009), *Law and Critical Studies* (Unger, 1986), among many others. The diversity of methodologies (social sciences and humanities) and ideologies (conservative and progressive) of the “Law and” approaches are worth noting and to be welcomed, as diverse views can lead to new innovative solutions that a monolithic approach may overlook.



Such *interdisciplinary turn* in legal scholarship has also revitalized foundational supportive fields of legal education, such as the *Sociology of Law*, which traces its origins to 19th-century classical sociologists like Durkheim (Durkheim, 1893), Maine (Maine, 1861), and Weber (Weber & Tribe, 2019). In contemporary times, the *Sociology of Law* has broadened its scope, incorporating methodologies and insights from various social sciences, and has become known, particularly in the United States, as *Law and Society* (Barkan, 2024; Vago & Barkan, 2018). The *rebranding* and enlarged scope of the sociological approach to law may reflect and try to capitalize on the success of the “Law and” interdisciplinary movements. Given the prestige of US law schools,<sup>1</sup> the epistemological innovations developed there are exported globally, with varying degrees of success in their implementation across different countries (Mathis, 2013).

Corporate clients seemed to have welcomed the academic hybridisation of legal studies. It seems evident why. Lawyers trained in economics or management are better prepared to understand the non-legal dimensions of legal problems, so they can provide better solutions, that add more value to their employers or clients. As we will show *infra*, current job advertisements seem to validate this trend.

### 3. New Hybrid Legal Roles

The assertion that there is an oversupply of lawyers, which leads to insufficient employment opportunities for law graduates, is not a novel concern. Over a century ago, Calamandrei addressed this issue in his work *Troppi Avvocati!* (Calamandrei, 1921), highlighting the surplus and inadequate preparation of Italian lawyers at that time. Contemporary Italian scholars (Saccò, 2021) suggests that the situation remains largely unchanged a century later. In the United States, legal education is significantly more costly than in Europe. Tamanaha posits that the scarcity of legal positions for new law graduates, who are often burdened with substantial debt from their legal studies, presents a profound ethical dilemma (Tamanaha, 2012).

These and similar claims assume a static view of the legal profession, primarily training law students to advise clients, advise or represent them in court, mainly working in law firms integrated exclusively by lawyers. However, from our perspective, an additional, confounding problem, exacerbating the employability problems for new law graduates, lies in the misalignment between the knowledge and skills currently demanded by the market, and those imparted in law schools.

In *Tomorrow's Lawyers*, Susskind posits that while traditional legal roles and jobs may diminish, confirming the current trend, they will not entirely disappear. Some roles, such as the “expert trusted advisor” or the “enhanced practitioner” will continue to find jobs. However, these roles may be available for those at the apex of the pyramid of a lawyer’s job.

---

<sup>1</sup> According to reputable rankings, most of the top 10 law schools in the world, are located in the US. Vid., inter multis, <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/subject-ranking/law>; and <https://www.topuniversities.com/university-subject-rankings/law-legal-studies>.

More interestingly, Susskind suggests new legal roles will emerge to address the changing needs of the market. In Chapter 16 of the latest edition of *Tomorrow's Lawyers*, Susskind provides a comprehensive enumeration and a description of these new profiles, namely: *legal design thinkers, legal knowledge engineers, legal no-coders, legal technologists, legal hybrids, legal process analysts, legal managers, legal data scientists, legal data visualizers, research and development workers, digital security guards, online dispute resolution practitioners, moderators, legal management consultants, and legal risk managers.*

While thought-provoking, Susskind's enumeration of emerging legal roles is in our view redundant. While he enumerates *legal hybrids (stricto sensu)* as one species of the new legal jobs, upon closer examination, it becomes evident that all the roles he mentions are hybrid in nature, since they all require knowledge of law, as well as expertise in at least another discipline. Thus, all the new legal jobs are legal hybrids (*lato sensu*). More importantly, the crucial question Susskind does not address in his book is where these legal hybrids will be educated. We contend that business schools are well-positioned to provide some of the training the new hybrid legal profiles will need.

The notion that lawyers, particularly those providing services in the corporate or business sectors, must adopt hybrid profiles and possess knowledge beyond the blackletter of the law is not a creation of Susskind. For instance, Gilson (Gilson, 1998) and Khong (Khong, 2020) suggest that business-oriented lawyers must become *transaction cost engineers*. These authors imply that to become an effective corporate lawyer, it is essential to understand basic notions of transaction cost economics. (Coase, 1960; Williamson, 1989). Effective corporate decision-making requires evaluating legal decisions from a cost-benefit analysis, taking into account an environment where transaction costs are positive, and options multiple, such as using the market or the firm structure (Coase, 1937).

The job market already demands hybrid legal profiles and offers quasi-legal jobs that require legal knowledge but not necessarily a law degree. However, in some cases, holding a law degree may provide a competitive advantage. For instance, one early example of the latter case is illustrated by the emergence of *legal consultants* in the US, in particular, *employment law consultants* (Rostain, 2006).

Due to new technologies, certain legal tasks can be separated, standardised, and commoditised, allowing them to be broken down and assigned to distant professionals with or without legal training at a comparatively much lower cost. Consequently, a new professional role, the *Legal Process Manager*, has emerged. This development may be beneficial for corporate firms, but it represents additional market pressures for lawyers, who may be forced to compete for or relinquish some legal tasks.

The laws that insulate lawyers from competition with non-lawyers, will not protect them from these trends in areas and tasks where a law degree or bar association membership is not a legal requirement. Hybrid legal roles are growing in number, becoming distinct and specialised, despite divergence in their denomination. In the following paragraphs I will provide some examples of these trends.

Transactional lawyers, whether working in-house in the legal department of a company, or externally, in a law firm, manage corporate clients' contractual needs. However, companies have begun to rely on contract managers, who may or may not have legal training, to oversee the entire contract lifecycle. Thus, the contract manager has taken up some of the tasks traditionally performed by transactional lawyers, in particular in an early stage, such as negotiation and contract drafting. Lawyers may be involved in later stages only, in cases of breach of contract leading to court or arbitral proceedings. The *French Contract Management Association* defines contract management as a comprehensive set of management activities that commence well before the contract is signed, specifically at the initiation of the contract capture phase, and continue through to the execution of the contract, receipt of payment, and completion of the contract closure procedure.<sup>1</sup> Contract managers take full advantage of AI technologies provided by *lawtech* startups,<sup>2</sup> and standardisation (contract templates or contractual clauses catalogues) to reduce costs and increase efficiency. The specialised and iterative process of contract management allows to building of a body of contractual knowledge (contractual intelligence) to help companies achieve their business goals, preserve relationships and minimise breaches and disputes, which in turn reduces further the scope of intervention of lawyers in corporate contract governance. After all, from a business perspective, the primary goal of a contract is not to shield liability or minimise legal risk, albeit they are important concerns, but to achieve the contractual commercial objectives (DiMatteo, 2010; Orozco, 2021). Thus, contract management practices promote innovation, while prioritising the contractual business objectives over legalistic aspects. To that end, and based on insights from behavioural sciences and principles of design thinking, literature on contractual best practices incorporating plain legal language, legal design and visualisation techniques is growing at the international of contract law, proactive practices and visual studies (Barton et al., 2021; Haapio et al., 2021; Waller et al., 2016).

Another newcomer is the *legal operations manager* (LOM), a position that unequivocally signals the desire to seek efficiency and cost-effectiveness in running legal departments, and law firms. In other words, managerial imperatives are incorporated into the provision of legal services. Coherent with the famous dictum (erroneously) attributed to Peter Drucker<sup>3</sup> that states that “you can't manage what you don't measure”, LOMs adhere to performance metrics (such as *Key Performance Indicators*, KPIs) to enhance operational efficiency. To cater to this new niche, some French business schools have begun offering specialised training for LOMs.<sup>4</sup> For similar reasons, some law firms have begun to hire legal project managers, a different name for a position with similar tasks to those of LOMs, with the intent of streamlining the provision of legal services.<sup>5</sup>

Intellectual property rights (IPRs, such as trademarks, patents, design rights, and copyrights, *inter al.*). Therefore, strategically managing IPRs is crucial to a company's success. IP lawyers

---

<sup>1</sup> <https://www.afcm-asso.fr/contract-management/>.

<sup>2</sup> For instance, in France, CALAME, Leeway, Seraphin Legal, *inter al.*

<sup>3</sup> <https://drucker.institute/thedx/measurement-myopia/>.

<sup>4</sup> <https://alll.legal/formation-legal-operations/>

<sup>5</sup> For instance, in France, Freshfields Bruckhaus Deringer: <https://france.freshfieldscareers.com/careers/hub/legal-project-manager/>.

are usually involved in the prosecution, transactions, and litigation concerning IPRs. However, many tasks traditionally performed by IP lawyers are being compartmentalised and assigned to specialised profiles, with or without legal training, such as *Brand Protection Managers*, *Licensing Managers*, etc. IP legal education traditionally neglects strategic, valuation and managerial aspects of IPRs, which are key for business. As we have argued in an earlier paper, as important as training IP lawyers, is to train IP Managers who, after all, are going to extract value from them (Marzetti, 2011). IP protection for protection's sake is futile, absent any strategic concern. Because most law degrees and master of law degrees in IP neglect the managerial aspects, some professional providers have begun to fill in the gap. Thus, outside law schools, we can find training programs for quasilegal roles such as *Licensing Executives*,<sup>1</sup> *Patent Valuation Analysts*,<sup>2</sup> or *Qualified Patent Information Professionals*, to name a few.<sup>3</sup> These new roles require some understanding of the legal aspects of IPRs, but not necessarily a law degree, and are complemented by training in other disciplines, such as science, economics, etc. (Harrison et al., 2012). In the context of Fortune 500 companies, IP management was historically a prerogative of the General Counsel (GC), primarily focusing on the registration and enforcement of IPRs. A recent new role, popular within big tech companies, is that of the *Chief Intellectual Property Officer* (CIPO). The CIPO, besides protecting IPRs, is also concerned with the exploitation and monetisation of a company's IP portfolio, as well as acquiring new strategic IPRs through licensing agreements or mergers and acquisitions (Wild, 2007). Positioned within the *C-Suite* and reporting directly to the CEO, CIPOs influence the overall business strategy (Clover, 2013).

However, perhaps the most noticeable trend is the rise of the *Compliance Officers* (CO). Since the 1990s, due to changes in the US government's strategy to tackle white-collar crime and other corporate abuses, the CO became a widespread new position inside companies (The Emergence of Compliance, 2016). COs address legal, regulatory, and sometimes ethical aspects of business operations (Breux et al., 2006). Many companies have a *Compliance Department* completely separated and independent from the *Legal Department*, with a Chief CO reporting directly to the CEO (DeStefano, 2016). Even if some have criticised the separation between legal and compliance functions, it remains a growing trend (DeStefano, 2014). Besides some legal rules that imposed the compliance function to firms (such as, for example, anticorruption compliance pursuant to the so-called *Loi Sapin 2* in France, or the *Data Protection Officer* mandated by the EU's GDPR, which can be considered a specialised type of CO combining legal, technological, and data management knowledge) the rationale behind it is straightforward to companies: prevention is preferable, and more cost-effective, than remediation. This principle, originally borrowed from medicine, had already been applied to legal practice. Brown's *Preventative Law Movement* in the 1950s US-trained lawyers to assist their clients avoid legal problems (Brown, 1950b, 1950a). *Mutatis mutandis*, some of the principles of the *Preventative Law Movement* inspired decades later another group of interdisciplinary-oriented lawyers, known in Europe as the *Proactive Law Movement* and business lawyers (Berger-

---

<sup>1</sup><https://www.lesi.org/about/resources/certified-licensing-professional>;  
<http://www.licensingcertification.org/what-is-clp/>.

<sup>2</sup> <https://cpva.info/>.

<sup>3</sup> <https://www.qpip.org/>.

Walliser & Østergaard, 2012; Haapio, 2006). *Proactive Law* scholars while accepting the importance of compliance practices, consider them insufficient (Berger-Walliser & Shrivastava, 2014). Focusing only on risk management and defensive strategies may forego opportunities to use the legal system as a source of competitive advantage. (Bird & Park, 2017).

The growing popularity of *Alternative Dispute Resolution* (ADR) may also limit the availability of legal work for litigation lawyers, at least in some areas. *Conflict Prevention, Conflict Management* and *Dispute Resolution Professionals*, such as intra- and inter-company mediators, if successful, will reduce the need to engage lawyers in litigation proceedings. ADR is coherent with a proactive approach to law and compliance strategies. It can represent, however, an opportunity for lawyers willing to acquire new skills and wear an *ADR hat*. Susskind emphasizes in particular the potential of *Online Dispute Resolution* (ODR) for future lawyers, a modality whose utility, after the Covid-19 pandemic, seems unclear (Paulson, 2021). In any case, both online and offline ADR, as well as Conflict Prevention and Management, are trends that are likely to continue to develop in the future.

There are additional hybrid legal roles, but for the sake of brevity, we will stop here. To provide some evidence, albeit with many limitations, we include below some findings from job searches conducted on *LinkedIn Jobs*<sup>1</sup>. This limited evidence suggests that there is already a demand for hybrid legal profiles and quasi-legal jobs, primarily within business companies and, to a lesser extent, law firms. It is important to note the limitations of this assessment: it is not an empirical study and is limited to only two developed countries (France and the UK). There may be repeated results due to inaccurate translations or terminological issues, as the names of hybrid legal roles are not uniform. However, it serves as an illustrative example (table 1).

---

<sup>1</sup> On 31.10.2024.

Job description	France	UK
Lawyer jobs (including in-solicitor, in-house counsel [ <i>juriste</i> ] and barrister/attorney at law [ <i>avocat</i> ])	1633 results [ <i>juriste</i> ] 633 results [ <i>avocat</i> ]	4493 results (lawyer voice) 3069 results (solicitor's voice) 32 results (solicitor voice).
compliance jobs (including regulatory, ethics, legal and specialised fields: privacy/data protection)	324 results (compliance, among other job descriptions) 395 results (“compliance” + “ethics”, among other job descriptions) 66 results (“compliance officer” as main job description) 30 results (“compliance manager” as the main job description).	226 results (compliance, among other job descriptions) 155 results (“compliance” + “ethics”, among other job descriptions) 229 results (“compliance officer” as the main job description) 478 results (“compliance manager” as the main job description).
Privacy/data protection counsel, manager, officer, professional (UK//EU GDPR)	8,526 results (total in the area) 419 results (DPO, among other job descriptions) 60 results (DPO as a main job description).	8,846 results (total jobs in the area) 168 results (DPO, among other job descriptions) 34 results (DPO as a main job description).
Contract managers	623 results (“contract manager”, among other job descriptions) 267 results (“contract manager” as the main job description).	889 results (“contract manager”, among other job descriptions) 284 results (“contract manager” as the main job description).
Policy and/or regulatory affairs analyst, officer, specialist, manager	1 result (“regulatory affairs” as a main job description) <sup>1</sup> 9 results (“policy manager” as main job description).	1 result (“1 result (“legal knowledge manager” as a main job description) 59 results (“policy manager” as the main job description).
Legal project manager	No matching results (“legal project manager” as the main job description)	7 matching results (“legal project manager” as the main job description).
Legal knowledge lawyer/manager <sup>2</sup>	No matching results (“legal knowledge lawyer” as the main job description) 1 result (“legal knowledge manager” as a main job description).	17 matching results (“legal knowledge lawyer” as the main job description) 1 result (“legal knowledge manager” as a main job description).
Legal operations associate, manager, officer, specialist jobs	No matching results (“legal operations” as the main job description).	20 results (“legal operations” as a main job description).

**Table 1 : Illustrative Example**

<sup>1</sup> Mainly connected to pharmaceuticals or life sciences, candidates are usually required to have a degree in these areas.

<sup>2</sup> These jobs require creating legal contents for other lawyers or the general public within companies or law firms, in which they differ from teaching or academic jobs at universities or research centres.

#### 4. Opportunities for Business Schools

Up to this point, we have discussed why the provision of legal services is changing, primarily due to the emergence of new technologies, the demand for new hybrid legal roles that capitalize on the standardization and commoditization of legal tasks, and the growth of academic interdisciplinarity. At the same time, we saw new laws and quasi-law jobs being created, albeit not exactly the ones predicted by Susskind. Moreover, all of the new and future legal and quasi-legal jobs, require mastering different disciplines and skills.

Currently, law schools do not prepare their graduates for hybrid roles in which a legal degree may constitute a competitive advantage but is not a *sine qua non*-requirement (quasi-legal jobs). Moreover, our research suggests training for most of these new hybrid roles is either provided in-house by companies or by professional education centres, which typically issue certificates based on standardized procedures and best practices but that are not of the formal higher education sectors (law or business schools). We contend that business schools are in a good position to provide this type of education, should they decide so. Training new hybrid legal profiles, such as COs, LOMs, CMs, etc., does not imply entering into direct competition with law schools, whose main role is, for the moment, to educate law graduates for jobs in which the law degree is a *sine qua non*-requirement, usually due to legal constraints. Rather, business school can complement the legal education of some law graduates, expanding their knowledge, skills and employability horizons. At the same time, business schools can prepare business graduates for some jobs that require some legal expertise, but not a law degree.

We believe business schools have a distinct advantage in providing high-quality hybrid education for several reasons. Firstly, business schools operate within an international educational market, allowing graduates from top institutions in the US or Europe to compete for similar jobs worldwide. This global exposure enables business schools to offer an education that is tailored for a global marketplace. Secondly, top business schools often hold prestigious accreditations, such as the so-called *Triple Crown*,<sup>1</sup> which assures students and employers of the quality of education provided (Akerlof, 1970). Thirdly, business schools have a diverse faculty, encompassing all the necessary expertise to teach the varied subjects required for educating hybrid legal profiles, combining hard sciences (such as math and finance) and social sciences (such as marketing and negotiation). Lastly, business schools maintain close contact with the business world and potential employers through extensive networks and internship agreements.

The chart below summarises how the new lawyer's jobs proposed by Susskind and the current quasi-legal positions demanded by the market align with the competencies that business schools can already provide (Table 2).

---

<sup>1</sup> Comprising the Association of MBA's (AMBA), the Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB) and the EQUIS accreditations.

New jobs for lawyers according to Richard Susskind	Additional/complementary competencies and skills (non-legal)
Legal Design Thinker	Design Thinking, Legal Design
Legal Knowledge Engineer	Knowledge Management
Legal No-coder	No-coding, Low-coding, Management of Information Systems
Legal technologist	Technology Management
Legal Hybrid (stricto sensu)	Economics (lawyer-economist), Management (lawyer-manager)
Legal Process Analyst	Process Management, Supply Chain Management, Logistics
Legal Project Manager	Project Management
Legal Data Scientist	Data Science
Legal Data visualizer	Data Visualisation
R&D worker	R&D Management, Innovation Management
Digital Security Guard	Privacy, Cybersecurity
ODR Practitioner	Dispute Resolution/ODR Management, Dispute Prevention, Conflict Management, Negotiation, Mediation
Moderator	Open-sourcing, Moderating Skills, Communication Skills
Legal Management Consultant	Management Consulting, Change Management, Consulting Skills
Legal Risk Manager	Quantitative and Qualitative Approaches to Risk Management
Hybrid legal profiles/quasi-legal business jobs already requested by the job market	Additional/complementary competencies and skills (non-legal)
Compliance Officer/Manager	Risk Management, Risk Matrix, Compliance Program Design, Auditing, Data Protection, Ethics
Contract Manager	Contract Management, Contract Lifecycle, Legal Design, Negotiation, Ethics
Data Protection Officer/Manager	Management of Information Systems, Data Analytics, Cybersecurity
Regulatory Affairs/Policy Manager	Public Relations, Lobbying
Managing Partner (Law Firm)	General Management, Marketing, Brand Management, Finance, Communication, Negotiation, Strategic Planning, Knowledge Management
Legal Operations Manager	Project Management, Business Intelligence, Finance, Knowledge Management, Strategic Planning
Licensing/Brand Managers	Brand Management, Communication, Negotiation
Legal Project Management	Project Management, Communication, Negotiation
Legal Knowledge Management	Knowledge Management

**Table 2: New jobs for lawyers according to Richard Susskind**

Thus, business schools could leverage their competitive advantages in three significant ways. Firstly, they could offer specialized training in non-legal areas to law graduates, to become competitive in new hybrid legal positions where a law degree is not determinant. Secondly, business schools can provide legal education to business graduates, preparing them for quasi-legal roles in the business world, such as COs, CMs, LOMs, etc., where a law degree is not required.

Regarding collaboration with other institutions, such as law schools and professional training bodies, business schools could pursue strategies to offer double degrees and provide access to



third-party professional certifications valued by the market. Joint degrees and master's programs, such as dual bachelor's degrees in law and management,<sup>1</sup> or law and economics, and master's degrees like JD/MBA<sup>2</sup> or DU/<sup>3</sup>LLM/MBA, already exist. However, these programs tend to be too generalistic, merely juxtaposing legal and business curricula. This approach may not be ideal. These programs should be revamped and updated to provide specific training for the new hybrid roles described above. Business schools could and should collaborate with other institutions, such as law schools and professional training bodies, to provide added value to their students and avoid being perceived as competitors.

As *Big Law* firms operate like multinational service companies, experienced lawyers and managing partners need managerial education too. Specialised MBAs or EMBA, executive education programs and in-house training within law firms could cater to this niche, particularly in international legal hubs, like Paris. Equally important, law graduates need entrepreneurial education, particularly to develop *legaltech* startups. Law schools typically do not prepare lawyers to be entrepreneurs, and business graduates often lack the legal acumen needed to launch this type of venture, yet such a profile is absolutely essential for the future of law (Katz, 2014). It is important to note that a law professor at a business school should adopt a different approach compared to those teaching at law schools, focusing on proactive legal strategies rather than reactive ones, highlighting interdisciplinarity and situating legal analysis within a business context. Additionally, they should teach how to use the legal system to gain a competitive edge in managerial decision-making. However, a comprehensive exploration of this topic warrants a separate discussion.

## Conclusion

In this brief essay, we have attempted to demonstrate that the legal profession and legal roles will likely undergo significant transformations in the coming years, driven by diverse factors, such as technological change, market pressure and increased interdisciplinary in education. Susskind posits that new legal hybrid jobs will be needed in the future. However, he does not specify where the education for these hybrid jobs will be provided. We believe business schools are in an advantageous position to provide the education legal hybrids need today.

We have distinguished between hybrid legal profiles that require a legal degree and quasi-legal jobs that do not. Business schools can cater to both profiles by offering managerial education for the former and tailored, business-oriented legal education for the latter.

---

<sup>1</sup> For instance, in France, the *Business Law & Management* double degree between EDHEC and *Université Catholique de Lille*: <https://www.fld-lille.fr/formation/business-law-management/>.

<sup>2</sup> A selection of 15 JD/MBA programs can be found here: <https://www.inspirafutures.com/blog/top-15-jd-mba-programs>.

<sup>3</sup> For instance, in France, the *Université de Lyon's DU LL.M - MBA management stratégique des risques et droit des affaires*, which specifically prepares students for a CO career: <https://seg.univ-lyon2.fr/diplome-universitaire/ll-m-mba-management-strategique-des-risques-et-droit-des-affaires>.

Due to their internationalisation, accreditation system, diverse faculty, and close ties to the business world, business schools are ideally positioned to shape the future of hybrid legal education that the job market already demands.

## Bibliographie

- AKERLOF G. A. (1970), The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84 (3), p. 488-500.
- BARKAN S. E. . (2024), *Law and Society: An Introduction*. Routledge. <https://www.routledge.com/Law-and-Society-An-Introduction/Barkan/p/book/9781032264813>.
- BARTON T. D., HAAPIO H., HAZARD J. G. & PASSERA, S. (2021), Legal Innovation in Contracting, and Beyond: Merging Design and Technology Tools for the Information Age. *Mapping Legal Innovation*, p. 159–187. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47447-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47447-8_8).
- BECKER G. S. (1974), *Essays in the economics of crime and punishment* (Human behavior and social institutions), In *NBER*, National Bureau of Economic Research.
- BERGER-WALLISER G., & ØSTERGAARD K. (2012), *Proactive Law in a Business Environment*, In *undefined*. WDJØF Publishing, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- BERGER-WALLISER G. & SHRIVASTAVA P. (2014), “Beyond Compliance: Sustainable Development, Business, and Proactive Law”, *Georgetown Journal of International Law*, 46.
- BIRD R. & PARK S. (2017), Turning Corporate Compliance Into Competitive Advantage. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 19(2). <https://scholarship.law.upenn.edu/jbl/vol19/iss2/2>.
- BOSCH G. S. (2020), “Deconstructing Myths about Interdisciplinarity”, *European Journal of Legal Education*, 1(1), 27–48. <https://www.ejle.eu/index.php/EJLE/article/view/4>.
- BREAUX T. D., VAIL M. W. & ANTON A. I. (2006), “Towards regulatory compliance: Extracting rights and obligations to align requirements with regulations”, *Proceedings of the IEEE International Conference on Requirements Engineering*, 49–58. <https://doi.org/10.1109/RE.2006.68>.
- BROWN L. M. (1950a), *Manual of Preventive Law*. Prentice-Hall. [https://books.google.fr/books/about/Manual\\_of\\_Preventive\\_Law.html?id=jL2fQAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.fr/books/about/Manual_of_Preventive_Law.html?id=jL2fQAAACAAJ&redir_esc=y).
- BROWN L. M. (1950b), *Preventive Law*, Greenwood Press.
- CALABRESI G. (1970), *The Cost of Accidents: A Legal and Economic Analysis*, Yale University Press.
- CALABRESI G. & MELAMED A. D. (1972), Property rules, liability rules, and inalienability: one view of the cathedral. *Harvard Law Review*, 85(6), 1089. <https://doi.org/10.2307/1340059>.

- CALAMANDREI P. (1921), *Troppi avvocati!* La Voce.
- CLOVER S.-J. (2013), The C-suite CIPO. *IAM*.
- COASE R. H. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4(16), p. 386-405.  
<https://doi.org/10.1111/J.1468-0335.1937.TB00002.X>
- COASE R. H. (1960), “The Problem of Social Cost”, *The Journal of Law and Economics*, 3, p. 1-44. <https://doi.org/10.1086/466560>.
- COOTER R. (2011), Maturing into Normal Science: The Effect of Empirical Legal Studies on Law and Economics. *University of Illinois Law Review*, <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/unilllr2011&id=1485&div=55&collection=journals>
- COOTER R. D. & ULEN T. (1988), *Law and Economics*, Longman.
- DESTEFANO M. B. (2014a), “Compliance and Claim Funding: Testing the Borders of Lawyers’ Monopoly and the Unauthorized Practice of Law”, *Fordham Law Review*, 82, 2961. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-028730-0.50008-2>.
- DESTEFANO M. B. (2014b), “Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer”, *Hastings Business Law Journal*, 10(1), p. 71–17. <https://doi.org/10.1214/AOMS/1177705148>.
- DESTEFANO M. B. (2016), “The Chief Compliance Officer”, *The Practice, Harvard Law School Center on the Legal Profession*. <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/the-compliance-movement/the-chief-compliance-officer>.
- DESTEFANO M. B. (2019), “Innovation: A New Key Discipline for Lawyers and Legal Education”. In *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3411020>.
- DIMATTEO L. A. (2010), “Strategic Contracting: Contract Law as a Source of Competitive Advantage”, *American Business Law Journal*, 47(4), p. 727–794. <https://doi.org/10.1111/J.1744-1714.2010.01108.X>.
- DURKHEIM E. (1893), *De la division du travail social*. Félix Alcan. <https://www.librairiealoz.fr/livre/9782130619574-de-la-division-du-travail-social-8e-edition-emile-durkheim/>.
- ERNST & YOUNG (2023), *AI Anxiety in Business Survey*. [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/businesses-can-stop-rising-ai-use-from-fueling-anxiety](https://www.ey.com/en_us/consulting/businesses-can-stop-rising-ai-use-from-fueling-anxiety)
- FAWCETT J. (2013), “Thoughts About Multidisciplinary, Interdisciplinary, and Transdisciplinary Research”, <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0894318413500408>, 26(4), p. 376–379. <https://doi.org/10.1177/0894318413500408>.
- GAROUPA N. & ULEN T. S. (2007), “The Market for Legal Innovation: Law and Economics in Europe and the United States”, *Alabama Law Review*, 59.

<https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/bamalr59&id=1567&div=49&collection=journals>.

GILSON R. J. (1998), “Lawyers as Transaction Cost Engineers”, In *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law* (p. 1166–1172). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-74173-1\\_219](https://doi.org/10.1007/978-1-349-74173-1_219).

GORDLEY J. (2014), *The jurists: a critical history*, Oxford University Press.

HAAPIO H. (2006), “Introduction to Proactive Law: A Business Lawyer’s View”, In *A Proactive Approach, Scandinavian Studies in Law* (Vol. 49). Stockholm Institute for Scandinavian Law. [https://www.researchgate.net/publication/284027387\\_Introduction\\_to\\_Proactive\\_Law\\_A\\_Business\\_Lawyer’s\\_View](https://www.researchgate.net/publication/284027387_Introduction_to_Proactive_Law_A_Business_Lawyer’s_View).

HAAPIO H., BARTON T. D. & COMPAGNUCCI M. C. (2021), “Legal design for the common good: proactive legal care by design”, *Legal Design: Integrating Business, Design and Legal Thinking with Technology*, 56–81. <https://doi.org/10.4337/9781839107269.00011>.

HARRISON S. S., SULLIVAN P. H. & DAVIS J. L. (2012), *Edison in the boardroom revisited: how leading companies realize value from their intellectual assets*. Wiley. <https://www.oreilly.com/library/view/edison-in-the/9781118170120/>.

HAYDEN G. M. & ELLIS S. E. (2006), “Law and Economics after Behavioral Economics”, *University of Kansas Law Review*, 55, <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ukalr55&id=639&div=22&collection=journals>

HELMANE I. & BRIŠKA I. (2019), “What is Developing Integrated or Interdisciplinary or Multidisciplinary or Transdisciplinary Education in School?”, *Journal of Pedagogy and Psychology “Signum Temporis,”* 9(1), 7–15. <https://doi.org/10.1515/SIGTEM-2017-0010>.

HOLMES O. W. Jr. (1897), *The Path of the Law*. Martino Fine Books.

KATZ D. M. (2014), “The MIT School of Law - A Perspective on Legal Education in the 21st Century”, *University of Illinois Law Review*, 2014. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/unilllr2014&id=1451&div=&collection=>

KHONG D. W. K. (2020), “The Future of Lawyers as Transaction Cost Engineers”, In *Legal Education and Legal Traditions: Selected Essays* (p. 15–26). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50903-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50903-3_2).

KURZWEIL R. (2005), *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*, Penguin Publishing Group. <https://books.google.com.ar/books?id=9FtnppNpsT4C>.

LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. & VISHNY, R. W. (1998), “Law and Finance”, *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>.

