Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

Septembre – Octobre – Novembre – Décembre 2022

Numéro 4

Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

La **R**evue **I**nterdisciplinaire **D**roit et **O**rganisations (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 3 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.

Germain Olivier, Professeur titulaire, Management et Entrepreneuriat, UQAM, Canada--Conseiller en rédaction, RIDO.

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.

Boussaguet 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.

Dufournaud Jean-Luc, Ancien Directeur de l'Ethique et de la Déontologie du Groupe SNCF, Médiateur de SNCF Voyageurs.

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 Alain, Professeur, HDR, Entrepreneuriat, Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EM LYON Business School.

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

Germain Olivier, Professeur titulaire, Management et Entrepreneuriat, 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.

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

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

Lethielleux Laetitia, Maître de conférences, HDR, Gestion-Ressources humaines, 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**,** maître de conférences, HDR, 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 Nic

SOMMAIRE

Préface…….9

Vers un devoir de vigilance numérique (ou comment intégrer le problème de la pollution numérique dans la gouvernance des entreprises
Caroline Devaux et Jean-Philippe Nicolaï……13

Les défis de la politique de Cohésion dans une Europe post-pandémique : vers une plus grande cohésion territoriale
Sébastien Bourdin……33

De la RSE à la responsabilité sociale des employeurs
Franck Petit et Sophie Garnier…….49

Réduire le conflit travail-vie personnelle des notaires : aller au-delà de la charge de travail-L'exemple des notaires au Québec
Maude Viger-Meilleur et Mélanie Trottier……..……..65

Intelligence économique et stratégies juridiques
Hugues Bouthinon-Dumas…….87

Biographie des auteurs……..……...109

Note aux auteurs……..…113

Préface

Le quatrième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations ouvre le dialogue entre chercheurs et praticiens de toutes spécialités et promeut un échange interdisciplinaire intéressant sur le sort humain et organisationnel dans ses diverses dimensions. Dans ce numéro on s'intéresse au devoir de vigilance des organisations, tant sur le plan juridique, économique que des sciences de gestion. Ce devoir de vigilance concerne notamment l'actuel problème de pollution numérique, suscitant une régulation plus soutenue de la part des entreprises. De même le devoir de vigilance trouve une traduction à travers l'obligation de sécurité de l'employeur à l'égard des salariés. Ce numéro s'interroge également sur les impacts de la crise de Covid-19 en Europe et le sort de sa population. Plus spécifiquement, il analyse comment les politiques publiques européennes sont susceptibles de réduire les disparités territoriales générées par cette crise pandémique. Enfin, ce numéro s'intéresse également au rapport entre l'intelligence économique et le droit.

Alors que la pollution numérique ne cesse de croître, la gouvernance des entreprises n'aborde cette question que de manière édulcorée. Pourtant le problème de la pollution numérique se pose avec acuité compte tenu de la transformation numérique de la société. Elle est notamment matérialisée par l'épuisement des ressources naturelles, l'atteinte aux écosystèmes (acidification, radiation ionisante), la production de déchets, ou encore l'émission de volumes importants de gaz à effet de serre. La multiplication des catastrophes environnementales due au réchauffement de la planète (pluies diluviennes, sécheresse, incendies, effondrement des glaciers) appelle nécessairement à prendre en compte la pollution due au développement de l'économie numérique.

Les professeurs Madame Caroline Devaux et Monsieur Jean-Philippe Nicolaï donnent des pistes de réflexion pertinentes sur cette nécessaire régulation du numérique par les entreprises. En effet, après avoir souligné la diversité des acteurs impliqués, tels que les organisations publiques et privées, les particuliers et l'ensemble de la société civile, les auteurs mettent en évidence une actuelle émergence de cette régulation numérique.

Celle-ci existe notamment en France à travers la loi *Réduire l'empreinte environnementale du numérique,* du 15 novembre 2021 (loi REEN). Le législateur vise en réalité à orienter le comportement de tous les acteurs vers la sobriété et la responsabilité numériques. Il s'agit par exemple de limiter le renouvellement des équipements en procédant à l'extension du délit de lutte contre l'obsolescence programmée. Toutefois, cette orientation, bien que constituant une étape utile, n'en demeure pas moins insuffisante. Selon les auteurs, il est impérieux d'aller plus loin car la régulation numérique trouverait sa place dans la RSE. En effet, si la RSE fait référence à la prise en compte par les entreprises des incidences environnementales et sociales résultant de leurs activités, il convient d'y inclure la régulation numérique. Ainsi, la responsabilité numérique des entreprises conduirait celles-ci à identifier et prévenir les impacts négatifs de leurs activités. Concrètement, cette possibilité existe à travers la mise en place d'un devoir de vigilance, celui-ci existant déjà dans d'autres domaines. Madame Devaux et Monsieur Nicolaï font alors référence à la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance

des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, mais pas seulement. L'intérêt de cette étude est justement d'envisager le devoir de vigilance numérique des entreprises dans la dimension européenne en s'appuyant sur la proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité du 23 février 2022. S'inscrivant résolument dans une démarche prospective, les auteurs questionnent l'étendue de la prévention que les entreprises pourraient adopter à travers l'établissement d'une cartographie spécifique des risques en matière de fourniture et gestion des équipements et des réseaux ; en matière de politique interne des données ; en matière d'écoconception des services numériques ; de sensibilisation du personnel et des collaborateurs et d'évolution des pratiques contractuelles. Certes, il faut être conscient des nouvelles contraintes susceptibles d'être imposées aux entreprises. Toutefois, les auteurs démontrent le caractère réaliste de la mise en place d'un devoir de vigilance numérique.

S'agissant justement de croissance de l'économie numérique et plus particulièrement des politiques européennes de développement de l'économie verte et numérique, la pandémie de Covid 19 a eu des incidences importantes. L'étude du professeur Sébastien Bourdin, appréhende les impacts de la crise de Covid 19 sur la conception-même de la Politique de Cohésion et sur la mise en œuvre de celle-ci. Cette étude met en évidence de manière argumentée le fait que les territoires européens ont été inégalement touchés à travers plusieurs vagues de contamination. Le risque d'accroissement des inégalités est démontré en soulevant les distinctions des territoires fortement urbanisés et ceux ruraux. En outre, les différentes formes géographiques sont abordées, notamment les zones insulaires, côtières, ou montagneuses. Les inégalités sont aussi démontrées sur le plan de la digitalisation, celle-ci se révélant cruciale en période de crise : certains territoires n'offrent pas les mêmes capacités. Dès lors, des inégalités préexistantes ont été renforcées du fait de la pandémie, remettant en cause la cohésion territoriale. Il en est ressorti des conséquences sur la politique de Cohésion et les réponses apportées par l'Europe. La crise de Covid 19 a ainsi eu des incidences sur la programmation 2014-2020 eu égard à la forte pression sur les dépenses (prestations sociales, notamment ; soutien aux entreprises, aux travailleurs indépendants). Or, ces incidences ont aussi entamé la préparation du nouveau cycle de la Politique de Cohésion 2021-2027. C'est sur ce point que l'on relève la mise en place de mécanismes d'urgence privilégiant de nouvelles flexibilités face à des circonstances exceptionnelles : si la souplesse a été soulignée, on dénote une prévalence du courtermisme au détriment du long terme pour le développement de l'économie verte et du numérique. Cette étude relève avec pertinence que si des réponses spécifiques ont été apportées par l'Union Européenne afin d'accroître la résilience économique des territoires, des difficultés notables pour mobiliser les Fonds sont caractérisées. Après avoir interrogé une centaine d'acteurs régionaux, cette étude met en évidence de manière judicieuse des perspectives d'amélioration de la conception des futures politiques européennes en intégrant les implications de cette crise de Covid 19. Cela revient à réfléchir aux moyens de promouvoir des actions qui s'inscrivent dans un temps plus long en privilégiant une économie plus responsable.

Aussi, la responsabilité sociale des organisations est-elle distincte de celle juridique de l'employeur en matière de sécurité. Toutefois, le concept de RSE et celui de l'obligation de sécurité de l'employeur à l'égard des salariés ne sont pas sans lien. En effet, il est question de vigilance de l'organisation et de celle de l'employeur à l'égard des parties prenantes recrutées.

Ainsi, la responsabilité sociale de l'employeur et sa juridicité sont analysées par les professeurs Monsieur Franck Petit et Madame Sophie Garnier. Les auteurs mettent en évidence l'évolution de l'obligation générale de sécurité. L'employeur est en effet tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs [1]. Toutefois, la portée de cette obligation de sécurité prête à réflexion et interroge les organisations sur ce qui est réellement attendu, compte tenu de l'évolution de la jurisprudence. Longtemps considérée comme une obligation de résultat, l'obligation de sécurité est désormais une obligation de moyens renforcée. Cela ne signifie pas que la santé et la sécurité des salariés font moins l'objet d'une attention et que la responsabilité de l'employeur est atténuée. Au contraire, cette évolution pragmatique tend à inciter les entreprises et les employeurs à développer une démarche préventive plus développée. Les auteurs, Monsieur Petit et Madame Garnier, permettent de mieux appréhender la recherche des responsabilités : responsabilité de l'employeur aggravée par sa faute inexcusable ; celle du salarié-victime lorsqu'il a commis une faute ; l'existence d'une délégation de pouvoir et la responsabilité du délégataire. La pertinence et la clarté des démonstrations permettent de saisir la prévention des risques professionnels et d'en réaliser sa variabilité selon le type et la taille de l'entreprise. En effet, la prévention des risques professionnels impose de mettre en place des moyens concrets, mais aussi d'adapter cette prévention en intégrant les risques psychosociaux (RPS). Il est alors souligné les intérêts en présence à la fois de l'employeur pour promouvoir une organisation optimale et des salariés pouvant alors évoluer au sein d'une organisation dans le sens de l'épanouissement. Dès lors, le plan de prévention suppose la participation de tous les acteurs et conduit à un développement plus substantiel de la négociation collective. De plus, la prévention des RPS est complétée par la négociation sur la qualité de vie au travail (QVT), cette négociation devenant obligatoire depuis 2015. Il s'agit notamment d'organiser des négociations périodiques avec les partenaires sociaux sur l'égalité femmes/hommes ; sur le droit à la déconnexion ou encore sur l'articulation vie professionnelle-vie personnelle.

Sur le point plus particulier de l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, les professeurs Mesdames Maude Viger-Meilleur et Mélanie Trottier nous donnent l'occasion de comparer les deux éléments qui influencent la charge de travail perçue et le conflit travail-vie personnelle. En effet, les auteures étudient la frontière entre le travail et la vie personnelle des notaires (Chambre des notaires du Québec) sous le prisme de la perception de la charge de travail. Plus concrètement, il s'agit de l'analyse des effets des préférences personnelles et des attentes des collègues quant à la gestion des frontières entre le travail et la vie personnelle.

D'abord, les préférences personnelles sont celles qui visent soit la segmentation travail-vie personnelle, soit l'intégration travail-vie personnelle. Parce que les personnes diffèrent sur leurs préférences en matière d'étanchéité de la frontière entre le travail et la vie personnelle, les préférences personnelles pourraient influencer la charge de travail perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Même si les travaux en la matière sont substantiels, l'apport de cette étude est indéniable parce que celle-ci permet de voir que les préférences personnelles sont moins influentes que les attentes des collègues sur la gestion du conflit travail-vie personnelle. En effet, d'abord, les personnes qui préfèrent la segmentation entre le travail et la vie personnelle, sont conduites à créer des frontières plus rigides. Ensuite, les personnes qui préfèrent le principe d'intégration, adopteront des frontières plus fluides ou plus souples entre

[1] Article L. 4121-1 du Code du travail

le travail et la vie personnelle : ils continueront à répondre aux messages, aux demandes des clients après avoir quitté le bureau. L'étude empirique menée par Madame Viger-Meilleur et Madame Trottier, démontre que les attentes des collègues sont plus influentes que les préférences personnelles sur la détermination de la frontière entre le travail et la vie personnelle. En réalité, ce sont les normes véhiculées par les collègues de travail qui influencent les attitudes et comportements des travailleurs-notaires. Il s'agit de rendre compte de l'importance de la culture organisationnelle sur la gestion du conflit entre le travail et la vie personnelle. Cette étude propose des pistes d'amélioration sur la gestion de la frontière, notamment en prenant en compte l'évolution des modalités de travail (télétravail, travail à distance).

Ces sujets sont susceptibles de comprendre des lectures et appréhensions distinctes si l'on considère une dimension cruciale de notre société : le rapport entre l'intelligence économique et le droit. La remarquable étude du professeur Hugues Bouthinon-Dumas suscite une réflexion sur le contenu, par exemple du devoir de vigilance des organisations, sur celui de la sécurité de celles-ci ou même sur les politiques de l'économie verte et numérique, lorsqu'on envisage le développement de l'intelligence économique (IE) et des stratégies juridiques. Cette réflexion met en exergue les liens entre l'IE et les stratégies juridiques pour la compétitivité des entreprises. Qu'il s'agisse de se développer ou de contrer les menaces d'acquisition, d'optimiser son positionnement concurrentiel, voire seulement de survivre, les entreprises sont conduites à gérer l'information et le renseignement. Ce constat ne concerne pas que les grandes entreprises, mais également les PME. La protection du patrimoine immatériel contre toute forme de menace peut en effet être combinée à l'exploration des techniques juridiques tant du point de vue conceptuel, que de celui de l'objet, au point de comprendre la complémentarité de ces deux approches. Cette étude est menée à travers une démonstration minutieuse, progressive et rigoureuse, ce qui permet d'aborder une prospective intéressante : l'intégration des compétences de l'IE et des stratégies juridiques peut converger vers l'intelligence juridique à la fois au service de l'environnement, des organisations et des personnes humaines qui les construisent. Les cas de la lutte contre la corruption, du devoir de vigilance des entreprises, ou encore de la réglementation financière, ou du RGPD sont abordés en soulignant les dérives, notamment de l'espionnage industriel et de l'abus du droit. Dès lors, la capacité des entreprises à se développer, à résister aux menaces de toute nature, mais aussi à être responsables, peut trouver une expression porteuse en combinant l'IE et les stratégies juridiques. Cette intégration (IE-stratégies juridiques) déjà en émergence notamment dans le secteur bancaire, débouche sur une intelligence juridique source de progrès, sans toutefois supprimer les risques d'instrumentalisation.

Caroline Devaux,
Maître de conférences en Droit à l'Université de Nantes, Centre de Droit Maritime et Océanique (CDMO)

Jean-Philippe Nicolaï,
Professeur des Universités en Économie à Grenoble INP – Génie Industriel et membre du laboratoire GAEL [1]

Vers un devoir de vigilance numérique (ou comment intégrer le problème de la pollution numérique dans la gouvernance des entreprises)

Résumé : L'article s'intéresse à la pollution numérique, un phénomène qui comprend toutes les pollutions environnementales générées par l'activité numérique. Ce phénomène est actuellement à l'origine de 2,5 % des émissions de gaz à effet de serre en France, un impact environnemental qui ne cesse de croître au fil de la transformation numérique de notre société. Cet article vise à explorer les solutions de régulation possibles pour conduire les entreprises à prendre en compte l'impact environnemental du numérique et modifier leurs pratiques. Plus spécifiquement, il est proposé d'intégrer les risques de pollution numérique dans la gouvernance des entreprises. À ce titre, le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre est un outil de régulation à mobiliser pour engager une réduction de la pollution numérique. L'article propose ainsi une réflexion sur ce que pourrait être un devoir de vigilance numérique des entreprises.

Mots-clés : Environnement ; Pollution numérique ; Devoir de vigilance ; RSE ; Sobriété numérique.

Towards a Digital Due Diligence (or How to Integrate the Issue of the Environmental

[1] Les auteurs remercient l'aide apportée par l'ANR et par la Chaire Énergie et Prospérité.

Footprint of Digital Economy in the Governance of Companies)

Abstract : The article focuses on digital pollution, a phenomenon that includes all environmental pollution generated by digital activities. This is currently responsible for 2.5% of greenhouse gas emissions in France, an environmental impact that continues to grow with the digital transformation of our society. This article aims to explore possible regulatory solutions to lead companies to consider the environmental impact of digital technology and modify their practices. More specifically, it is proposed to integrate the risks of digital pollution in the governance of companies. In this respect, the duty of due diligence appears as a regulatory tool to be mobilized to reduce digital pollution. The article proposes a reflection on what could be a duty of vigilance for companies.

Keywords: Environment; Digital Pollution ; Due Diligence Duty ; Corporate Social Responsibility; Digital sobriety.

Introduction

Le réchauffement de la planète est désormais une réalité, qui nous rend témoins de phénomènes dramatiques au quotidien. Pluies diluviennes ou sécheresse extrême, méga-feux ou effondrement de glaciers, leur diversité tout comme leur ampleur choquent les consciences. Il faut dire que les prévisions du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), sont pour le moins alarmistes pour les années à venir, laissant penser que cette nouvelle réalité ne fait que débuter. Face à la grandeur de ces dérèglements, qui appelleront à n'en pas douter un changement de paradigme dans nos modes de vie, la question de la pollution numérique se fait beaucoup plus discrète et souterraine. Il s'agit pourtant d'un phénomène qui devrait inquiéter non seulement du fait de ses effets mais aussi de son expansion constante.

À partir des années 90, la « révolution » numérique a en effet bouleversé nos manières de communiquer, d'échanger, de penser, entraînant une profonde transformation de notre société. Cette transformation a affecté tous les secteurs d'activité et tous les segments de la population. Ouvrant les échanges à l'échelle planétaire, l'utilisation des technologies du numérique a fait naître de nouvelles opportunités, entraînant l'essor du commerce électronique et l'apparition de nouveaux acteurs : les plateformes numériques. Cette transformation vers une société connectée est toujours en cours aujourd'hui. Au-delà du commerce électronique, de nouveaux services en ligne (par exemple de stockage ou de sécurisation des données), ainsi que de nouvelles technologies numériques (blockchain, intelligence artificielle, calcul haute performance, etc.), prolifèrent à destination des professionnels et des consommateurs. Ils sont rendus possibles par l'évolution incessante de l'innovation numérique et l'augmentation des flux de données. Il faut souligner à cet égard que la pandémie de la covid-19 a considérablement accéléré cette mutation (OCDE, 2021). Les mesures restrictives prises par les États ont incité, aussi bien les entreprises que les particuliers, à réorganiser leurs pratiques et leurs habitudes en s'appuyant davantage sur

le numérique pour maintenir leurs activités tout en respectant les restrictions et la distanciation sociale (ARCEP, 2021). Aux lendemains de la crise sanitaire, l'économie numérique apparaît ainsi, plus que jamais, comme une source d'opportunités pour les agents économiques et les citoyens.

Néanmoins, en arrière-plan de cette transformation numérique, se jouent des enjeux environnementaux majeurs (Geoffron, 2017). Si le numérique a permis l'essor d'outils pouvant contribuer à la transition écologique, le bilan à dresser est beaucoup plus complexe. En effet, la transformation numérique s'accompagne aussi de nouvelles sources de pollution. Ces pollutions résultent à la fois de la multiplication des équipements et des infrastructures de réseau, qui génèrent des pollutions de nature diverse à toutes les phases de leur cycle de vie (fabrication, utilisation, destruction), et d'une consommation accrue d'énergie (Morley, Widdicks, Hazas, 2018), d'eau et de matières premières (dont des métaux rares) nécessaires pour soutenir ces nouveaux usages (ADEME-ARCEP, 2022). Alors même que l'économie numérique semblait être à l'origine d'un monde immatériel parsemé de nuages virtuels, qui évoluerait en parallèle de notre société traditionnelle, force est de constater que celle-ci retrouve une incarnation bien réelle, matérielle à travers ses effets sur l'environnement.

La pollution numérique, un concept qui recouvre toutes les pollutions générées par le numérique, fait l'objet d'une prise de conscience progressive (Gomes et Oliveira, 2018). C'est d'abord la société civile, en particulier certaines ONG (Greenpeace, 2016 ; Green IT, 2019 ; WeGreenIt et WWF, 2018) et *think tanks* (The Shift Project, 2018), qui ont alerté sur l'empreinte environnementale du numérique, en tentant de pister et chiffrer les niveaux de pollution en question. Ces premiers travaux ont permis de mettre en lumière cette face cachée de la transformation numérique et de faire émerger un consensus sur l'impact environnemental du numérique. Les pouvoirs publics se sont ensuite saisis de la question, aboutissant aux tous premiers efforts de régulation en la matière destinés à faire converger les transitions écologique et numérique. On peut ainsi citer la Feuille de route « Numérique et environnement : faisons converger les transitions » publiée par le gouvernement français en février 2021, ainsi que la loi visant à réduire l'empreinte environnementale du numérique en France (Loi REEN) adoptée le 15 novembre 2021.

Dans cette optique, la présente étude propose de s'intéresser aux outils de régulation envisageables pour engager la transition écologique du numérique et inciter les entreprises à modifier leurs pratiques numériques. Plus précisément, elle vise à questionner dans quelle mesure les outils de la RSE, en particulier le devoir de vigilance, pourrait apporter une solution efficace au problème de la pollution numérique. Introduit en France en 2017 [1], ce devoir vise à responsabiliser les sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre sur les impacts environnementaux et sociaux de leurs activités économiques en leur imposant d'élaborer un plan de vigilance, de le mettre en œuvre et d'en rendre compte. Après avoir montré que la pollution numérique présente des caractéristiques propres et que les efforts de régulation restent

[1] LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

pour l'heure insuffisants (1), nous présenterons le devoir de vigilance comme un outil de régulation potentiellement adapté pour intégrer le risque de pollution numérique dans la gouvernance des entreprises (2), puis nous envisagerons, dans une démarche prospective, les contours que pourrait prendre son volet numérique (3).

1. L'insuffisance de la régulation de la pollution numérique : enjeux et défis

La pollution numérique est un concept générique, encore flou et difficile à mesurer (ARCEP, 2020). On peut le définir comme l'ensemble des impacts sur l'environnement résultant de l'activité numérique. Le concept se veut donc large et présente de multiples facettes. Trois grandes sources de pollution peuvent être identifiées et couvertes par ce concept. Une première source de pollution est générée par la multiplication des équipements et appareils numériques (par exemple les smartphones, ordinateurs, écrans, tablettes) utilisés par la population pour se connecter. Leur fabrication nécessite une production à grande échelle de métaux, issus notamment de terres rares, ce qui soulève d'importants enjeux de régulation quant à la protection de ressources naturelles rares et quant au cycle de vie des appareils (en particulier la réparation, le reconditionnement, le réemploi, et leur recyclage lorsqu'ils deviennent obsolètes). Une deuxième source de pollution provient des réseaux de communication (les réseaux mobiles étant bien plus énergivores que les réseaux fixes) et des flux de données (en constante augmentation) qu'ils véhiculent. Une troisième source de pollution est issue des centres informatiques, encore appelés centres de traitement des données (ou « *data centers* ») qui nécessitent des volumes d'énergie et d'eau considérables pour fonctionner.