- MAINE H. S. (1861), *Ancient law, its connection with the early history of society and its relation to modern ideas*. John Murray. <https://catalog.hathitrust.org/Record/001748004>.
- MARZETTI M. (2011), “*IP Education – what next? A view from the Southern Cone*”, *WIPO Magazine*, [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2011/05/article\\_0008.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2011/05/article_0008.html).
- MATHIS K. (2013), *Law and Economics in Europe: Foundations and Applications*, Springer Netherlands.
- MURGIA M. (2023), “Transformers: The Google scientists who pioneered an AI revolution”, *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/37bb01af-ee46-4483-982f-ef3921436a50>.
- OROZCO D. (2021), “Strategically astute contracting: The Ticketmaster case study”, *Business Horizons*, 64(2), p. 171–180. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2020.11.003>.
- PAULSON K. J. (2021), “Mediation in the COVID-19 Era: Is Online Mediation Here to Stay?”, *Southwestern Law Review*, 51. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/swulr51&id=150&div=&collection=>.
- POSNER R. A. (1972), *Economic Analysis of Law*, Little, Brown.
- POSNER R. A. (1975), “The Economic Approach to Law”, *Texas Law Review*, 53. [https://chicagounbound.uchicago.edu/journal\\_articles/1882](https://chicagounbound.uchicago.edu/journal_articles/1882).
- POSNER R. A. (1987), “The Decline of Law as an Autonomous Discipline: 1962–1987”, *Harvard Law Review*, 100, p. 761–780. <https://doi.org/10.2307/1341093>.
- POSNER R. A. (2009), *Law and Literature*. Harvard University Press. [https://books.google.com.ar/books?id=\\_grzG3CUSikC](https://books.google.com.ar/books?id=_grzG3CUSikC).
- ROSTAIN T. (2006), “The Emergence of “Law Consultants.””, *Fordham Law Review*, 75(3), <https://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol75/iss3/12>.
- SACCÒ P. (2021), “100 anni dopo il saggio *Troppi avvocati di Calamandrei. Che avvocati servono in Italia?*”, *Avvenire.It*, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/che-avvocati-servono-in-italia>.
- SARAT A., ANDERSON M. & FRANK C. O. (2009), “Law and the Humanities: An Introduction”, In *Law and the Humanities: An Introduction*, Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511657535>.
- SUNSTEIN C. R. (2000), *Behavioral Law and Economics*. Cambridge University Press.
- SUSSKIND D. (2020), *A world without work : technology, automation, and how we should respond*, Metropolitan Books.
- SUSSKIND R. E. (1998), *The future of law : facing the challenges of information technology*, Oxford University Press.
- SUSSKIND R. E. (2008), *The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services*, Oxford University Press.

- SUSSKIND R. E. (2023), *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future* (3rd ed.), Oxford University Press.
- SUSSKIND R. E. & SUSSKIND D. (2015), *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.
- TAMANAH B. Z. (2012), *Failing law schools*. University of Chicago Press.
- TEUBNER G. (1988), *Autopoietic Law: a New Approach to Law and Society*, w. de gruyter. <https://books.google.com/books?id=fq86iey1dgc>.
- TEUBNER G. (1993), *Law as an Autopoietic System*. Blackwell Publishing, <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/23894>.
- THE EMERGENCE OF COMPLIANCE (2016), Harvard Law School Center on the Legal Profession, <https://clp.law.harvard.edu/knowledge-hub/magazine/issues/the-compliance-movement/the-emergence-of-compliance/>.
- UNGER R. M. (1986), *The Critical Legal Studies Movement*.
- VAGO STEVEN & BARKAN S. E. (2018), *Law and Society*, Routledge.
- WALLER R., WALLER J. HAAPIO H., CRAG G. & MORRISSEAU S. (2016), Cooperation through clarity: Designing simplified contracts. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/2055563616668893*, 2(1-2), p. 48-68, <https://doi.org/10.1177/2055563616668893>.
- WEBER M. & TRIBE K. (2019), "Economy and Society: A New Translation", In *Max Weber Studies* (Vol. 19, Issue 2), p. 965-967, Harvard University Press.
- WILD J. (2007), *Digging deeper into the CIPO role*. IAM. <https://www.iam-media.com/article/digging-deeper-the-cipo-role>.
- WILLIAMSON O. E. (1989), "Transaction cost economics", In *Handbook of Industrial Organization* (Vol. 1, p. 135-182). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X).
- YU P. K. (2006), Of Monks, Medieval Scribes, and Middlemen. *Mich. St. L. Rev*, 1, Available at: <https://scholarship.law.tamu.edu/facscholar/432>.

**Elodie MANIA**

Chercheuse, LASTA, Université de Rouen Normandie

**Minh Hong PHI**

Professeure assistante en Économie, EM Normandie Business School, METIS-LAB

# **Sustainable Economic Growth for ASEAN Developing Countries: The Role of Export Diversification**

**Abstract:** A country must raise its growth rate in line with the equilibrium of its balance of payments in order to grow faster without worsening the balance of payments. When many developing countries are suggested to diversify exports, this strategy must be considered more cautiously. Good diversification/concentration should level up the threshold for sustainable economic growth rate. Applying the theory and methodology of Mania and Rieber (2019) for developing countries in ASEAN, we show the heterogeneous effects of export diversification/concentration on increasing the threshold of sustainable economic growth across countries. Therefore, each developing country in the bloc needs to have an appropriate diversification or concentration strategy to relax the economic growth constraint and, hence, grows sustainably.

**Keywords:** sustainable economic growth; Thirlwall law; export diversification; developing countries; ASEAN.

## **Croissance économique durable pour les pays en développement de l'ASEAN : le rôle de la diversification des exportations**

**Résumé :** Pour assurer une croissance économique durable, un pays doit prendre en compte le taux de croissance compatible avec l'équilibre de la balance des paiements. Lorsqu'il est suggéré à de nombreux pays en développement de diversifier leurs exportations, cette stratégie doit être envisagée avec plus de prudence. Une bonne diversification/concentration devrait élever le seuil d'un taux de croissance économique durable. En appliquant la théorie et la méthodologie de Mania et Rieber (2019) aux pays en développement de l'ASEAN, nous

montrons 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 du bloc doit avoir une stratégie de diversification ou de concentration appropriée pour relâcher la contrainte de croissance économique et ainsi croître de manière durable.

**Mots clés :** croissance économique durable ; loi de Thirlwall ; diversification des exportations ; pays émergents ; ASEAN.

## **Introduction**

Achieving sustained economic growth is one of the major objectives of developing economies. It is widely agreed that exports are considered to be an engine of growth for developing countries. The traditional theory of trade suggests that a country should specialize in producing and exporting products for which they have a comparative advantage to enjoy “immiserizing” growth (Ricardo, 1817, Krugman, 1979, Prebisch, 1950, Singer, 1950). Accordingly, industrialized countries are mainly oriented towards exporting high-value goods, contrasting with developing countries, whose export focus predominantly lies on primary commodities or products requiring labor-intensive production processes. However, the theory has been challenged by the recent experiences of the newly industrialized countries in Asia and China. The rapid growth of those countries is the result of the fact that, instead of concentrating on producing and exporting, they try to diversify their export structure (Lin and Chang, 2009, Rodrik, 2011). The positive effect of export diversification on economic growth is well documented in the literature. Theoretically, in a monopolistic competition model proposed by Melitz (2003), an increase in the number of exporting firms induces an increase in export variety - a type of export diversification. It can increase productivity and then economic growth since exporters are more productive than non-exporters. Empirically, this positive effect is widely confirmed in various studies on developing countries (Imbs and Wacziarg, 2003, Agosin, 2007, IMF, 2014, 2017). Specifically, it can be shown that export diversification can reduce exposure to external shocks, reduce macroeconomic volatility and increase economic growth (Lederman and Maloney, 2012).

Participating actively in the global value chain might nowadays be inevitable for a developing country to avoid specialisation in a specific good. Instead, in a vertical fragmentation of the production process, developing countries are responsible for producing a defined segment of the production chain. While this has a positive impact on their export structure, it could leave them with limited comparative advantage by forcing them to specialise in labor-intensive, low-complexity tasks with import content. Therefore, the integration of a country into a GVC undoubtedly accelerates industrialization and facilitates export diversification; however, it also carries the potential to entangle the economy within an "under-industrialization trap" (Baldwin, 2012).



In this line, the question for developing countries might not be only whether export diversification boosts economic growth, but more importantly, whether export diversification can ensure sustainable economic growth. To address this issue, we rely on Thirlwall's balance-of-payment constrained growth model and the augmented model of Mania and Rieber (2019). The idea behind the Thirlwall law is that there exists a threshold of economic growth rate beyond which growth will be qualified as "non-sustainable" in the long run. In line with Mania and Rieber's (2019) model, we integrate the export diversification index into the Thirlwall model. This enables us to pinpoint the fundamental requirements for encouraging positive export diversification, which in turn promotes long-term, sustainable economic growth.

According to Imbs and Warziarg (2003), the relationship between export diversification and per capita income follows an inverted U-shaped pattern. Specifically, for lower-income countries, a higher degree of export diversification is associated with an increase in per capita income. By contrast, higher-income countries tend to specialize in their exports (i.e., have a lower degree of export diversification). Therefore, we do not consider the cases of Brunei Darussalem and Singapore, which are high-income countries. Besides, due to the lack of data, we cannot perform the exercises for the three developing countries in the bloc that are Lao PDR, Malaysia, and Myanmar. The diversity of income levels and development levels, along with the process of engaging in global supply chains, allow us to minimize potential survival biases and distortions, even though our research is restricted to just five developing countries in the region: Indonesia, Cambodia, the Philippines, Thailand, and Vietnam.

We use a dataset of five developing countries in ASEAN (Indonesia, Cambodia, the Philippines, Thailand and Vietnam) in the period 1995-2019. Indeed, these countries are in the ASEAN bloc which is more involved in GVC participation (AJ Center, 2019). This is also a region with a high level of export diversification accompanied by high economic growth.

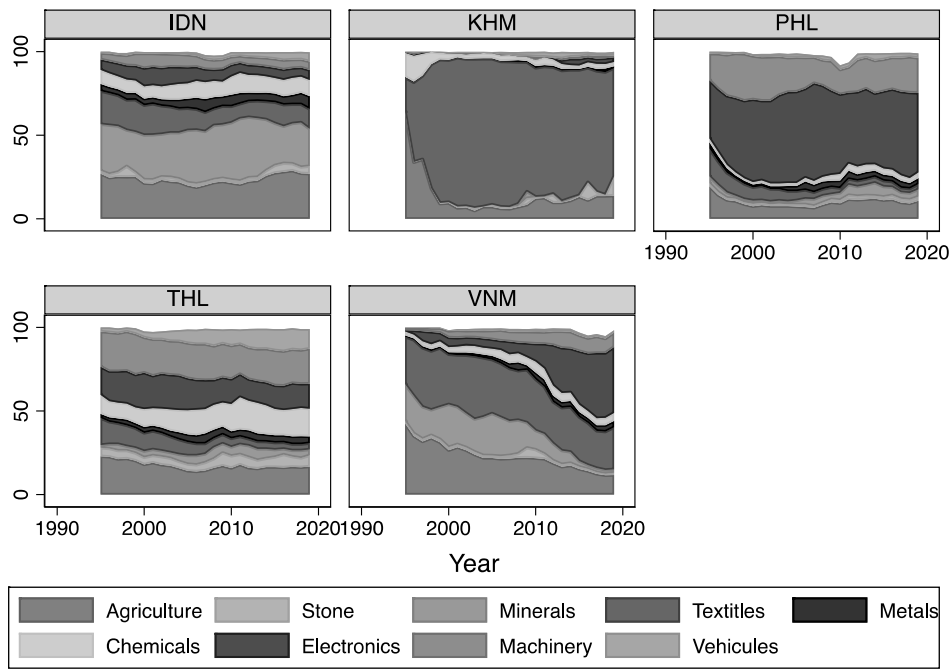
Our paper is structured as follows. After describing the context in Section 1, we explain the theoretical framework in which we incorporate export diversification in the balance of payment constrained growth model, as in Mania and Rieber (2019) in Section 2. In Section 3, we present the empirical analysis. Finally, we make a conclusion.

## **1. Context**

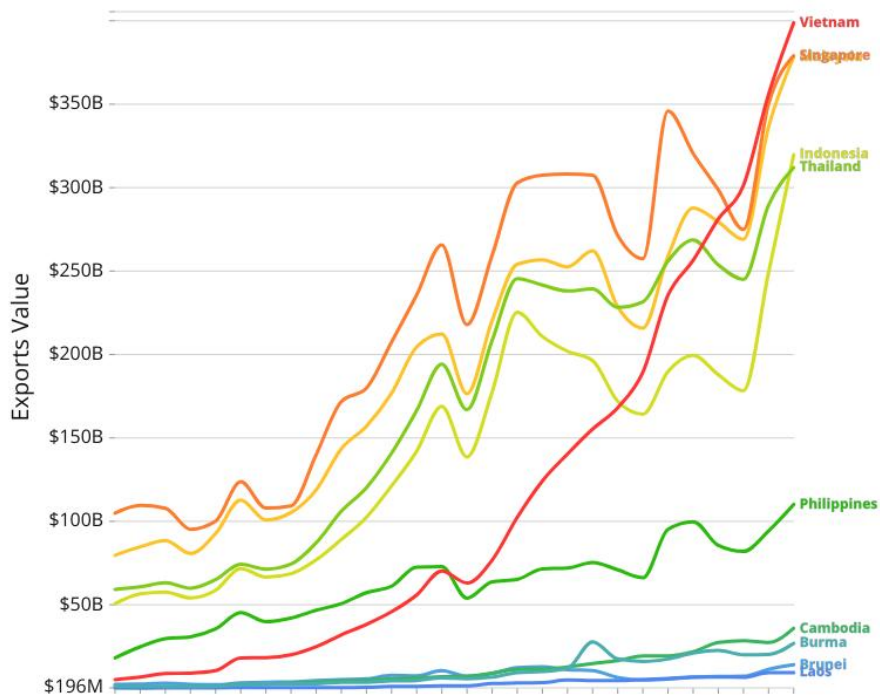
Central to the Asia-Pacific area, which is a booming economic center, are eight middle-income nations of the ten countries that make up the ASEAN Union. Although many of these countries pursue an export-led growth strategy, they have diverse geopolitical characteristics that we need to consider. Indonesia and Thailand are two countries in the region that adopted the export-led growth strategy early on, in the 1980s and 1990s. During this time, countries with cheap labor, such as those two, were able to gain an advantage in producing and exporting labor-intensive industrial products due to the rapid development of newly industrialized countries (NICs) and their switching of the export structure from labor-intensive to high-tech products. There are distinctions between these two countries' shifts in their export structures, though. As the most populous country in the region with a large area and exceptionally rich natural resources,

Indonesia has a competitive advantage in resource-intensive and labor-intensive manufacturing industries. Resource-based products have always accounted for a large proportion of this country's export structure. Coal, palm oil, textiles, base metal products, and natural gas are Indonesia's top five exports. However, these are products with lower world demand growth and many price fluctuations, which could make Indonesia vulnerable to external price shocks. Thailand's export structure is generally more evenly distributed between 1995 and 2019 compared to Indonesia (Figure 1). In particular, the share of labor-intensive and agriculture-based goods tends to decline while that of sophisticated industrial products tends to rise. But recently, the country has had to deal with internal political unrest and the rise of competitors (like Vietnam) in fields where Thailand has a competitive advantage, such as food and electronics. That can result in Thailand losing its inherent competitive edge.

Among developing countries in the region, the country with the most notable and obvious changes is Vietnam. Vietnam formally implemented Doi Moi in 1986, which kicked off the country's modernization and industrialization drive. This country has pushed its economic openness strategy, drawn in foreign investment, and signed eleven bilateral and regional free trade agreements since the 1990s. As a result, Vietnam's export structure shifts substantially from mining and agriculture to the processing sector. Specifically, from 44% in 1995 to 17% in 2019, the share of the mining and agriculture industries fell considerably. On the contrary, the manufacturing sector, particularly electronics, had a significant growth from 0.6% in 1995 to 39% in 2019. Meanwhile, Philippine export growth is somewhat slow compared to other nations in the area (Figure 2). The government of this country's lack of policies supporting production and export activities is the cause of this predicament. For instance, during the period 2000–2006, the Philippines' GDP was just 2.8% invested on infrastructure, compared to 5% in neighboring countries. Furthermore, the geographical characteristics of many small islands raise transportation costs, reducing the competitiveness of the production of exported goods. Consequently, compared to other ASEAN nations, the electronics industry's export turnover is very low, even if its share in the export structure is rather large. Of the nations in the sample, Cambodia has low export turnover and is mostly focused on labor-intensive sectors (clothing). However, Cambodia will have greater room to diversify its product line into other industries with average technology content when neighboring nations like Vietnam and Thailand are compelled to find ways to enhance their export goods to include more technology content.



**Figure 1. Export structure (%)**, 1995-2019-Source: Author's calculation from Growth lab (<https://atlas.cid.harvard.edu/>)



**Figure 2. Exports value in ASEAN**, 1995-2022-Source: CEPII BACI

## 2. Theoretical framework

Different from other growth theories that focus mainly on the supply side such as technological change, Thirlwall points out that the rate of economic growth compatible with the balance of payments equilibrium is a binding constraint. Accordingly, theoretically, “no country can grow faster than the rate consistent with balance-of-payments equilibrium on the current account unless it can finance ever-growing deficits, which in general it cannot”.

The balance-of-payments equilibrium in the current account means that exports equal imports. A balance-of-payments surplus occurs when a country exports more goods and services than it imports, thereby shifting welfare to other countries. By contrast, when its imports exceed its exports, the country will run a balance-of-payments deficit. Although the deficit may induce a temporary increase in welfare, a country should not maintain this position in the long run since it would have to sacrifice other final goals such as faster growth. Thirlwall (1986) points out the conflict between balance-of-payments equilibrium and faster growth. Indeed, the attempt at faster growth requires investment goods. For most developing countries where domestic resources are still limited, investment goods must be provided from abroad. This will increase imports, and if imports expand rapidly while exports grow at a steady rate governed by world demand, this will deteriorate the balance-of-payments. If substantial deficits cannot be financed by either domestic savings or foreign exchange, economic growth cannot be sustainable. In other words, one could say that growth would be balance-of-payments constrained (Thirlwall, 2013).

It should be noted that current account deficits do not necessarily have negative implications. A current account deficit is sustainable when its underlying forces enable a smoother adjustment in the future. It is unsustainable and leads to macroeconomic imbalances when it is persistently large and cannot be financed (Devadas and Loayza, 2018). The important question is: how do countries, particularly developing ones, achieve faster growth without worsening the balance of payments? As Prebisch (1950) pointed out, the income elasticity of demand for a country’s imports and exports determines whether it can grow at the same rate as other countries without falling into balance-of-payments problems. From Prebisch (1950)’s view, Thirlwall built a model of balance of payments constrained growth. Accordingly, the natural growth rate should not exceed the growth rate consistent with the balance of payments equilibrium which is simply calculated as the ratio of export growth to the income elasticity of demand for imports. The construction of the Thirlwall Law is based on the main assumption of price neutrality, which means that relative price growth is constant over the long run. This assumption is indeed supported by the empirical evidence that there can be minimal fluctuation in relative prices over an extended period of time (Ball et al., 1977; Wilson, 1976). Under the assumption, the growth rate with balance of payments equilibrium depends on export growth and the income elasticity of demand for imports:

$$y^* = \varepsilon z / \pi \quad (1)$$

where  $y^*$  is the long run growth rate or the sustainable growth rate,  $\varepsilon$  is the income elasticity of demand for exports,  $z$  is the foreign economic growth rate, the product  $\varepsilon z$  is hence the export growth rate, and  $\pi$  is the income elasticity of demand for imports. While  $z$  can be observed from the data,  $\varepsilon$  and  $\pi$  are estimated by the export and import function. To increase the sustainable growth rate, a country should increase export growth ( $\varepsilon z$ ) or reduce its appetite for import ( $\pi$ ).

The Thirlwall Law implies that

$$y^* \pi = \varepsilon z \quad (2)$$

where the left-hand side is the import growth rate compatible with the balance of payments equilibrium, the right-hand side is the export growth rate. In the unsustainable situation where the actual income growth rate,  $y$ , is over the long run sustainable growth rate,  $y^*$ , the import growth rate exceeds the export growth rate.

The country would generate a trade surplus under the threshold growth rate and become a net capital exporter. Otherwise, according to the Thirlwall Law, the actual economic growth rate would be considered unsustainable. Indeed, in this case, the import growth would exceed the export growth, causing a growing deficit in the long run that a country cannot finance indefinitely.

The lesson of Thailand from the Asian financial crisis in 1997 has shown how substantial current account deficits do not lead to sustainable economic growth. In the pre-crisis period, Thailand was the world fastest expanding economy with a real GDP growth rate of 10.4 percent (Warr, 1996) between 1986 and 1996. Along with Thailand's faster growth were the high export growth of 14.5 percent, the low average inflation of 5.3 percent and the rising gross domestic savings to over 30 percent of gross national products. Despite its rise, domestic savings were still insufficient to support the high level of investment required for rapid growth. Therefore, Thailand had to attract a large amount of foreign capital inflows that tripled to \$14 billion per year during 1990-1996 (Mahmood and Aryah, 2001). However, inefficient use of capital (most of which are invested in non-manufacturing sectors, especially real estate), lead to less export volume. From 1987 to 1995, the annual import growth exceeded the annual export growth (Table 1). This deepened current account deficits. As Thailand's growth began to slowdown in 1995, coupled with a worsening balance of payments, speculators deemed their investments unprofitable and withdrew their money from Thailand. The economy faced a credit crunch problem. Even investors with effective investment opportunities could not borrow capital to operate their businesses. That made economic growth more hindered (Sharma, 2002).

Year	Import growth rate (%)	Export growth rate (%)
1985	-12.7	9.8
1986	-0.9	15.4
1987	33.6	21.8
1988	39.6	27.2
1989	21.6	21.5
1990	23.7	13.4
1991	12.9	15.1
1992	8.97	13.8
1993	13.2	13.0
1994	17.5	13.1
1995	23.0	15.4
1996	-3.2	-4.5
1997	-8.7	9.1

**Table 1. Thailand' import and export growth rate, 1985-1997-Source: World Development Indicator**

As mentioned above, to increase long-run sustainable economic growth, a country should increase its export growth. In the context of developing countries in Asia deeply participating in global value chains, the question is whether increasing exports will bring about sustainable growth. Indeed, the integration of a developing economy into GVCs through low-complexity tasks, without substantial restructuring of its productive framework, exemplified by assembly tasks, undoubtedly broadens the export portfolio. However, this expansion entails a considerable import component, which may pose long-run sustainability concerns. In contrast, integration through sophisticated tasks characterized by a high level of technological components will ease the external financing constraint due to the positive spillover effects on the economy's productive structure. To evaluate the impact of export diversification on sustainable economic growth, we rely on the theory of Mania and Rieber (2019). Accordingly, this impact depends not only on the income elasticities of imports and exports, as in the original Thirlwall Law, but also on how export diversification affects these elasticities. The long-run sustainable growth rate is given by:

$$Y_{BOP} = \frac{\tilde{\varepsilon}z + \alpha zDIV}{\tilde{\pi} + \beta DIV} \quad (3)$$

where DIV indicates the degree of export diversification,  $\alpha$  and  $\beta$  indicate the impact of export diversification on the income elasticity of demand for exports and imports, respectively. A higher value of  $\alpha$  means that export diversification improves export performance, a higher value of  $\beta$  implies that such structural changes increase the appetite for import goods. The effect of export diversification on the long-run sustainable growth rate is given by:

$$\frac{\partial Y_{BOP}}{\partial DIV} = \frac{z(\alpha\tilde{\pi} - \beta\tilde{\varepsilon})}{(\tilde{\pi} + \beta DIV)^2} \quad (4)$$

Thus, the sign of the relationship depends on  $(\alpha\tilde{\pi} - \beta\tilde{\varepsilon})$ . For instance, let's consider a developing country that integrates into the GVC and its exports have a content of imports. The positive impact of export diversification on the income elasticity of import demand (positive  $\beta$ ) reflects the fact that diversifying exports amplifies import growth. If this effect is higher than the (weighted) impact of export diversification on the income elasticity of export demand ( $\beta > \alpha\tilde{\pi}/\tilde{\varepsilon}$ ), export diversification will have a negative impact on sustainable GDP growth. Indeed, such "bad" export diversification, while having a positive impact on export growth, increases import content, and thus it will tighten the balance of payments equilibrium growth rate. Conversely, export diversification is considered "good" when it raises the threshold of the growth rate by improving export performance (high  $\alpha$ ) while lowering the need for imports (low  $\beta$ ), so  $\beta < \alpha\tilde{\pi}/\tilde{\varepsilon}$ .

To determine the impact of export diversification on the long-run sustainable growth rate, we need to estimate the income elasticity of demand for export and import and the impact of export diversification on these elasticities (the parameters  $\varepsilon, \pi, \alpha, \beta$ , respectively) that identify the sign of Equation 4. These parameters could be obtained through the export and import functions. Given that the impacts of export diversification on income elasticities ( $\varepsilon, \pi$ ) are associated with structural changes that take time to occur, we include the time lag in the variable DIV. Assuming that exports and imports require time to adapt to the appropriate level, we have a dynamic specification for export and import functions as follows:

$$\begin{aligned} \log X_{it} = & a_1 \log X_{(it-1)} + a_2 \log \left( \frac{P_d}{P_f} \right)_{it} + a_3 \log Z_{it} + a_4 \log DIV_{it} \\ & + a_5 DIV_{t-1} \log Z_{it} + e_{it} \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} \log M_{it} = & a_1 \log M_{(it-1)} + a_2 \log \left( \frac{P_d}{P_f} \right)_{it} + a_3 \log Y_{it} + a_4 \log DIV_{it} \\ & + a_5 DIV_{t-1} \log Z_{it} + e_{it} \end{aligned} \quad (6)$$

where  $X_{it}$  and  $M_{it}$  are country  $i$ 's real exports and imports in time  $t$ ,  $Z_{it}$  and  $Y_{it}$  is the real level of world income and domestic income, respectively. The relative domestic and foreign price measured in a common currency,  $P_d/P_f$ , is approximated by the ratio between the country's GDP deflator and the world's GDP deflator. Those variables are taken from the World Bank Indicator (WDI) database. These functions, on the one hand, allow us to capture the heterogeneous characteristics of a country and, on the other hand, represent the country's dynamic process.

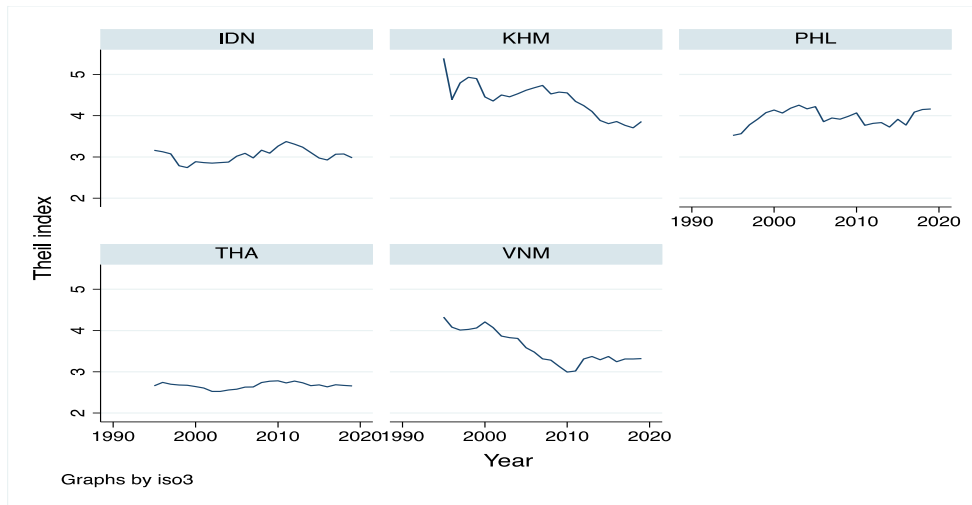
### 3. Empirical analysis

To estimate the import and export function, we collect import and export data (in constant US dollars 2010) from the World Development Indicator (WDI) database of World Bank over the

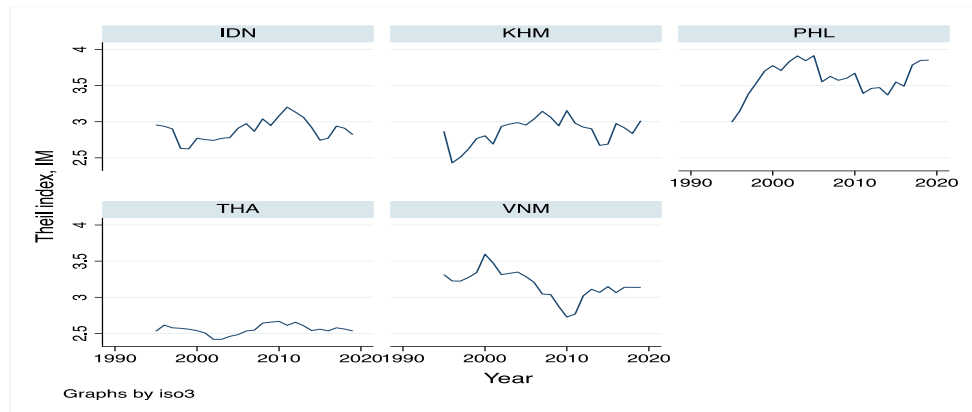
period 1995-2019. To calculate the diversification indicators, we used the CEPII BACI database, which groups together exports (and imports) from a country  $i$  to a country  $j$  at a very fine level of disaggregation (6-digit Harmonised System code). This database brings together trade flows from more than 200 countries and more than 5,000 goods, which allows us to construct very precise indicators. The Theil index is used to measure the degree of export diversification. A major advantage of this index is that we can decompose it into extensive margin (EM, diversify exports by introducing new export lines) and intensive margin (IM, diversify exports by spreading the trade values across existing products for even). The Theil index is proportional to the level of export concentration: a lower Theil index indicates a higher degree of export diversification, and vice versa. Therefore, empirically, a negative sign of the term  $(\alpha\tilde{\pi} - \beta\tilde{\varepsilon})$  implies a positive linkage between export diversification and the long-run sustainable growth rate. A positive sign indicates “bad” diversification in terms of productive transformation. In other words, the country should concentrate its exports rather than diversify them. Figure 3 shows the Theil-index of the five countries studied. Regarding export diversification in overall (Figure 3a), Cambodia and Vietnam have a greater increase in export diversification degree, as indicated by the sharp decline in the Theil index since 1995. Indonesia and Thailand have the highest degree of export diversification in the region. While decomposing in intensive and extensive margin, we have a clearer picture of how these countries diversify their exports. Indeed, in the period studied, Cambodia, the Philippines and Vietnam diversify by increasing the export line (Figure 3c). Indonesia and Thailand diversify their exports in both dimensions, intensive and extensive margin.



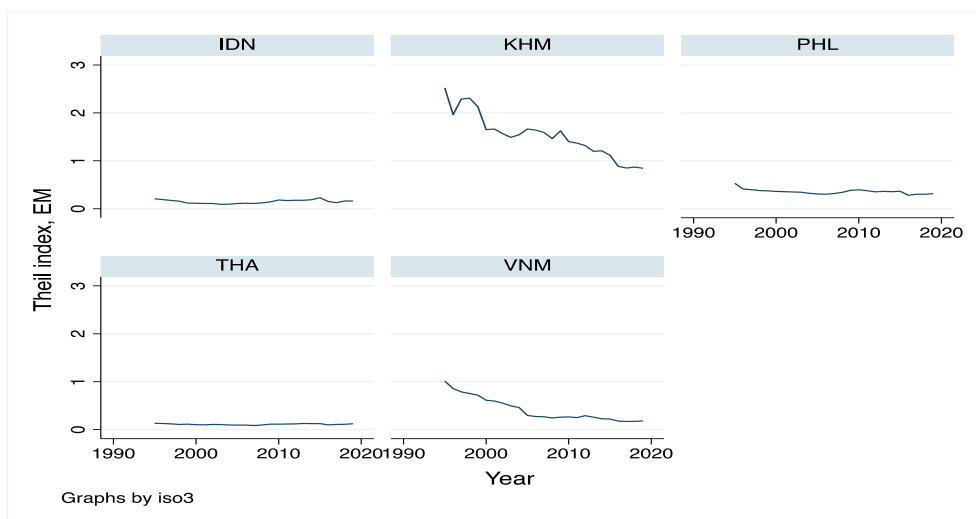
**a. Overall**



**b. Intensive margin**

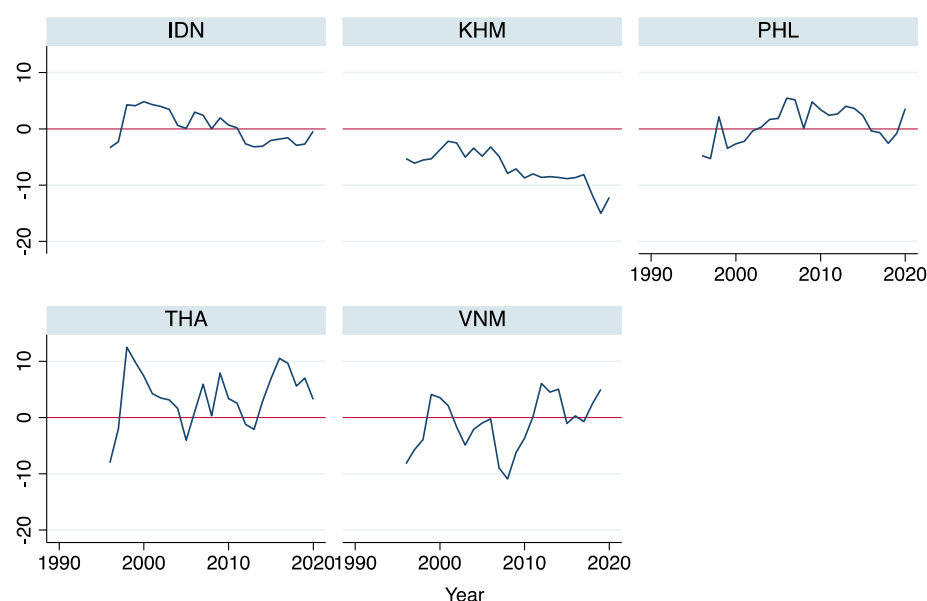


**c. Extensive margin**



**Figure 3. Theil index-Source: Authors' calculations**

Before investigating the balance of payments constrained growth, we look at the current accounts of selected ASEAN developing countries. Figure 4 shows the countries' current account balance as a percentage of GDP during 1995-2019. We observe different patterns in the current account balance according to the level of development of countries in the region. For instance, the more developed countries in the region, such as Thailand, the Philippines, have a current account surplus. By contrast, the less developed countries (Cambodia, Indonesia and Vietnam) which are known to have had high growth rates in the last two decades, have maintained current account deficits.



Source: World Development Indicators

**Figure 4. Current account balance, % GDP**

### 3.1. How Sustainable Income Growth Rate Is for ASEAN Countries?

Based on the Thirlwall Law, we investigate the sustainable income growth rate for selected ASEAN countries, including Cambodia, Indonesia, the Philippines, Thailand and Vietnam, during 1995-2019. Table 2 shows the countries' actual GDP growth and the balance of payments equilibrium growth rate indicating the threshold beyond which the GDP growth rate should not exceed indefinitely. The last column of the table shows how countries are growing *vis-à-vis* their balance of payments constraints. For most developing countries in the region, the estimates of the balance of payments equilibrium growth rate are higher than the actual growth rate. This suggests that their growth performance through exports generates surpluses. For the Philippines and Vietnam, the estimated GDP growth rate consistent with the balance of payments equilibrium is lower than the actual GDP growth rate, meaning that those countries have moved into deficit over the period.

Country	Income elasticity of exports, $\varepsilon$	Income elasticity of demand for imports, $\pi$	Balance of payments equilibrium growth rate $\dot{Y}_{BOP}$ (%)	% Growth in GDP $\dot{Y}$ (%)	$\dot{Y}_{BOP} - \dot{Y}$
Indonesia	1,61	0,8	5,95	4,54	<b>1,40</b>
Cambodia	4,9	1,54	9,41	7,68	<b>1,72</b>
Philippines	3,67	2,14	5,07	5,11	<b>-0,04</b>
Thailand	2,62	1,69	4,58	3,5	<b>1,08</b>
Viet Nam	4,58	2,22	6,1	6,69	<b>-0,59</b>

**Table 2: The Thirlwall Law**

The tightened balance of payments equilibrium growth rate may be caused by either the decrease in export growth rate or the increase in income elasticity of demand for imports. For instance, in a deeper investigation of Vietnam, Bagnai et al. (2015) decomposed the balance of payments equilibrium growth rate to determine the international dynamics that caused Vietnam’s balance of payments to deteriorate. Accordingly, the first effect that contributed to tightening Vietnam’s balance of payments came from the volume of exports destined for developed Asia. Despite taking a large portion of Vietnam’s exports, its exports to developed Asia have contracted since the mid-2000s, eroding Vietnam’s export performance. The increase in exports to the United States cannot offset this decline. Meanwhile, the second and more important effect is the sharp increase in income elasticity of demand for imports from Asian developing countries, meaning that the more Vietnam’s economy grows, the more dependent the country is on imports from its developing neighbours.

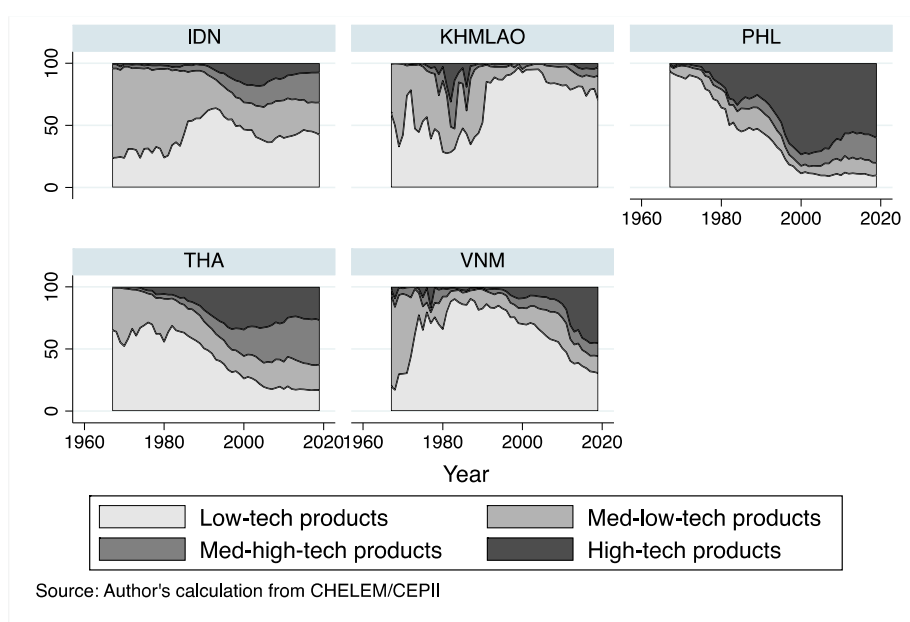
### **3.2. Impact of Export Diversification/Concentration on The Balance of Payments Constraint Growth Rate**

As suggested by Thirlwall (2004), if a country wishes to grow faster without worsening the balance of payments, it must raise the growth rate in a way compatible with the balance of payments equilibrium. As noted earlier, the latter is proportional to the country’s income elasticity of demand for exports, which means, how the goods exported by the country are attractive to their partners, and its income elasticity of demand for imports or its “appetite” for imports. Policies aimed at increasing the income elasticity of exports, such as modifying the export mix, may have favourable impact on long-run growth. However, the country’s higher imports may hinder these efforts, as in the case of Vietnam in the 2000s mentioned above.

Historically, developing countries mainly exported primary commodities that are embedded with low income elasticity and imported manufactured goods that have higher income elasticities. This worsened their balance of payments and hindered their long-run income growth rate. Following export-led growth strategies, many developing countries have diversified their exports instead of specialising in primary goods. Along with these strategies,

the researchers emphasise the importance of the quality of their export diversification in terms of productive transformation. Accordingly, “good” export diversification should level up their balance of payments constraint by increasing the income elasticity of export demand and lowering the income elasticity of import demand.

Developing countries in ASEAN all experienced a shift in export structure, from primary goods with low income elasticity of export demand to manufactured goods with higher income elasticity in the 1960s and 1970s (Indonesia, the Philippines and Thailand) or in the late 1980s (Cambodia, Vietnam). This boosts their export performance and, hence, their economic growth. However, the structure of exports in the industry in terms of technology differs across countries (Figure 5). In general, countries tend to reduce low-tech goods and increase exports of goods with medium to high technology. The shift towards exporting high-tech products has been strong in the Philippines since the late 1990s. This country always maintains the lowest proportion of low-tech exports, accompanied by a high proportion of high-tech goods. For Cambodia, Laos, Indonesia and Vietnam, low-tech products such as food, textiles and leather products account for a large proportion. However, Vietnam has had a big shift in the export structure of industrial products: the share of high-tech exports increased sharply in the late 2010s, accounting for the largest proportion and reaching 43% of total production. export products in 2019.



**Figure 5. Export share of manufactured goods, by technology (%)**

*Note: The CHELEM/CEPII combines the data from Cambodia and Laos. Therefore, we cannot separate out the exports of those two countries.*

To evaluate the effect of export diversification on the income growth compatible with the balance of payments equilibrium, i.e., the threshold of long-run sustainable growth, in ASEAN developing countries, we apply Mania and Rieber (2019)'s theory.

The impact of export diversification on the income elasticity of import and export demand and thus on the long-run sustainable GDP growth rate is heterogeneous across countries (Table 3). Recall that a negative sign of the impact implies a positive linkage between export diversification and the long-run sustainable growth rate. This suggests that each country should pursue an appropriate export diversification policy to achieve long-term sustainable economic growth.

Country	DIV	Income elasticity of exports, $\bar{\epsilon}$	Impact of the Theil index on income elasticity of exports, $\alpha$	Income elasticity of imports, $\bar{\pi}$	Weighted impact of the Theil index on income elasticity of exports, $\alpha \times \frac{\bar{\pi}}{\bar{\epsilon}}$	Impact of the Theil index on income elasticity of imports, $\beta$	Sign of the impact
<b>Indonesia</b>	Overall	1.5542	0.0176	0.8029	0.009	0.0232	(-)
	Extensive	2.056	0.0566	0.7357	0.02	No impact	(+)
	Intensive	1.5533	0.0191	0.7995	0.0098	0.0266	(-)
<b>Cambodia</b>	Overall	No impact	No impact	1,2535	No impact	No impact	No impact
	Extensive	3,2509	-0,0069	No impact	No impact	No impact	No impact
	Intensive	2,941	0,0211	1,155	0.008	0,0118	(-)
<b>Philippines</b>	Overall	No impact	No impact	No impact	No impact	No impact	No impact
	Extensive	1,2313	No impact	No impact	No impact	No impact	No impact
	Intensive	1,1823	No impact	No impact	No impact	No impact	No impact
<b>Vietnam</b>	Overall	4,8393	0,0047	2,3499	0.004	No impact	(+)
	Extensive	4,2391	-0,0219	2,1071	-0.011	No impact	(-)
	Intensive	4,425	0,0049	2,2254	0.002	No impact	(+)
<b>Thailand</b>	Overall	1,4116	No impact	No impact	No impact	No impact	No impact
	Extensive	No impact	No impact	1,7554	0.043	No impact	No impact
	Intensive	1,4798	0,0362	No impact	No impact	No impact	No impact

**Table 3. Impact of export diversification on the long-run sustainable economic growth**

First, let's focus on countries where economic growth is not considered sustainable since the growth rate exceeds the rate compatible with the balance of payments equilibrium, namely the Philippines and Vietnam. Among those countries, only in the case of Vietnam, we observe an obvious effect of export diversification on long-run sustainable economic growth. This influence comes from the impact of export diversification on the income elasticity of export demand as there is no impact on the import side. Specifically, different diversification strategies

in terms of products have contrasting impacts on the sustainable growth rate. Regarding the positive sign of the effect, diversifying exports by spreading the trade values across existing products for even (intensive margin diversification, IM) decreases the (weighted) income elasticity of export demand and then lowers long-run sustainable economic growth. In other words, it is more beneficial for the country to concentrate its exports on the IM. By contrast, diversifying exports by introducing new export lines (extensive margin diversification, EM) can push up the sustainable economic growth level. Therefore, exporting new products and increasing the share of existing exported products help create the room for GDP to grow sustainably without any adverse effect related to the deficits. For the Philippines, a change in export composition does not have any impact on its sustainable economic growth.

Second, among the remaining countries whose economic growth rate is below the sustainable one, we only record a clear impact of overall diversification on the threshold of growth rate in the case of Indonesia. Indeed, the export diversification strategies of Indonesia can relax the long-run economic growth since the sign is negative. This beneficial impact comes from the combination of two forces: the diversification at the IM, which takes up a major proportion of the overall diversification and drives the impact of overall diversification on the sustainable growth rate, and the concentration at the EM. These results suggest that diversifying exports by distributing the export share of existing products more evenly and surprisingly concentrating its exports on products with a relatively greater comparative advantage are more beneficial for Indonesia's sustainable GDP growth. For example, instead of focusing on agriculture-based exports, Indonesia should introduce policies to promote the production and export of high-tech products such as automobiles, electronics, and chemicals. This will help Indonesia minimize the negative impact caused by strong volatility in commodity prices. In a similar way, diversifying exports by distributing the export values of existing products more equally would increase the sustainable economic growth rate of Cambodia. Finally, a change in export composition for Thailand does not have any impact on its sustainable economic growth.

In sum, our empirical results show the diverse impact of export diversification on economic growth for ASEAN developing countries. For instance, for all three countries Cambodia, Indonesia, and Vietnam, it would be beneficial to distribute the existing export products more evenly. Besides, while diversifying exports by increasing the new export lines would be recommended for Vietnam, concentrating exports on some products, particularly high-value-added manufactured products (such as vehicles and electronics), could help Indonesia not only flatten out its structure but also make its economic growth more sustainable. These countries, although in a bloc, need to pursue different economic strategies to promote sustainable growth. This may be accomplished when ASEAN adopts policies that encourage the division of trade operations to assist one another rather than compete, as was learned in East Asia in the 1990s. In other words, ASEAN has the potential to develop into a region where production will be divided among several participants. As in the case of more developed countries in the region, such as Indonesia, which concentrate primarily on producing sophisticated industrial goods and leave the production of resource- and labor-intensive goods to less developed countries, such as Cambodia, then import those goods from this one. This helps Cambodia to distribute its export structure more evenly. Conversely, lower-income countries, like Vietnam, might

encourage production to substitute imports and boost exports of low- and medium-tech products when Indonesia curtails its exports of these goods. Considering this, Vietnam benefits from growing exports by introducing more new goods, while Indonesia assures sustainable growth as a result of emphasised exports.

## Conclusion

In sum, according to the Thirlwall Law, there exists a threshold for the long-run sustainable economic growth rate beyond which the economic growth rate should not be exceeded. Otherwise, sustainable economic growth cannot be maintained in the long run. Therefore, the economic growth of a country is constrained. Although the strategy of export diversification is widely recommended for developing countries to promote economic growth, this strategy needs to be considered more carefully since it cannot always guarantee sustainable growth. For instance, the export of goods with low-income elasticity of export demand, i.e., less attractive products, together with the import of goods with high elasticity of demand will put pressure on the balance of payments equilibrium in the long run. This will hinder the sustainable growth of countries. When we look at the effect of export diversification in terms of productive transformation on economic growth, we get mixed results across ASEAN developing countries in the region. Therefore, each developing country in the bloc needs to have an appropriate diversification or concentration strategy to relax the economic growth constraint, and hence grows sustainably.

In the context of globalization, a country's economic growth - particularly that of those following export-led growth policies - depends on the economic growth rate of its partners. Our research uses the macroeconomic trade data that, unfortunately, do not provide any information on the volume of bilateral trade between those countries and their trading partners. The future research on sustainable economic growth rate should consider the bilateral trade to capture the mutual interdependence among countries.

## Bibliographie

AGOSIN, M. R. (2007), « Export Diversification and Growth in Emerging economies », *Working Paper 233*, Department of Economics, University of Chile Department of Economics, University of Chile, Chile.

AJ CENTER, (2019), « Global Value Chains in ASEAN: A Regional Perspectives ». ASEAN-Japan Center, Tokyo.

BAGNAI, A., RIEBER, A. & TRAN, T. A. D. (2015), « Economic growth and balance-of-payments constraint in Vietnam », *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 38, n° 4, p. 588-615.

BALDWIN, R. (2012), « Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going », *Centre for Economic Policy Research Discussion Papers 9103*.

BALL R.J., BURNS, T. & Laury, J. S. E. (1977), « The role of exchange rate changes in balance of payments adjustment: the UK case », *Economic Journal*, vol. 87, p. 1-29.

DEVADAS, S. & LOAYZA, N. (2018), « When is a Current Account Deficit Bad? », *World Bank Research and Policy Briefs*, n°130415.

IMBS, J. & WACZIARG, R. (2003), « Stages of diversification », *American economic review*, vol. 93, n° 1, p. 63-86.

IMF (2014), « Sustaining Long-run Growth and Macroeconomic Stability in Low- Income Countries – The Role of Structural Transformation and Diversification. Background Notes », *IMF Policy Paper*.

IMF (2017), « A Rebalancing Act for China and Africa: The Effects of China's Rebalancing on Sub-Saharan Africa's Trade and Growth », *Departmental Papers / Policy Papers*, International Monetary Fund/African Dept., USA.

LEDERMAN, D. & MALONEY, W. F. (2012), « Does what you export matter ? in search of empirical guidance for industrial policies », *Latin America Development Forum*, World Bank, Washington, DC.

LIN, J. & CHANG, H. J. (2009), « Should Industrial Policy in developing countries conform to comparative advantage or defy it? A debate between Justin Lin and Ha-Joon Chang », *Development policy review*, vol. 27, n°5, p. 483-502.

MAHMOOD, M. & ARYAH, G. (2001), « The Labor Market and Labor Policy in a Macroeconomic Context: Growth, Crisis, and Competitiveness in Thailand », *East Asian Labour Markets and the Economic Crisis. Washington, DC, and Geneva: World Bank and International Labour Office*, p. 245-292.

MANIA, E. & RIEBER, A. (2019), « Product export diversification and sustainable economic growth in developing countries », *Structural change and economic dynamics*, vol. 51, p. 138-151.

MELITZ, M. J. (2003), « The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity », *Econometrica*, vol. 71, n° 6, p. 1695-1725.

KRUGMAN, P. (1979), « Increasing Returns, Monopolistic competition and International trade », *Journal of International Economics*, vol. 9, p. 469–479.

PREBISCH, R. (1950), « The Economic Development of Latin America and its Principal Problems », New York: ECLA, UN Department of Economic Affairs.

RICARDO, D. (1817), « On the Principles of Political Economy and Taxation », John Murray, London.



RODRIK, D. (2011), « Comments on “New Structural Economics” by Justin Yifu Lin », *World Bank Research Observer*, vol. 26, n°2, p. 227–229.

SHARMA, S. D. (2002), « Thailand's Financial Crisis: From Irrational Exuberance to the IMF's Star Pupil », *Crossroads: An Interdisciplinary Journal of Southeast Asian Studies*, p. 49-99.

SINGER, H. W. (1950), « The distribution of gains between investing and borrowing countries », *American Economic Review*, vol. 40, n° 2, p. 473–485.

THIRLWALL, A. P. (1986), « Balance of payments theory and the United Kingdom experience », Springer, London.

THIRLWALL, T. (2004), « Essays on Balance of Payments Constrained Growth: Theory and Evidence », Routledge, London.

THIRLWALL, A. P. (2013), « Economic growth in an open developing economy: the role of structure and demand », Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

WARR, P. G. (1996), « Thailand's macroeconomic miracle: Stable adjustment and sustained growth », *World Bank Publications*,

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/471461468129889469/pdf/multi0page.pdf>.

Accessed on 21 October 2021.

WILSON T. (1976), « Effective devaluation and inflation », *Oxford Economic Papers*, vol. 28, n° 1, p. 1-24.



**Mahassen AISSA**

ESC Clermont Business School, Membre de CleRMA

**Nizar GHAMGUI**

EM Normandie Business School, Métis Lab

**Ikhlas HENTATI**

Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan  
Université de Kairouan, Tunisie

## **Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises familiales tunisiennes : une étude descriptive**

**Résumé :** cet article s'intéresse au fonctionnement des conseils d'administration (CA) des entreprises tunisiennes. Si de nombreux travaux concernent le fonctionnement et la performance des CA des grandes sociétés américaines ou européennes, rares sont ceux qui s'intéressent aux entreprises des pays émergents. L'objet de cet article est de combler ce déficit en s'intéressant au cas des entreprises tunisiennes en fournissant 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, une recherche a été menée afin de découvrir les spécificités des conseils d'administration tout en tenant compte de la structure de propriété. De cette étude, il ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des sociétés.

**Mots clés :** Conseil d'administration ; gouvernement d'entreprise ; étude descriptive ; PME tunisiennes ; propriété.

## **The functioning of the boards of directors of Tunisian family businesses: a descriptive study**

**Abstract:** this article examines the functioning of the Boards of Directors of Tunisian companies. While many studies have looked at the functioning and performance of the Boards of big American or European companies, few are interested in companies from emerging

countries. The purpose of this article is to fill this gap by focusing on the case of Tunisian companies by providing insight into the structure, functioning and role of Boards of Directors through an in-depth descriptive study. From a sample of 40 Tunisian companies, an in-depth study was carried out to discover the specificities of boards of directors while taking into account the ownership structure. From this study it emerges that the structure, the functioning and the role of the Tunisian Boards of Directors do not seem to be intentionally chosen according to criteria belonging to the financial or strategic approaches of governance, nor to the rules of good conduct. It is the ownership structure that imposes all the choices regarding the structure of the Boards of Directors, even if these choices are not optimal for a better functioning of companies.

**Key words:** Board of directors; corporate governance; descriptive study; Tunisian SMEs; property.

## **Introduction**

L'étude du fonctionnement des conseils d'administration (CA) constitue un axe de recherche essentiel dans la problématique de la gouvernance des sociétés par actions. La littérature sur ce sujet souligne que les administrateurs n'ont pas toujours conscience de l'activité des dirigeants et de la véritable situation financière de l'entreprise. Si de nombreux travaux traitent du fonctionnement et de la performance des CA des grandes sociétés américaines ou européennes, rares sont ceux qui s'intéressent aux entreprises des pays émergents. L'objet de cet article est de combler ce déficit en s'intéressant au cas des entreprises tunisiennes.

La question du plus ou moins bon fonctionnement des CA est complexe à apprécier. Face à cette problématique de nombreux rapports ainsi que des travaux académiques ont été concentrés sur le fonctionnement des CA en vue d'améliorer leur performance. Comme tous les mécanismes de gouvernance des entreprises, le CA a été longtemps appréhendé essentiellement sous l'angle de l'approche juridico-financière. Selon cette approche, le CA est considéré comme un organe de protection des intérêts des actionnaires et de contrôle des dirigeants des grandes entreprises cotées ayant un actionnariat dispersé. Ceci explique, en partie, pourquoi l'importance potentielle de la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement - caractérisés par une prépondérance de petites et moyennes entreprises non cotées et de grandes sociétés dont le capital est détenu par des familles, par l'État ou par des sociétés étrangères - est longtemps restée ignorée et sous-estimée (Oman et al., 2003). Avec la reconnaissance du rôle stratégique et cognitif du CA, cette structure n'est plus considérée uniquement comme un instrument de contrôle des dirigeants mais comme un organe devant construire l'apprentissage organisationnel et permettre le développement des compétences permettant d'orienter l'entreprise vers de nouvelles opportunités.

Sur le plan théorique, l'importance du rôle du CA dans le gouvernement des entreprises des pays en développement et/ou émergents, trouve sa légitimité dans cette nouvelle perspective, complémentaire de l'approche classique. Sur le plan pratique, les récents travaux de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ont établi

l'importance de la bonne gouvernance des entreprises pour ces pays. Ainsi, nous nous intéressons dans cet article au cas du fonctionnement des CA des entreprises tunisiennes ; ces derniers n'ayant fait l'objet que de très rares travaux comme cela est le cas pour la plupart des pays en développement et/ou émergents. Le choix de la Tunisie est donc motivé par le faible nombre de travaux réalisés dans ce domaine sur des pays émergents.

Cette étude vise à décrire le fonctionnement du conseil d'administration (CA) en tenant compte des problèmes d'agence et des défis actuels. Ces défis incluent les scandales et les fraudes d'entreprise qui ont conduit à des réformes visant à renforcer la transparence et la responsabilité dans les marchés financiers internationaux ainsi que les pratiques de gouvernance d'entreprise. Dans cette optique, la Tunisie a pris des mesures importantes pour réviser son cadre juridique et améliorer la gouvernance des entreprises. Parmi ces mesures, on peut citer le code des sociétés commerciales, établi par la loi n° 2000-93 du 3 novembre 2000, qui clarifie les rôles des actionnaires, des administrateurs et des commissaires aux comptes dans les sociétés, ainsi que le fonctionnement des organes de gouvernance, leurs responsabilités et les sanctions en cas de non-respect de ces obligations. Le référentiel national de gouvernance de 2022 fixe également des normes et des lignes directrices pour assurer une gouvernance responsable dans les secteurs public et privé, offrant des mécanismes de soutien aux entreprises pour les aider à adopter de bonnes pratiques de gouvernance et d'éthique, dans le but de lutter contre la corruption et d'améliorer leur responsabilité envers la société.

Les diverses réformes législatives et réglementaires, les codes de bonnes pratiques, la pression du public et les attentes des investisseurs à l'égard du CA entraînent des changements significatifs dans l'attitude des membres du conseil, leurs responsabilités et leur obligation de rendre compte. Dans un contexte de concurrence intense, d'abus, de crises de gouvernance et de contrôle, les membres du CA, expérimentés, responsables et intègres, jouent un rôle crucial dans la restauration de la confiance dans les marchés des capitaux, en garantissant une bonne gouvernance et l'efficacité des entreprises (Balsmeier et al., 2017).

Notre objectif est de contribuer à la littérature existante en examinant empiriquement la structure et les caractéristiques des conseils d'administration en tant qu'indicateurs de leur efficacité, au sein des entreprises tunisiennes. La Tunisie est largement reconnue comme un pays où la propriété des entreprises est concentrée et familiale. Par conséquent, cette recherche vise à répondre à la question de recherche suivante : quelles sont les principales caractéristiques et spécificités du fonctionnement des conseils d'administration dans le contexte tunisien ?

Afin de répondre à cette question, nous avons étudié un échantillon composé de 40 entreprises familiales tunisiennes qui ne sont pas filiales à 100 % d'une autre entreprise. Sur ces 40 sociétés, 19 sont cotées en Bourse de valeurs mobilières de Tunis. Les résultats de notre recherche montrent que 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 même aux règles de bonne conduite. En réalité, nos résultats mettent en évidence que ce sont la propriété et sa structure qui guident tous les choix concernant la structure du CA, mais également son fonctionnement. Nous soulignons également que ce constat peut poser des problèmes notamment en matière d'indépendance et d'apport de nouvelles expertises.

La première partie traite des diverses théories mobilisées pour identifier les caractéristiques du CA (1). La deuxième partie décrit la composition de l'échantillon et la méthodologie (2). Les résultats de l'étude descriptive sont présentés dans la troisième partie (3) et discutés dans la dernière partie (4).

## **1. Des théories de la gouvernance aux théories du conseil d'administration**

Les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants peuvent revêtir une importance particulière dans les grandes entreprises et celles cotées en bourse. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration (CA) joue un rôle crucial, étant chargé de la gestion quotidienne de l'entreprise et de la supervision de la direction au nom des actionnaires (Etienne, 2021). Cette responsabilité implique la nomination et la rémunération des administrateurs et du PDG, ainsi que la surveillance de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Certaines caractéristiques des membres du CA peuvent compromettre leur capacité ou leur volonté de surveiller activement les activités des dirigeants (Chen et Guay, 2020). Cependant, il est important de souligner que la gouvernance d'entreprise est un domaine en constante évolution, suscitant un intérêt continu tant chez les universitaires que chez les praticiens. Les progrès technologiques, les évolutions réglementaires et les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises exigent une adaptation constante des pratiques de gouvernance. Il est donc essentiel de rester attentif et de continuer à étudier et à promouvoir des approches de gouvernance innovantes et efficaces pour garantir la stabilité et la confiance des investisseurs, renforcer la résilience des organisations et promouvoir un environnement d'investissement sain.

En effet, la réflexion sur le CA s'est développée depuis plus de soixante ans. Jusqu'au début des années 70, les études étaient exclusivement focalisées sur la délimitation et la description des rôles que devrait jouer cet organe. Ensuite, et parallèlement à l'intérêt public que le thème du gouvernement d'entreprise a suscité, les recherches sur le CA ont été beaucoup plus développées. Ceci se manifeste par l'apparition de nouvelles théories explicatives du CA. Dans cette section, nous présentons les théories qui ont participé à former le cadre d'analyse du conseil d'administration.

Le cadre théorique du conseil d'administration est très riche. Cette richesse provient de l'importance des analyses et de la diversité des visions procurées par chaque courant de recherche, mais aussi des limites que représente chaque approche. Nous nous appuyons sur les travaux de Charreaux (2000) qui étudie le conseil d'administration à travers les théories de la gouvernance. Cet auteur distingue deux principaux courants. Premièrement, le courant contractuel privilégiant la dimension de réduction des conflits entre le dirigeant et les actionnaires. Dans ce courant le conseil d'administration a pour objet de discipliner les dirigeants au service des actionnaires et de la maximisation de la valeur actionnariale. L'élargissement de la conception de la firme a donné lieu à un élargissement de ce courant pour prendre en considération l'ensemble des parties prenantes. Deuxièmement, le courant stratégique qui s'intéresse à la dimension stratégique de la création de valeur. Dans ce courant, le conseil d'administration a pour objet d'aider à la création de compétences, sur lesquelles s'appuient les stratégies de création de valeur.

Nous pouvons, ainsi, conclure qu'une théorie explicative du conseil d'administration est la résultante de plusieurs constructions théoriques : la théorie des droits de propriété (1.1), la théorie de l'agence (1.2.) et celle des coûts de transaction (1.3.).

### **1.1. La théorie des droits de propriété**

Alchian et Demsetz sont considérés comme les fondateurs de la théorie des droits de propriété. La firme est définie comme un nœud de contrats (*nexus of contracts*) et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches et de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein du « *nœud* » coopératif. Selon Alchian et Demsetz (1972), la firme capitaliste traditionnelle, notamment la société par actions, et le cadre de droits qui la régissent se sont établis historiquement en raison de leur capacité à résoudre de manière plus efficace les problèmes liés à l'information asymétrique et au risque moral présents dans les processus de production en équipe, par rapport à ce que pourrait offrir un arrangement contractuel décentralisé.

La théorie des droits de propriété vise à explorer les diverses structures institutionnelles dans le domaine économique. Son objectif est de définir un cadre de droits de propriété qui constitue fondamentalement une forme d'institution. Cette approche dépasse la simple définition juridique et englobe également les coutumes, les règles et les normes qui gouvernent et délimitent les utilisations « *autorisées* » et/ou « *légitimes* » des actifs. En substance, un droit de propriété représente un droit socialement accepté permettant de régir les usages d'un bien économique.

Selon Barzel (1989), un droit de propriété implique la capacité ou le pouvoir de consommer un actif, d'en tirer un revenu ou de le céder. Cette théorie envisage donc la nature du droit en fonction de la capacité d'utilisation des actifs, où une forte capacité d'utilisation par un individu sur un actif le qualifie davantage en tant que propriétaire.

Au sein de cette théorie, Furubotn et Pejovich (1972) ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droits de propriété. Ils décomposent les droits de propriété en trois grandes parties : l'usus (le droit d'utiliser le bien), le fructus (le droit d'en percevoir les fruits) et l'abusus (le droit de décider du sort du bien et d'en faire ce qui bon nous semble).

Selon cette théorie, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage et améliorer ses efforts au sein de son entreprise. Dans la firme managériale, il existe une séparation entre le management de l'entreprise assuré par le manager et la propriété de la firme assurée par le détenteur de capital. Dans ce cadre le manager ne peut disposer que de l'usus alors que le fructus et l'abusus sont possédés par le propriétaire, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts et s'avérer être une source d'inefficacité.