Prise dans sa globalité, la pollution numérique se matérialise notamment par l'épuisement des ressources naturelles, l'atteinte aux écosystèmes (notamment acidification, radiation ionisante), la production de déchets, ou encore l'émission de volumes importants de particules fines et de gaz à effet de serre. S'agissant de ce dernier aspect, la pollution numérique représentait 3,7 % des émissions totales de gaz à effet de serre dans le monde en 2018 et 4,2 % de la consommation mondiale d'énergie primaire [1]. En France, elle est responsable de près de 2,5 % des émissions en 2022 et représente 10 % de la consommation électrique française [2]. Au vu de l'accroissement des usages et de la consommation des données qui augmente de près de 30 % par an, ainsi que l'évolution des technologies numériques, la nécessité de réguler ces nouvelles sources de pollution est pressante. Pour y parvenir, il apparaît crucial d'inciter les parties prenantes à modifier leurs pratiques numériques (1.1), ce qui implique de concevoir des outils de régulation adaptés (1.2).

[1] Rapport d'information du Sénat n°555.
[2] ADEME – ARCEP, Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France, janvier 2022.

1.1. L'objectif recherché : modifier les pratiques numériques

Les acteurs impliqués dans l'économie numérique, et ainsi à l'origine de la pollution en résultant, sont nombreux et diversifiés, compliquant de ce fait la régulation à mettre en place. Ces acteurs présentent une nature (acteurs publics ou privés), des tailles (de la PME à l'entreprise systémique), et des activités variées, regroupant notamment les opérateurs de réseaux et d'infrastructures, les entreprises du numérique, les PME qui utilisent les outils numériques pour améliorer leurs performances, jusqu'aux particuliers connectés à des fins personnelles. Les interactions entre ces parties prenantes laissent transparaître des relations à la fois entre professionnels (B2B), entre professionnels et consommateurs (B2C), mais aussi entre particuliers (C2C). La régulation de la pollution numérique implique donc de s'atteler aux pratiques numériques développées par l'ensemble de ces acteurs afin de promouvoir des pratiques moins polluantes.

Du côté des particuliers-utilisateurs, ces derniers adoptent, le plus souvent sans en être conscients, des pratiques numériques qui peuvent être plus ou moins polluantes. Par exemple, si le choix (et son impact environnemental) de réparer son appareil plutôt que de le remplacer, ou bien d'acheter un appareil reconditionné plutôt qu'un appareil neuf est relativement connu de tous, il en va différemment du choix d'utiliser une connexion fixe plutôt que mobile, de stocker ses données sur un disque externe plutôt qu'en cloud, ou encore d'accéder à un site web en utilisant l'URL plutôt que de recourir à un moteur de recherche, de télécharger des vidéos plutôt que de les regarder en streaming (ADEME, 2019).

Il en est de même du côté des professionnels-utilisateurs qui utilisent le numérique et opèrent des choix (là encore plus ou moins consciemment), qui concernent par exemple les fonctionnalités de leurs sites internet (AGIT, 2017), la politique d'achats/renouvellement de leur parc informatique, le choix de conserver des données et la manière de les stocker, etc. De ce constat naît une possibilité pour les pouvoirs publics d'influer sur ces choix afin de lutter contre la pollution numérique.

Qu'il s'agisse du particulier ou de l'entreprise, il est évident que ces choix n'évolueront que si les acteurs concernés ont conscience de leur existence et de leurs effets. Plus précisément, ces choix dépendent de toute une série de paramètres inhérents à l'acteur concerné, à commencer par le fait de connaître l'existence du problème de la pollution numérique, de disposer d'informations précises et faciles à comprendre pour l'éclairer sur les meilleurs pratiques, plus généralement de se préoccuper des problèmes environnementaux, et bien sûr le coût de ces changements. Si le changement peut se traduire en des coûts monétaires pour les entreprises, il faut aussi souligner les coûts psychologiques qu'ils peuvent induire. Il est en effet démontré que changer ses habitudes peut entraîner des désutilités pour les agents. De plus, la présence de biais cognitifs et d'habitudes peuvent être des obstacles au changement, même si les utilisateurs disposent d'une information suffisante (Nicolaï et Peragin, 2022). Ainsi, sensibiliser les utilisateurs au problème de la pollution numérique peut se révéler insuffisant. Une manière d'inciter au changement, notamment du côté des entreprises (un changement induisant des pratiques potentiellement plus couteuses) pourrait consister à mettre en place des mesures incitatives.

La présente étude n'a pas vocation à balayer l'ensemble des pratiques numériques des parties prenantes. Il est plutôt proposé de se concentrer sur le rôle des entreprises qui, en utilisant le numérique, contribue à l'émergence de nouvelles pollutions environnementales, à une plus ou moins grande échelle. Bien que la focale soit resserrée, elle reste encore très large et recouvre plusieurs réalités, allant des plus petites entreprises qui utilisent les outils numériques pour développer leurs activités économiques, aux géants du numérique qui portent cette transformation numérique de notre société. Dans cette optique, la question qui se pose est de déterminer comment inciter les entreprises à changer leurs pratiques numériques et intégrer l'impact environnemental de leurs activités numériques dans leur gouvernance. Une intervention du législateur s'avère dès lors nécessaire pour y répondre.

1.2. Les solutions apportées par le législateur français : une première étape

Si la question de la pollution numérique est émergente, elle a fait son entrée dans le débat public à partir de 2019. La convention citoyenne pour le climat, qui s'est tenue entre 2019 et 2020, a permis de mettre en lumière ce problème, en appelant la prise de mesures pour accompagner l'évolution numérique et réduire ses impacts environnementaux. Les mesures proposées visaient notamment à allonger le cycle de vie des équipements numériques et faciliter leur réparation, travailler sur l'écoconception des sites internet, des services numériques, et des *data centers*, et sensibiliser les utilisateurs au problème de la pollution numérique. Ces différents axes ont été repris dans une stratégie nationale dévoilée par le gouvernement en février 2021. Parmi les mesures phares de cette nouvelle politique publique figurent notamment le lancement de campagnes publiques de sensibilisation sur la sobriété des pratiques numériques et le soutien financier aux entreprises pour le développement de l'écoconception des services numériques et plus généralement de solutions innovantes. En parallèle, le Sénat français s'est aussi saisi du problème en mettant en place une mission d'information sur l'empreinte environnementale du numérique en France (Rapport d'information n° 555), qui débouchera sur le dépôt d'une proposition de loi en octobre 2020.

La loi Réduire l'empreinte environnementale du numérique (loi REEN) du 15 novembre 2021 qui en découle reprend certaines mesures proposées par la Convention citoyenne et le Sénat [1]. Elle constitue la première régulation spécifiquement consacrée à la pollution numérique, présentant ainsi la France comme précurseur sur la question (Fonbaustier, 2022). Certes, il existait déjà certains textes applicables à des facettes de la pollution numérique, par exemple en matière de déchets d'équipements électriques et électroniques, d'économie circulaire, ou appelant à l'évolution de nos modes de consommation [2], destinés à encadrer le cycle de vie des appareils numériques, en promouvant leur recyclage et leur réparation. On se souvient à cet

[1] Loi n° 2021-1485 du 15 novembre 2021 parue au JO n° 266 du 16 novembre 2021.

[2] Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire transposant la directive 2002/96 du 27 janvier 2003 remplacée par la directive 2012/19 du 4 juillet 2012 ; Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire ; Loi n°2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

égard de la consécration du délit d'obsolescence programmée dans le code de la consommation en 2015 [1] dont l'application reste pour le moins décevante.

La loi REEN s'inscrit dans la continuité de ces textes, en les complétant par des mesures spécifiques pour lutter contre la pollution numérique. Si ce dernier concept n'est pas utilisé par le législateur, celui de sobriété numérique (dont le contenu reste toutefois à fixer) fait sa grande apparition dans notre corpus législatif. Les objectifs affichés par le législateur sont ambitieux, la loi visant à « *orienter le comportement de tous les acteurs du numérique, qu'il s'agisse des consommateurs, des professionnels du secteur ou encore des acteurs publics, afin de garantir le développement en France d'un numérique sobre, responsable et écologiquement vertueux* ». Reprenant à son compte les orientations de la mission d'information et de la Convention citoyenne, le législateur souhaite tout d'abord sensibiliser le public en améliorant l'information fournie sur l'impact environnemental du numérique, un préalable jugé nécessaire pour modifier les comportements. Il s'agit aussi de mieux connaître et mesurer le phénomène, ce qui se traduit par la mise en place d'un nouvel observatoire des impacts environnementaux du numérique placé auprès de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie) et de l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques, des Postes et de la distribution de la presse). L'une de ses premières missions consistera à définir la sobriété numérique. Des rapports sur le développement des cryptomonnaies et du minage ou encore sur le recyclage, le réemploi et la réutilisation des équipements numériques sont également attendus.

La loi REEN vise ensuite à limiter le renouvellement des équipements, notamment en renforçant le délit de lutte contre l'obsolescence programmée, en élargissant la notion d'obsolescence programmée à l'obsolescence logicielle, et en améliorant l'information du consommateur sur les mises à jour logicielles. Plus généralement l'ambition est d'instiller des « *usages du numérique écologiquement vertueux* » auprès des parties prenantes, qu'il s'agisse des opérateurs de réseaux mobile, des fournisseurs de contenu et de communications électroniques (avec l'introduction d'un référentiel général d'écoconception des services numériques applicable à partir de 2024), des data centers (avec l'introduction de critères de performance environnementale) ou des acteurs publics (notamment la prise en compte dans les achats publics de certains produits numériques, l'écoconception des sites *web* et services numériques ou encore l'adoption d'une stratégie numérique responsable pour les communes de plus de 50 000 habitants). L'approche retenue est transversale, touchant ainsi une variété de parties prenantes et de thématiques, allant de l'information au consommateur, du cycle de vie des équipements électroniques, de la régulation des opérateurs de télécommunication, à la formation des spécialistes, ou encore à la gestion des achats publics, ce qui implique, sur le plan légistique, un travail lui-même transversal, avec l'introduction (ou la modification) de dispositions dans plusieurs codes (code de la consommation et de l'environnement, mais aussi code de la propriété intellectuelle, code de commerce, code des postes et des communications électroniques ou encore code général des collectivités territoriales). L'ADEME et l'ARCEP

[1] Article 99 de la loi n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte codifié à l'article L213-4-1 du code de la consommation, désormais article L441-2.

apparaissent au cœur du nouveau dispositif et disposent désormais de nouveaux pouvoirs de surveillance et de sanction [1].

S'il était urgent d'adopter une régulation environnementale du numérique, la loi REEN ne saurait être considérée comme un modèle abouti, mais plutôt comme une première étape du processus législatif, qui en appellera nécessairement d'autres pour l'enrichir. Les mesures adoptées restent en effet éparses et ponctuelles, révélant un décalage avec l'ambition affichée du législateur. On peut à cet égard regretter que la proposition de loi ait été largement diluée lors de son examen parlementaire. Deux séries de mesures prometteuses pour modifier les comportements apparaissaient dans la version initiale de la proposition de loi.