En ce sens, la nature de la firme est déterminée par la propriété des actifs physiques. La prise de décision repose sur la détention des droits décisionnels résiduels dans les situations non prévues par les contrats formels. Selon cette perspective, le marché est considéré comme plus

efficace que la firme pour effectuer des transactions. L'argument central de cette théorie est que le pouvoir de négociation est lié à la propriété des actifs, laquelle agit comme un incitatif en permettant de répartir la valeur créée. Ainsi, cette théorie soutient l'idée d'attribuer au dirigeant la valeur créée, le considérant comme un « *propriétaire* » de la firme.

Comparativement à la théorie des coûts de transaction, qui met l'accent sur l'usage positif de la firme, la théorie des droits de propriété éclaire le rôle bénéfique du marché. Les actionnaires possédant un droit au rendement résiduel, le marché agit comme un mécanisme de contrôle externe (alors que dans la théorie des coûts de transaction, la hiérarchie fournissait un contrôle interne). L'option d'utiliser le marché présente un potentiel incitatif qui, bien qu'entraînant des coûts, offre des avantages tangibles en favorisant la compétition et en établissant un processus de négociation.

## 1.2. La théorie de l'agence

Jensen et Meckling, fondateurs de la théorie de l'agence, s'inspirent à l'origine de la démarche d'Alchian et Demsetz (1972), pour définir la firme comme un nœud de contrats. Le modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat, est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant et les apporteurs de ressources financières. Parrat (2003) distingue trois types de divergences d'intérêts : 1/ divergence entre les actionnaires et les managers quant à l'horizon des décisions ; 2/ divergence quant à la perception du risque et 3/ divergence au sujet des avantages tirés par les dirigeants de leur position.

Partant de l'hypothèse de rationalité des agents, l'opportunisme des dirigeants, combiné à une situation caractérisée par l'incertitude et l'asymétrie d'information, conduisent à un problème d'agence, révélant un conflit d'intérêts, entre actionnaires (principaux) et dirigeants (agents), lorsque ces derniers ne sont pas les principaux actionnaires (créanciers résiduels) et ne « *supportent pas les conséquences patrimoniales de leurs décisions* » (Fama et Jensen, 1983).

Dans une telle situation, la protection des intérêts des actionnaires passe par la mise en place d'un système de contrôle interne indépendant du système de décision et visant à discipliner le comportement des dirigeants. Le CA constitue le « *sommet* » de ce système. Conformément à la proposition centrale émise par Fama et Jensen, selon laquelle la séparation des fonctions de propriété et de décision conduit à une séparation des fonctions de décision et de contrôle (Fama et Jensen, 1983), le CA apparaît, en effet, avant tout comme un organe de contrôle de la direction. Plus précisément, son rôle est, d'une part, de recruter, révoquer et récompenser les principaux dirigeants, d'autre part, de ratifier et contrôler les décisions importantes prises par la direction (Fama et Jensen, 1983). Le risque de collusion entre dirigeants et administrateurs qui pourrait se présenter est, par ailleurs, écarté par la présence des administrateurs externes.<sup>1</sup>

Malgré l'importance de la théorie de l'agence pour l'étude du CA, elle paraît insuffisante et ce pour plusieurs raisons. En effet, de nombreuses critiques ont été adressées à sa vision du CA,

---

<sup>1</sup> Cette interprétation est essentiellement fournie par Fama (1980) et elle rejoint l'analyse critique développée par Pierre-Yves Gomez, dans son ouvrage récent, *Le Gouvernement de l'entreprise* (1996).



notamment de la part des tenants de la thèse de l'hégémonie managériale. Pour ces derniers, l'information fournie par le dirigeant et les administrateurs internes qui appartiennent au management de la firme est considérée comme peu fiable. D'une part, les administrateurs internes, subordonnés du dirigeant, ne peuvent pas adopter un comportement contraire à ses intérêts. D'autre part, les administrateurs externes manquent de temps (Andrews, 1981 ; Chitayat, 1984) et de connaissances spécifiques sur l'entreprise et son secteur d'activité (Vance, 1983). De plus, ils sont, la plupart du temps, nommés par la direction et ils sont rarement soumis aux contraintes que pourrait faire peser sur leur réputation, l'existence d'un marché efficient des administrateurs.

Nous pouvons attribuer la défaillance des systèmes de contrôle interne à deux causes. Premièrement, les organes chargés de contrôle ne prennent pas rapidement conscience des changements nécessaires et lorsqu'ils se rendent compte de la nécessité de ces changements, ils ne les mettent en œuvre que trop tardivement (Jensen, 1993). Deuxièmement, lorsque les agents chargés du contrôle remarquent une diminution de la performance de la firme, ils trouvent une difficulté dans l'identification des causes pour pouvoir prendre les décisions nécessaires. Autrement dit, il n'est pas facile de savoir si la cause du problème est la personne ou la situation (Wainer et Thissen, 1981).

Partant de ces remarques, nous pouvons bien constater qu'il est indispensable d'envisager d'autres cadres théoriques afin de pouvoir mieux comprendre le fonctionnement du CA.

### **1.3. La théorie des coûts de transaction**

L'élargissement de ce cadre théorique a conduit à la fondation de la théorie des coûts de transaction qui considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs. Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante). Elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent.

Williamson (1985) identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et par conséquent les coûts de transaction. Le premier type est représenté par des mécanismes spontanés, de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables. Le deuxième est constitué par des mécanismes intentionnels permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du CA pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme.

Pour Williamson (1985), le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions entre la firme et les dirigeants et entre la firme et les actionnaires.

Ceci peut aussi concerner d'autres partenaires tels que les salariés ou les créanciers. Mais, la présence de certains d'entre eux au conseil d'administration peut induire des coûts d'opportunité assez élevés lorsqu'ils profitent de leurs situations pour influencer les transactions et en tirer profit.

Ainsi, la participation des managers au CA constitue un mécanisme de contrôle mutuel. La transaction entre la firme et les actionnaires est encore très risquée. Leur investissement est illimité dans le temps sans renouvellement régulier et aucun actif spécifique n'en constitue le support ; d'où, les mécanismes juridiques et organisationnels qu'on instaure pour protéger leurs intérêts. Quant à la présence des prêteurs, elle n'est justifiée qu'en cas de difficultés financières ou d'enjeux importants.

La présence des clients et des fournisseurs n'est pas non plus justifiée pour deux raisons. Premièrement, il existe des mécanismes contractuels qui sauvegardent leurs intérêts lorsque la transaction a un caractère spécifique. Deuxièmement, les clients sont protégés par des mécanismes de garanties et par les associations de consommateurs. En revanche, la présence de représentants des salariés au conseil d'administration peut s'expliquer par le fait qu'ils réalisent souvent des investissements spécifiques importants. Elle permet aussi de diminuer les coûts de transaction en améliorant l'information des salariés notamment en cas de difficultés financières.

En conclusion, nous notons que cette approche actionnariale a servi de cadre à de nombreuses enquêtes et études empiriques. Bien que le rôle disciplinaire du conseil d'administration soit confirmé par la majorité des enquêtes, les résultats des études empiriques sont le plus souvent contradictoires. Ceci témoigne de la complexité à tester cette théorie pour plusieurs raisons, ainsi décrit par Charreaux (2000). Premièrement, le CA n'est qu'un mécanisme particulier du système de gouvernance. Deuxièmement, sa fonction disciplinaire peut dépasser les seules relations entre actionnaires et dirigeants pour s'étendre à d'autres parties prenantes. Enfin et troisièmement, le CA peut assurer d'autres rôles complétant ou entrant en conflit avec son rôle disciplinaire. Selon cet auteur, l'approche financière du CA comporte de nombreuses failles. Elle ne peut pas expliquer la présence de parties prenantes telles que les salariés ou les banquiers au conseil puisqu'elle ne s'interroge pas sur l'origine de la rente organisationnelle.

L'objet de cette deuxième partie est de présenter la méthodologie de recherche utilisée, ainsi que les résultats obtenus.

## **2. Méthodologie : une analyse descriptive approfondie**

Dans une recherche de type exploratoire, il est important que les entreprises sélectionnées soient les plus représentatives de la population des entreprises étudiées. Dans notre étude, les entreprises tunisiennes ayant le statut de société anonyme, constituent notre population mère. La deuxième étape est celle de la détermination de la taille requise pour l'échantillon. Puisque les enquêtes sont toutes différentes, il n'existe pas de règles rigoureuses pour déterminer la taille d'une enquête. Les facteurs décisifs quant à l'ampleur des opérations d'enquête sont les suivants : le temps, les coûts, les contraintes opérationnelles et la précision souhaitée des

résultats. La taille de l'échantillon revient donc à estimer la taille minimale nécessaire pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant. Dans notre étude, la sélection de l'échantillon potentiel prend en considération quatre critères, relatifs au domaine d'activité, à la taille de l'entreprise, au statut juridique et au profil du répondant.

La collecte des données a permis de recueillir 40 réponses exploitables pour l'analyse descriptive. En effet, étant situé au sommet de la hiérarchie et étant l'organe disposant de toutes les informations importantes sur la société, le conseil d'administration est très difficile d'accès. Les personnes le composant sont souvent très importantes et ayant diverses préoccupations, d'où la difficulté d'accès à ces personnalités et aux informations concernant leur travail en tant qu'administrateurs.

L'échantillon est composé de 40 sociétés anonymes tunisiennes qui ne sont pas filiales à 100 % d'une autre entreprise. Sur les 40 sociétés, 19 sont cotées en Bourse de valeurs mobilières de Tunis. Par souci d'homogénéité, nous avons choisi d'exclure les sociétés d'assurance, les banques et sociétés financières et les sociétés foncières et immobilières à cause de la spécificité des secteurs auxquels elles appartiennent, ainsi que les entreprises appartenant au secteur touristique fortement influencé par les turbulences de l'environnement depuis quelques années et surtout après les événements du 11 septembre 2001.

Pour la collecte des données, nous avons privilégié l'approche directe auprès des sociétés. C'est ainsi que nous avons administré un questionnaire auprès des PDG, des administrateurs et des secrétaires des conseils d'administration et que nous avons approfondi notre enquête par des entretiens individuels avec certains d'entre eux. Ce mode d'administration a été choisi suite à un échec total de l'administration par voie postale.

Le questionnaire utilisé dans notre recherche est celui de l'étude Peat-Marwick (1987)<sup>1</sup>, qui a été construit et appliqué sur un échantillon d'entreprises françaises. Nous l'avons adapté au contexte tunisien, en introduisant certaines modifications qui ont touché essentiellement la première partie. Le questionnaire a été pré-testé en deux temps. Dans un premier temps, il a été administré auprès de professionnels (5 personnes) en face à face. L'objectif poursuivi à travers ces premiers tests consiste à vérifier la bonne compréhension des items (pré-test de compréhension). Les commentaires obtenus ont ainsi permis la reformulation de certaines questions et la réorganisation des thèmes à l'intérieur du questionnaire. Dans un deuxième temps, le questionnaire a pu être une nouvelle fois amélioré grâce aux remarques et aux conseils de trois universitaires chercheurs en gestion. L'ensemble de ces pré-tests ont permis d'aboutir à la version finale du questionnaire.

### **3. Résultats**

Nous procédons à l'analyse des caractéristiques et du rôle des conseils d'administration des entreprises tunisiennes, à partir des réponses obtenues à notre enquête. Nous analysons,

---

<sup>1</sup> Enquête sur les conseils d'administration.

successivement, les principales caractéristiques des CA tunisiens (3.1.), leur fonctionnement (3.2.) et enfin, leurs principaux rôles et champs d'intervention (3.3.).

### 3.1. Les principales caractéristiques du conseil d'administration

Les caractéristiques du conseil d'administration sont la principale dimension qui aient attiré l'attention des chercheurs qui s'intéressent à l'étude du conseil d'administration. Dans cette section, nous présentons les principales caractéristiques des conseils d'administration tunisiens. Nous nous intéresserons principalement à la forme et à la taille du CA, aux caractéristiques des administrateurs, au processus de leur sélection, aux motifs de leur présence au sein du CA et aux facteurs de stabilité et d'évolution du CA.

#### 3.1.1. La forme du conseil

Les résultats soulignent que deux formes principales de conseil d'administration coexistent dans les sociétés tunisiennes : le conseil d'administration unique, et le directoire et conseil de surveillance. Toutefois, la forme directoire/conseil de surveillance est très peu adoptée. Sur quarante-cinq sociétés cotées en Tunisie, seulement trois sociétés ont opté pour cette forme. Deux facteurs principaux peuvent justifier cette faible adoption de la forme duale. Premièrement, cette nouvelle forme du conseil n'est rendue légale qu'à partir du 3 novembre 2000. Les sociétés restent donc prudentes sur le changement de forme de leur conseil d'administration. En effet, les résultats de notre étude font apparaître que la majorité des CA préfèrent observer les conséquences de l'adoption de cette nouvelle forme par les autres sociétés, et étudier les avantages et inconvénients de chaque forme pour savoir si ce changement sera utile et profitable dans leur cas. Deuxièmement, les PDG des petites et moyennes entreprises ainsi que ceux des sociétés familiales, affirment que cette nouvelle forme est inappropriée à la taille de leur société ou à sa forme.

#### 3.1.2. La taille et les caractéristiques du conseil d'administration

Le nombre des administrateurs est compris entre trois et douze, conformément à ce qui est prévu par la loi. La taille moyenne des CA tunisiens est d'environ 9 membres (tableau 1). La taille du conseil est corrélée de façon significative avec celle de la société. Ce résultat confirme le résultat de l'étude de Godard (2002), selon laquelle la taille du CA est fortement influencée par la taille de l'entreprise.

Nombre d'administrateurs	(1) $3 \leq X < 6$	(2) $6 \leq X < 9$	(3) $9 \leq X \leq 12$
Pourcentage des sociétés	10 %	35 %	55 %
Minimum = 3, Maximum = 12 ; Somme = 345 ; Moyenne = 8,63 ; Ecart-type = 2,6			

**Tableau 1 : La taille des conseils d'administration tunisiens**

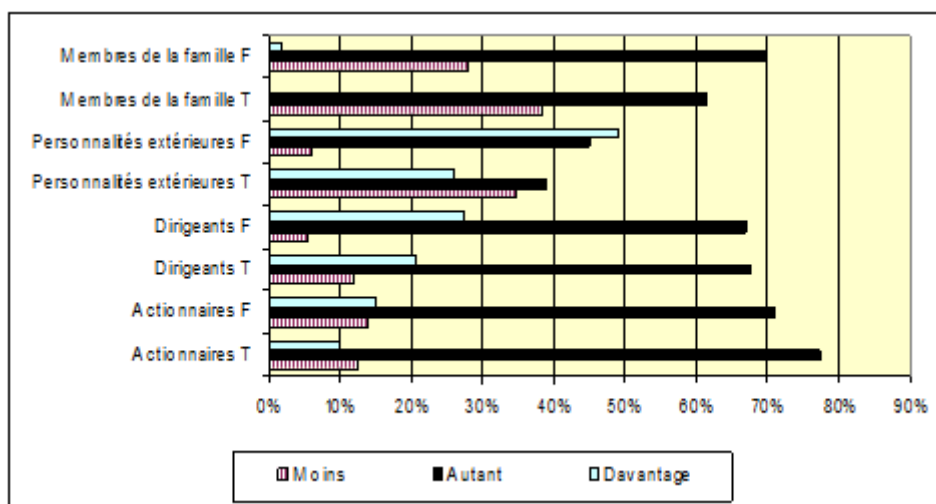
Nous constatons également que la taille du CA est fonction de la catégorie à laquelle appartient la société. Ainsi, la taille du CA est plus faible dans les entreprises à caractère familial, et plus importante dans les sociétés managériales. Ceci s'explique par la concentration du capital, dans

les entreprises familiales, entre les mains des fondateurs ou de leurs ascendants. Ce résultat confirme le résultat trouvé par Godard (2002).

La moyenne d'âge des administrateurs est de 54 ans. Dans notre échantillon qui porte sur 254 administrateurs, 70,5 % des administrateurs ont moins de 55 ans. Concernant le niveau de scolarité, les membres des conseils d'administration tunisiens sont d'un niveau scolaire élevé : 86,2 % ont effectué des études universitaires. Toutefois, nous attirons l'attention sur le fait qu'une forte scolarisation n'est pas toujours synonyme de compétence.

### 3.1.3. Les motifs de présence des administrateurs au conseil d'administration

La figure 1 présente la composition souhaitée par les PDG des conseils d'administration tunisiens.



**Figure 1 : Composition souhaitée du conseil d'administration**

L'observation de ces figures nous permet de dégager les conclusions suivantes concernant la composition des conseils d'administration :

*Les administrateurs actionnaires* : le CA représente essentiellement les actionnaires. 78,9 % des administrateurs sont des actionnaires à titre personnel, ou des représentants d'actionnaires. Les PDG tunisiens semblent satisfaits du nombre de représentants des actionnaires au sein du CA, puisque 77,5 % des PDG déclarent souhaiter avoir autant de représentants d'actionnaires au sein du CA.

*Les administrateurs dirigeants* : les administrateurs dirigeants représentent une faible proportion des administrateurs, 13,5 % y incluant le PDG. Les PDG tunisiens sont également satisfaits du nombre de représentants des administrateurs dirigeants au sein du CA. Une analyse plus fine de ce résultat, en prenant en considération la catégorie des firmes (tableau 2), confirme le résultat général trouvé.

*Les personnalités extérieures* : les personnalités extérieures, y compris les anciens cadres dirigeants de la société (non-actionnaires, non dirigeants) sont peu représentées (4,2 %), et les

personnalités extérieures *stricto sensu* sont très peu représentées (2,1 %). Ceci montre que les CA tunisiens restent très peu ouverts aux personnalités extérieures, malgré la conscience des membres de l'intérêt d'avoir la présence de cette catégorie d'administrateurs au sein du CA.

Le tableau 2 démontre que la majorité des PDG s'accordent à reconnaître que l'intérêt primordial des personnalités extérieures réside dans les compétences supplémentaires qu'elles apportent. Leur rôle de garantie pour les actionnaires minoritaires, leur objectivité et leur indépendance sont reconnus. Environ la moitié des PDG se déclarent favorables au renforcement du rôle des personnalités externes. Toutefois, ils sont moins favorables à ce que leur présence soit rendue obligatoire et à la création d'organismes spécialisés dans leur recrutement. Une analyse plus fine des souhaits des PDG concernant la présence de personnalité externes, montre que ce sont essentiellement les PDG des sociétés managériales et contrôlées qui sont satisfaits de la présence de cette catégorie d'administrateurs au sein du CA, et qui sont en faveur du renforcement de leur participation. Cependant, dans les sociétés familiales, la tendance s'inverse.

Intérêt des personnalités extérieures vu par les PDG	
Garantie pour les actionnaires minoritaires	50,00%
Indépendance	50,00%
Objectivité	58,33%
Compétences supplémentaires	87,50%
Leur rôle devrait être renforcé	54,16%
Leur présence devrait être rendue obligatoire	41,66%
Il serait souhaitable que des organismes spécialisés dans leur recrutement existent	33,33%

**Tableau 2 : Intérêt des personnalités extérieures perçu par les PDG**

#### 3.1.4. Stabilité et facteurs d'évolution du conseil d'administration

L'analyse des années d'expérience des répondants en tant que membres du CA ou en tant que PDG, s'avère intéressante (tableau 3). 16,9 % ont deux ans ou moins d'expérience et 19,4 % ont entre 2 et 5 ans d'expérience en tant qu'administrateurs, soit au total, le tiers des administrateurs. Les conseils actuels sont relativement jeunes. En effet, environ 60 % des administrateurs y sont présents depuis moins de dix ans. *A contrario*, les personnes en place depuis plus de vingt-cinq ans ne représentent qu'environ 7 % des administrateurs.

Nombre d'années	$X \leq 2$	$2 < X \leq 5$	$5 < X \leq 10$	$10 < X \leq 15$	$15 < X \leq 25$	$X > 25$
Pourcentage des administrateurs en Tunisie	16,9 %	19,4 %	21 %	17,6 %	18,7 %	6,4 %
Pourcentage des administrateurs en France	38,8 %		20,8 %	17,8 %	15,2 %	7,4 %

**Tableau 3 : Nombre d'années de présence au conseil**

La durée moyenne de présence des administrateurs au CA est de 10,6 années. Le manque d'expérience des membres du CA peut empêcher ceux-ci de jouer pleinement leur rôle, et n'est pas sans incidence sur l'efficacité du conseil.

### 3.1.5. Les facteurs de stabilité et d'instabilité des conseils d'administration tunisiens

Les principaux facteurs d'instabilité des CA sont liés aux modifications de la structure du capital et aux remplacements des représentants des actionnaires par d'autres personnes représentant le même actionnaire. Ainsi, ces résultats confirment que le pouvoir financier issu de la propriété du capital constitue le principal déterminant de la composition du CA.

Pour les raisons de sortie des administrateurs, viennent en deuxième position les désaccords avec le PDG ou les autres actionnaires, la révocation et la démission volontaire.

Selon les résultats (tableau 4), dans les entreprises managériales, 50 % des départs sont dus à des conflits entre l'administrateur et le PDG, ou les actionnaires. La deuxième cause de rotation des administrateurs est la modification de la structure du capital ou le remplacement du représentant d'un actionnaire. Ce type de sociétés se distingue par rapport aux deux autres par une plus forte fréquence des appels à des personnalités extérieures. Les sociétés contrôlées présentent un CA composé des représentants des principaux groupes d'actionnaires. Dans les sociétés familiales, ce sont les fondateurs ou leurs héritiers et les membres de leur famille qui occupent les sièges au CA. Ceci explique la stabilité des CA de cette catégorie d'entreprise, mais aussi les désaccords entre l'administrateur et le PDG ou les autres actionnaires.

Les causes de départ et d'entrée des administrateurs	Managériales	Contrôlées	Familiales
<b>Les causes de départ</b>			
Décès	12,50 %	12,50 %	14,29 %
Limite d'âge	0,00 %	8,33 %	14,29 %
Modification de la structure du capital	<b>12,50 %</b>	<b>25,00 %</b>	14,29 %
Remplacement du représentant d'un actionnaire	<b>25,00 %</b>	<b>41,67 %</b>	<b>28,57 %</b>
Désaccord avec le PDG ou les autres actionnaires	<b>12,50 %</b>	4,17 %	<b>28,57 %</b>
Révocation	<b>12,50 %</b>	4,17 %	0,00 %
Démission volontaire	<b>25,00 %</b>	4,17 %	0,00 %
<b>Les causes d'entrée au conseil d'administration</b>			
Modification de la structure du capital	<b>28,57 %</b>	28,57 %	<b>50,00 %</b>
Remplacement du représentant d'un actionnaire	<b>42,85 %</b>	66,66 %	<b>50,00 %</b>
Appel à une personnalité extérieure	28,57 %	4,76 %	0,00 %

Tableau 4 : Les causes de départ et d'entrée des administrateurs

## 3.2. Le rôle du conseil d'administration

Nous présentons, successivement, les rôles remplis par les conseils d'administration tunisiens tels que perçus par les PDG ou les administrateurs (3.2.1.), leurs champs d'intervention, le pouvoir du conseil sur les dirigeants et enfin, les évolutions possibles des CA (3.2.2.).

## 3.2.1. La perception globale du rôle du conseil d'administration

Le tableau 5 récapitule le rôle du CA tel qu'il est perçu par les PDG et les administrateurs tunisiens.

	Perceptions			
	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	15,0 %	7,5 %	15,0 %	62,5 %
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses	57,5 %	30,0 %	7,5 %	5,0 %
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale	27,5 %	35,0 %	15,0 %	22,5 %
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise des grandes décisions	37,5 %	42,5 %	15,0 %	5,0 %
Le conseil est une source d'information privilégiée	42,5 %	42,5 %	15,0 %	0,0 %
Le conseil constitue un organe de contrôle du PDG	37,5 %	27,5 %	22,5 %	12,5 %
Le conseil exerce un contrôle systématique a posteriori de la politique mise en œuvre par la direction générale	35,0 %	32,5 %	15,0 %	17,5 %

**Tableau 5 : La perception du rôle du conseil d'administration par les PDG et les administrateurs**

Il ressort des entretiens réalisés que pour la majorité des PDG, le fait de dire que le conseil d'administration prend les grandes décisions ne signifie pas qu'il initie les grandes décisions, mais que c'est lui qui réalise les études préalables aux projets. Ceci signifie plutôt qu'il ne se contente pas de donner son accord sur les projets qui lui sont présentés par la direction générale. En effet, dans la majorité des cas, ces projets sont discutés par le conseil d'administration.

En définitive, le conseil d'administration n'initie pas les grandes décisions, mais il les étudie d'une façon approfondie avant de donner son approbation. Toutefois, ce résultat ne peut pas être généralisé. Une analyse plus fine prenant en compte la nature de l'actionnariat ou la taille de l'entreprise, peut montrer des différences significatives.

Le conseil d'administration est plus actif dans les entreprises où il y a un actionnaire, ou plusieurs actionnaires majoritaires. En effet dans ce cas, le conseil est représenté principalement par les actionnaires majoritaires, et c'est souvent le PDG qui détient la part la plus importante du capital. Compte tenu de l'importance de leur participation financière dans le capital de la société, ces actionnaires sont souvent trop impliqués dans la gestion. Il ressort des entretiens que nous avons réalisés avec certains PDG et administrateurs que dans les sociétés à forte concentration du capital et dans les sociétés familiales, les membres du CA assument le plus souvent des responsabilités dans l'entreprise ; qu'ils participent aussi à la prise des décisions, et se soucient même de la gestion quotidienne de la société.



	Managériales	Contrôlées	Familiales
Le conseil ne constitue qu'un groupe de réflexion aidant à la prise des grandes décisions	66,7 %	<b>86,4 %</b>	75,0 %
Le conseil se contente d'approuver les décisions qui lui sont soumises par la direction générale	<b>83,4 %</b>	68,2 %	41,7 %
Le conseil exerce un contrôle systématique a posteriori, de la politique mise en œuvre par la direction générale	66,7 %	63,6 %	<b>75,0 %</b>
Le conseil exerce un contrôle du PDG (ou du président du directoire)	66,7 %	59,1 %	<b>75,0 %</b>
Le conseil est une source d'information privilégiée	83,3 %	<b>90,9 %</b>	75,0 %
Le conseil ne constitue qu'une chambre d'enregistrement	50,0 % <sup>1</sup>	<b>4,5 %</b>	41,7 %
Le conseil constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses	<b>100,0 %</b>	86,4 %	83,3 %
<b>Remarque :</b> le pourcentage indiqué est le pourcentage de réponses positives (tout à fait d'accord et plutôt d'accord) à la question posée.			

**Tableau 6 : Rôle comparé du conseil dans les différents types de sociétés**

Le conseil d'administration joue globalement un rôle actif dans tous les types de sociétés (tableau 6). En particulier, son rôle d'approbation des décisions est plus important dans les sociétés managériales (83,4 %). Ce rôle est nettement plus faible dans les sociétés familiales (41,7 %). En effet, dans ce type de société, comme nous l'avons déjà remarqué dans l'étude des quasi-conseils et des comités spécialisés, le CA joue un rôle important dans l'initiation des décisions. Il ne se contente pas de donner son approbation. Paradoxalement, contrairement aux prédictions de la théorie de l'agence, les CA des sociétés familiales sont perçus le plus souvent comme des organes de contrôle du PDG. En analysant de plus près la composition de l'actionnariat des entreprises où le CA est perçu comme organe de contrôle du PDG et de la politique mise en œuvre par la direction générale, nous avons constaté que dans certaines firmes, il y avait d'autres actionnaires n'appartenant pas à la famille du PDG et avec des participations significatives dans le capital, et que dans d'autres firmes les actionnaires appartenaient à la même famille mais non directement à celle du PDG.

### 3.2.2. Les rôles permanents et occasionnels du conseil d'administration

Les rôles du conseil d'administration se situent dans le maintien de la discipline, dans celui de conseil, d'approbation, de négociation, mais aussi de contrôle.

**Maintien de la discipline :** la présence des administrateurs et l'existence du conseil d'administration servent de garde-fou (garde-fou : 90 % en Tunisie) et empêchent les dérives susceptibles d'être commises par le président et son équipe. Cette présence est donc dissuasive. Du seul fait de son existence, le conseil d'administration diminue le risque de décisions hasardeuses, prises à la légère ou non conformes à la morale.

**Le rôle de conseil peut s'exercer :** au cours de la réunion ; en dehors des réunions, par contact direct avec certains des administrateurs ou dans le cadre des comités auxquels participent certains administrateurs. Dans la majorité des entreprises tunisiennes, ce rôle s'exerce plutôt au cours et en dehors de la réunion, à travers les quasi-conseils et les comités spécialisés.

**Le rôle d'approbation :** les résultats de notre étude démontrent que les conseils d'administration des entreprises tunisiennes ont surtout un rôle d'approbation des décisions. La direction générale élabore et révisé les objectifs, les politiques, les budgets et les stratégies, tandis que le conseil les approuve. En revanche, comme nous l'avons déjà mentionné, ce rôle d'approbation est moins important dans les sociétés familiales où les administrateurs participent à toutes les activités de la direction générale. Il faut mentionner aussi que dans les sociétés contrôlées par l'Etat, l'approbation du ministère de tutelle est obligatoire.

**Le conseil en tant qu'organe de négociation :** les résultats de notre étude montrent que les administrateurs ont un rôle actif en matière de négociation. En effet, selon les affirmations des PDG interviewés, les administrateurs sont choisis pour leurs compétences, mais ils interviennent quand ils le peuvent à des fins de négociation. Pour d'autres PDG, certains administrateurs ont été choisis dès le début pour l'importance de leurs relations et la richesse de leur carnet d'adresses.

Le rôle de négociation et d'interface avec l'environnement est très important pour les entreprises tunisiennes, dans toutes les phases de leur développement.

**Le conseil en tant qu'organe de contrôle :** notre étude montre que le contrôle du PDG ou du directeur général est assuré par le CA dans 65 % des cas. Toutefois, le CA ne doit pas être confondu avec un comité d'audit. Les moyens de contrôle auxquels le CA a recours sont l'exposé du PDG qui informe les administrateurs sur la situation de l'entreprise, les documents financiers (bilan et compte de résultat) et le rapport du commissaire aux comptes. Le CA sollicite également des rapports sur presque tous les points importants inscrits à l'ordre du jour, notamment : les projets d'investissement (90 %) ; les budgets (77.5 %) ; l'analyse des résultats par branche d'activité (62.5 %) et le suivi des investissements (67.5 %).

Nous pouvons donc conclure que le conseil d'administration joue un rôle important en matière de contrôle, et que c'est pour cette raison que son rôle n'est renforcé, en cas d'évolution défavorable de l'activité ou des résultats, que dans 55 % des sociétés.

### 3.3. Le champ d'intervention du conseil d'administration

La loi ne délimite pas les domaines d'intervention du conseil d'administration. Cependant, la littérature normative combinée aux théories du CA, nous permet de délimiter les principaux champs d'intervention du CA.

#### 3.3.1. Les principaux domaines d'intervention du conseil

Les résultats obtenus à partir de notre enquête sur les conseils d'administration des entreprises tunisiennes, révèlent peu de différences entre les actions qui nécessitent obligatoirement la consultation du CA et celles qui nécessitent son approbation. La majorité des grandes décisions nécessite la consultation et l'approbation du conseil (tableau 7).

Le rôle du conseil en matière de	Obligatoirement consulté	Décide en dernier ressort
Diversification	67,5 %	66,7 %
Acquisition d'entreprises	77,5 %	61,1 %
Emprunt	90,0 %	66,7 %
Cession d'actif	77,5%	77,8 %
Répartition du résultat	92,5 %	72,2 %
Nomination des commissaires aux comptes	90,0 %	72,2 %

**Tableau 7 : Les domaines d'intervention du conseil d'administration**

Les résultats obtenus par type de société montrent que quel que soit le type de la société, les taux les plus élevés détectés dans l'obligation de la consultation du CA concernent la nomination des commissaires aux comptes (25 % pour les sociétés managériales, 18 % pour les sociétés contrôlées et 21 % pour les sociétés familiales) ; et les taux les plus élevés en matière d'approbation concernent les décisions de cession (28 % pour les sociétés managériales, 32 % pour les sociétés contrôlées et 28 % pour les sociétés familiales).