D'une part, celle-ci prévoyait un allongement de la durée de la garantie légale de conformité des appareils numériques. Cette mesure venait répondre à la difficulté de pister l'existence d'une obsolescence programmée en raison de la présence d'asymétries d'informations entre, d'un côté, les entreprises et de l'autre le régulateur et les consommateurs (Halte à l'obsolescence programmée, 2022). Le choix a plutôt été fait de « déconditionner » le délit d'obsolescence programmée, en supprimant l'exigence d'une intention de la part du responsable de la mise sur le marché d'un produit d'augmenter le taux de remplacement, dans l'optique de faciliter sa mise en œuvre [2].

D'autre part, l'absence d'instruments incitatifs de marché tels que des taxes à l'encontre des entreprises du numérique, ou plus généralement des utilisateurs en ligne, peut surprendre. De tels instruments sont particulièrement utilisés en matière de pollution environnementale. Toutefois, la question est complexe en raison des particularités du numérique, la plupart des services en ligne étant fournis sans indication de prix aux utilisateurs. Il aurait pu par ailleurs être intéressant de réfléchir à la tarification des données, en travaillant sur la question des forfaits mobiles. Des dispositifs incitatifs auraient pu être imaginés pour inciter les entreprises (en recourant par exemple à des crédits d'impôts), de même que les consommateurs à modifier leurs habitudes.

En définitive, on retiendra une démarche timorée du législateur, ce dernier semblant préférer attendre les retours de l'observatoire nouvellement créé et des autorités de régulation concernées, en particulier de l'ARCEP qui est chargée de recueillir des informations auprès des acteurs du numérique sur leur politique environnementale. Il apparaît dès lors nécessaire de réfléchir dès à présent aux prochaines étapes pour renforcer la loi REEN afin de bâtir une régulation environnementale ambitieuse (et contraignante) du numérique. Si une réflexion sur les garanties légales offertes aux consommateurs et la tarification des données paraissent des voies toutes tracées, il nous semble aussi essentiel d'intégrer le problème de la pollution numérique dans la gouvernance des entreprises, en d'autres termes d'établir un lien entre la politique environnementale numérique et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

[1] Loi n° 2021-1755 du 23 décembre 2021 visant à renforcer la régulation environnementale du numérique par l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse.
[2] Article 5 de la REEN qui modifie l'article L441-2 du code de la consommation.

2. La nécessité de connecter la politique environnementale du numérique et la politique RSE des entreprises

Une manière de promouvoir des pratiques numériques différentes auprès des entreprises est de responsabiliser ces dernières. Dans cette optique, il est important d'établir une passerelle entre la régulation environnementale du numérique qui connaît ses premiers pas, et la problématique de la RSE en pleine expansion et qui pourrait atteindre prochainement sa pleine maturité (2.1). Plus précisément, une piste à explorer se trouve dans le devoir de vigilance qui pourrait constituer un lien de connexion exploitable (2.2).

2.1. Les atouts d'une expansion de la RSE au numérique

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait référence à la prise en compte par les entreprises des impacts environnementaux, sociaux, et plus généralement éthiques, résultant de leurs activités économiques (Daugareilh, 2010). En d'autres termes, la RSE vient questionner la gouvernance des entreprises, dans l'optique de (re)intégrer ces enjeux largement considérés comme des externalités dans la gestion des entreprises, et parvenir à conjuguer performance économique et pratiques vertueuses pour l'intérêt général. Issue des théories du management de l'entreprise (Trebulle et Uzan, 2011 ; Cadet, 2014), la RSE a subi au fil des années une métamorphose importante, devenant progressivement un objet juridique doté d'un cadre spécifique dont le renforcement est soutenu par une forte demande sociale.

Initialement conçue comme une démarche purement volontaire, la RSE a longtemps reposé sur le bon vouloir des entreprises (Martin-Chenut et De Quenaudon, 2016). Les avantages pour une entreprise pouvaient alors consister à vouloir pérenniser son activité, rechercher des économies, fidéliser les acteurs avec lesquels elle est en contact, motiver ou attirer du personnel, ou encore améliorer son image et anticiper d'éventuels risques auxquels elle pourrait être confrontée. Cette démarche volontaire a progressivement été fortifiée par l'adoption d'instruments juridiques, certes non contraignants, mais censés guider les entreprises souhaitant s'inscrire dans une telle démarche (Epstein, 2015 ; Larouer, 2018). Ces différentes initiatives, issues d'autorités publiques (ONU, OIT, OCDE par exemple) ou privées (notamment l'ISO (Capron, Quairel-Lanoizelee et Turcotte, 2010)), ont eu le mérite de dessiner les contours d'une politique RSE, contribuant à l'émergence de standards internationaux en la matière. Progressivement, un lent mouvement de durcissement de la RSE a été engagé, transformant une démarche volontaire des entreprises en des obligations contraignantes pour ces dernières (Martin-Chenut, 2017). Une série de réformes a eu lieu en France à partir des années 2000, touchant en particulier le droit des sociétés. En effet, pour intégrer les préoccupations sociétales dans la gouvernance des entreprises, il faut les inciter à réfléchir à l'impact de leurs activités et à en rendre compte. Cette idée d'*accountability* trouvera sa première traduction juridique dans l'instauration d'une obligation de déclaration extra-financière pour les plus grandes sociétés à joindre à leur rapport de gestion (loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques). Cette déclaration comporte des informations sur les impacts sociaux, environnementaux, sociétaux

de leurs activités qui n'ont cessé de s'étendre [1]. Le drame du Rana Plaza survenu en 2013 accéléra ce mouvement, tout en alimentant son expansion (De Quenaudon et Laronze, 2013 ; Supiot et Delmas-Marty, 2015). La RSE connaît en effet un élargissement considérable à la fois sur le plan de ses outils de régulation [2] et des thématiques qu'elle recouvre, notamment dans son volet environnemental. Dans cette optique, la RSE paraît constituer un levier incontournable pour responsabiliser les entreprises sur le problème de la pollution numérique. La mission d'information du Sénat s'avérait d'ailleurs clairvoyante sur cet aspect, en préconisant d'inscrire l'impact environnemental du numérique dans la déclaration de performance extra-financière des entreprises. On retrouve la même idée dans la feuille de route nationale de février 2021 qui affirme que la France soutiendra cette mesure dans le cadre de la révision de la directive européenne de 2014 sur le reporting extra-financier [3]. Si une telle initiative doit être saluée, la question mérite d'être posée en des termes plus généraux. La RSE, qui ne cesse de s'étendre, pourrait en effet être complétée d'un volet numérique.

Reprenant sa philosophie et ses objectifs, la responsabilité numérique des entreprises viserait à pousser les entreprises à identifier, prévenir, et atténuer les incidences négatives de leurs activités numériques. Conçue comme un dérivé de la RSE, celle-ci s'appuierait sur ses outils de régulation. Ainsi, au-delà d'élargir la déclaration de performance extra-financière aux risques de pollution numérique, le devoir de vigilance des entreprises doit être mobilisé pour façonner une régulation ambitieuse de la pollution numérique des entreprises.

2.2. Un possible trait d'union : le devoir de vigilance

Introduit en France par la loi du 27 mars 2017 [4], le devoir de vigilance opère un changement dans la conduite à adopter des entreprises. Au-delà de déclarer des intentions et d'informer sur l'impact de leurs activités, celles-ci doivent désormais prévenir, atténuer, et réparer les impacts négatifs de leurs activités. On passe ainsi d'une obligation d'information et de transparence à une obligation de vigilance assortie d'un principe de responsabilité en cas d'inobservation, ce qui concourt au durcissement de la RSE. Certes, l'obligation de vigilance existait déjà en droit français dans de nombreuses relations contractuelles et professionnelles. De portée générale et à géométrie variable selon la nature des actes concernés, elle exige du professionnel d'adopter un comportement actif et prudent dans l'exécution de la relation, en prenant des initiatives, en anticipant toute perturbation, ou encore en réagissant face aux risques ou aux dommages. S'il s'agit également de vigilance dans le contexte de la RSE, le devoir de vigilance issu de la loi

[1] Loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, ordonnance n°2017-1162 et 2017-1180 du 12 juillet 2017, loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets.

[2] V. récemment la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

[3] Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

[4] Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, codifiée aux art. L225-102-4 et 5 du code de commerce.

du 27 mars 2017 présente une portée beaucoup plus spécifique, obligeant certaines entreprises à élaborer et mettre en œuvre un plan de vigilance dont le contenu est précisément défini par le législateur. Ce dernier entend largement le périmètre des activités de l'entreprise, l'idée étant de responsabiliser les sociétés mères et les entreprises dites donneuses d'ordre quant aux impacts sociétaux de l'ensemble de leur chaîne de valeur (Schiller, 2019). Se trouvent ainsi couverts à la fois leurs activités économiques, mais aussi les relations avec leurs filiales, sociétés qu'elles contrôlent, sous-traitants, fournisseurs, et toute autre entité avec qui elles entretiennent des relations commerciales établies, faisant ainsi écho au concept de « sphère d'influence » de l'entreprise consacré dans les principes directeurs de l'OCDE. Le devoir de vigilance ne vise donc pas toutes les entreprises, mais seulement les plus grandes (employant, selon la localisation du siège social, au moins 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés dans le monde), qui de par leur taille, sont à l'origine de chaînes de valeur mondiales susceptibles de causer des atteintes graves aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes, ainsi qu'à l'environnement (Savourey et Brabant, 2021).

En posant un tel devoir pour les plus grandes entreprises, le législateur français se donne les moyens de contrôler (et le cas échéant de sanctionner) leurs activités et leurs répercussions, y compris celles se déroulant à l'étranger (SFDI, 2017). La loi s'inscrit en effet dans une démarche de *compliance*. Une telle démarche consiste pour un régulateur local à poser des objectifs ambitieux, d'envergure mondiale, à atteindre (dans notre cas atténuer les incidences négatives des activités économiques des entreprises multinationales), que seule l'entreprise en question est capable de mettre en œuvre sur toute sa chaîne de valeur. Les entreprises deviennent ainsi des partenaires actifs des pouvoirs publics, chargés non plus seulement de respecter une réglementation, mais d'internaliser la mise en œuvre de ces objectifs en mettant en place des processus internes qu'ils sont libres de choisir. Une telle démarche s'appuie sur de nouveaux outils de régulation, empreints d'ailleurs d'une dimension plus spatiale de la chaîne de valeur, au rang desquels figurent les plans et les cartographies des risques (Frison-Roche, 2021). Les contrôles (et le cas échéant la sanction) s'en trouvent aussi facilités : il n'est pas nécessaire d'attendre que l'incidence négative se produise, l'entreprise étant tenue responsable bien plus en amont, dès lors qu'elle ne se conforme pas aux dispositions imposées par le régulateur. Le principe de responsabilité se meut alors en responsabilité préventive (Frison-Roche, 2022), et le juge devient maître pour évaluer la conformité des politiques internes des entreprises [1].

Dans le cas du devoir de vigilance, le législateur français impose aux entreprises concernées d'élaborer un plan de vigilance, de manière concertée avec l'ensemble des parties prenantes affectées, comprenant des mesures efficaces pour identifier, prévenir, réduire ou éliminer les incidences négatives de leurs activités. Si le contenu de ce plan est dessiné par chaque entreprise, son élaboration participe d'une démarche en trois étapes.

[1] La loi n° 2021-1729 du 22 déc. 2021 pour la confiance dans l'institution judiciaire prévoit une compétence exclusive du tribunal judiciaire de Paris pour connaître des actions fondées sur le plan de vigilance (art L211-21 du code de l'organisation judiciaire).

Il s'agit d'abord d'identifier les risques que comportent les activités de la société concernée en établissant une cartographie qui vient les synthétiser, les analyser et en proposer une hiérarchisation selon leur degré de gravité.

La société doit ensuite concevoir des règles et des procédures pour prévenir la survenance de ces risques, en atténuer les effets, et le cas échéant en faciliter l'identification, notamment par un dispositif d'alerte et de recueil de signalement.

Enfin, l'entreprise est tenue de surveiller la situation, de suivre la mise en œuvre du plan, et d'évaluer son efficacité, en instaurant un système de suivi des mesures internes. Ce plan de vigilance, de même que le compte rendu de sa mise en œuvre, doivent être intégrés au rapport de gestion.

Parmi les risques couverts par le plan de vigilance se trouvent les risques environnementaux découlant des activités des entreprises. Le champ d'application de ce volet environnemental est virtuellement immense, pouvant couvrir l'ensemble des atteintes à l'environnement susceptibles de résulter d'activités économiques, qu'elles se traduisent par des pollutions atmosphériques, marines, telluriques, des atteintes aux écosystèmes, ou encore l'épuisement de ressources naturelles. On soulignera à cet égard que la loi Climat et résilience du 22 août 2021 conforte une telle interprétation, le législateur français ayant saisi cette opportunité en intégrant explicitement la thématique de la déforestation dans le plan de vigilance. Ainsi, les entreprises produisant ou commercialisant des produits issus de l'exploitation agricole ou forestière seront tenues à une vigilance renforcée sur les risques de déforestation découlant de leurs activités à partir du 1er janvier 2024. Il semble en définitive que le plan de vigilance ait vocation à se densifier au fil du temps pour englober toutes les incidences négatives imaginables des entreprises. Dès lors, il ne semble pas y avoir d'obstacles, du moins sur le plan théorique, à étendre le devoir de vigilance à la pollution numérique.

3. Penser un devoir de vigilance numérique des entreprises

Si l'approche pourrait consister à s'appuyer sur la loi française pour concevoir un devoir de vigilance numérique des entreprises, les effets d'une telle régulation nationale seraient néanmoins limités. Les flux de données dépassent en effet les frontières, de même que la localisation des centres informatiques et la production des équipements se situent le plus souvent à l'étranger. Il apparaît ainsi beaucoup plus pertinent de penser un devoir de vigilance numérique à l'échelle européenne. Dans cette optique, nous proposons de prendre comme point de départ la proposition de directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises présentée le 23 février 2022 [1] (3.1) afin de dessiner les possibles contours d'un devoir de vigilance numérique (3.2).

[1] Proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937, COM/2022/71 final.

3.1. Une approche nécessairement européenne

L'Union européenne ambitionne depuis plus de dix ans de construire un marché unique numérique comme pendant dématérialisé du marché intérieur. Pour y parvenir, les institutions européennes ont progressivement façonné une politique européenne numérique destinée, entre autres, à libéraliser le marché des données sur le sol européen tout en assurant un niveau de protection élevé pour l'ensemble des parties prenantes, y compris les consommateurs européens [1]. C'est ainsi qu'un principe de libre flux des données, permettant la circulation des données, leur traitement et leur stockage entre les États membres, a été consacré, interdisant sauf exception à ces derniers de poser des restrictions pour maintenir des données exclusivement sur leur territoire [2]. Cette libéralisation vise à poser les conditions nécessaires pour l'essor d'un marché compétitif de services numériques dans l'UE. L'objectif est ainsi de stimuler l'économie européenne des données, se traduisant par une augmentation des flux de données. La Commission européenne souhaite aussi accélérer la transformation numérique des entreprises, l'objectif étant que 75 % des entreprises européennes recourent à des services d'informatique en nuage, aux mégadonnées et à l'intelligence artificielle et 90 % des PME européennes atteignent au moins un niveau élémentaire d'intensité numérique à l'horizon 2030 [3]. Celle-ci envisage également de réviser sa stratégie industrielle pour inciter à la transformation numérique des écosystèmes industriels.

Si la politique numérique européenne est essentielle pour la croissance économique de l'UE, elle apparaît toutefois à rebours de la lutte contre la pollution numérique. Son impact environnemental relève de l'impensé. On peut ainsi déplorer l'absence d'un volet environnemental dans la stratégie numérique portée par les institutions européennes, la Commission européenne se contentant pour l'heure d'inciter les acteurs à opter pour des technologies et produits numériques ayant une empreinte environnementale moindre. Il est donc important de concevoir une régulation environnementale du numérique à l'échelle européenne pour encadrer le développement du marché unique numérique. Dans cette optique, une première solution pourrait consister à établir un lien entre la politique numérique européenne et la RSE, en s'appuyant sur la proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité du 23 février 2022 et actuellement en cours de négociation.

Cette proposition de directive européenne rejoint dans les grandes lignes la loi française sur le devoir de vigilance. L'objectif affiché est semblable : il s'agit de mieux encadrer les chaînes de valeur mondiales quant à leurs impacts sociaux, environnementaux et sociétaux. Elle impose aux entreprises de grande taille d'identifier, prévenir, atténuer, et rendre compte des incidences

[1] Communication de la Commission européenne du 6 mai 2015, Stratégie pour un marché unique numérique en Europe, COM(2015) 192 final.

[2] Règlement (UE) 2018/1807 du 14 novembre 2018 établissant un cadre applicable au libre flux des données à caractère non personnel dans l'Union européenne et règlement (UE) 2016/679 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, RGPD).

[3] Communication de la Commission européenne du 9 mars 2021, Une boussole numérique pour 2030 : l'Europe balise la décennie numérique, COM(2021) 118 final.

négatives de leurs activités sur les droits de l'homme et l'environnement et pose un principe de responsabilité en cas de manquement. Son champ d'application est naturellement plus large que la loi française puisqu'il s'agit d'introduire le devoir de vigilance dans tous les États membres de l'UE. Le texte cible ainsi toutes les entreprises de grande taille établies dans un État membre ou dans un État tiers mais qui opèrent sur le marché intérieur (et génèrent en conséquence un chiffre d'affaires dans l'UE). La proposition de directive présente donc une portée transnationale, à même de saisir la réalité des chaînes de valeur mondiales. Plus spécifiquement, son champ d'application repose sur la combinaison de trois critères (le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et le secteur d'activité), là où la loi française ne retient que le nombre de salariés de l'entreprise (fixé à 5 000 et abaissé à 500 dans la proposition de directive). On soulignera aussi avec intérêt le fait que le texte européen identifie des secteurs à risque (tels que le textile, l'agriculture, la sylviculture ou les produits minéraux) pour lesquels les critères sont abaissés (de 500 salariés à 250, de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires à 40 millions).

Le contenu des mesures imposées fait lui aussi largement écho à la loi française. L'entreprise concernée doit agir en trois étapes : identifier les risques, le cas échéant en consultant les parties prenantes potentiellement affectées ; élaborer une politique interne composée de règles, d'action pour atténuer les incidences négatives, et d'un dispositif de plainte interne pour faciliter l'alerte et les signalements ; enfin surveiller et évaluer régulièrement la mise en œuvre de sa politique interne et le cas échéant mettre en place un plan d'action correctif. Le texte semble toutefois plus outillé que la loi française sur deux aspects. D'une part, là où la loi française se refuse à donner un contenu aux impacts négatifs des activités de l'entreprise, la proposition de directive s'y attèle en prévoyant un système de listes en annexe qui répertorient les conventions internationales pertinentes sur les droits de l'homme et l'environnement. D'autre part, la proposition de directive prévoit la mise en place d'autorités de surveillance dans chaque État membre qui disposeront de pouvoirs de contrôle et de sanction (y compris des sanctions pécuniaires, une possibilité qui n'existe pas sous la loi française).

Si le texte européen sera certainement amené à évoluer durant le processus législatif, il apparaît important de plaider dès à présent pour une intégration de la question de la pollution numérique dans la directive. Une telle démarche assurerait que les risques de pollution numérique soient intégrés dans la gouvernance des entreprises. La thématique semble en effet naturellement trouver sa place dans le volet environnemental du devoir de vigilance. On peut néanmoins s'interroger sur la démarche légistique à adopter : faudrait-il prévoir un texte spécifiquement applicable au devoir de vigilance numérique ? Ou simplement intégrer la thématique dans la proposition de directive sur le devoir de vigilance qui se veut intersectorielle ? Si la Commission européenne semble vouloir développer avec cette directive un cadre général sur le devoir de vigilance qui sera complété par des textes spécifiques touchant à des secteurs particulièrement à risque, comme le montre par exemple la proposition de texte en matière de déforestation [1], il semble néanmoins préférable de procéder en deux étapes. Il pourrait en effet être utile d'intégrer immédiatement le risque de pollution numérique dans la proposition de

[1] Proposition de règlement du 17 novembre 2021 relatif à la mise à disposition sur le marché de l'Union ainsi qu'à l'exportation à partir de l'Union de certains produits de base et produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts, et abrogeant le règlement (UE) nº 995/2010, COM/2021/706 final

directive de manière à sensibiliser rapidement les entreprises. Ces dernières seraient ainsi contraintes à court terme (potentiellement à l'issue du délai de transposition, soit 2024 ou 2025 si la directive est adoptée rapidement) de modifier leurs pratiques numériques. Une telle démarche n'exclurait pas ensuite de concevoir un texte spécifique au devoir de vigilance numérique à moyen terme. L'intégration du risque de pollution numérique dans la proposition de directive intersectorielle nécessitera une évolution du texte actuel. En effet, la pollution numérique ne faisant l'objet d'aucune convention internationale, il semble nécessaire de faire évoluer le système de listes en annexe. On se demande en effet s'il n'aurait pas été plus intelligible de dresser une liste des incidences négatives pouvant résulter des activités des entreprises, au titre desquelles figurerait explicitement la pollution numérique (mais aussi la pollution atmosphérique), plutôt qu'une liste de conventions internationales pertinentes.

3.2. Les contours du devoir de vigilance numérique

Il est possible de dresser les premiers contours du devoir de vigilance numérique en s'appuyant sur la proposition de directive européenne intersectorielle. Cette démarche prospective ne se veut en rien exhaustive. Il s'agit plutôt, en toute humilité, de s'interroger sur ce à quoi pourrait ressembler un tel devoir de vigilance en prenant en compte les caractéristiques propres à la pollution numérique.

Une première étape du raisonnement consiste à déterminer le champ d'application d'un tel devoir de vigilance numérique. Ce dernier devrait résolument s'inscrire dans l'ambition des textes français et européen de viser les entreprises de grande taille à l'origine de chaînes de valeur mondiales. Ainsi, il paraît important que le devoir de vigilance numérique recouvre tout d'abord les entreprises déjà ciblées par la proposition de directive européenne, soit environ 17 000 entreprises selon les estimations de la Commission européenne [1]. Toutefois, il conviendra de s'assurer que les critères prévus par la proposition de directive européenne (500 salariés, 150 millions de chiffres d'affaires) permettent de couvrir également les entreprises du numérique, c'est-à-dire les entreprises qui développent les technologies numériques ou proposent de nouveaux services, produits ou équipements basés sur ces technologies, et dont les impacts environnementaux sont potentiellement élevés. On peut à cet égard se demander s'il ne conviendrait pas de les qualifier de secteur à haut risque (le texte actuel vise les secteurs du textile, de l'agriculture, de la sylviculture et des minéraux) et ainsi abaisser les critères d'application de la directive. Il faut néanmoins souligner que l'essor d'entreprises européennes spécialisées dans le numérique, et à même de concurrencer les géants mondiaux (essentiellement d'origine américaine et asiatique) qui dominent actuellement le marché numérique, est une question cruciale pour l'avenir de l'économie européenne. L'innovation numérique s'avère en effet à la fois essentielle pour la croissance économique européenne (étant source de création d'emplois et de prospérité économique) et pour assurer la souveraineté numérique de l'UE. Il s'agit ainsi selon la Commission de positionner les entreprises

[1] COM (2022) 71 final, p. 16 : 13 000 entreprises établies sur le territoire européen et 4000 dans les pays tiers.

européennes en tant que « leader mondial pour configurer l'économie numérique » [1], l'écart entre le nombre de start-up américaines ou chinoises et européennes demeurant encore substantiel. L'orientation actuellement prise par la Commission européenne semble consister à réduire « la charge réglementaire », notamment à l'encontre des PME, pour inciter à l'innovation numérique [2]. Un enjeu important consistera donc à trouver un juste équilibre afin de concilier l'incitation à innover et la lutte contre les impacts environnementaux liés à ces innovations numériques.