#### 3.3.2. Le rôle du conseil dans la définition des objectifs de la société

Concernant la définition des objectifs, les conseils d'administration tunisiens semblent intéressés par la définition des objectifs stratégiques. Pour les objectifs à court terme, la moitié des CA souhaitent être informés ou demandent à être informés. En effet, dans les sociétés tunisiennes, 37,5 % des CA définissent les objectifs à court terme, et seulement 32,5 % des CA souhaitent juste être informés. Ainsi, nous pensons qu'un affinement de l'étude en distinguant les résultats par catégories de sociétés, peut nous donner plus d'explication sur ces différences.

	Les objectifs à LMT *			Les objectifs à court terme		
	Managériales	Contrôlées	Familiales	Managériales	Contrôlées	Familiales
Définit les	50,0 %	81,8 %	41,7 %	33,3 %	36,4 %	41,7 %
Se contente d'approuver les	33,3 %	13,6 %	25,0 %	16,7 %	36,4 %	25,0 %
Souhaite seulement être informé des	16,7 %	4,5 %	33,3 %	50,0 %	27,3 %	33,3 %
Ne demande pas à être informé des	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

\* différence statistiquement significative au seuil de 10 % entre les trois catégories et entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales<sup>1</sup>.

**Tableau 8 : Rôle du conseil d'administration dans la définition des objectifs de la société par catégories de sociétés**

À partir des résultats du tableau 8, nous constatons que les CA jouent un rôle plus actif en matière d'objectifs à long terme qu'en matière d'objectifs à court terme. En particulier, le résultat relatif aux sociétés familiales nous interpelle. En effet, les statistiques font apparaître exactement les mêmes taux en matière d'objectifs à long et court terme. A partir de ce constat, nous pouvons conclure que les dirigeants des sociétés familiales accordent la même importance aux deux types d'objectifs. Nos entretiens avec les PDG de ce type de société confirment ce constat. En effet, dans la majorité des sociétés familiales, il n'existe de planification qu'à moyen et court terme.

### 3.4. Le pouvoir du conseil d'administration sur les dirigeants

Le CA joue le plus souvent un rôle déterminant en matière de nomination et de rémunération du PDG et des directeurs généraux. Cependant, comme le montre le tableau 9, dans plus de 60 % des cas il ne joue aucun rôle en matière de nomination et de rémunération des principaux cadres.

	P.D.G.	D.G.	Principaux dirigeants
<b>Nomination</b>			
Rôle déterminant	<b>77,5 %</b>	<b>69,4 %</b>	25,0 %
Rôle mineur	7,5 %	16,7 %	15,0 %
Aucun rôle	15,0 %	13,9 %	<b>60,0 %</b>
<b>Rémunération</b>			
Rôle déterminant	<b>70,0 %</b>	<b>52,8 %</b>	17,5 %
Rôle mineur	7,50 %	19,4 %	15,0%
Aucun rôle	22,5 %	27,8 %	<b>67,5 %</b>

**Tableau 9 : Le rôle du conseil dans la nomination et la fixation des rémunérations des PDG, des DG et des principaux dirigeants**

En examinant de plus près le pouvoir du CA sur le PDG, nous constatons qu'il existe des différences significatives entre les trois types de sociétés (tableau 10). Contrairement à ce qui est attendu, le pouvoir du CA sur le PDG est plutôt important, dans les sociétés familiales. Ceci

peut s'expliquer par les arguments déjà avancés dans l'analyse de la perception du rôle de contrôle du PDG par le conseil d'administration.

	Total	Managérial es	Contrôlée s	Familiales
Le conseil a la possibilité réelle de limoger le président.	47,5 % 77,5 %	66,7 % 83,3 %	45,5 % 63,6 %	41,7 % 100,0 %
Le conseil a un rôle déterminant dans la nomination du président.*	70,0 %	100,0 %	50,0 %	91,7 %
Le conseil a un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération du président.**				
*différence statistiquement significative au seuil de 10% entre les trois groupes et entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales.				
**différence statistiquement significative au seuil de 10% entre les trois groupes, entre les sociétés contrôlées et les sociétés familiales et entre les sociétés contrôlées et les sociétés managériales.				

Tableau 10 : Le pouvoir du conseil sur le PDG en fonction du type de société

#### 4. Discussion

Au terme de cette étude empirique portant sur les CA des entreprises tunisiennes, nous constatons que le pouvoir financier issu de la propriété du capital constitue le principal déterminant de la composition du CA. Plus de 80 % des administrateurs sont des actionnaires connus ou des représentants de groupes actionnaires. Ce taux élevé s'explique par la forte concentration de la propriété dans les entreprises tunisiennes. Seulement 15 % des entreprises constituant notre échantillon sont des entreprises managériales. La majorité des sociétés (soit 55 %) sont des sociétés contrôlées. Cette prédominance du pouvoir financier explique l'insouciance des CA tunisiens quant à l'indépendance des administrateurs et l'hostilité à la participation des administrateurs externes et des représentants des comités d'entreprise aux réunions du CA. La forte concentration de l'actionariat explique aussi le non-recours à des organismes de recrutement spécialisés. Une autre caractéristique des CA tunisiens nous a interpellés : il s'agit de l'inexistence de représentants des administrateurs minoritaires.

Concernant le fonctionnement du conseil, nous avons constaté que le nombre et la durée des réunions des CA tunisiens est au-dessous de la moyenne européenne, en particulier dans les sociétés familiales. Ainsi, nous pouvons déduire que le nombre et la durée des réunions des CA tunisiens peuvent représenter un facteur d'inefficacité surtout pour les entreprises familiales malgré un taux de présence des administrateurs assez important.

Le conseil d'administration a le plus souvent un rôle actif, il n'est pas une simple chambre d'enregistrement des décisions prises par les dirigeants. Toutefois, ce résultat ne peut pas être généralisé. Le conseil d'administration est plus actif dans les entreprises où la majorité des administrateurs sont des actionnaires majoritaires à titre personnel. Compte tenu de l'importance de leur participation financière dans le capital de la société, ces administrateurs

sont souvent excessivement impliqués dans la gestion. Il ressort des entretiens que nous avons réalisés avec certains PDG et administrateurs que dans les sociétés familiales à forte concentration du capital, les membres du CA assument le plus souvent, des responsabilités dans l'entreprise. Ils participent aussi à la prise des décisions et ils se soucient même de la gestion quotidienne de la société contrairement aux recommandations de Jensen (1993) qui souligne qu'il serait préférable d'avoir un CA comportant une majorité de membres indépendants, dirigé par une personne qui n'occupe pas la fonction de direction générale. Le CA apparaît être, également, d'une grande utilité en matière de réflexion aidant à la préparation des décisions. Il représente une aide importante pour les dirigeants dans la mesure où il apparaît être une source d'information privilégiée dans 85% des cas.

Concernant le rôle de contrôle, nous remarquons que ce rôle est légèrement plus important dans les sociétés familiales. Une seule explication logique nous paraît judicieuse pour expliquer ce résultat. C'est la volonté des actionnaires dominants de protéger leurs apports financiers. Il en ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des sociétés.

La gouvernance des entreprises des pays développés comme des pays émergents constitue un enjeu majeur pour le développement économique. Au cœur de cette problématique se trouve le fonctionnement du CA. De son plus ou moins bon fonctionnement dépend la performance des entreprises. Le dépassement de la vision juridico-financière, par la prise en compte de la dimension cognitive offre un cadre d'analyse plus riche du fonctionnement et du rôle des CA. Dans une perspective cognitive, la firme n'est plus modélisée comme un nœud de contrats mais également comme un « *répertoire de connaissances* » (Charreaux, 2000). Cet article repose sur ces deux visions que nous considérons comme complémentaires et particulièrement adaptées au cas des entreprises tunisiennes.

En effet, cette recherche présente les principaux résultats pour alimenter le débat sur l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la protection des intérêts des actionnaires. Elle souligne l'importance de la composition optimale du conseil, tant en termes de présence d'administrateurs externes indépendants que de taille du conseil d'administration, ainsi que de limitation des cumuls de fonctions de décision et de contrôle. Ceci est essentiel pour garantir l'efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme clé de gouvernance des entreprises, en prenant la Tunisie comme exemple des pays émergents.

Le Conseil d'Administration (CA) est un dispositif de gouvernance crucial, réputé comme le point de convergence des règles du jeu et des mécanismes de pouvoir visant à influencer les orientations stratégiques des entreprises. La gouvernance des entreprises en Tunisie se distingue par une structure d'actionnariat familial qui privilégie soit un CA à double tête soit un CA moniste. La composition du CA doit être en adéquation avec divers facteurs tels que la stratégie de croissance, la taille, les domaines d'activité, la complexité opérationnelle et le niveau de risque de l'entreprise. Les membres du CA doivent posséder un éventail de compétences

incluant une connaissance approfondie de l'industrie, des produits, des marchés géographiques, des réglementations en vigueur, ainsi que des aptitudes en planification stratégique, gouvernance, contrôle interne, gestion des risques, systèmes d'information, analyse financière et comptabilité. La promotion de la diversité au sein du CA est également primordiale. Pour les entreprises cotées en bourse à la BVMT, le conseil doit comprendre au minimum deux membres indépendants et un représentant des actionnaires minoritaires, conformément à la réglementation financière en vigueur. Malgré cela, la gouvernance tunisienne reste critiquée pour sa faiblesse (El Mehdi, 2007).

Bouaziz et Triki (2013) attestent que le CA joue un rôle clé en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise. En effet, son efficacité dépend de la présence de plusieurs facteurs dont les plus importants sont liés à des caractéristiques qui portent essentiellement sur l'indépendance de ses membres, la taille du conseil d'administration, les fonctions cumulatives de décision et de contrôle, le degré d'indépendance du comité d'audit et la diversité des genres au sein du conseil d'administration. En ce sens, les résultats de cette étude montrent l'importance de l'impact des caractéristiques du CA sur la performance financière des entreprises tunisiennes.

Les résultats confirment également les postulats de la théorie de l'agence suggérant qu'une gouvernance d'entreprise efficace est capable de contrôler et de réduire le problème d'agence au sein des entreprises (Fakhfakh et Jarboui, 2022). En conséquence, l'efficacité de la structure du CA devrait jouer un rôle plus actif en tant que l'un des mécanismes de gouvernance pour encourager les entreprises à être plus transparentes.

## **Conclusion**

Cet article étudie la structure, le fonctionnement et le rôle des Conseils d'administration à travers une étude descriptive approfondie des entreprises Tunisiennes. Menée sur un échantillon de 40 entreprises, la recherche vise à découvrir les spécificités des conseils d'administration tout en tenant compte de la structure de propriété. De cette étude, il ressort que la structure, le fonctionnement et le rôle des CA tunisiens ne semblent pas être intentionnellement choisis en fonction de critères appartenant aux approches financières ou stratégiques de la gouvernance, ni aux règles de bonne conduite. C'est la structure de propriété qui impose tous les choix concernant la structure du CA, même si ces choix ne sont pas optimaux pour un meilleur fonctionnement des entreprises.

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. Le désir constant de transparence s'est concrétisé par la promulgation de la loi n° 35 du 11 juin 2018, exigeant la divulgation d'informations sur la composition et la structure des organes de gouvernance. Cette divulgation vise à permettre une meilleure compréhension de la composition et de la structure des organes de gouvernance, ainsi que de la répartition des responsabilités et des rôles, allant du niveau de contrôle et de

surveillance jusqu'au niveau opérationnel. Cependant, malgré ces efforts et changements réglementaires, il persiste toujours des failles dans le système de gouvernance des entreprises. Ces failles peuvent notamment être liées à une application inadéquate des réglementations, à des conflits d'intérêts non résolus ou à un manque de supervision efficace, soulignant ainsi la nécessité d'une vigilance continue et d'une amélioration constante du cadre de gouvernance.

Les résultats de cette étude pourraient être d'une grande utilité pour les analystes, les investisseurs, les régulateurs et les chercheurs. Tout d'abord, les résultats pourraient éclairer les régulateurs tunisiens dans l'établissement des exigences de *reporting* concernant la gouvernance d'entreprise ESG. Les entreprises sont tenues de divulguer des informations sur la composition de leurs organes de gouvernance, notamment la proportion de membres indépendants élus par les actionnaires, leur politique de diversité, et leur politique de rémunération. Deuxièmement, cette étude pourrait sensibiliser les investisseurs et les parties prenantes aux défis de l'agence sur les marchés émergents, tels que la Tunisie. Enfin, elle pourrait également éclairer les chercheurs sur le rôle du conseil d'administration dans la qualité de l'innovation. Cette recherche pourrait ainsi aider les entreprises tunisiennes à améliorer leurs pratiques de gouvernance d'entreprise et à développer un avantage concurrentiel durable basé sur l'innovation.

Cette étude, comme toute recherche, présente certaines limites qu'il convient de reconnaître. La principale limite réside dans la représentativité de l'échantillon restreint de 40 entreprises tunisiennes utilisé dans l'étude descriptive. Afin d'approfondir notre compréhension, il serait bénéfique d'explorer d'autres échantillons plus diversifiés ou d'adopter des méthodologies mixtes pour une analyse plus approfondie. De plus, l'exploration des similitudes et des différences avec d'autres marchés émergents ou des économies développées pourrait élargir la portée de la recherche et permettre une meilleure contextualisation des résultats.

## **Bibliographie**

ALCHIAN A. A., & DEMSETZ H. (1972), Production, information costs, and economic organization, *The American Economic Review*, vol. 62, n°5, p. 777-795.

ANDREWS D. (1981), Replaying the board's role in formulating strategy, *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 3, p. 18-26.

BALSMEIER P., ETIENNE J., & CHEN C. (2017), Independent boards and innovation, *Journal of Financial Economics*, vol. 123, n° 3, p. 536-557.

BARZEL Y. (1989), *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge, Cambridge University Press.

BOUAZIZ Z., & TRIKI M. (2013), The impact of the characteristics of the board of directors on the financial performance of Tunisian companies, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, vol. 5, n° 2.



CHARREAUX G. (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *La Revue du Financier*, n° 127, p. 6-17.

CHEN C., & GUAY T. (2020), Busy directors and shareholder satisfaction, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 55, n° 7, p. 2181-2210.

CHITAYAT A. (1984), The role of the board of directors in practical terms, *Management International Review*, vol. 24, n° 1, p. 71-77.

EL MEHDI A. (2007), Empirical Evidence on Corporate Governance and Corporate Performance in Tunisia, *Corporate Governance: an international review*, vol. 15, n° 6, p. 1429-1441.

ETIENNE J. (2021), *Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires : Un réexamen*, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 24, n° 2.

FAKHHAK H., & JARBOUI A. (2022), Board of director's effectiveness, audit quality and ownership structure: impact on audit risk-Tunisian evidence, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, vol. 12, n° 3, p. 468-485.

FAMA E. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, p. 288-306.

FAMA E. F., & JENSEN M. C. (1983), Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26(2), p. 301-325.

FURUBOTN E. G., & PEJOVICH S. (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, *Journal of Economic Literature*, vol. 10(4), p. 1137-1162.

GODARD J. (2002), La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, *Revue Sciences de Gestion*, n° 33, p. 125-148.

GOMEZ P. Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Inter-Éditions, Paris, 271 p.

JENSEN M.C. (1993), The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems, *Journal of finance*, vol. 48, n° 3, p. 831-880.

JENSEN M.C. & MECKLING W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.

OMAN C., FRIES S. & BUITER W. (2003), La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition, et les économies émergentes, *Cahier de politique économique* n° 23, Centre de Développement de l'OCDE, Paris.

PARRAT J. (2003), *Le gouvernement d'entreprise (Les Topos)*. Paris, Dunod, p. 128.

VANCE S. C. (1983), *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*, McGraw-Hill Series in Management.

WEINER H. & THISSEN D. (1981), Graphical data analysis, *Annual Review of Psychology*, vol. 32, p.191-241.

WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, NY : Free Press.

**Guilaine DJOUAKEP – FANDO,**

Docteur en Droit public, ATER à l'Université de Bretagne Occidentale

## **Alternance politique et réformes constitutionnelles : une comparaison des Constitutions française et camerounaise à l'aube des élections de 2025**

**Résumé :** cet article analyse les réformes nécessaires pour assurer une alternance politique effective en France et au Cameroun. En France, malgré la limitation des mandats présidentiels, les récents scrutins ont révélé des critiques sur l'impartialité et l'indépendance des institutions électorales, comme le Conseil constitutionnel. L'étude recommande la création d'une autorité électorale indépendante pour renforcer la transparence. Au Cameroun, l'absence de limitation des mandats et la dépendance d'ELECAM nuisent à l'alternance. S'inspirant des modèles africains réussis, cet article propose des réformes pour rendre ELECAM plus autonome et limiter les mandats, afin de promouvoir la stabilité démocratique et de renforcer la légitimité politique.

**Mots clés :** Alternance politique ; Limitation des mandats ; Indépendance électorale ; Réformes constitutionnelles ; Démocratie représentative.

## **Political Alternation and Constitutional Reforms: A Comparison of the French and Cameroonian Constitutions at the Dawn of the 2025 Elections**

**Abstract:** this article examines the reforms needed to ensure effective political alternation in France and Cameroon. In France, despite the presidential term limits, recent elections have highlighted criticism regarding the impartiality and independence of electoral institutions, such as the Constitutional Council. The study recommends creating an independent electoral authority to strengthen transparency. In Cameroon, the lack of term limits and ELECAM's dependency hinder political alternation. Drawing on successful African models, this article proposes reforms to make ELECAM more autonomous and to reinstate term limits to promote democratic stability and enhance political legitimacy.

**Keywords:** Political alternation; Constitutional reforms; Electoral independence; Term limits; Democratic institutions.

## **Introduction**

La question de l'alternance politique est aujourd'hui au cœur des enjeux démocratiques dans de nombreux Etats modernes, confrontées à des défis croissants de légitimité institutionnelle et de représentativité. L'alternance, qui représente la possibilité pour une opposition politique de parvenir au pouvoir de manière pacifique et institutionnalisée, constitue un pilier fondamental de la démocratie. Pour qu'elle soit effective, elle repose non seulement sur la régularité et la transparence des élections, mais aussi sur des dispositifs constitutionnels clairs, garantissant une rotation du pouvoir. Ce dernier aspect prend une importance cruciale dans un contexte global où la longévité au pouvoir de certains dirigeants (notamment en Russie et dans certains Etats d'Afrique), associée aux risques d'abus institutionnels, peut entraver la vitalité démocratique.

À la veille des élections présidentielles de 2025 au Cameroun, la France et le Cameroun offrent des exemples contrastés de dispositifs constitutionnels en matière d'alternance politique, particulièrement en ce qui concerne la limitation des mandats et l'indépendance des institutions électorales. En France, la Constitution de la Ve République prévoit des mécanismes de limitation de la durée des mandats présidentiels, révisés notamment en 2008 pour restreindre le cumul successif des mandats présidentiels à deux. Bien que cette mesure vise à garantir une rotation du pouvoir, elle est sujette à des critiques quant à son efficacité réelle pour promouvoir une alternance politique dynamique. La question de l'indépendance des institutions chargées de superviser les élections reste également centrale, alors que des voix s'élèvent pour proposer une réforme en vue de renforcer l'impartialité et la transparence des processus électoraux.

En parallèle, la situation au Cameroun révèle une problématique distincte. Cet Etat a connu une suppression de la limitation des mandats en 2008, permettant au président de briguer indéfiniment le pouvoir. Cette modification a alimenté le débat autour de la pérennisation au pouvoir et de l'absence d'alternance effective. L'indépendance des institutions électorales, notamment ELECAM (Elections Cameroon), est également remise en question, et des observateurs nationaux et internationaux soulignent la nécessité de réformes pour garantir une impartialité et une transparence accrues lors des élections.

La comparaison entre la France et le Cameroun revêt une pertinence historique et institutionnelle particulière, car elle met en lumière des trajectoires de développement constitutionnel marquées à la fois par des influences communes et par des spécificités nationales. La France, en tant qu'ancienne puissance coloniale, a influencé les structures juridiques et politiques camerounaises. La France a constamment ajusté ses mécanismes pour assurer l'alternance démocratique, tandis que le Cameroun, bien que confronté à des défis institutionnels spécifiques, puise partiellement dans l'héritage juridique français pour encadrer son système politique. Cependant, les révisions constitutionnelles et les pratiques institutionnelles propres à chaque État reflètent des contextes sociopolitiques uniques, rendant cette comparaison instructive pour identifier des pistes d'amélioration mutuelles. Cette analyse permet ainsi de saisir comment des dispositions constitutionnelles similaires peuvent mener à

des dynamiques d'alternance très différentes et d'ouvrir des pistes de réflexion sur le potentiel d'amélioration des systèmes électoraux et démocratiques dans des contextes divers.

Ainsi, il est pertinent de se demander dans quelle mesure les dispositions constitutionnelles relatives à la limitation des mandats et à l'organisation des élections en France et au Cameroun influencent-elles la possibilité d'une alternance politique effective ? La réponse à cette question implique une analyse de la manière dont les limitations de mandats et l'organisation des élections, assorties d'une évaluation de l'indépendance des institutions chargées de superviser les scrutins, favorisent ou entravent l'alternance politique dans ces deux contextes.

Cette étude s'appuie sur une méthode comparative et critique, destinée à évaluer l'impact des dispositifs constitutionnels de la France et du Cameroun sur l'alternance politique. La recherche procédera par plusieurs étapes. Dans un premier temps, elle analysera les textes constitutionnels et les réformes pertinentes dans chaque pays, afin d'examiner les dispositions spécifiques aux mandats présidentiels et leurs justifications théoriques. En complément, les travaux doctrinaux de juristes influents fourniront des perspectives théoriques sur l'alternance et sur l'efficacité de ces dispositifs.

Ensuite, cette étude se penchera sur les institutions électorales et leurs conditions d'indépendance dans les deux contextes, en tenant compte des critiques contemporaines et des propositions de réformes. Les études empiriques, notamment les travaux doctrinaux viendront éclairer les pratiques électorales et les degrés d'indépendance des organes de contrôle électoral, notamment le Conseil constitutionnel en France et ELECAM au Cameroun. Par cette méthode d'analyse croisée, cet article vise à montrer comment les dispositifs constitutionnels et institutionnels influencent concrètement la possibilité d'une alternance effective dans chaque pays.

Dans cette perspective, notre étude s'articule autour de deux axes majeurs. En effet, la première partie sera consacrée aux dispositifs constitutionnels existants dans chacun des deux pays et à leurs effets sur l'alternance politique (1). En France, l'analyse portera d'abord sur la limitation des mandats, introduite par la révision de 2008, pour déterminer si elle constitue une garantie suffisante de rotation du pouvoir. Ces développements évalueront également les débats autour des pratiques de contournement (cumul des mandats et fonctions, prolongement indirect du pouvoir) et examineront le rôle des institutions électorales, en particulier le Conseil constitutionnel, dont l'indépendance est parfois contestée dans la gestion des élections. Du côté camerounais, cette partie analysera la suppression de la limitation des mandats en 2008 et ses effets sur la concentration du pouvoir présidentiel, avant d'aborder le fonctionnement d'ELECAM et les critiques concernant son indépendance. En conclusion de cette partie, une évaluation critique des dispositifs des deux pays mettra en lumière leurs atouts et leurs lacunes en matière de promotion de l'alternance politique.

La seconde partie proposera une réflexion prospective sur les perspectives de réforme et les enjeux contemporains pour assurer une alternance politique effective (2). Pour la France, elle abordera les réformes potentielles pour renforcer l'indépendance des institutions électorales, telles que la création d'une autorité électorale indépendante, tout en s'interrogeant sur les

risques de crise de légitimité et les attentes en matière de démocratie représentative. Au Cameroun, cette partie s'attachera à discuter des réformes nécessaires pour instaurer une crédibilité accrue des processus électoraux, en s'inspirant de pratiques d'autres États africains. Cette analyse comprendra des propositions de réformes pour améliorer la transparence et l'intégrité des élections, avec des suggestions de révisions constitutionnelles pour limiter les modifications opportunistes et garantir l'indépendance des institutions.

Cet article visera à démontrer que, bien que les contextes français et camerounais soient très différents, des réformes ciblées et adaptées peuvent contribuer, dans chacun des deux pays, à renforcer la stabilité démocratique et la crédibilité des institutions électorales, en vue d'une alternance politique plus authentique et durable.

## **1. Les dispositifs constitutionnels et leurs effets sur l'alternance politique : une évaluation critique**

L'alternance politique constitue une composante essentielle de la démocratie représentative, dans laquelle les dispositifs constitutionnels jouent un rôle clé. En limitant la concentration prolongée du pouvoir, les constitutions encadrent, au sein des États démocratiques, les conditions d'une rotation du pouvoir qui reflète les choix populaires (Beaud, 2020). Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs, tant en France qu'au Cameroun, varie en fonction de la manière dont les limites de mandats et les organes de contrôle électoral sont conçus et appliqués. L'alternance politique ne peut être garantie sans une structure constitutionnelle solide qui impose une limitation des mandats, créant ainsi un espace pour le renouvellement du pouvoir au sein de l'État. En France, la réforme de 2008 a mis en place des limites visant à freiner la permanence des dirigeants, renforçant les fondements de la rotation démocratique. En revanche, au Cameroun, la suppression de la limitation des mandats en 2008 a suscité des critiques, de nombreux auteurs estimant qu'elle fragilise les garanties démocratiques et favorise la pérennisation du pouvoir en place.

De plus, les institutions électorales jouent un rôle central dans la légitimité des élections et, par extension, dans la validation des processus de succession démocratique. L'indépendance des institutions chargées de l'organisation des élections constitue un pilier indispensable de l'alternance, permettant d'assurer une transparence indispensable à la confiance citoyenne dans le processus électoral (Kamto, 2017). Ainsi, cette première partie propose une analyse critique des dispositifs constitutionnels encadrant l'alternance politique dans les deux systèmes étudiés. Elle s'articule autour de deux axes : d'une part, les dispositifs français visant à limiter le pouvoir exécutif par des mandats circonscrits (1.1.), et d'autre part, les particularités du Cameroun, où la suppression des limitations de mandats et les critiques récurrentes concernant l'indépendance des institutions électorales laissent entrevoir des obstacles majeurs à une alternance politique effective (1.2.).

## **1.1 La limitation des mandats et l'organisation électorale en France : entre principes et contestations**

En France, la limitation des mandats présidentiels et l'organisation des élections sont perçues comme des garanties essentielles pour le renouvellement démocratique et la légitimité institutionnelle. La révision constitutionnelle de 2008, qui a inscrit la limitation des mandats présidentiels à deux termes consécutifs, visait précisément à limiter le risque de concentration excessive du pouvoir au sein de l'exécutif. Cependant, ce dispositif est l'objet de débats doctrinaux quant à sa capacité réelle à garantir une alternance effective, certains observateurs pointant les failles dans le dispositif de cumul des mandats et les possibilités de contournement, qui fragilisent la rotation démocratique.

Par ailleurs, les organes en charge de l'organisation des élections, tels que le Conseil constitutionnel, jouent un rôle de premier plan dans la transparence des scrutins, mais leurs interventions suscitent également des interrogations sur leur indépendance vis-à-vis de l'exécutif. Les controverses sur l'indépendance de ces organes révèlent les défis de la démocratie française face aux exigences croissantes de neutralité et de transparence dans le processus électoral.

Cette sous partie examine ainsi les limites et les défis posés par le cadre constitutionnel français pour promouvoir une alternance politique réelle, en analysant d'abord les dispositifs de limitation des mandats (1.1.1) et ensuite le rôle des institutions électorales dans la consolidation d'une transparence électorale incontestée (1.1.2).

### *1.1.1. L'évolution des limitations de mandats : une garantie suffisante pour l'alternance ?*

La révision constitutionnelle de 2008 a apporté des modifications significatives à l'architecture juridique de la limitation des mandats en France, inscrivant dans l'article 6 de la Constitution française des mesures visant à garantir une meilleure rotation des élites politiques. Toutefois, ces avancées ne sont pas toujours suffisantes pour garantir une alternance effective, en particulier au niveau des pratiques et des exceptions encore en vigueur. La réforme de 2008 introduit une limitation aux deux mandats consécutifs uniquement pour la présidence de la République, mais n'inclut pas de restrictions identiques pour les parlementaires. En conséquence, de nombreux élus continuent de cumuler des mandats locaux et nationaux, ce qui leur permet de maintenir une influence politique malgré le renouvellement partiel de leurs fonctions.

Par ailleurs, la loi de 2014<sup>1</sup> a interdit le cumul de mandats exécutifs avec une fonction parlementaire, mais les élus peuvent continuer à exercer des fonctions locales sans responsabilité exécutive directe, contournant ainsi l'esprit des réformes. En pratique, cette situation affaiblit le renouvellement démocratique et freine la rotation des élites politiques.

---

<sup>1</sup> Loi organique n° 2014-125 du 14 février 2014 interdisant le cumul de fonctions exécutives locales avec le mandat de député ou de sénateur

Ces limites illustrent une problématique récurrente : les réformes partielles ne parviennent pas toujours à empêcher les stratégies de contournement. Certains observateurs estiment que ces réformes auraient besoin de mesures plus strictes pour réellement limiter l'influence politique à long terme d'une même personne, notamment par une interdiction plus large de cumul et des limitations temporelles plus généralisées.

Une évaluation critique de ces révisions et des pratiques en cours est donc essentielle pour mieux cerner les mécanismes institutionnels à consolider afin de renforcer la démocratie représentative en France. Elle permettrait d'identifier des pistes de réforme nécessaires pour promouvoir une véritable rotation du pouvoir et assurer ainsi le renouvellement des représentants politiques dans le respect des attentes démocratiques.

### *1.1.2. Les institutions électorales : une indépendance sous surveillance*

L'indépendance des institutions chargées de superviser le processus électoral est cruciale pour garantir la transparence et l'intégrité des élections en France. Parmi ces institutions, le Conseil constitutionnel occupe une place prépondérante, assurant non seulement la conformité des lois électorales avec la Constitution, mais également la régulation des processus électoraux eux-mêmes (Rousseau, 2019). Le rôle du Conseil constitutionnel est central dans la protection des droits électoraux et la préservation de l'équilibre des pouvoirs au sein de la Ve République. Toutefois, des interrogations subsistent quant à son indépendance réelle et à son efficacité dans la lutte contre les dérives électorales.

L'évaluation de l'indépendance du Conseil constitutionnel révèle des défis significatifs. Bien que ses membres soient nommés en grande partie par des instances indépendantes (selon l'article 56 de la Constitution, trois membres sont nommés par le président de la République, trois par le président de l'Assemblée nationale et trois par le président du Sénat), leur proximité avec le pouvoir exécutif soulève des doutes sur leur capacité à agir sans influence extérieure. Cette situation est exacerbée par les critiques concernant la gestion des élections, notamment les accusations de partialité dans certaines décisions. En effet, le Conseil constitutionnel a fait face à plusieurs critiques concernant sa gestion des élections, souvent liées à des accusations de partialité dans ses décisions. Par exemple, lors des élections législatives de 2022, des contestations ont émergé concernant l'affiliation politique de certains candidats, ce qui a soulevé des doutes sur l'impartialité du Conseil dans ses jugements, notamment en ce qui concerne la vérification des manœuvres pouvant tromper les électeurs sur les soutiens politiques <sup>1</sup>. De plus, des dysfonctionnements notables lors du vote électronique ont également été mis en avant. Le Conseil a annulé des élections dans deux circonscriptions des Français établis hors de France à cause d'un taux de délivrance de mots de passe pour voter qui était très bas, empêchant ainsi de nombreux électeurs de participer au scrutin. Ces situations ont conduit à des remises en question sur la sincérité des élections et ont mis en lumière des failles dans les processus électoraux,

---

<sup>1</sup> <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2023/202331ELEC.htm>



alimentant des doutes sur l'objectivité du Conseil <sup>1</sup>. Ces critiques illustrent les défis que rencontre le Conseil constitutionnel en matière de perception de son indépendance et de sa capacité à garantir des élections transparentes et justes.

Par ailleurs, d'autres organes, comme la Commission nationale des comptes de campagne et des financements politiques (CNCCFP), se voient également assigner la tâche de garantir une élection transparente, mais leur efficacité est souvent remise en question. La CNCCFP, bien qu'elle dispose d'un mandat pour surveiller le financement des campagnes électorales, fait face à des limites en matière d'autonomie et de ressources, ce qui nuit à sa capacité d'action. En effet, bien qu'elle soit une autorité indépendante, elle dépend en grande partie des financements et des ressources allouées par l'État. Cette dépendance peut influencer son fonctionnement et limiter sa capacité à agir de manière autonome. Des critiques ont été formulées sur le fait qu'une trop grande proximité avec le pouvoir exécutif peut nuire à la perception d'indépendance et à la rigueur de ses enquêtes <sup>2</sup>.

Les critiques récentes concernant la gestion des élections en France portent notamment sur les irrégularités dans le financement des campagnes, ainsi que sur des préoccupations relatives à la partialité des médias et à l'influence des lobbies. Ces enjeux soulèvent des questions quant à la crédibilité du système électoral et à la confiance des citoyens envers leurs institutions. À cet égard, des propositions de réforme ont émergé pour renforcer l'indépendance et l'efficacité des organes de contrôle. Parmi celles-ci, la création d'une autorité électorale indépendante dotée de pouvoirs élargis pourrait constituer une solution prometteuse pour améliorer la transparence et l'équité du processus électoral.

En conclusion, la discussion autour du rôle du Conseil constitutionnel et d'autres institutions électorales met en lumière la nécessité de garantir leur indépendance pour renforcer la confiance des citoyens dans le système démocratique. Une évaluation critique des mécanismes actuels et l'examen des propositions de réforme s'avèrent essentiels pour consolider l'intégrité du processus électoral en France. À travers ces réflexions, il est impératif d'envisager des mesures qui pourraient mieux protéger les droits des électeurs et promouvoir une alternance politique véritable.

## **1.2 La situation camerounaise : un cadre constitutionnel qui favorise la pérennisation du pouvoir**

À l'inverse du modèle français, le cadre constitutionnel camerounais a, depuis la révision de 2008 (en particulier celui de l'article 6 de la constitution camerounaise), permis un maintien prolongé du pouvoir exécutif en levant la limite des mandats présidentiels. Cette suppression a suscité de nombreuses critiques, tant au niveau national qu'international, en raison de l'effet de pérennisation du pouvoir qu'elle génère, compromettant ainsi la possibilité d'une alternance démocratique au Cameroun (Ki-Zerbo, 2014). La doctrine souligne qu'un tel choix

---

<sup>1</sup><https://www.conseil-constitutionnel.fr/actualites/le-conseil-constitutionnel-annule-en-raison-des-dysfonctionnements-intervenues-lors-du-vote>

<sup>2</sup> Pour plus de détails consulter les rapports annuels de la CNCCFP <https://cnccfp.fr/>

constitutionnel alimente une concentration du pouvoir, créant des tensions sociales et politiques dans un contexte où les institutions manquent de crédibilité et où l'équité du processus électoral est régulièrement remise en question. De plus, l'institution en charge de l'organisation des élections, Elections Cameroon (ELECAM), est souvent critiquée pour son indépendance plus théorique que réelle, en raison de la composition de ses membres et de ses modalités de fonctionnement. Une institution électorale qui ne garantit pas une transparence effective est souvent perçue comme un instrument de légitimation du pouvoir en place, rendant toute alternance politique incertaine.

Cette sous-partie explore les conséquences de la suppression de la limitation des mandats sur la possibilité d'une alternance démocratique au Cameroun (1.2.1.) et examine l'indépendance contestée d'ELECAM dans la gestion des processus électoraux, qui limite de facto l'efficacité du processus démocratique (1.2.2).

### *1.2.1. La suppression de la limitation des mandats en 2008 : un obstacle à l'alternance démocratique*

La révision constitutionnelle de 2008 au Cameroun a marqué un tournant décisif dans l'évolution politique de cet Etat en abolissant la limitation des mandats présidentiels. Avant cette réforme, la Constitution de 1996 imposait une restriction à deux mandats consécutifs pour le président. Cependant, cette limitation a été supprimée, ouvrant ainsi la voie à la pérennisation du pouvoir de Paul Biya, président depuis 1982. Cette modification a suscité de vives critiques tant sur le plan national qu'international, alimentant les craintes d'un affaiblissement des principes démocratiques au Cameroun (Sourang, 2019).

L'impact de cette suppression sur l'alternance politique est significatif. En levant les restrictions sur le nombre de mandats, le gouvernement a consolidé sa position, rendant pratiquement impossible la rotation du pouvoir. Cette décision a engendré un climat d'instabilité politique et de défiance vis-à-vis des institutions démocratiques (Sompoudou, 2020). Les élections se déroulent désormais dans un contexte où l'opposition est souvent marginalisée, et les voix dissidentes sont étouffées par des mesures répressives. La suppression des limitations de mandats a donc contribué à la solidification d'un système autoritaire, où la continuité du pouvoir est privilégiée au détriment de l'alternance démocratique.

Face à cette situation, des pressions internes et internationales se font sentir pour réintroduire des limitations des mandats. Les acteurs politiques de l'opposition et la société civile appellent à un retour à des principes démocratiques qui garantissent la rotation du pouvoir et l'égalité des chances lors des élections. Au niveau international, des organisations telles que l'Union africaine et la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC) encouragent les États membres à respecter les normes démocratiques, y compris les limitations de mandats. Des campagnes de sensibilisation et des mouvements populaires ont également émergé pour revendiquer des réformes constitutionnelles favorisant une véritable alternance politique.

Néanmoins, ces efforts rencontrent de nombreux obstacles. Le pouvoir en place utilise des tactiques de dissuasion pour réprimer les mouvements contestataires et maintenir son autorité.

De plus, la faiblesse des institutions judiciaires et l'absence d'un cadre légal propice à une contestation efficace compliquent la réintroduction de limitations des mandats. Par conséquent, il est essentiel d'analyser en profondeur ces pressions internes et internationales, afin de mieux comprendre les dynamiques politiques actuelles et les perspectives d'un retour à une gouvernance démocratique au Cameroun.

L'étude de la suppression des limitations de mandats en 2008 met en lumière un obstacle majeur à l'alternance démocratique au Cameroun. Les implications de cette révision constitutionnelle sont profondes, affectant non seulement le paysage politique interne, mais aussi les relations du pays avec la communauté internationale. À travers cette analyse, il est crucial d'explorer les possibilités de réforme et les enjeux associés à la restauration des limitations des mandats, afin de favoriser une véritable alternance politique

### *1.2.2. Institutions électorales camerounaises : indépendance théorique ou pratique ?*

L'institution chargée de l'organisation des élections au Cameroun, Elections Cameroon (ELECAM), a été créée en 2006 dans le but de garantir des élections transparentes et crédibles. Toutefois, malgré cette mission officielle, l'analyse de son fonctionnement révèle de profondes lacunes concernant son indépendance et son efficacité, notamment lors des élections présidentielles et législatives récentes (les plus emblématiques étant les élections présidentielles de 2018). La crédibilité d'ELECAM a été compromise par des allégations de partialité, ce qui a suscité des critiques tant au niveau national qu'international (Ihl, 2002).

L'un des principaux problèmes rencontrés par ELECAM réside dans sa dépendance vis-à-vis du pouvoir exécutif, ce qui remet en question sa capacité à agir de manière autonome. Le mode de désignation des membres d'ELECAM, souvent perçu comme influencé par les autorités politiques, soulève des préoccupations quant à leur impartialité. En effet, le conseil d'administration d'ELECAM est composé de 18 membres dont le président et le vice-président sont nommés par le président de la République (pour un mandat de quatre ans renouvelable) par décret présidentiel<sup>1</sup>. Cette nomination crée un conflit d'intérêts potentiel. Cette situation a conduit à des accusations de manipulation et d'ingérence dans le processus électoral, nuisant ainsi à la confiance du public envers les résultats des élections (Kamto, 2017).

Les récentes élections de 2018 au Cameroun ont été marquées par des irrégularités, notamment des problèmes liés à l'inscription des électeurs, à la transparence du financement des campagnes, à des accusations de tripatouillages et à la couverture médiatique des candidats. Ces défaillances ont exacerbé les doutes sur l'intégrité d'ELECAM et ont été à l'origine de manifestations et de revendications populaires pour des réformes électorales. Les acteurs de l'opposition (notamment Maurice KAMTO), ainsi que des observateurs nationaux et internationaux, ont dénoncé le manque d'égalité de traitement entre les différents partis politiques, ce qui a compromis le principe fondamental d'une compétition électorale libre et équitable.

---

<sup>1</sup> Loi n° 2006/011 du 29 décembre 2006 portant création, organisation et fonctionnement d'ELECAM

Pour remédier à ces insuffisances et garantir une meilleure autonomie d'ELECAM, plusieurs réformes doivent être envisagées. Tout d'abord, il est impératif de revoir le mode de nomination des membres de l'institution afin d'assurer une représentativité et une indépendance accrues. Par exemple, la création d'une commission indépendante composée de membres de tous les partis politiques camerounais, chargée de sélectionner les membres d'ELECAM sur la base de critères objectifs pourrait contribuer à renforcer la légitimité de l'institution.

Ensuite, il serait souhaitable de mettre en place des mécanismes de contrôle externes permettant de surveiller le processus électoral de manière transparente. La participation d'observateurs indépendants, tant nationaux qu'internationaux, pourrait apporter une garantie supplémentaire quant à la validité des élections. En effet, la présence d'observateurs électoraux indépendants est généralement perçue comme une garantie de transparence lors des élections. Cependant, des cas de corruption ou de manipulation impliquant de prétendus observateurs ont été signalés au Cameroun. En 2018, lors de l'élection présidentielle, des individus se sont présentés comme des observateurs de Transparency International, affirmant que le scrutin s'était déroulé de manière transparente et crédible. Or, l'organisation a démenti avoir déployé une mission d'observation au Cameroun, précisant que ces personnes n'avaient aucune affiliation avec elle. Cette situation met en lumière les limites d'une telle solution.

En outre, des mesures devraient être adoptées pour améliorer l'accès aux informations électorales et garantir un égal accès des candidats aux médias, ce qui favoriserait un climat de confiance lors des campagnes électorales.

L'analyse du fonctionnement d'ELECAM révèle une institution qui, malgré des objectifs ambitieux, souffre d'une indépendance compromise par des influences politiques. Les critiques formulées à l'encontre de sa gestion, ainsi que les propositions de réforme visant à garantir une plus grande autonomie des institutions électorales, mettent en lumière les défis auxquels le Cameroun est confronté dans sa quête d'une démocratie véritablement participative. L'amélioration de l'indépendance d'ELECAM est essentielle pour renforcer la confiance des citoyens dans le processus électoral et favoriser ainsi une alternance politique réelle.

## **2. Perspectives de réforme et enjeux pour une alternance politique effective et une indépendance électorale renforcée**

La consolidation des mécanismes de l'alternance et de l'indépendance des institutions électorales s'avère cruciale pour le maintien de la légitimité démocratique. Les études montrent que la pérennité des démocraties modernes repose non seulement sur la limitation du pouvoir exécutif mais aussi sur l'établissement de structures institutionnelles capables de garantir une transparence dans l'organisation des élections. En effet, les défis contemporains de la démocratie exigent des réformes innovantes qui assurent une représentativité crédible et une régulation effective des processus électoraux. En France, les critiques sur le cumul des mandats et la montée de l'abstention révèlent un besoin de redéfinition des dispositifs en place afin d'adapter la démocratie représentative aux réalités modernes. Pour le Cameroun, la régulation

de l'alternance politique doit être appuyée par des institutions électorales véritablement autonomes, capables de contrer les pratiques visant à conserver le pouvoir sans une réelle légitimité démocratique. La création d'organes de contrôle indépendants et l'institutionnalisation de limites de mandats apparaissent alors comme des solutions de réformes possibles pour garantir une alternance politique réelle et stable.

Cette deuxième partie se concentrera donc sur l'analyse des pistes de réformes pouvant être adoptées pour renforcer l'alternance et l'indépendance des institutions électorales dans les deux Etats étudiés. Elle soulignera, d'une part, la nécessité d'une refonte des institutions électorales en France afin de garantir une indépendance accrue (2.1.) et, d'autre part, les réformes urgentes requises au Cameroun pour parvenir à des processus électoraux crédibles et respectueux des principes démocratiques (2.2.).

## **2.1. Les défis contemporains de la démocratie : garantir l'indépendance électorale pour une alternance réelle**

Les enjeux contemporains de la démocratie en France et au Cameroun soulignent la nécessité de réformes pour renforcer l'indépendance des institutions électorales, facteur clé d'une alternance politique effective. La France, bien que dotée d'institutions relativement robustes, n'échappe pas aux défis posés par la montée du populisme et la perte de confiance envers les institutions, perçues comme déconnectées de la volonté populaire (Rousseau, 2013). Cette défiance appelle à une réflexion sur l'opportunité de créer une autorité électorale véritablement indépendante, renforçant la transparence et l'équité des processus électoraux. En parallèle, au Cameroun, le cadre institutionnel actuel, marqué par une subordination d'ELECAM aux influences politiques, rend incertaine la crédibilité des scrutins et compromet la légitimité des résultats électoraux. Le renforcement de l'indépendance électorale est crucial pour assurer un équilibre démocratique, surtout dans les États en développement (Coulibaly, 2022).

Cette sous partie propose d'aborder, d'une part, les réformes nécessaires en France pour revitaliser la démocratie représentative (2.1.1.) et, d'autre part, les pistes de transformation institutionnelle au Cameroun pour assurer des élections crédibles, transparentes et inclusives, dans un contexte marqué par des demandes de réformes structurelles (2.1.2.).

### *2.1.1. En France : les réformes nécessaires pour renforcer la démocratie représentative*

Les récentes élections législatives en France, particulièrement celles de 2022 et de 2024, témoignent d'une démocratie représentative en pleine mutation. Les élections législatives de 2022, marquées par un taux d'abstention alarmant de près de 53 %, illustrent cette défiance. Ce taux élevé d'abstention s'accompagne d'une polarisation politique croissante, avec l'émergence de nouvelles forces telles que la NUPES (Nouvelle Union Populaire Écologique et Sociale) et le Rassemblement National, qui contestent le système en place et remettent en question l'autorité des partis traditionnels. La fragmentation du paysage politique témoigne d'un mécontentement général à l'égard d'une classe politique jugée déconnectée des réalités citoyennes, comme l'affirme Pierre Rosanvallon dans son analyse de la crise de la démocratie

représentative (Rosanvallon, 2008). En 2024, la dissolution de l'Assemblée nationale en France a ravivé le débat sur l'indépendance et la stabilité des institutions électorales, soulignant un besoin criant de réforme. La dissolution, déclenchée en réponse aux tensions politiques et à une majorité parlementaire fragile, montre les limites des mécanismes actuels pour assurer une alternance politique stable et légitime. Ces périodes d'instabilité accentuent une crise de légitimité des institutions, exacerbée par la montée des mouvements populistes qui exploitent le mécontentement citoyen.

La critique de la démocratie représentative ne s'arrête pas aux seuls résultats électoraux, mais inclut également la perception publique des processus et de l'intégrité des institutions en charge. Ces événements illustrent le risque de voir les institutions de la Ve République perçues comme incapables de répondre aux attentes démocratiques modernes. Des propositions de réformes, telles que la création d'une autorité électorale indépendante, sont avancées pour renforcer la crédibilité des élections et l'impartialité dans la gestion des scrutins. Une telle autorité, similaire à celle en vigueur dans d'autres démocraties (notamment la Commission électorale britannique au Royaume-Uni, ou encore la Commission électorale fédérale au Etats-Unis), pourrait renforcer l'indépendance du processus électoral, réduisant l'influence de l'exécutif et des partis politiques majoritaires.

En réponse aux mouvements contestataires, certains auteurs proposent également de redéfinir les critères de dissolution parlementaire ou de limiter les conditions de recours, afin de prévenir une utilisation perçue comme stratégique ou politisée de ce pouvoir exécutif. Des réformes envisagées incluent également la modernisation des processus de nomination aux institutions électorales et la clarification de leurs compétences pour éviter des conflits d'interprétation qui sapent leur efficacité.

En somme, ces événements montrent que les réformes visant à protéger la démocratie représentative passent par une plus grande autonomie et un encadrement renforcé des institutions électorales.

### *2.1.2. Au Cameroun : réformes nécessaires pour un processus électoral crédible*

Les défis auxquels fait face le Cameroun en matière de transparence et d'intégrité électorale soulignent l'urgence de réformes pour restaurer la crédibilité du processus électoral. L'institution chargée d'organiser les élections, Elections Cameroon (ELECAM), est souvent critiquée pour son manque d'indépendance et sa vulnérabilité aux pressions politiques. Ces critiques s'expliquent en partie par les modalités de nomination de ses membres, qui sont perçues comme un levier de contrôle indirect exercé par le pouvoir exécutif. Cette dépendance affaiblit la confiance des citoyens dans l'équité du système électoral et alimente le sentiment que les élections sont largement symboliques, en particulier dans les pays où les institutions électorales ne sont pas autonomes.

Face à cette situation, plusieurs réformes sont envisageables pour renforcer l'impartialité d'ELECAM et garantir un processus électoral crédible. D'une part, la révision des modalités de nomination des membres de l'institution électorale pourrait introduire une sélection plus diversifiée et représentative des parties prenantes, inspirée par les pratiques d'autres États

africains qui ont opéré de telles réformes avec succès. Par exemple, des pays comme le Ghana et le Sénégal ont mis en place des processus de nomination plus transparents et multipartites pour leurs institutions électorales, permettant ainsi d'accroître la neutralité perçue de ces organes et la légitimité de leurs décisions.

D'autre part, la réforme de la supervision et de l'évaluation des opérations électorales au Cameroun serait cruciale pour renforcer l'intégrité des scrutins (Ki-Zerbo, 2014). Les récentes élections, marquées par des allégations de fraude et de manipulation, ont montré la nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle indépendants, tels que des observateurs internationaux ou des audits post-électorales rigoureux. L'ouverture à des organisations internationales ou africaines d'observation électorale pourrait jouer un rôle clé pour garantir une évaluation objective des scrutins.

En conclusion, la mise en œuvre de réformes institutionnelles substantielles, notamment au sein d'ELECAM, constituerait un pas essentiel vers l'établissement d'un processus électoral fiable et démocratique au Cameroun. De telles mesures contribueraient à restaurer la confiance des citoyens dans les élections et, par là même, à renforcer la légitimité du pouvoir politique au Cameroun.

## **2.2. Redéfinir le rôle des institutions pour une meilleure garantie de l'alternance politique**

La question de l'alternance politique implique une redéfinition des missions et de l'indépendance des institutions constitutionnelles, tant en France qu'au Cameroun, pour assurer une véritable rotation du pouvoir. En France, si le Conseil constitutionnel incarne l'un des garants de l'équité électorale, certaines voix doctrinales plaident pour un renforcement de ses attributions ou pour l'institutionnalisation de nouveaux mécanismes de contrôle qui permettraient de surmonter les faiblesses actuelles. Au Cameroun, le besoin de réformes est encore plus pressant : les critiques envers les révisions constitutionnelles opportunistes et la concentration du pouvoir appellent à des changements profonds dans la structuration de l'État. Sans une révision sérieuse des mécanismes institutionnels, la pérennisation des élites au pouvoir compromet l'émergence d'une alternance véritablement démocratique.

Cette sous partie explorera donc les perspectives de révision des mécanismes institutionnels en France (2.2.1.) et au Cameroun (2.2.2), avec l'objectif de formuler des propositions concrètes pour garantir une alternance politique effective par une refonte de la mission des institutions clés dans chaque contexte.

### *2.2.1. Pour la France : vers une révision des mécanismes de contrôle des élections*

La France, bien que dotée de solides institutions électorales, fait face à de nouveaux défis liés à la transparence et à l'équité du processus électoral. Les récents scrutins, dont les élections législatives de 2022 et 2024, organisées à la suite de la dissolution de l'Assemblée nationale, ont suscité des débats sur l'efficacité des mécanismes actuels de contrôle et sur leur capacité à répondre aux enjeux modernes de la vie démocratique. Ces mécanismes de contrôle, centrés

autour du Conseil constitutionnel, révèlent des lacunes importantes, notamment en matière d'encadrement des dépenses électorales et de lutte contre les manipulations numériques. Ces dispositifs sont critiquables car la concentration des compétences de contrôle électoral au sein du Conseil constitutionnel pourrait limiter l'efficacité des contrôles, surtout dans un contexte où la complexité des enjeux électoraux ne cesse de croître.

Face à cette réalité, plusieurs propositions de révision des mécanismes de contrôle ont émergé dans la doctrine. Certains auteurs plaident pour un élargissement du rôle du Conseil constitutionnel, afin qu'il puisse surveiller de manière plus proactive les étapes du processus électoral et intervenir, si nécessaire, avant même la proclamation des résultats (Rousseau, 2019). Une autre option envisagée consisterait à créer une autorité indépendante spécifiquement dédiée à la surveillance des élections, dont le mandat inclurait la vérification de la transparence des campagnes électorales, la régulation de l'usage des médias sociaux, et le contrôle des nouvelles formes de propagande numérique.

Ces réformes permettraient d'alléger la charge pesant sur le Conseil constitutionnel et d'apporter une expertise plus pointue face aux nouvelles problématiques, en s'inspirant par exemple de la Commission électorale indépendante mise en place au Royaume-Uni, qui a pour mission de surveiller le bon déroulement des scrutins et de garantir l'intégrité des résultats. En renforçant la spécialisation et l'autonomie des contrôles, la France pourrait améliorer la transparence et l'équité de son processus électoral, tout en répondant de manière proactive aux menaces modernes pesant sur ses institutions démocratiques.

Ainsi, une révision des mécanismes de contrôle électoral en France apparaît aujourd'hui comme une nécessité, non seulement pour prévenir les dérives potentielles, mais également pour consolider la confiance des citoyens dans les institutions républicaines. La création de nouvelles structures de contrôle ou l'élargissement des compétences du Conseil constitutionnel pourraient représenter des avancées significatives vers une démocratie plus robuste et résiliente.

### *2.2.2 Pour le Cameroun : vers des réformes constitutionnelles structurantes*

Au Cameroun, les réformes constitutionnelles s'avèrent indispensables pour établir un cadre institutionnel qui promeut la transparence et renforce la crédibilité démocratique (Engo, 2023). Les révisions constitutionnelles actuelles, souvent perçues comme motivées par des intérêts politiques, fragilisent la légitimité des institutions et encouragent les ajustements opportunistes des règles électorales. Cet usage flexible de la Constitution en Afrique est critiquable au regard de l'effet délétère des révisions constitutionnelles visant à consolider le pouvoir au détriment de la démocratie et de la stabilité politique.

Une réforme constitutionnelle au Cameroun pourrait donc inclure l'intégration de mécanismes limitant les modifications opportunistes de la Constitution, tels que des procédures renforcées d'adoption des amendements ou une consultation obligatoire du peuple lors des révisions portant sur les mandats présidentiels. En outre, la mise en place de clauses de verrouillage constitutionnel, empêchant la modification de certaines dispositions fondamentales relatives



aux élections et aux mandats, garantirait une alternance pacifique et éviterait le risque d'instabilité politique. Cette structure constitutionnelle, inspirée des expériences d'autres États africains, consoliderait l'indépendance des institutions électorales et favoriserait une application cohérente et pérenne des principes démocratiques.

Ces réformes contribueraient également à renforcer l'indépendance des institutions électorales, comme ELECAM, en modifiant les modalités de nomination de ses membres et en limitant l'ingérence du pouvoir exécutif. Le modèle kényan, avec sa Commission électorale indépendante et ses gardes fous constitutionnels, représente une source d'inspiration importante pour le Cameroun. En renforçant l'autonomie de l'institution électorale et en lui garantissant les moyens de remplir son mandat de manière impartiale, le Cameroun pourrait établir une base crédible pour des élections plus justes et transparentes.

L'adoption de ces réformes constitutionnelles structurantes pourrait ainsi transformer profondément le paysage politique camerounais. En garantissant des institutions plus indépendantes et un cadre constitutionnel stable, le Cameroun renforcerait la légitimité de ses processus électoraux et consoliderait la confiance des citoyens dans ses institutions démocratiques.

## **Conclusion**

L'alternance politique, pierre angulaire de tout régime démocratique, 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 en lumière les enjeux spécifiques auxquels chaque pays fait face en matière d'alternance et souligne les défis communs, notamment la nécessité de limiter le pouvoir exécutif et de garantir l'indépendance des institutions électorales. En France, bien que la limitation des mandats ait 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 qui illustrent un besoin de réformes supplémentaires. 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.

Les constats tirés de cette étude mettent en lumière la nécessité d'un réexamen des mécanismes constitutionnels et institutionnels dans les deux pays. Pour la France, l'instauration d'une autorité électorale véritablement indépendante pourrait renforcer la confiance dans les processus électoraux et garantir une transparence accrue, permettant de répondre aux critiques relatives à l'impartialité des institutions actuelles. Quant au Cameroun, la réintroduction d'une limitation des mandats et une réforme substantielle d'ELECAM, en visant son autonomie et sa crédibilité, apparaissent comme des impératifs pour promouvoir une transition démocratique authentique. En cela, les exemples d'autres États ayant mis en place des institutions électorales autonomes et des limitations strictes des mandats pourraient inspirer des réformes adaptées aux réalités locales.

Cette analyse ouvre des perspectives plus vastes, rappelant la nécessité de repenser la gouvernance constitutionnelle à l'heure des enjeux contemporains. La tendance à la personnalisation et à la concentration du pouvoir, commune aux régimes parlementaires comme présidentiels, appelle à une vigilance renforcée des législateurs et des instances constitutionnelles pour garantir l'alternance politique. Dans un monde globalisé où les organisations internationales jouent un rôle croissant, le soutien d'entités comme l'Union européenne et l'Union africaine pourrait devenir essentiel pour promouvoir des réformes et accompagner les pays dans la mise en place d'institutions électorales véritablement indépendantes.

Au-delà des cas français et camerounais, cette réflexion appelle à un élargissement des garanties constitutionnelles pour les démocraties modernes. Elle invite à promouvoir un modèle de gouvernance adaptable, capable de satisfaire les exigences croissantes de transparence et d'efficacité tout en restant fidèle aux principes de l'État de droit. En somme, l'évolution des constitutions, qu'elle concerne des démocraties établies ou émergentes, ne saurait se limiter à des ajustements techniques : elle doit traduire une volonté politique de revigorer les démocraties et d'assurer une alternance politique authentique, préservant ainsi la vitalité démocratique à l'échelle mondiale.

## Bibliographie

BEAUD O. (dir.), (2007) *La controverse sur le gardien de la Constitution et la justice constitutionnelle. Kelsen contre Schmitt*, Paris, Editions Panthéon-Assas, 220 p.

BEAUD O. (dir.) (2020) *Etat de la Constitution (Les billets du blog Jus Politicum)*, Paris, Editions Panthéon-Assas, 322 p.

COULIBALY A. (2022), « Le juge constitutionnel et la consolidation de la démocratie en Afrique francophone », *Revue juridique africaine*, vol. 15, n° 3, p. 223-245.

ENGO J. M. (2023), *La stabilité constitutionnelle au Cameroun et en Afrique de l'Ouest : analyse critique*, Presses de l'Université de Yaoundé.

IHL O. (2002), « La fraude électorale », *Revue française de science politique*, vol. 52, p. 123-138.

KAMTO M. (2017) « Le contrôle de la mise en œuvre nationale des règles et standards internationaux de la démocratie en Afrique. Des chaînons manquants ? », in K. AHADZINONOU, D. KOKOROKO, A. KPODAR, J.F. AIVO (dir.), *Démocratie en question. Mélanges en l'honneur du professeur Théodore Holo*, Toulouse, 2017, p.96-107.

KI-ZERBO J. (2014), *Les États africains et la question de la réforme constitutionnelle*, L'Harmattan, Paris 123 p.

KRAUD G. (2003), *Les manipulations électorales en Afrique : enjeux et perspectives*, Karthala, Paris, 193 p.

ROUSSEAU D. (dir.) (2019), *Les Cours constitutionnelles, garantie de la qualité démocratique des sociétés ? : actes du colloque organisé le 12 juillet 2018 par le Tribunal constitutionnel d'Andorre*, LGDJ, une marque de Lextenso, Grands colloques, 254 p.

ROUSSEAU D. (2013) (dir.), *L'élection présidentielle*, Dalloz, Thèmes et commentaires, 161 p.

ROSANVALLON P. (2008), *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Éd. du Seuil, 2008, 350 p.

SOURANG M. F. (2019), « Les défis de l'alternance démocratique en Afrique francophone », *Revue africaine des sciences politiques*, vol. 10, n° 2, p. 52-70.

SOMPOUGDOU J.-M. (2020), *L'alternance dans les constitutions des États de l'Afrique noire francophone*, thèse publiée sur HAL Open Science 452 p.



**Joan LE GOFF,**

Professeur des Universités,  
IAE Paris-Est-IRG, Université Paris-Est Créteil

**Brigitte PEREIRA**

Professeur de droit, HDR,  
EM Normandie Business School, METIS LAB

## **Culture « *fun* et pro » au travail et liberté d'expression du salarié : un éloge involontaire de la normalisation managériale ?**

**Résumé :** cette étude 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. Envisageant l'évolution de cette affaire sur le plan du droit, 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.

**Mots-clés :** Culture d'entreprise ; Droit ; Liberté d'expression ; Management ; Normalisation

## **« Fun and Pro » culture at work and employee freedom of expression: Unwitting praise of managerial standardization?**

**Abstract:** This study looks at employees' freedom of expression and managerial standardization. It puts into perspective two dimensions, that of law and that of sociology. It focuses on the recent "Fun &Pro" case, in which a company was found guilty of dismissing an employee-manager who had rejected the organization's deviant culture. Considering the legal

evolution of this case, its sociological significance is highlighted: between freedom of expression and the subordination of employees, companies are likely to be encouraged to increase managerial standardization.

**Keywords :** Corporate culture ; Law ; Freedom of expression ; Management ; Standardization

## Introduction

Un cadre travaillant dans une société de conseil doit-il être *fun* pour être « pro » ? Le 30 janvier 2024, la Cour d'appel de renvoi de Paris a rendu un arrêt ordonnant la réintégration d'un salarié au sein de l'entreprise qui l'avait licencié en 2015 pour insuffisance professionnelle, en condamnant en outre l'employeur à lui verser 496 000 € d'indemnités. Cette affaire a connu un certain écho médiatique, en France comme à l'étranger, la presse mettant en avant le montant reçu – devenant « un pactole » d'un demi-million dans des titres en quête de spectaculaire – mais soulignant surtout les raisons du renvoi, jugées étonnantes. En effet, le plaignant s'était vu reprocher un « désalignement culturel » vis-à-vis des valeurs prônées par l'entreprise, qualifiées de « *fun* et pro », formule caricaturale qui a facilité leur mise en exergue dans les articles consacrés au sujet, comme si y étaient condensés les babyfoots mis à disposition par les start-ups ou les *chief happiness officers* et autres *feel good managers* des grands groupes sous influence nord-américaine.

Au-delà du cas d'espèce et du sensationnalisme du fait divers, pourquoi cette affaire est-elle importante ? Est-ce parce que, comme l'avance l'avocat en charge du dossier, « elle montre bien que l'employeur, à travers ses techniques de management, ne peut pas faire tout et n'importe quoi ; il ne peut pas s'immiscer dans la vie privée et en tout cas imposer des excès aux salariés sous prétexte du lien de subordination » (Bongrand et Boccara, 2024) ? Ou bien est-ce au contraire parce qu'elle démontre que l'entreprise avait de bonnes raisons managériales de se séparer de cet employé et que cet arrêt va renforcer les pratiques de gestion qu'il prétend justement résorber ?