Si l'on s'intéresse à la chaîne de valeur saisie par le devoir de vigilance, il conviendrait certainement de retenir l'approche actuelle des législateurs français et européen, consistant à couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise, de ses filiales, des fournisseurs, sous-traitants, et plus généralement de toutes les entités avec lesquelles l'entreprise entretient une relation commerciale établie. Dans le texte européen, cette dernière recouvre plus précisément « *les activités liées à la production de biens ou à la prestation de services par une entreprise, y compris le développement du produit ou du service et l'utilisation et l'élimination du produit, ainsi que les activités connexes des relations commerciales de l'entreprise établies en amont et en aval* » [3]. En ce qui concerne les entreprises financières (également couvertes par la directive), la chaîne de valeur comprend les activités des clients bénéficiant des services financiers. Si cette définition demeure pertinente pour les risques de pollution numérique, il faut toutefois s'attendre à ce qu'elle recouvre de nouvelles entités. En effet, l'ensemble des prestataires qui participent au système d'information de l'entreprise devra également être pris en compte dans la chaîne de valeur. Ces derniers peuvent être nombreux, allant de la société de maintenance informatique, du fournisseur d'équipements et de logiciels, des services de design informatique, jusqu'aux spécialistes de cybersécurité, sociétés de communication et data centers.

Une seconde étape du raisonnement consiste ensuite à s'interroger sur le contenu possible du devoir de vigilance numérique. Là encore, il paraît primordial de maintenir la démarche en trois temps posée par les législateurs français et européen. Par conséquent, il s'agirait tout d'abord de demander à l'entreprise d'identifier l'impact environnemental de ses pratiques numériques, en établissant une cartographie spécifique qui hiérarchise les risques en fonction de leur degré de gravité. Différents risques environnementaux sont envisageables et dépendront de l'activité numérique de l'entreprise. Il s'agirait ensuite pour l'entreprise d'adopter une politique interne pour minimiser ces incidences négatives. Dans cette optique, différentes actions pourraient être entreprises. Nous les regroupons en cinq thématiques susceptibles de répondre aux différents risques environnementaux liés au numérique :

- ***La fourniture et gestion des équipements et réseaux*** : il s'agit de l'allongement de la durée de vie des équipements et du parc informatique ; de la prise en compte lors de l'achat d'équipements des perspectives de reconditionnement, réparation, ou réemploi ; de l'achat d'équipements reconditionnés ; du recyclage ou réemploi du matériel

[1] Communication de la Commission du 10 mars 2020, Une stratégie axée sur les PME pour une Europe durable et numérique, COM/2020/103 final.
[2] Ibid.
[3] Article 3(h).

obsolète ; de l'achat et l'utilisation de logiciels évoluables et limitation éventuelles des mises à jour ; de la gestion des systèmes de connexion et de l'énergie requise pour leur fonctionnement ;

- ***La politique interne des données*** : concerne l'optimisation du traitement des données, notamment dans leur conservation, leur transport et leur stockage ; la prise en compte de la dimension environnementale dans le choix de la solution de stockage retenue ; l'allégement des flux ;

- ***L'écoconception des services numériques*** : comprend l'évolution de la présence en ligne, notamment celle de la conception des sites internet et interfaces numériques pour privilégier des fonctionnalités plus durables (webdesign) ;

- ***La sensibilisation du personnel et des collaborateurs* :** vise l'information des personnes concernées (via la circulation de chartes et des affichages dédiés) ; l'organisation ou le suivi de formations spécifiques pour alerter sur les bonnes pratiques numériques ;

- ***L'évolution des pratiques contractuelles* :** englobe la renégociation des contrats, notamment avec les prestataires informatiques et technologiques de l'entreprise, ou encore ses partenaires commerciaux, pour intégrer les risques environnementaux résultant du numérique afin d'intégrer des garanties contractuelles suffisantes et conformes au plan de vigilance et des exigences techniques ; le recours à des systèmes de labellisation verte et d'audit.

Un tel devoir de vigilance numérique générera de nouvelles contraintes pour les entreprises, se traduisant certainement en des coûts supplémentaires. Il semble d'ailleurs essentiel que cette démarche, si elle était retenue par les pouvoirs publics, fasse l'objet d'un soutien financier, au niveau européen à travers par exemple la politique industrielle de l'UE, et/ou au niveau national, afin d'aider les entreprises à répondre à ces nouvelles exigences. Toutefois, l'approche préconisée dans cette étude ne paraît ni étrangère, ni à rebours des tendances actuelles. Elle s'inscrit plutôt dans la continuité des nouvelles exigences entourant la transformation numérique de notre société imposée aux entreprises. On retrouve une logique de gestion des risques qui est déjà à l'œuvre dans le monde des entreprises dès lors qu'il s'agit par exemple de lutter contre les cyber-risques (nécessitant de repenser les systèmes d'information afin de minimiser les failles de sécurité) ou de protéger les données à caractère personnel (dans le respect des principes du RGPD). Ces exigences dessinent les contours d'un nouvel impératif d' « hygiène informatique » qui trouve un volet supplémentaire, cette fois-ci environnemental, avec les risques de pollution numérique. Ainsi, verrons-nous certainement dans un avenir proche l'émergence de nouveaux acteurs au sein des entreprises, des responsables « green IT » notamment au sein des entreprises les plus exposées aux risques environnementaux liées à leurs

pratiques numériques. De la même manière, une nouvelle branche du marché de l'audit spécialisé dans l'établissement de bilans « pollution numérique » voit le jour.

Conclusion

La présente étude vise à mettre en lumière la nécessité d'intégrer l'impact environnemental du numérique dans la gouvernance des entreprises. La pollution numérique est une problématique connexe à la transformation numérique de notre société, souvent méconnue mais dont l'ampleur et les effets nécessitent la mise en place d'une régulation spécifique. Les entreprises jouent à cet égard un rôle primordial, étant à l'origine d'une part significative de cette pollution du fait de leurs activités économiques. Si une prise de conscience récente a permis d'aboutir à un débat national sur la question, nous avons montré que les efforts de régulation de la pollution numérique demeurent insuffisants. En effet, bien que la première pierre d'une telle régulation vienne d'être posée en France avec la loi REEN du 15 novembre 2021, ses apports se révèlent bien trop limités pour saisir toutes les facettes du problème. Ainsi, une solution à explorer consiste à mobiliser la politique RSE afin de responsabiliser les entreprises à ces nouveaux risques liés à leurs pratiques numériques. Dans cette optique, nous avons proposé de concevoir un devoir de vigilance numérique adapté aux caractéristiques de la pollution numérique et pensé au niveau européen. Ce devoir de vigilance numérique pourrait avoir plusieurs volets tels que la fourniture et gestion des équipements et réseaux, la politique interne des données, l'écoconception des services numériques, la sensibilisation du personnel et des collaborateurs ainsi que l'évolution des pratiques contractuelles.

Bibliographie

ADEME – ARCEP (2022), *Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France, et analyse prospective*, janvier.

ADEME (2019), *La face cachée du numérique - Réduire les impacts du numérique sur l'environnement*, Janvier.

AGIT (2017), *Livre blanc sur l'écoconception des services numériques*, février.

ARCEP (2021), *Baromètre du numérique*, édition.

ARCEP (2020), *Rapport pour un numérique soutenable*, 15 décembre.

CADET I. (2014), *Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Étude de la place du droit dans les organisations*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Yvon Pesqueux soutenue le 22-12-2014 au CNAM.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. & TURCOTTE M.-F. (dir.) (2010), ISO 26 000: *une norme «hors norme»?*, Economica.

CHEVROLLIER G. & HOULLEGATTE J.-M. (2020), Pour une transition numérique écologique, Rapport d'information n° 555 (2019-2020), fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, Sénat, déposé le 24 juin 2020.

CONVENTION CITOYENNE POUR LE CLIMAT (2021), rapport final, https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/le-rapport-final/.

DAUGAREILH I. (dir.) (2010), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant.

DE QUENAUDON R. & LARONZE F. (2013), « Réflexions juridiques après la tragédie du Rana Plaza », *Revue de Droit du Travail*, p. 487-490.

EPSTEIN A.-S. (2015), *Information environnementale et entreprise : contribution à l'analyse juridique d'une régulation*, Institut universitaire Varenne et de diff. LGDJ-Lextenso éditions.

FONBAUSTIER L. (2022), « Le législateur environnemental s'empare (enfin !) du numérique. À propos des lois des 15 novembre et 23 décembre 2021 », *Semaine Juridique, Edition Générale*, JCP G, n°5, 4 février 2022, doctrine, p.186-187.

FRISON-ROCHE M.-A.(dir.) (2021), *Les outils de la compliance*, Dalloz.

FRISON-ROCHE M.-A. (2022), « La responsabilité ex ante, pilier du droit de la compliance », *Revue Dalloz*, p. 621-624.

GEOFFRON P. (2017), « Comment transition numérique et transition écologique s'interconnectent-elles ? », *Annales des mines – responsabilité et environnement*, 3, n°87, p.17-19.

GOMES M. et OLIVEIRA M. (2018), « Digital Pollution: Going Beyond the Limits of Virtual », *Revista Jurídica, vol. 04, n°. 53, Curitiba*, p. 55-67.

GREEN IT (2019), « Empreinte environnementale du numérique mondial », *https://www.greenit.fr/etude-empreinte-environnementale-du-numerique-mondial/*.

GREENPEACE (2016), Clicking clean: who is winning the race to build a green internet?

HALTE A L'OBSOLESCENCE PROGRAMMEE (2022), Manifeste pour une société sans obsolescence programmée. Les 20 propositions de HOP.

LAROUER M.(2018), *Les codes de conduite, sources du droit*, Dalloz.

MARTIN-CHENUT K. ET DE QUENAUDON R. (dir.) (2016), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Pedone.

MARTIN-CHENUT K. (2017), « Devoir de vigilance : internormativités et durcissement de la RSE », *Revue de Droit social*, p. 798-805.

MORLEY, J., WIDDICKS, K., & HAZAS, M. (2018), « Digitalisation, energy and data demand: The impact of internet traffic on overall and peak electricity consumption », *Energy Research & Social Science*, 38, p. 128-137.

NICOLAÏ J.P. et PERAGIN L. (2022), « Les certificats de sobriété numérique comme instrument de régulation de la pollution numérique », *Revue de l'OFCE*, 1, n° 176, p. 229-249.

OCDE (2021), *La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures*, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique, www.oecd.org/digital/digital-economyoutlook-covid.pdf.