Cette contribution présente alors l'originalité de combiner les perspectives juridique et sociologique sur cette récente affaire en s'inscrivant dans l'évolution de la pratique des juges qui vise à protéger les libertés des salariés, mais également à tenir compte des nécessités de l'entreprise. Si on retient que la culture de l'entreprise ne peut démesurément empiéter sur les droits des salariés, cette affaire montre aussi la potentialité des entreprises à construire des nouvelles normes managériales susceptibles d'accroître la surveillance des salariés.

Afin d'y voir plus clair et de trancher, cette contribution propose de faire le point sur le volet juridique du dossier (1), en reprenant tout d'abord le fil de l'affaire de son origine en 2014 à son dénouement en 2024 avant d'analyser les motivations de l'arrêt de la Cour d'appel et la manière dont les juges tentent de concilier intérêt de l'entreprise et libertés de l'employé. Dans un second temps, c'est la dimension managériale des pratiques contestées qui sera examinée (2), notamment pour la rattacher à l'extension de la normalisation des conduites des cadres et des consultants par les entreprises. La dernière section soulignera comment l'arrêt conclusif ne

peut que, paradoxalement, conforter les employeurs dans leurs pratiques et les rendre à l'avenir simplement plus prudents dans la mise en œuvre de licenciements pour des motifs similaires.

## **1. L'approche judiciaire de l'excès managérial : la protection de la liberté d'expression du salarié**

Le procès aura duré plus de neuf ans. La décision *Fun & Pro* rendue par la Cour d'appel de renvoi de Paris le 30 janvier 2024 (n° 23/00942), condamne l'excès managérial consistant à forcer la sociabilité sous couvert de promouvoir une collaboration festive à l'aide de séminaires et d'apéritifs de cohésion d'équipes. Ce brouillage entre vie professionnelle et vie privée des salariés débouche sur des abus de la part des entreprises que les juges relèvent à travers la protection de la liberté d'expression des salariés.

Il est important de relater l'ensemble des éléments de cette affaire (1.1.), pour saisir le message donné par les juges : droit fondamental, la liberté d'expression se traduit également à travers le comportement consistant à refuser un style de management déviant. La violation de la liberté d'expression contamine tous les autres motifs qui sont susceptibles de justifier le licenciement. Ainsi, la recherche de l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et les libertés individuelles est contrôlée à travers la légitimité du but poursuivi par l'employeur et la proportionnalité des mesures qu'il prend. Dès lors, l'abus de l'employeur consistant à imposer des comportements et attitudes attentatoires à la sphère personnelle débouche sur la nullité du licenciement (1.2.).

### **1.1. La progression de l'affaire « Fun & Pro »**

Un salarié a été engagé en contrat à durée indéterminée en 2011 par la SAS Cubik Partners, en qualité de consultant sénior en forfait jours. Trois ans plus tard, en février 2014, il est promu directeur. Il ne partageait pas les apéritifs et séminaires de fin de semaine au cours desquels les associés pratiquaient des brimades, usaient de sobriquets et de caricatures affichées dans les bureaux, promouvaient la promiscuité et une alcoolisation à outrance. Il a pris ses distances avec la politique « *fun et pro* » de l'entreprise. Le 19 février 2015, il a signalé des faits de harcèlement moral et ses conditions de travail difficiles. Or, à peine cinq jours après la dénonciation formulée par le salarié, celui-ci fait l'objet d'une procédure de licenciement. Il a été renvoyé pour insuffisance professionnelle par lettre du 11 mars 2015. Lui sont reprochés des manquements managériaux, une incapacité à travailler avec ses collègues directeurs et les associés, une mésentente avec les équipes, des exclusions régulières de la part des clients et, enfin, un « désalignement culturel » profond avec la politique interne, dite « *fun et pro* ».

Le salarié sollicite alors la nullité de son licenciement et conteste à titre subsidiaire l'existence d'une cause réelle et sérieuse. Il réclame par ailleurs des rappels de salaire, le paiement des heures supplémentaires en dénonçant la validité de la convention de forfait-jours. Le conseil des prud'hommes déboute le salarié en 2018.

La cour d'appel (CA, Paris, pôle 6, chambre 9), déboute également le salarié le 10 mars 2021, considérant que les reproches faits au salarié dans la lettre de licenciement ne peuvent être assimilés à une violation de sa liberté d'expression de nature à rendre nul le licenciement. D'après la cour d'appel, il lui est reproché son refus d'accepter la politique de l'entreprise et son désaccord à se conformer aux modalités de fonctionnement basées sur des équipes de petite taille au sein desquelles la coopération par des échanges fréquents est valorisée à travers les valeurs « *fun* » et « *pro* », mais pas seulement. La Cour d'appel ajoute qu'il a aussi été fait des reproches sur la rigidité du salarié, son manque d'écoute, son ton parfois cassant et démotivant vis-à-vis de ses subordonnés et son impossibilité d'accepter le point de vue des autres. Selon les juges, ces critiques sur son comportement ne sont pas des remises en cause de ses opinions personnelles. En d'autres termes, le reproche d'un comportement ne constitue pas nécessairement une transgression d'une liberté d'expression qui pourrait imposer la nullité d'un licenciement.

À tort, répond la Cour de cassation le 9 novembre 2022 (Chambre sociale, n° 21-15.208) qui casse l'arrêt d'appel en énonçant qu'il était clairement constaté que « le licenciement était, en partie, fondé sur le comportement critique du salarié et son refus d'accepter la politique de l'entreprise basée sur le partage des valeurs « *fun* et *pro* » mais aussi l'incitation à divers excès et dérapages, qui participent de sa liberté d'expression et d'opinion, sans qu'un abus dans l'exercice de cette liberté ne soit caractérisé ». Dès lors, l'arrêt du 9 novembre 2022 annule le jugement ayant écarté la nullité du licenciement du salarié et ordonne la réintégration du salarié à son poste de consultant sénior au sein de la société. Cette dernière a également été condamnée à régler 461 406 euros à titre d'indemnité pour licenciement nul.

Cette forte indemnité correspond aux salaires que le salarié aurait dû percevoir depuis sa demande de réintégration car, dans cette affaire, s'agissant de nullité de licenciement, le barème légal d'indemnisation pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (dit « barème Macron », introduit en 2017) n'est pas applicable (Pereira, 2023). En effet, le législateur a prévu des exceptions pour lesquelles ce barème ne s'applique pas. Lorsque les juges prononcent la nullité d'un licenciement (distinct d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, ou abusif), il n'existe pas de limitation de l'indemnisation au profit du salarié. La nullité d'un licenciement est une condamnation plus importante à l'égard de l'employeur, parce qu'elle est liée à la transgression des droits fondamentaux. Il peut s'agir d'un licenciement prononcé dans un contexte de harcèlement moral ou sexuel ou lors d'une violation d'une liberté fondamentale (liberté d'expression, discrimination). Dans notre affaire, il s'agit de la violation de la liberté d'expression du salarié.

Or, parmi les motifs évoqués par l'employeur, il est cité le « désalignement culturel profond de plus en plus visible » du salarié ; « son refus d'accepter la politique d'entreprise » et son désaccord sur les méthodes de management des associés. Si la Cour d'appel a distingué opinion et comportement, la Cour de cassation montre au contraire que l'attitude globale et le comportement du salarié relèvent directement de la liberté d'expression. Il en ressort que la Cour de cassation assimile pour la première fois le comportement consistant à refuser la « culture d'entreprise » à la liberté d'expression (Theallier et Tanguy, 2022).



Enfin, conformément à une jurisprudence constante, la liberté d'expression du salarié ne peut déboucher sur un licenciement sauf abus. La réflexion du juge consiste alors à vérifier s'il existe un abus de cette liberté d'expression. Cette étape est indispensable. Ce contrôle opéré par les juges émane de la lettre de l'article 10 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme et de celle de l'article L.1121-1 du Code du travail selon lequel « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».

Concrètement, les juges doivent vérifier s'il n'existe pas d'abus de la liberté d'expression de la part du salarié à travers l'existence d'injures, de diffamation ou de propos excessifs ; si ce n'est pas le cas, la liberté d'expression doit être protégée (Pereira, 2017). En l'espèce, le refus d'accepter la politique « *fun et pro* » et ses dérives (alcoolisation excessive, excès en tout genre imposés aux salariés) constitue une manifestation de la liberté d'expression sans abus. Par ailleurs, la politique de l'entreprise encourageait des pratiques humiliantes, voire discriminantes, et contrevenait à l'obligation de sécurité que l'employeur était tenu de respecter. Il est donc fait référence à une ambiance de travail déviante et contraire au droit.

La Cour d'appel de renvoi alors saisie rend une décision en ce sens, avec des différences néanmoins. Si la protection de la liberté d'expression a permis la nullité du licenciement du salarié, c'est en raison d'un lien de concomitance entre la dénonciation pour harcèlement moral faite par le salarié et le moment de la procédure de licenciement. En effet, le 30 janvier 2024, la Cour d'appel de Paris (n° 23/00942) déduit de la chronologie une certaine simultanéité entre le courrier de plainte du salarié et la procédure de renvoi : le licenciement a été engagé pas moins de 5 jours après que le salarié ait dénoncé ses conditions de travail et les pressions subies.

En application de la théorie de l'effet concomitant, le grief tiré de la dénonciation d'agissements de harcèlement moral par le salarié emporte à lui seul la nullité de licenciement, sans qu'il y ait lieu d'examiner les autres griefs invoqués dans la lettre de licenciement à l'encontre du salarié ; ce grief constitue en soi une atteinte à la liberté d'expression et de contestation. Il n'est donc plus fait expressément allusion au refus de la politique « *fun et pro* » par le salarié, mais à sa lettre dénonçant ses conditions de travail et le harcèlement moral à travers son refus de cette ambiance interne. La cour d'appel de renvoi ne relève alors aucun abus de la liberté d'expression de la part du salarié : aucun propos injurieux, diffamatoire ou excessif du salarié n'a été caractérisé. Le constat que la nullité est prononcée en raison de la dénonciation du harcèlement moral, emporte en lui-même la violation de la liberté fondamentale d'expression. Peu importe que le salarié n'ait pas employé les termes de « harcèlement moral », dès l'instant où les faits décrits relèvent de cette qualification (Cassation sociale, 13 février 2013, n° 11-28.339). Dès lors, le salarié a droit au paiement d'une indemnité égale à la rémunération qu'il aurait dû percevoir de 2018 jusqu'à sa réintégration effective sans qu'il y ait lieu de déduire les salaires perçus pendant cette période : soit environ 496 000 euros.

Cette affaire permet de mieux appréhender l'équilibre recherché par les juges entre l'intérêt de fonctionnement de l'entreprise et la protection des libertés individuelles. Les excès managériaux conduisant les salariés à être à la merci de l'employeur quelles que soient les conditions sont ainsi condamnés.

## 1.2. L'équilibre entre les nécessités de l'entreprise et les libertés des salariés

La relation entre le salarié et l'employeur est caractérisée par le lien de subordination, le salarié devant se conformer aux directives de ce dernier. Par ailleurs, le contrat de travail doit être exécuté selon le respect du principe de loyauté. Sur le plan managérial, la loyauté des salariés est définie en termes de fidélité (Prucell, 1953). S'agissant des salariés, la loyauté intègre l'identification ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Brown, 1969 ; Lee, 1971), voire, l'engagement (Sheldon, 1971). Cependant, dans le contexte de compétitivité internationale et des changements organisationnels subséquents, la loyauté doit être vue dans sa dimension contractuelle et est caractérisée par le sentiment de responsabilité et d'obligations respectives de l'employé et de l'employeur (Kissler, 1994). Dans cette dimension, l'obligation de loyauté concerne aussi bien le salarié que l'employeur, même si la relation est asymétrique.

Il s'agit de l'expression de l'engagement contractuel emportant une obligation de bonne foi (Ripert, 1949). Dès lors, dans la relation de travail, la loyauté peut être assimilée à la bonne foi. Sur le plan légal, il est expressément prévu que les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi (article 1104 du Code civil). Loyauté et bonne foi sont aussi directement visées par le Code du travail : le contrat de travail est exécuté de bonne foi (article L. 1222-1), ce qui implique de la part de l'employeur et du salarié qu'ils adoptent des règles de conduite conformes à la probité et au sens de la responsabilité (Pereira, 2017).

Il en ressort que la déloyauté correspond à un abus commis dans la relation de travail, cet abus pouvant déboucher sur la rupture de cette dernière. S'agissant de la liberté d'expression, c'est l'abus de ce droit qui recouvrira le caractère de déloyauté. L'abus peut être caractérisé par la diffamation ou l'injure, publique ou privée. Mais, il peut aussi exister en dehors de toute commission d'infraction pénale lorsque le salarié use de propos excessifs. Ainsi, dans une affaire, les appréciations d'une salariée agent commerciale, ont recouvert un caractère excessif au point d'engager sa responsabilité (Cassation civile (1) 20 septembre 2012, n° 11-20963). Les propos dénigrants de la salariée qui touchent les produits, les services et les prestations d'une entreprise peuvent porter atteinte à son image commerciale auprès de ses partenaires. Par exemple, il peut s'agir du fait de critiquer ouvertement auprès des clients, le mode de fonctionnement de l'entreprise en l'accusant d'user de méthodes irrégulières et en remettant en cause la qualité des produits proposés ou des prestations fournies par l'entreprise. Il en a été de même lorsque le salarié adresse des messages à ses supérieurs en les accusant de « méthodes malhonnêtes et de violation délibéré de la loi » (Cassation sociale 20 janvier 2016, n° 14-20041 ; Cassation sociale 12 février 2016, n° 14-28848). En ce sens, la liberté d'expression comprend des limites. Certes, outre sa liberté d'expression, le salarié bénéficie également d'un droit d'expression individuel et collectif (article L. 2281-3 du Code du travail) : ce droit suppose la possibilité de manifester un désaccord. Toutefois, il existe une distinction entre la contestation de la politique d'une entreprise et la formulation de critiques excessives, l'injure et la diffamation.

Ainsi, selon les circonstances, l'équilibre entre la nécessité de fonctionnement de l'entreprise et les libertés individuelles n'est pas toujours évident à établir. Pour autant, les opinions que les

salariés émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement (article L. 2281-3 du Code du travail). Le règlement intérieur ne peut lui non plus porter atteinte à la liberté d'expression des salariés : par exemple, l'interdiction de parler à ses collègues n'est pas envisageable (Circulaire Circ. DRT 5-83 du 15 mars 1983). Ce dispositif légal transfère le caractère fondamental de la liberté d'expression, ce qui intéresse directement l'affaire *Fun & Pro*. Aussi, devons-nous regarder cette décision à la lumière de la jurisprudence, celle-ci étant très abondante en la matière (Pereira, 2017 ; 2020). Les juges ont notamment rappelé que l'exercice de la liberté d'expression n'est pas abusif lorsque les propos reprochés au salarié trouvent leur cause directe dans l'attitude fautive de l'employeur (Cassation sociale 20 octobre 2011, JCP-S-2012). Dans le même sens, un salarié membre d'un comité directeur et chargé d'une mission administrative, comptable et financière qui formule, dans l'exercice de ses fonctions, et du cercle restreint du comité directeur dont il est membre, des critiques eu égard aux circonstances difficiles concernant la nouvelle organisation proposée par la direction, exerce sa liberté d'expression de manière normale. Il doit par ailleurs être tenu compte du contexte dans lequel les propos ont été tenus, de la publicité donnée par le salarié et des destinataires des messages litigieux (Cassation sociale 19 mai 2016, n° 15-12311). L'étendue de la liberté d'expression dépend alors du contexte.

Dans notre affaire, ce qui est clairement visé sont les valeurs prônées par l'entreprise, celles-ci ayant fait, compte tenu de leur caractère déviant, l'objet d'un rejet par le salarié. Dans le cas *Fun & Pro*, les fautes de l'employeur sont mises en relief, légitimant d'autant plus la liberté d'expression du salarié. La politique menée par l'entreprise est en effet clairement contraire à l'obligation de sécurité qui pèse sur tout employeur. On pourrait presque soutenir que c'est le caractère abusif de la politique de l'entreprise qui justifie la nullité du licenciement si l'on ne se réfère qu'à l'arrêt de la Cour de cassation du 9 novembre 2022 (Peyronnet, 2023).

Cependant, la cour d'appel de renvoi a fondé sa décision du 30 janvier 2024 sur le fait que le salarié a relevé des éléments relatifs au harcèlement moral. Ainsi, le salarié qui dénonce des faits de harcèlement moral est présumé de bonne foi (Dedessus-Le-Moustier, 2016 ; Charreire-Petit et Cusin, 2013 ; Pereira, 2013 ; Charreire-Petit et Surply, 2008). Le licenciement motivé par un abus de la liberté d'expression peut alors être annulé quand bien même le harcèlement moral n'est pas caractérisé (Cassation sociale 10 mars 2009, n° 107.44-092 ; articles L. 1152-2 et L. 1152-3 du Code du travail). Dans l'affaire *Fun & Pro*, même si le salarié n'a pas expressément employé les termes « harcèlement moral », les éléments qu'il relatait dans sa lettre juste avant son licenciement relevaient de celui-ci. C'est ce dernier élément qui constitue la nuance par rapport à la décision de la Cour de cassation : le droit de dénoncer un harcèlement moral relève de la liberté d'expression et cet élément contamine tous les autres motifs de licenciement évoqués par l'employeur, ce qui conduit à la nullité du licenciement.

Il n'en demeure pas moins que c'est à travers le critère de légitimité du but poursuivi par l'employeur et celui de la proportionnalité des mesures qu'il prend que l'on apprécie l'étendue de la liberté d'expression. Or, très clairement la politique « fun et pro », consiste à transgresser l'obligation de sécurité en autorisant et en forçant l'alcoolisation excessive des salariés sous couvert de convivialité et de proximité. La finalité ou le but poursuivi par l'entreprise ne présente donc pas les critères de légitimité par rapport aux nécessités de fonctionnement de

celle-ci et ce but empiète de manière manifeste la sphère personnelle du salarié. Néanmoins, il a fallu 9 ans, un pourvoi en cassation, deux appels pour que la décision de l'employeur soit sanctionnée par la nullité du licenciement. Si cette décision devrait normalement inspirer les organisations sur les limites à ne pas franchir en matière de gestion d'équipes, l'évolution des pratiques managériales risque de les conduire à passer outre, en jouant sur les normes auxquelles les salariés sont censés se soumettre.

## **2. L'approche managériale d'une décision de justice : la justification de la normalisation des cadres**

Au regard de cette analyse de l'appréhension judiciaire de l'ambiance de travail et du style de management en vigueur dans une entreprise, cette affaire ne mériterait guère d'attention au-delà de la jurisprudence pour d'autres dossiers à venir, aussi peu probables soient-ils (du fait de ce précédent, justement). L'emballement médiatique qui a suivi la publication de l'arrêt de la Cour d'appel est vite retombé, actualité oblige. Pour autant, ce cas justifie que l'on s'y arrête également pour son versant managérial, révélateur à bien des égards des pratiques de normalisation des conduites qui ont été instaurées en entreprise (2.1). Ce qui motive ces dispositifs de cadrage des comportements recouvre des enjeux tels qu'il est fort à parier que la décision de justice du 30 janvier 2024 va donner raison aux entreprises qui y ont recours et les rendre simplement plus prudentes dans leurs modalités d'éviction des cadres insuffisamment dociles, quel que soit leur degré de loyauté (2.2).

### **2.1. La politique « *fun et pro* », symptôme d'une normalisation managériale généralisée**

À l'instar d'autres concepts des sciences de gestion passés dans le langage courant (comme « juste-à-temps » ou « parties prenantes »), la « culture d'entreprise » est une notion qui semble simple à appréhender et dont, intuitivement, chacun pense pouvoir cerner les contours (Thévenet, 2023). Sauf que, dans son acception ordinaire, le terme est polysémique et, donc, source de confusion (est-ce la culture d'une entreprise ou celle de l'entreprise en général, comme institution du capitalisme ? Est-ce l'ambiance de travail ou la nature du management ?). Néanmoins, c'est évidemment cette (introuvable ?) culture d'entreprise qui a été incriminée dans l'affaire *Fun & Pro*, parfait exutoire d'une colère envers un employeur coupable d'avoir licencié à tort (Theallier et Tanguy, 2024 ; Zagar, 2024). Cela s'explique d'autant plus qu'aussi bien les juges que l'entreprise ont utilisé l'expression, sans pour autant en donner de définition univoque (« ...notre valeur « *fun et pro* » est un marqueur identitaire de nos interventions et de notre culture d'entreprise... », cf. Cour d'appel de Paris RG n° 23/00942). Mais, dans le dossier concerné, le problème est moins cet ensemble implicite de valeurs et de comportements, héritage de l'histoire de l'entreprise, de son métier et du contexte socio-culturel où elle exerce, que la volonté (même inavouée) des employeurs d'étendre les pratiques de domestication du personnel aux cadres et aux consultants (Le Goff, 2023).

Désormais bien documentée, la standardisation des ouvriers et des employés est née avec la formalisation de la gestion, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Du port de l'uniforme à l'adoption de rituels obligatoires, voire au recours à un vocabulaire spécifique, ses outils ont été nombreux et trouvent leur origine dans les prémisses de l'approche scientifique du travail et l'affirmation progressive des vertus de la standardisation des produits et des opérations. La normalisation de l'apparence et des comportements rend les employés substituables et, subséquemment, le marché des recrues potentielles inépuisable. Sans compétence spécifique, habillés de la même façon et ayant appris les mêmes gestes répétés *ad nauseam*, les opérateurs des chaînes de fabrication ou les équipiers des établissements de restauration rapide sont interchangeables et remplaçables sans préavis ni préjudice, après une sélection simple et, ainsi, optimale. On se souvient comment le sociologue allemand Siegfried Kracauer (1927) voyait dans les comédies musicales de Broadway une analogie de la rationalisation industrielle, rapprochant jambes des danseuses en scène et mains des ouvriers à l'usine : absence d'expression individuelle, gestes synchronisés et rythmés, production collective impersonnelle mais harmonieuse, donc performante.

Après la deuxième guerre mondiale, cette standardisation s'est étendue aux niveaux supérieurs des organisations et particulièrement aux fonctions d'encadrement et de contrôle, en pleine expansion. Elle s'obtient notamment grâce à la prolifération de normes comportementales dans l'environnement professionnel, qui visent à dicter les agissements des individus dans et hors des organisations et, à ce titre, se distinguent des deux autres familles de normes managériales, les normes techniques, qui portent sur les process, et les normes de performance, qui concernent les objectifs (Courpasson, 1996, 2000 ; Le Goff et Onnée, 2017). Les outils de cette normalisation comportementale des managers sont nombreux. L'apparence vestimentaire est une première étape, à base de *dress code* parfois très élaborés, renforcé par les effets du mimétisme individuel, étonnamment rapide dans les sièges sociaux des entreprises du capitalisme mondialisé. Un autre levier d'action est constitué des formations pour cadres et dirigeants, qui portent de plus en plus rarement sur les connaissances managériales. Elles se focalisent sur les comportements, notamment les classiques séminaires de communication et expression, et d'autres, moins orthodoxes mais visant à modeler les attitudes en stigmatisant les marginaux : pratiques artistiques (sculpture, théâtre, cirque, slam...) ; conférences culturelles (philosophie, littérature...) ; activités sportives (équitation, voile, rugby...) ; « *learning expeditions* » (immersion en terrain insolite : pays étranger, ONG, ferme, poker, voire stages commandos). Un inventaire apparemment surréaliste et soumis aux variations de la mode – le haka n'a jamais été aussi exécuté en entreprise qu'à l'automne 2023, lors de la coupe du monde de rugby. Pour autant, ce qui est sûr, c'est que ne pas s'y plier est synonyme d'éjection rapide du collectif et de son poste (Le Goff, 2013).

La politique « *fun et pro* » de l'employeur défait en justice n'est que l'un des nombreux avatars de ces outils variés qui servent théoriquement à motiver les effectifs ou à nouer des liens entre les membres de l'équipe – créer du *team building*, selon l'anglicisme en vigueur chez les consultants, pour gagner en performance (Ammeter et Dukerich, 2002). Que décrit le dossier ? L'organisation de « séminaires », de « pots de fin de semaine » avec de l'alcoolisation à outrance, des brimades « pour rire » et l'incitation à commettre divers excès et dérapages.

Autant d'éléments qui, en toute rigueur, ne forment pas l'ossature d'une culture d'entreprise mais constituent des modalités classiques pour s'assurer de la disponibilité et de la docilité des salariés. En effet, s'ils sont officiellement présentés par leurs promoteurs comme des moments récréatifs d'inclusion, ces événements permettent surtout d'exclure : ceux qui ne peuvent être présents (accaparés par des loisirs ou une vie de famille), ceux qui rechignent à participer ou réagissent de façon non conforme aux attentes du groupe sont mis à l'écart, relégués et, finalement, contraints au départ ou placardisés (Grima et Muller, 2006). Les effets positifs sont modestes – ce n'est pas une soirée de cohésion, même « *fun* », qui va modifier structurellement une relation de travail – tandis que les séquelles peuvent être significatives : éviction, rétention d'informations, dénigrement ou harcèlement moral, comme dans le cas qui nous préoccupe. Les dispositifs visant à créer une ambiance « *fun* et pro » ne détonnent pas parmi la palette de ceux déployés par les autres entreprises. Ils sont au contraire particulièrement courants, conformes à des pratiques répandues qui visent à divertir pour souder les effectifs tout en rendant les tâches opérationnelles de plus en plus contrôlées, sur le modèle taylorien de l'efficacité (Fleming, 2005 ; Le Texier, 2016). Il a été établi que l'ambiance amicale dans les cabinets de conseil, avec ses relations informelles, conviviales et apparemment égalitaires, accentue le contrôle normatif sur les individus (Costas, 2012). Les apéritifs tardifs, alcoolisés et tapageurs, sont un artifice notoirement répandu pour que l'employeur s'assure, derrière la façade d'un moment de convivialité, que ses cadres, managers ou consultants ne comptent ni leurs heures, ni leur implication, et partagent une culture de la performance que l'iconographie du management a constamment associée à la virilité du buveur de whisky (McLuhan, 1951 ; Le Goff, 2023). Le cas qui a occupé la justice pendant 9 ans est terriblement banal.

Dans un tel contexte, manifester sa « liberté d'expression » est évidemment un non-sens, c'est aller explicitement à l'encontre du collectif de travail et de la volonté de domestication des cadres par l'employeur. Elle constitue certes un droit, reconnu en tant que tel par l'arrêt de la Cour d'appel, mais elle est surtout une erreur professionnelle et la reconnaissance de sa propre inadéquation au fonctionnement de l'entreprise. L'exemple le plus parlant de cette opposition fondamentale entre la liberté d'expression individuelle et la cohésion des équipes est sans nul doute la décision de la direction française du groupe Adeo (deuxième groupe européen de bricolage avec les enseignes Leroy-Merlin, Weldom ou Bricoman) de réunir l'ensemble de ses responsables de magasins pour « construire une vraie communauté, autour des valeurs de confiance, de dépassement, de défi ». Les 700 cadres ont donné un concert, interprétant *l'Hymne à la joie* sous la direction d'un chef d'orchestre réputé, Hugues Reiner, au sein de l'église Saint-Sulpice, à Paris. Quelle est la leçon de management menée ainsi à la baguette ? Elle est limpide : « vous parlez quand je décide, vous vous taisez quand je l'ordonne ; pas d'expression individuelle, pas de mouvement autonome, pas de discours alternatif » (Le Goff, 2020). Les chanteurs disciplinés de la chorale forment une harmonie qui serait rompue si un seul d'entre eux venait à refuser de chanter au moment opportun. C'est ce qui s'est passé ici, avec une voix dissonante, sanctionnée par l'ensemble de l'orchestre. Nous ne sommes pas loin de l'analogie des *musicals* de Kracauer....

## 2.2. Une décision qui conforte les entreprises dans leurs pratiques normalisatrices

On a vu comment la normalisation des cadres se déroule en entreprise, processus aux modalités multiples qui vont des séminaires formalisés aux recommandations vestimentaires. Ses effets ont également été mentionnés, en particulier pour ce qu'ils provoquent de souffrance au travail, nécessairement silencieuse (Dupuy, 2005 ; Monneuse, 2014) dans un monde où la logique de la performance a contaminé aussi bien le consommateur, qui travaille pour obtenir les prestations qu'ils achète (Dujarier, 2008), que la société toute entière, de la famille à la Cité (Baur, 2005 ; Gauléjac, 2005). Ce gouvernement des individus est bien plus efficace qu'une surveillance plus coûteuse et aux résultats aléatoires. La domestication est acceptée car elle fait taire la douleur et rend inconcevable la contestation de la violence intrinsèque des outils de gestion : la mise en compétition inhérente à la gestion par projets, la précarité créée par la conduite du changement, la méfiance suscitée par les dispositifs d'évaluation permanents et anonymes, la perte de sens née de la fragmentation technicienne des processus. Nous retrouvons là, la définition même de la cruauté qui, étymologiquement, témoigne d'une action exercée sur un sujet pour créer la douleur et qui suppose une relation à deux termes : c'est, spécifiquement, la mise en scène du regard sur le corps souffrant (Foucault, 1963). Or, ce qu'instituent les exemples donnés plus haut et les pratiques litigieuses de l'entreprise condamnée est très fidèlement ce jeu d'observation entre celui qui souffre et celui qui le surveille, quitte à ce que parfois, comble du raffinement, l'un et l'autre se confondent. La surveillance du panoptique devient superflue puisque la cruauté institutionnalisée donne les résultats attendus et guide l'employé vers des résultats accrus (Le Goff, 2020).

La question qui reste en suspens est celle des motifs qui président à cette normalisation managériale. La première piste, historiquement, est bien sûr celle de la performance des organisations, en particulier dans le domaine des services aux entreprises (conseil, comptabilité, finance). La maximisation de la qualité et la maîtrise simultanée des coûts passent par l'uniformisation des processus et des prestations : la tenue rouge et jaune de l'opérateur du fast food et le costume sobre et strict du collaborateur bancaire participent l'une et l'autre de cette logique d'efficacité. Le consultant ou le cadre doivent être aussi anonymes et interchangeables que les ouvriers des chaînes de l'industrie car cela permet de garantir un niveau de conformité constant, sans dépendre des individus. Le client vient chercher une signature, une marque, une franchise aux caractéristiques intangibles, pas une personnalité susceptible de partir à tout moment et aux spécificités difficilement reproductibles.

L'autre explication est encore plus importante et renvoie à des impératifs vitaux pour les entreprises : limiter la dépendance envers un manager en le rendant remplaçable à tout moment, éviter les risques juridiques en renforçant la fidélité envers l'employeur pour décourager dénonciations ou trahisons, dans un environnement hyper-compétitif et qui a fait du franchissement de la légalité une arme comme une autre pour s'imposer sur les marchés. Ainsi, la très forte occurrence des ententes, sur des marchés aussi variés que les compotes, les produits bancaires, les lessives, les panneaux autoroutiers, le fret aérien ou les palaces parisiens, a entraîné une volonté des pouvoirs publics d'en accélérer la détection et d'en augmenter les sanctions financières. Or, la majorité des dossiers parviennent à l'Autorité de la concurrence ou

aux équipes de la répression des fraudes par signalement provenant de l'intérieur des entreprises qui conduisent de telles stratégies illicites. Face à la menace d'amendes de plusieurs dizaines voire centaines de millions, les employeurs ne peuvent tolérer le risque d'un cadre peu ou mal intégré au collectif. Dans le secteur du *consulting*, où les compétences sont fluides et le réseau relationnel essentiel, la défection d'un directeur senior peut signifier une perte simultanée de savoir-faire et de contrats, ce qui serait inacceptable.

Qu'elle soit « *fun et pro* » ou tout autre, la politique de cohésion doit permettre de détecter l'individu plus fragile au regard des intérêts de l'organisation. C'est pour cela que, dans le phénomène de normalisation managériale, le fonctionnement est constamment identique et repose sur la mise en rapport d'un système de valeurs et d'un ensemble de savoirs subjectifs pseudo-scientifiques. Il en résulte des énoncés, souvent formalisés, dont le contenu importe moins que la portée. Ce qui est décisif, ce n'est pas tant la normalisation que la soumission individuelle à celle-ci, comme si la condition de la performance collective était justement le modelage des personnes *via* les process, les objectifs et les conduites. Ce que l'on norme est accessoire, l'acceptation de la norme est cruciale. Être « *fun* », en soi n'a aucune importance tant que l'on est comme les autres ; la même entreprise aurait pu proposer n'importe quelle autre valeur, c'est absolument neutre. Cette indifférence au contenu, au regard de la recherche de docilité, s'incarne par le recours systématique à des injonctions contradictoires. La surabondance et l'antinomie des normes sont des éléments constitutifs de la domination sur ceux qui sont visés. Celui qui est concerné va en subir les effets, consciemment ou non : cette évaluation implicite permanente influence son être (identité, affects, savoirs) et ses comportements (intentions, décisions, actions).

Au regard de ces éléments, la condamnation de l'employeur lui donne paradoxalement raison : il fallait bien se séparer de l'employé qui n'a pas joué le jeu, sa plainte et son opiniâtreté dans le combat judiciaire (il a été débouté à plusieurs reprises mais a persévéré, jusqu'à la victoire après 9 ans de procédure) attestent que l'analyse de l'entreprise était la bonne. Les arguments déployés par les juges et les raisonnements visant à protéger la liberté individuelle des employés sont évidemment fondés. Pour autant, du point de vue de l'employeur, la seule chose audible est le fait qu'une erreur a été commise dans la manière de se séparer du cadre jugé ni *fun*, ni *pro*. Car, finalement, que peut se reprocher l'entreprise à part avoir procédé à un licenciement après une lettre dénonçant des faits de harcèlement ? Quitte à paraître cynique, il aurait fallu agir plus tôt, plus vite, pour éviter une remise en cause du licenciement par les tribunaux. C'est bien cela que vont retenir les employeurs et non le respect de la liberté d'expression des employés, souci marginal dans un environnement concurrentiel. La loyauté du cadre au moment de son éviction n'est pas mise en cause. Ce qui est démontré par son « désalignement culturel » est la possibilité d'une déloyauté future. Or, en tout état de cause, on ne peut, en droit, licencier un employé pour l'hypothèse d'un comportement à venir. *De jure*, c'est inapplicable ; pourtant, *de facto*, c'est nécessaire. Une forme d'assurance contre un péril incertain, une prudence managériale humainement incompréhensible et juridiquement indéfendable.



## Conclusion

En mettant un terme à l'affaire *Fun & Pro*, la décision spectaculaire 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 d'ambiance relâchée, mais mal vécues par un salarié. Celui-ci s'est vu reprocher, en bloc, une « incapacité à travailler avec ses collègues », une « mésentente avec les équipes », des « manquements managériaux » et un « désalignement culturel ». Formulé dans le langage pseudo-scientifique qu'apprécient aussi bien les chercheurs en gestion que les consultants, ce dernier grief stigmatise une inaptitude de l'employé à s'intégrer à un collectif presque amical et à accepter des valeurs identitaires aux yeux de son employeur.

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. Refuser un style de management intrusif – les soirées empiètent sur le temps hors travail – et agressif – puisqu'il intègre des brimades, des humiliations et une alcoolisation excessive – est une manifestation de cette liberté. Reprocher au salarié d'avoir dit son désaccord de façon récurrente est constitutif de harcèlement moral et invalide le licenciement. Si les nécessités de l'entreprise justifient que l'employé fasse preuve de loyauté, cela ne peut être au détriment de sa liberté de formuler des critiques, *a fortiori* envers le caractère abusif d'une politique managériale. De ce point de vue, l'arrêt de la Cour d'appel est une victoire incontestable pour la défense des salariés.

La situation est plus nuancée lorsque le dossier est mis en perspective avec le phénomène de domestication des cadres qui permet aux organisations, grâce au levier extrêmement efficace de la normalisation des conduites, de s'assurer d'un dévouement maximal du personnel qui assure des fonctions d'encadrement, de contrôle ou de conseil (comme dans l'entreprise incriminée). On constate alors, d'une part la banalité des pratiques dénoncées et, d'autre part, leur caractère indispensable pour garantir la loyauté future des employés et éviter départ vers la concurrence, dénonciation aux instances de régulation ou tout autre comportement préjudiciable aux intérêts des actionnaires. En prouvant la capacité de nuisance du plaignant, la conclusion de l'affaire démontre aux entreprises qu'elles ont, de leur point de vue, raison de s'affranchir de ceux qui ne peuvent s'intégrer au collectif ou refusent les valeurs promues par la direction. La nature de ces valeurs importe peu ; elles n'ont pour raison d'être que de détecter les maillons faibles pour s'en séparer à tout prix. Ce précédent incitera à la prudence dans les modalités des licenciements à venir. En ce sens, il signe une victoire à la Pyrrhus pour les salariés et marque une incompréhension insurmontable entre le droit du travail et le management contemporain, qui semblent animés par des forces antagonistes irréversibles.

Ce fait divers est l'illustration de l'écart entre la normalisation juridique et la normalisation managériale. En effet, comme le droit, le management constitue un lieu de prolifération intense de la norme si ce n'est que, contrairement à celui-ci, il ne s'inscrit pas dans une quête de légitimité (où l'important serait le motif de la norme) mais vise l'efficacité (soit une orientation vers les effets). L'objectif de la normalisation est de satisfaire les apporteurs de ressources.

Ainsi, les conclusions de cette affaire comportent des implications pratiques importantes. A première vue, ces implications sont bénéfiques parce qu'elles mettent en garde les employeurs

sur leurs excès visant à mobiliser les salariés à la cause exclusive de l'entreprise. Ces excès débouchent sur un empiètement abusif des libertés salariales et plus fondamentalement sur la dignité de la personne au travail. Toutefois, ces conclusions conduisent aussi à réaliser que les employeurs sont incités à innover en matière de normes managériales sous couvert de convivialité, afin de permettre une surveillance plus importante des salariés. En d'autres termes, cette affaire qui sanctionne les abus managériaux conduit aussi à l'innovation normative des entreprises, ce qui accroît les risques de limitation des libertés fondamentales des salariés.

En définitive, cette décision de justice servira non à modifier les pratiques de domestication des cadres mais à éviter de nouvelles sanctions par imprudence dans la formalisation des sanctions. Un émoi médiatique et une condamnation exceptionnelle ne suffiront pas à modérer des pratiques moralement condamnables mais particulièrement efficaces quand les risques perçus par les entreprises sont importants, dans une compétition généralisée et plus intense que jamais.

## Bibliographie

AMMETER A. P. et DUKERICH J. M. (2002), « Leadership, Team Building, and Team Member Characteristics in High Performance Project Teams », *Engineering Management Journal*, vol. 14, n° 4, p. 3-10.

BAUR R. (dir.) (2005), *La loi et ses conséquences visuelles*, Wettingen, Lars Müller publishers.

BONGRAND O et BOCCARA V. (2024), « Olivier Bongrand sur l'affaire *Fun & Pro* : à travers ses techniques de management, l'employeur ne peut pas faire tout et n'importe quoi ! », *Actu-Juridique*, 6 février.

BROWN M. E. (1969), « Identification and some conditions of organizational involvement », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, p. 346-355.

CHARREIRE-PETIT S. et CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, vol. 16, n° 2, p. 142-175.

CHARREIRE-PETIT S. et SURPLY J. (2008), « Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, p. 113-135.

COSTAS J. (2012), « "We Are All Friends Here": Reinforcing Paradoxes of Normative Control in a Culture of Friendship », *Journal of Management Inquiry*, vol. 21, n° 4, p. 377-395.

COURPASSON D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, p. 239-256.

COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.

DEDESSUS-LE-MOUSTIER N. (2016), « Protection du salarié lanceur d’alerte », *Juris-classeur périodique, édition générale*, p. 858-869.

DUJARIER M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.

DUPUY F. (2005), *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil.

FLEMING P. (2005), « Workers’ Playtime?: Boundaries and Cynicism in a “Culture of Fun” Program », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 1, n° 3, p. 285-303.

FOUCAULT M. (1963), *Naissance de la clinique*, Paris, Presses universitaires de France.

GAULÉJAC (de) V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil.

GRIMA F. et MULLER R. (2006), « Faire face à la violence au travail : le cas de la placardisation », *Gérer et comprendre*, n° 85, p. 37-48.

KISSLER G. D. (1994), « The new employment contracts », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 335-352.

KRACAUER S. (1927), « L’ornement de la masse », *Frankfurter Zeitung*, repris in Kracauer S., *Le Voyage et la danse. Figures de ville et vues de films*, Saint-Denis, Presses universitaires de Vincennes, 1996, p. 69-80.

LE GOFF J. (2013), « Gouverner les hommes, domestiquer les corps. La communication et l’histoire au service de la normalisation managériale », *İletişim*, n° 18, p. 127-146.

LE GOFF J. (2020), « L’effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps », in J. Guittard, É. Nicolas et C. Sintez (dir.), *Foucault face à la norme*, Mare et Martin, p. 353-368.

LE GOFF J. (2023), *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire*, Aix-en-Provence, Presses universitaires de Provence.

LE GOFF J. et ONNÉ S. (dir.) (2017), *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*, Caen, Éditions Management & Société.

LE TEXIER Th. (2016), *Le Maniement des hommes, Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte.

LEE S. M. (1971), « An empirical analysis of organizational Identification », *Academy of Management Journal*, vol. 14, p. 213-226.

MCLUHAN, M. (1951), *The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man*, New York, The Vanguard Press ; trad. fr. : *La Mariée mécanique : folklore de l'homme industriel*, Alfortville, éditions è®e, 2012.

MONNEUSE D. (2014), *Le Silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Paris, Vuibert.

PEREIRA B. (2013), « Du harcèlement moral au harcèlement managérial : les limites de l'objectivation légale », *Revue Française de Gestion*, n° 233, p. 33-54.

PEREIRA B. (2017), « Entreprise, loyauté et liberté d'expression des salariés sur les réseaux sociaux numériques », *Gérer & Comprendre*, n° 130, p. 67-75.

PEREIRA B. (2020), « Signes religieux et neutralité en entreprise, quel équilibre par la norme ? », *Recherches en Sciences de Gestion- Management Sciences*, n° 136, p. 315-338.

PEREIRA B. (2023), « Barèmes d'indemnisation, décisions de justice et licenciement », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations*, n° 5, p. 39-58.

PEYRONNET M. (2023), « Fun & Pro : quand la sociabilité forcée se heurte au droit du travail », *Revue de droit du Travail*, n° 6, p. 419-426

PRUCELL T. V. (1953), *The worker speaks his mind on company and union*, Boston, Harvard University Press.

RIPERT G. (1949), *La règle morale dans les obligations civiles*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, LGDJ.

SHELDON M. E. (1971), « Investments and involvements as mechanisation producing commitment to the organization », *Administrative Science Quaterly*, vol. 16, p. 143-150.

THEALLIER S. et TANGUY J. (2022), « Fun & pro : le choix d'un salarié de ne pas adhérer à une culture d'entreprise déviante participe de sa liberté d'expression et d'opinion », *Juris-classeur périodique – La Semaine juridique édition sociale*, n° 50, § 1323, p. 1- 4.

THÉVENET M. (2023), *La culture d'entreprise*, 8<sup>e</sup> édition, Paris, Presses universitaires de France.

ZAGAR F. (2024), « Les limites de la culture d'entreprise : les jeux sont faits, rien ne va plus ! », *Revue politique et parlementaire*, 6 février.





---

## BIOGRAPHIE DES AUTEURS

---

### Mahassen AÏSSA



Mahassen AÏSSA est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Pierre Mendés France, Grenoble II. Ses domaines de recherche portent sur la gouvernance et la co-construction de savoir. Elle a rejoint l'ESC Clermont BS en 2008 après huit ans d'expérience dans l'enseignement notamment en tant qu'attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche au sein de différentes Universités françaises. Aujourd'hui Professeur au sein du Département Finance, Economie, Droit, Systèmes, elle intervient en Formation initiale et continue sur les thèmes du contrôle de gestion et de la finance.

Mahassen AÏSSA holds a PhD in Management Sciences from the Université Pierre Mendés France, Grenoble II. Her research focuses on governance and the co-construction of knowledge. She joined ESC Clermont BS in 2008 after eight years of teaching experience, in particular as a temporary teaching and research associate at various French universities. Now a Professor in the Finance, Economics, Law and Systems Department, she teaches both initial and continuing education courses on the subjects of management control and finance.

### Sandrine BERGER-DOUCE



Titulaire d'un doctorat et d'une HDR en Sciences de gestion, Sandrine Berger-Douce est Professeure en Management stratégique à Mines Saint-Etienne. Chercheure au laboratoire CoActis (Lyon, Saint-Etienne), ses travaux portent sur les stratégies et pratiques RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans PME depuis une vingtaine d'années. Elle s'intéresse notamment aux stratégies collectives d'accompagnement des PME et aux labels RSE. Plus récemment, ses recherches portent sur la transition numérique et la RSE autour de la notion émergente de Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE).

Sandrine Berger-Douce holds a PhD and an HDR in Management Sciences and is a Professor of Strategic Management at Mines Saint-Etienne. A researcher at the CoActis laboratory (Lyon, Saint-Etienne), she has been working on CSR (Corporate Social Responsibility) strategies and practices in SMEs for some twenty years. She is particularly interested in collective support strategies for SMEs and CSR labels. More recently, her research has focused on the digital transition and CSR, around the emerging concept of Corporate Digital Responsibility (CDR).

## Guilaine DJOUAKEP FANDO



Docteure en droit public de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO), Guilaine Djouakep Fando est actuellement Attachée temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) au sein de cette institution. Son parcours académique est marqué par un Master 2 en carrière de droit public et la rédaction d'un mémoire de recherche sur les activités minières en mer et la protection de l'environnement marin, ainsi que sa thèse de doctorat portant sur la contribution de l'Union européenne au maintien de l'ordre public en mer. Dans le cadre de son activité d'enseignement, elle donne des cours de droit constitutionnel à des étudiants de Licence 1, ainsi que des cours de droit du marché intérieur de l'Union européenne à des étudiants de Licence 3. Elle valorise des approches pédagogiques variées, intégrant l'apprentissage participatif à travers des discussions et des débats et l'utilisation de cas pratiques pour aider les étudiants à appliquer leurs connaissances théoriques. Ses activités de recherche s'étendent aux domaines du droit de l'Union européenne, du droit constitutionnel, du droit international, du droit de l'environnement, du droit minier, du droit de la mer, et le droit du numérique, ces thématiques reflétant son intérêt pour les défis contemporains du droit public. Ses activités de recherche s'étendent aussi aux domaines relatifs au droit privé, notamment le droit maritime, le droit pénal maritime, le droit de la famille. Elle a enfin

un très grand intérêt pour le droit et la pop culture.

Guilaine Djouakep Fando holds a doctorate in public law from the Université de Bretagne Occidentale (UBO) and is currently a temporary teaching and research assistant (ATER) at the university. Her academic career is marked by a Master 2 in public law careers and the writing of a research dissertation on offshore mining activities and the protection of the marine environment, as well as her doctoral thesis on the European Union's contribution to maintaining law and order at sea. As part of her teaching activity, she gives courses in constitutional law to Licence 1 students, as well as courses in European Union internal market law to Licence 3 students. She uses a variety of teaching approaches, including participative learning through discussions and debates, and the use of practical cases to help students apply their theoretical knowledge. Her research activities extend to the fields of European Union law, constitutional law, international law, environmental law, mining law, law of the sea and digital law, reflecting her interest in the contemporary challenges of public law. Her research activities also extend to areas of private law, including maritime law, maritime criminal law and family law. Finally, she has a keen interest in law and pop culture.

## Nizar GHAMGUI





Nizar Ghamgui est professeur assistant en Entrepreneuriat et a rejoint l'EM Normandie en 2023. Il est titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'IAE de Clermont obtenu en 2021. Sa thèse analyse le lien entre l'individu et l'opportunité entrepreneuriale. Ses recherches portent sur l'opportunité entrepreneuriale, l'échec entrepreneurial et l'entrepreneuriat féminin. Récemment, il s'est particulièrement intéressé à l'entrepreneuriat digital et à l'entrepreneuriat dans des situations extrêmes. Il est l'auteur d'articles scientifiques au sein de revues telles que *Management International*, *Recherches en Sciences de Gestion* ou *Journal of Knowledge Management*.

Nizar Ghamgui is Assistant Professor in Entrepreneurship and joined EM Normandie in 2023. He holds a PhD in Management Sciences from IAE Clermont obtained in 2021. His thesis analyses the link between the individual and entrepreneurial opportunity. His research focuses on entrepreneurial opportunity, entrepreneurial failure and female entrepreneurship. Recently, he has been particularly interested in digital entrepreneurship and entrepreneurship in extreme situations. He has published scientific articles in journals such as *Management International*, *Recherches en Sciences de Gestion* and the *Journal of Knowledge Management*.

## Ikhlas HENTATI



Ikhlas Hentati est maître de conférences en comptabilité et audit à l'Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan, en Tunisie (ISIGK). Elle est chercheuse au laboratoire LARTIGE (Laboratoire de recherche en gouvernance d'entreprise, systèmes d'information de gestion et entrepreneuriat) à l'Université de Sfax. Auparavant, elle était chercheuse au CEDAG (Centre d'études et de recherches en droit des affaires et gestion), avec un intérêt particulier pour l'éthique et la gestion, à l'Université Paris Descartes-France. Ses domaines de recherche incluent la responsabilité sociale des entreprises, l'éthique et l'audit, ainsi que les compétences éthiques des auditeurs. Récemment, elle s'est particulièrement intéressée à l'entrepreneuriat, à l'écosystème entrepreneurial et aux échecs entrepreneuriaux.

Ikhlas Hentati is a lecturer in accounting and auditing at the Institut Supérieur d'Informatique et de Gestion de Kairouan (ISIGK) in Tunisia. She is a researcher at the LARTIGE laboratory (Laboratoire de recherche en gouvernance d'entreprise, systèmes d'information de gestion et entrepreneuriat) at the University of Sfax. Previously, she was a researcher at CEDAG (Centre d'études et de recherches en droit des affaires et gestion), with a special interest in ethics and management, at the Université Paris Descartes-France. Her areas of research include corporate social

responsibility, ethics and auditing, and the ethical skills of auditors. Recently, she has taken a particular interest in entrepreneurship, the entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial failures.

## Joan Le GOFF



Professeur de sciences de gestion à l'université Paris-Est Créteil, Joan Le Goff conduit ses recherches en management stratégique, logistique et histoire de la pensée managériale au sein de l'Institut de recherche en gestion (IRG, EA 2354) dont il a codirigé le pôle Management pendant 12 ans, avant de prendre la direction de l'UFR de sciences économiques et de gestion. Il est aujourd'hui coresponsable du master « Management des organisations » (M1 & M2) de l'IAE Paris-Est dispensé à et pour l'Académie militaire de la Gendarmerie nationale.

Sur le thème de la normalisation managériale et des pratiques de gouvernement des individus dans et hors des organisations, il a notamment publié l'essai critique *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire* (Presses universitaires de Provence, 2023) et a contribué aux ouvrages *Foucault face à la norme* (Mare & Martin, 2020) et *Deleuze face à la norme* (Mare & Martin, 2021).

A professor of management science at the University of Paris-Est Créteil, Joan Le Goff conducts research in strategic

management, logistics and the history of managerial thought at the Institut de recherche en gestion (IRG, EA 2354), where he was co-director of the Management department for 12 years before taking over as director of the UFR de sciences économiques et de gestion. He is now co-director of the Masters in Organisational Management (M1 & M2) at IAE Paris-Est, delivered at and for the Académie Militaire de la Gendarmerie Nationale.

On the subject of managerial standardization and practices of governing individuals within and outside organizations, he has published a critical essay entitled *Un monde merveilleux et doux. Fragments du management en son emprise ordinaire* (Presses universitaires de Provence, 2023) and contributed to the books *Foucault face à la norme* (Mare & Martin, 2020) and *Deleuze face à la norme* (Mare & Martin, 2021).

## Elodie MANIA



Élodie MANIA est titulaire d'un doctorat en Économie de la Faculté de droit, d'Économie et de gestion de l'Université de Rouen Normandie, France. Elle est également chercheuse associée au Laboratoire d'Analyse des Sociétés, Transformations et Adaptation (LASTA). Ses intérêts de recherche tournent autour de l'économie du développement, de la macroéconomie internationale, du

commerce international et de l'économie de l'environnement. Elle travaille sur les questions économiques liées à la diversification des échanges, la vulnérabilité des modèles de croissance dans les pays en développement aux instabilités macroéconomiques et les questions environnementales. Ses recherches ont été publiées dans le *Journal of International Development, Structural Change and Economic Dynamics, Post-Communist Economics*, entre autres.

Elodie MANIA holds a doctorate in Economics from the Faculty of Law, Economics and Management of the University of Rouen Normandy, France. She is also a Research Fellow at Laboratoire d'Analyse des Sociétés, Transformations et Adaptation (LASTA). Her research interest revolves around development economics, international macroeconomics, international trade and environmental economics. She is currently working on economic issues related to trade diversification, the vulnerability of growth models in developing countries to macroeconomic instabilities, and environmental issues. Her research has been published in the *Journal of International Development, Structural Change and Economic Dynamics, Post-Communist Economics* among others.

### **Maximiliano MARZETTI**



Maximiliano Marzetti a commencé sa carrière en pratiquant le droit en Argentine, où il a conseillé des entreprises et des

gouvernements sur la politique et la stratégie en matière de propriété intellectuelle. Il s'est ensuite reconverti dans le monde universitaire en tant que juriste à plein temps. Il est professeur associé de droit à l'IESEG School of Management à Paris, en France, et membre du laboratoire LEM (*Lille Économie Management*; CNRS, UMR 9221). Il est titulaire d'un doctorat en *droit et économie* de l'université Erasmus de Rotterdam, d'un LLM en *droit et économie* des universités de Hambourg et de Bologne (double diplôme), d'un LLM en propriété intellectuelle de l'université de Turin et de l'OMPI, et d'un diplôme de droit de l'université catholique d'Argentine, entre autres. Ses recherches intègrent l'analyse économique et les études juridiques et comparatives, et ses intérêts académiques portent sur la propriété intellectuelle, la protection des données, l'environnement international des affaires et le règlement des litiges. Il est citoyen argentin et italien et parle anglais, espagnol, italien, portugais et français.

Maximiliano Marzetti began his career practising law in Argentina, in this capacity he has advised firms and governments on intellectual property policy and strategy. He then transitioned to academia as a full-time legal scholar. He is an associate professor of law at IESEG School of Management in Paris, France, and a member of the LEM laboratory (*Lille Économie Management*; CNRS, UMR 9221). He holds a PhD in *Law and Economics* from Erasmus University Rotterdam, an LLM in *Law and Economics* from Hamburg and Bologna Universities (double degree), an LLM in IP from Turin University and WIPO, and a law degree from the Catholic University of Argentina, among others. His research integrates

economic analysis with legal and comparative studies, and his academic interests include intellectual property, data protection, the international environment of business, and dispute resolution. He is an Argentine and Italian citizen and speaks English, Spanish, Italian, Portuguese, and French.

### **Thibaut METAILLER**



Thibaut Metailler est maître assistant à l'école des Mines Saint-Etienne depuis octobre 2016. Il a soutenu sa thèse de doctorat au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail UMR 7317 à Aix en Provence en 2015. Sa thèse porte sur la gestion des connaissances (KM) dans les PME technologiques en faveur de l'innovation. Actuellement ses recherches se concentrent sur l'évaluation de la maturité digitale et l'accompagnement à la digitalisation des PME ainsi que les questions de Responsabilité Numérique des Entreprises.

Thibaut Metailler has been a lecturer at the Ecole des Mines Saint-Etienne since October 2016. He defended his PhD thesis at the Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail UMR 7317 in Aix en Provence in 2015. His thesis focuses on knowledge management (KM) in technology SMEs in support of innovation. Her current research focuses on digital maturity assessment and support for the digitalisation of SMEs, as well as issues of Corporate Digital Responsibility.

### **Brigitte PEREIRA**



Brigitte PEREIRA est professeur de droit à l'EM Normandie Business School. Chercheur en droit et responsabilité Sociale des entreprises (doctorat de droit privé et sciences criminelles) au sein du Centre de Recherche METIS-LAB, elle est également Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion (HDR).

Qu'il s'agisse de l'éthique pénale des entreprises, ou des rapports contractuels entre les différents acteurs économiques, ses travaux comprennent une démarche de prospective basée sur la maîtrise des instruments juridiques et sur les pratiques des entreprises dans le contexte de la mondialisation. S'intéressant au développement des droits de l'homme à travers l'accroissement des normes d'autorégulation adoptées par les entreprises, ses travaux (publiés dans les revues nationales et internationales classées) contribuent à comprendre l'évolution de l'intérêt de l'entreprise. Enfin, elle intervient également au sein des groupes sociaux en matière d'expertise sur les méthodes de management (prévention du harcèlement moral, politique de sécurité et de prévention) ; en matière de corruption (charte de prévention et de la lutte contre la corruption internationale) ; et de mise en place d'une politique de prévention de la fraude, de même que sur la mise en place de

documents internes dans la conduite du changement.

Brigitte PEREIRA is Professor of Law at EM Normandie Business School. She is a researcher in Law and Corporate Social Responsibility (PhD in Private Law and Criminal Sciences) at the METIS-LAB Research Centre, and is also qualified to supervise research in Management Sciences (HDR).

Her work focuses on the criminal ethics of companies and the contractual relationships between the various economic players, and includes a forward-looking approach based on the mastery of legal instruments and corporate practices in the context of globalisation. Interested in the development of human rights through the growth of self-regulatory standards adopted by companies, her work (published in national and international classified journals) contributes to understanding the evolution of corporate interests. Finally, she also provides expertise to corporate groups on management methods (prevention of moral harassment, safety and prevention policy); on corruption (charter for preventing and combating international corruption); and on the implementation of a fraud prevention policy, as well as on the implementation of internal documents in change management.

### **Minh Hong PHI**



PHI Minh Hong est professeure assistante en économie et a rejoint l'EM Normandie en

2021. Elle est titulaire d'un PhD en Économie de l'Université de Rouen Normandie obtenu en 2019. Sa thèse porte sur la relation entre la diversification des exportations et le taux de change des pays en développement. Ses recherches portent sur le commerce international, la diversification des exportations et la performance des entreprises. Elle s'intéresse particulièrement aux pays en développement et aux pays d'Asie Sud-Est.

Phi Minh Hong is an assistant professor in economics and joined EM Normandie in 2021. She holds a PhD in Economics from the University of Rouen Normandie obtained in 2019. Her thesis focuses on the relationship between export diversification and the exchange rate of developing countries. Her research focuses on international trade, export diversification and business performance. She is particularly interested in developing countries and countries in Southeast Asia.

### **Jean-Philippe TOPPIA**



Jean-Philippe Toppia est doctorant en 4<sup>ème</sup> année à l'université Jean Monnet de Saint-Etienne. Après une riche carrière dans le domaine juridique, il réalise une thèse sous la direction du Pr. Sandrine Berger-Douce et de Thibaut Metailler dont le titre est : « La Responsabilité Numérique des Entreprises fonde-t-elle l'émergence d'un nouveau style de leadership ? ». Rattaché au

laboratoire Coactis, il poursuit sa thèse tout en exerçant les activités de directeur pédagogique au sein d'un établissement international du sud de la France et de chargé de cours à l'école des Mines de Saint-Etienne (site Charpak). Il s'intéresse particulièrement au concept émergent de la Responsabilité Numérique des Entreprises et à ses conséquences pratiques notamment la charge de travail numérique et les conflits de rôle qui peuvent en découler pour le manager.

Jean-Philippe TOPPIA is a<sup>4th</sup> year doctoral student at Jean Monnet University in Saint-Etienne. After a rich career in the legal field, he is writing a thesis under the supervision of Pr. Sandrine BERGER-DOUCE and

Thibaut METAILLER entitled: 'Does Digital Corporate Responsibility underpin the emergence of a new leadership style? Attached to the Coactis laboratory, he is continuing his thesis while working as an educational director in an international establishment in the south of France and as a lecturer at the Ecole des Mines de Saint-Etienne (Charpak site). He is particularly interested in the emerging concept of Corporate Digital Responsibility and its practical consequences, notably the digital workload and the role conflicts that can arise for managers.





**NOTE AUX AUTEURS-Normes éditoriales**

Les articles, rédigés en simple interligne ne doivent pas dépasser 60 000 caractères espaces compris (20 pages ; résumé, corps du texte et bibliographie), sous réserve de dérogation, par le comité éditorial.

Les manuscrits comportent un résumé en français et en anglais de 800 caractères maximum espaces compris, ainsi que 5 mots-clés (titre et mots-clés également traduits).

Le nom de l'auteur et sa courte présentation, son appartenance institutionnelle, son e-mail et l'adresse complète doivent figurer uniquement en page de garde.

Les articles ne doivent pas comporter d'annexes. Les tableaux, schémas, images (en noir et blanc) sont insérés dans le corps du texte. Les parties suivent une numérotation simple : 1., 1.1., 1.1.1., etc. De même, les articles ne doivent pas comporter de note de bas de page sauf exception. Dans ce dernier cas, il est demandé aux auteurs de ne pas dépasser plus de deux notes de bas de page par page.

- Titre : Times 16 en gras
- Nom de l'auteur : Times 14 en gras
- Résumé et Abstract : en gras en 16, puis contenu en Times 12
- Introduction : Times 14 en gras
- Titre 1. : Times 14 en gras
- Titres 1.1. : Times 12 en gras
- Titres 1.1.1. : Times 12 en italique
- Texte courant : Times 12
- Conclusion : Times 14 en gras
- Bibliographie : Times 14 en gras, puis contenu en Times 12, suivant le modèle suivant :

▫ **Ouvrage** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom. (date de publication), *Titre de l'ouvrage*, Editeur, Lieu d'édition.

Par exemple : FAYOLLE A. (2017), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.

▫ **Article** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom. (date de publication), « Titre de l'article », *Titre de la revue*, vol. x, no x, p. x-y.

Par exemple :

GERMAIN O. & TASKIN L. (2017), « Être formé pour... et par la recherche », *Revue Internationale de PME*, vol. 30, n° 2, p. 7-16.

PEREIRA B. & FAYOLLE A. (2013), « Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, no. 231, p.35-54.

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les projets d'articles non conformes seront refusés.

**Procédure de soumission en ligne :**

Les auteurs qui soumettent leurs articles doivent les envoyer uniquement dans un format *Microsoft Word*©. Deux versions sont exigées. La première contient, sur la première page, le nom des auteurs, leurs titres, son appartenance institutionnelle, son e-mail, le titre de la contribution et les résumés (français et anglais). Quant à la seconde version, elle doit permettre d'assurer une soumission à l'aveugle auprès d'au moins deux membres du comité scientifique. Les auteurs supprimeront donc toutes références ou indications permettant de les identifier dans l'article soumis. Les auteurs intituleront le document Word « version anonymisée ».

L'article doit également être adressé au rédacteur-en-chef : [brigitte.pereira@wanadoo.fr](mailto:brigitte.pereira@wanadoo.fr) et [bpereira@em-normandie.fr](mailto:bpereira@em-normandie.fr).

L'article soumis doit être accompagné de l'attestation d'exclusivité ainsi que la cession des droits d'auteur, documents téléchargeables sur ce site dans la rubrique. Tout article soumis par un auteur entraîne automatiquement son accord pour que son texte puisse être publié en cas d'acceptation.

L'auteur s'engage à ne soumettre son article à aucune autre revue scientifique le temps que l'évaluation par la RIDO soit faite.