SAVOUREY E. ET BRABANT S. (2021), « The French Law on the Duty of Vigilance: Theoretical and Practical Challenges Since its Adoption », *Business and Human Rights Journal*, 6(1), p. 141-152.

SCHILLER S. (dir.) (2019), *Le devoir de vigilance*, LexisNexis.

SFDI (2017), *L'entreprise extraterritoriale et le droit international*, Pedone.

SUPIOT A. et DELMAS-MARTY M. (dir.) (2015), *Prendre la responsabilité au sérieux*, PUF.

THE SHIFT PROJECT (2018), Pour une sobriété numérique, https://theshiftproject.org/article/pour-une-sobriete-numerique-rapport-shift/.

TREBULLE F.-G. et UZAN O. (dir.) (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés droit et gestion*, Economica.

WeGreenIt et WWF (2018), Quelle démarche GreenIt pour les grandes entreprises françaises ? https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2018-.pdf.

Sébastien BOURDIN

Professeur en Géographie Economique, HDR
EM Normandie

Les défis de la Politique de Cohésion dans une Europe post-pandémique : vers une plus grande cohésion territoriale ?

Résumé : La pandémie a remis la cohésion économique, sociale et territoriale en cause. La Covid-19 a révélé voire généré des inégalités régionales. Dans ce contexte, les politiques européennes de développement régional jouent un rôle déterminant pour atténuer les effets de la crise. Cet article propose de revenir sur les disparités engendrées par la Covid-19. Il développe une analyse des effets de la pandémie sur la conception et la mise en œuvre de la Politique de Cohésion. A partir d'entretiens auprès d'acteurs du développement territorial, plusieurs recommandations sont suggérées pour améliorer l'efficacité des effets de cette politique.

Mots-clés : Covid-19 ; Politique de Cohésion ; cohésion territoriale ; inégalités régionales ; développement territorial

The Challenges of Cohesion Policy in a post-pandemic Europe: Towards greater territorial cohesion?

Abstract: The pandemic has called into question the economic, social, and territorial cohesion involved. Covid-19 has revealed and even generated regional inequalities. In this context, European regional development policies play a decisive role in mitigating the effects of the crisis. This article reviews the disparities caused by Covid-19. It then proposes an analysis of the effects of the pandemic on the design and implementation of the Cohesion Policy. Based on interviews with territorial development actors, several recommendations are suggested to improve the effectiveness of the effects of this policy.

Keywords: Covid-19; Cohesion Policy; territorial cohesion; regional inequalities; territorial development.

Remerciements : *Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une étude financée par le programme ESPON. L'auteur tient à remercier les collègues qui ont participé à sa réalisation et à la production des données (quantitatives et qualitatives) utilisées dans cet article.*

Introduction

Depuis décembre 2019, le COVID-19 est entré dans nos vies et, partant de la Chine, s'est répandu dans le Monde (Jeanne et al., 2022). Il s'en est suivi la mise « sous cloche » d'une partie du globe pour tenter de limiter la propagation du virus. Bourdin et al. (2021) ont montré que le confinement a permis de limiter la diffusion spatiale du virus. Mais, les politiques adoptées à différentes échelles pour faire face aux effets du confinement ont bouleversé tous les aspects de la vie quotidienne (Bailey et al., 2020 ; Bourdin et al., 2022).

Toutefois, ces effets semblent avoir été géographiquement différenciés. Les tableaux de bord de données dynamiques et les flux d'informations démontrent clairement de grandes variations spatiales au sein d'un même pays en ce qui concerne aussi bien les cas confirmés que les décès attribués au COVID-19 [1]. Plusieurs auteurs mettent en évidence que les régions de l'UE ont enregistré des niveaux différents de transmission du COVID-19. La plupart des décès causés par le COVID-19 se sont concentrés au départ dans des régions spécifiques d'Europe, comme la Lombardie ou encore Paris. Puis, il s'est diffusé dans d'autres régions pour toucher finalement tout le continent, mais de manière asymétrique (Bourdin et al., 2021 ; Amdaoud et al., 2021 ; McCann et al., 2022).

Cette asymétrie spatiale a des conséquences sur la cohésion économique, sociale et territoriale du continent européen. En effet, de récentes études ont montré que certaines régions déjà en difficulté ont été plus durement touchées par la crise, posant ainsi des questions sur l'évolution des inégalités régionales en Europe (Cörvers et Mayhew, 2021 ; ESPON, 2022). En réponse aux dommages économiques et sociaux causés par la pandémie, et afin de stimuler la reprise européenne et de protéger et créer des emplois, l'Union Européenne (UE) a mis en place le « Next Generation EU », un plan de relance majeur pour l'Europe. Son principal instrument, le mécanisme de relance et de résilience, est conçu « pour atténuer l'impact économique et social de la pandémie de coronavirus et pour rendre les économies et les sociétés européennes plus durables, plus résilientes et mieux préparées aux défis et aux opportunités des transitions verte et numérique » (Commission européenne, 2020). La plupart des régions européennes bénéficient de ce plan de relance, ainsi que des plans nationaux des États membres. Les régions ont mis en place des mesures axées sur quatre priorités (limiter la propagation du virus, assurer l'approvisionnement en matériel médical, promouvoir la recherche de traitements et de vaccins, et lutter contre les inégalités sociales) soutenant ainsi l'emploi, les entreprises et l'économie. En complément, à l'échelle plus locale, les autorités locales européennes (régions, départements, municipalités) ont mis en place des dispositifs visant à atténuer les effets de la crise (ESPON, 2022).

Mais ce plan de relance d'un montant de 806,9 milliards d'euros pour faire face à la crise a un objectif différent de celui de la Politique de Cohésion. Le premier vise à faire face à la crise et à relancer l'économie et faire en sorte que les économies nationales et régionales soient davantage résilientes. La seconde promeut le développement des territoires et vise à une plus grande cohésion économique, sociale et territoriale (Baudelle et Charles-Le Bihan, 2017 ;

[1] Pour des statistiques sur la diffusion de Covid-19 dans l'UE, voir https://covid-statistics.jrc.ec.europa.eu/

Bourdin et Torre, 2018). Dans ce contexte, l'objectif de notre article est d'interroger la place et le rôle de la Politique de cohésion pour faire face à la crise, et les futurs enjeux auxquels cette politique sera confrontée dans une Europe post-pandémique. Pour ce faire, nous nous basons sur des données que nous avons collectées dans le cadre du projet ESPON TERRCOV (2022). Ces données sont à la fois quantitatives (données géographiques sur l'incidence et la mortalité liée à la Covid-19 en Europe ; données sur la Politique de Cohésion issues de la DG Regio) et qualitatives (entretiens semi-directifs et analyse documentaire).

Ainsi, nous revenons tout d'abord sur les effets de la crise dans les territoires européens (1). Puis, nous présentons comment le Covid-19 a impacté la Politique de Cohésion d'une part, et quelles réponses en termes de politiques publiques ont été apportées pour faire face à la pandémie (2). Enfin, nous proposons une réflexion sur le futur de la Politique de Cohésion et les effets d'apprentissage d'une telle crise (3).

1. Retours sur les effets socio-économiques et territoriaux de la crise

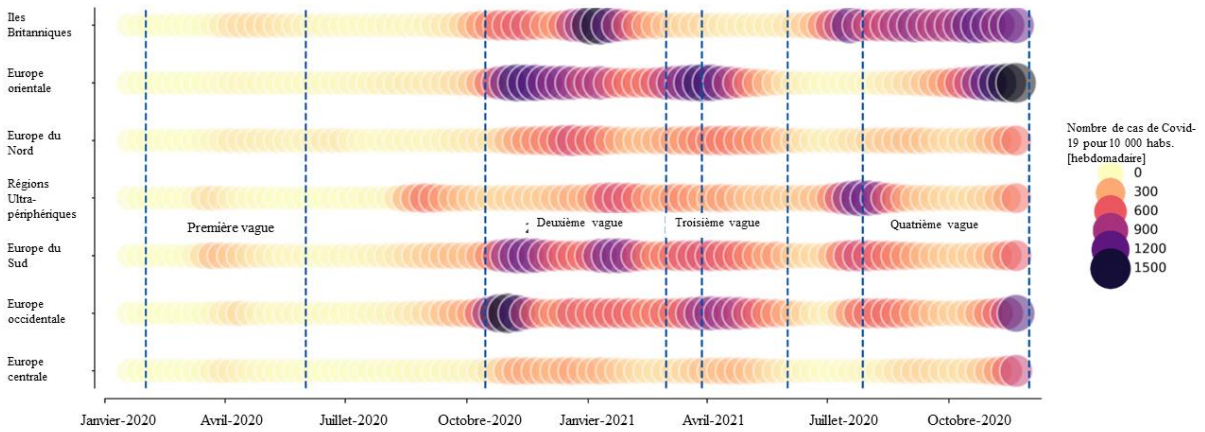
La crise du Covid-19 a eu des impacts socio-économiques et territoriaux sans précédent. Il en résulte une remise en cause de la cohésion territoriale en Europe. Dans cette première partie, nous présentons dans quelle mesure la crise a affecté différemment les territoires (1.1.) et les conséquences en termes de cohésion (1.2.).

1.1. Des territoires européens inégalement touchés

Les régions n'ont pas toutes été touchées de la même manière par le Covid-19, en termes d'amplitude ou de temporalité (Fattah et Amdaoud, 2021 ; Amdaoud et al., 2021 ; McCann et al., 2022 ; ESPON, 2022). Les figures 1 et 2 mettent en évidence de fortes asymétries spatiales en termes de nombre de cas recensés.

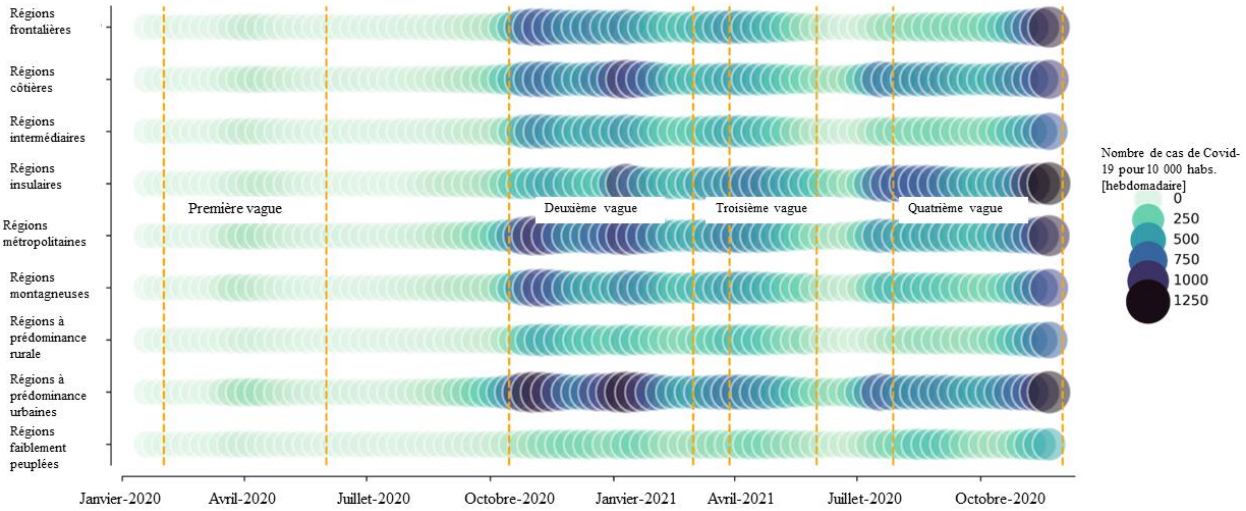
Au cours de la première vague, la densité de cas a commencé à augmenter d'abord en Europe du Sud (et plus particulièrement en Italie), puis dans les îles britanniques et dans d'autres régions d'Europe occidentale. On peut observer que les valeurs pour l'Europe du Nord, les régions d'Europe centrale et orientale et les régions ultrapériphériques ont été très peu touchées. Comme Bourdin et al. (2022) le relèvent, ceci peut s'expliquer par le fait que devant l'ampleur du nombre de morts enregistrés en Europe occidentale et en Italie, les autres régions d'Europe ont rapidement pris la mesure de la situation et décidé de mettre en place des confinements très fermes, minimisant ainsi le risque de propagation du virus. La première vague a été suivie d'une période plus calme pendant l'été 2020. Mais, l'augmentation du nombre de contacts pendant cette période et une reprise partielle de la migration transfrontalière et du tourisme international ont conduit à une intensification de la pandémie en juillet et août, déclenchant la deuxième vague (ESPON, 2022).

Figure 1. Nombre de cas de Covid-19 par semaine pour 10 000 habitants [1].



Source : ESPON, 2022 // Sébastien Bourdin et Mohamed Hachaichi

Figure 2. Nombre de cas de Covid-19 par semaine pour 10 000 habitants [2].



Source : ESPON, 2022 // Sébastien Bourdin et Mohamed Hachaichi

[1] Europe du Nord (Danemark, Finlande, Islande, Norvège, Suède) ; les îles britanniques (Irlande, Royaume-Uni) ; Europe occidentale (Belgique, France, Luxembourg, Pays-Bas) ; Europe du Sud (Chypre, Grèce, Italie, Malte, Espagne, Portugal), Europe centrale (Allemagne, Autriche, Liechtenstein, Suisse), Europe orientale (Bulgarie, Croatie, République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Slovénie) ; Territoires européens ultrapériphériques (territoires français d'outre-mer, îles Canaries, Madère et Açores).

[2] En ce qui concerne les typologies régionales, nous avons examiné neuf types de région selon la méthodologie d'Eurostat : les régions à prédominance urbaine, intermédiaire, à prédominance rurale, métropolitaine, frontalière, côtière, montagneuse et les îles. Les régions faiblement peuplées ont également été incluses dans l'étude en raison de leur situation géographique particulière. Eurostat (2019) définit ces typologies au niveau NUTS 3 sur la base de caractéristiques géographiques et sociales. Voir not. : https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-18-008

La deuxième vague a touché aussi bien les régions occidentales et méridionales que les régions d'Europe orientale, notamment du fait de la reprise de l'activité touristique durant l'été. Pour ces dernières, le manque d'infrastructures de santé et la faiblesse de la qualité des soins ont généré une croissance significative du nombre de cas. Bien que moins violente, la troisième vague a différemment affecté les régions d'Europe. La quatrième vague quant à elle a de nouveau touché les îles britanniques mais également l'Europe orientale mais plus tardivement. Dans les régions ultrapériphériques, une vague épidémique sévère a frappé la Guadeloupe et la Martinique en août 2021, ce qui constitue une exception notable dans le recensement du nombre de cas pour ce type de région.

La Covid-19 n'a pas seulement touché différemment les grandes régions géographiques d'Europe. Elle a également impacté de manière différenciée les régions en fonction de leurs caractéristiques territoriales intrinsèques (Fig. 2). Comme l'ont montré différents auteurs (Bourdin et al., 2021 ; Amdaoud et al. 2021), la première vague a d'abord affecté les régions métropolitaines tandis que les zones rurales ont été épargnées. Jeanne et al. (2021) expliquent cela par le fait que ces régions urbaines ont davantage été exposées à la mondialisation et que, par conséquent, elles étaient plus susceptibles d'être touchées par une pandémie car davantage interconnectées aux autres territoires dans le monde. Notons que la densité de cas reste faible sur l'ensemble des vagues pour les régions rurales très faiblement peuplées, le potentiel de transmission y étant plus faible qu'ailleurs (Ranscombe, 2020).

Cette brève analyse renforce l'idée qu'en cas de crise sanitaire, l'exposition et le risque de contamination sont inégalement répartis entre les territoires (Jeanne et al., 2022). Ces inégalités quant au risque sanitaire dépendent largement des caractéristiques territoriales telles que la densité de population, la qualité des institutions, la structure de l'économie, la structure de la population, la localisation, etc. Mais la crise du Covid-19 est venue ajouter un nouveau mécanisme sans précédent dans l'histoire : les inégalités face au confinement. Or, l'ampleur, la durée et le niveau de dureté des confinements ont entraîné des conséquences sur les inégalités socio-économiques. En marquant un arrêt brutal de l'activité économique et une contraction des relations sociales, les différents confinements ont affecté de nombreux territoires. En conséquence, beaucoup de personnes ont perdu leur emploi ou ont dû faire face à une réduction de leurs revenus ; ont été isolées socialement et/ou ont dû concilier leur travail et l'éducation de leurs enfants à la maison (McCann et al., 2022 ; ESPON, 2022).

Comme l'expliquent Böhme et Toptsidou (2020), si la crise du Covid-19 a eu un impact massif sur l'emploi dans toute l'Europe, toutes les régions n'ont pas subi de la même façon ces effets, notamment en raison de leur spécialisation économique et de leurs caractéristiques territoriales. Ainsi, on peut distinguer plusieurs effets de la crise en fonction des spécificités des territoires. Premièrement, les régions développées ont pu être affectées du fait de leur forte intégration dans les chaînes de valeur internationales. Plusieurs de leurs secteurs ont pu être touchés comme l'industrie automobile, le transport aérien, la culture et le tourisme. On a également observé dans ces régions une augmentation des inégalités sociales, en particulier dans les zones urbaines denses défavorisées qui ont été plus durement touchées. En revanche, leur niveau de numérisation plus élevé et le meilleur accès aux soins pour les populations leur a permis aussi

de mieux résister à la crise. Deuxièmement, comme Gaugitsch et al. (2020) l'expliquent, les régions moins développées ont été également très affectées en raison de la faiblesse des moyens qu'elles pouvaient mobiliser pour lutter contre la pandémie. Il en résulte que de nombreuses personnes dans ces régions sont tombées sous le seuil de pauvreté, exacerbant encore les disparités régionales. Troisièmement, les régions rurales ont été moins touchées par la Covid-19 mais, lorsque ces régions ont été affectées, les impacts se sont révélés plus forts que dans les régions urbaines. En effet, ces régions enregistrent un certain nombre de vulnérabilités telles que l'accessibilité limitée en termes de transport, le faible niveau de numérisation et de disponibilité du haut-débit, la faiblesse de la qualité et de la densité d'offre de soins, le niveau de qualification de la population. Or, en cas de crise majeure, ces vulnérabilités peuvent encore davantage les isoler. Tout ceci amène McCann et al. (2022) à s'interroger sur le risque de creusement des inégalités en termes de PIB/habitant et de niveaux de productivité.

Ce risque d'accroissement des inégalités se retrouve également dans des types spécifiques de région. Par exemple, les régions isolées comme les îles ont fortement été impactées par la crise alors même qu'elles ont été épargnées par le Covid-19 en tant que tel. Le fait que ces régions insulaires soient très dépendantes des importations, les coupures de connectivité (par exemple les liaisons aériennes) et les difficultés rencontrées dans les chaînes d'approvisionnement ont mis à mal leur économie, générant par là même un accroissement de la pauvreté (ESPON, 2022). D'autres régions comme celles transfrontalières ont subi également les effets de la crise. Elles ont connu de très fortes perturbations du trafic transfrontalier, du commerce et des navettes. La coopération économique, institutionnelle et culturelle s'est trouvée également affectée du fait des restrictions liées au Covid-19. Enfin, on peut prendre l'exemple des régions touristiques – telles que les zones insulaires, les zones montagneuses, les zones côtières, les villes culturelles – qui ont connu une baisse drastique de leur fréquentation, générant des difficultés majeures pour certains secteurs d'activité comme l'hôtellerie, la restauration ou encore la culture et les loisirs.

1.2. Une remise en cause de la cohésion territoriale

Les effets du Covid-19 sur les inégalités régionales sont complexes. On peut distinguer les conséquences de la pandémie sur : les dimensions économiques ; les dimensions démographiques et sociales et les dimensions environnementales.

Les incidences sur la dimension économique de la cohésion territoriale sont importantes.

De nombreux chocs économiques ont simultanément affecté les économies régionales et nationales, tant du côté de l'offre (problèmes d'approvisionnement en matériaux et de disponibilité de la main-d'œuvre) que de la demande (baisse de la consommation de biens et services, augmentation de l'épargne de précaution). Par conséquent, la chute de la consommation et des investissements, la perturbation des liens commerciaux et la perturbation du marché du travail ont entraîné une forte réduction du PIB de l'UE. Comme évoqué plus haut, ces chocs économiques ont été asymétriques entre les régions, et les territoires dont le taux de chômage était initialement plus élevé, ont subi des hausses plus importantes (Houston, 2020).

Par conséquent, le Covid-19 est susceptible d'exacerber les inégalités socio-économiques et territoriales existantes, notamment en termes de PIB et d'emploi.

La crise a également révélé voire accentuer les vulnérabilités de certains territoires. Plus particulièrement, les villes et régions hyper-spécialisées dans les services ou encore dans l'industrie ont été plus fortement impactées par la crise (ruptures d'approvisionnement d'une part, et disponibilité de la main d'œuvre d'autre part). Ceci vient confirmer des travaux antérieurs qui ont montré que les régions ayant une plus grande diversité économique étaient susceptibles de mieux résister aux chocs (Bourdin, 2018).

D'un point de vue démographique et social, on remarque que les zones rurales ont souffert de leur manque d'accessibilité concernant les services à la population en général, et de santé en particulier. De plus, les régions avec une population plus jeune ont été davantage exposées aux conséquences sociales de la crise (Grzegorczyk et Wolff, 2020). Avant la crise, les jeunes occupaient davantage des contrats temporaires, à temps partiel voire informels. Or, la crise a marqué un coup d'arrêt dans les secteurs économiques dans lesquels ils travaillaient, provoquant une instabilité financière et générant des effets néfastes sur le bien-être psychologique (Cefalo et Scandurra, 2021). D'un point de vue géographique, les jeunes de pays comme la Grèce, l'Italie, l'Irlande et l'Espagne sont parmi ceux qui ont été les plus touchés. Enfin, la crise de Covid-19 a également aggravé les inégalités existantes dans l'éducation, liées aux lacunes en matière de compétences numériques, mais aussi en raison de l'inégalité de l'équipement/accès numérique au niveau des écoles ou des individus.

Concernant la dimension environnementale, la pandémie a eu la vertu de baisser de manière drastique les émissions de gaz à effet de serre, compte tenu de la réduction des activités économiques. Ces effets positifs ont principalement été observés dans les zones urbaines (Liu et al., 2020). Les restrictions Covid-19 ont également contribué à une réduction de la production de déchets solides dans un certain nombre de territoires. Un impact potentiel à plus long terme est celui d'un changement positif dans le comportement des citoyens et des autorités en ce qui concerne les questions environnementales, comme l'ont démontré les auteurs du rapport ESPON (2022).

En définitive, la crise du Covid-19 a mis à mal la cohésion économique sociale et territoriale dans l'UE. Or, la cohésion est un objectif stratégique doté d'une politique régionale pour le mettre en œuvre – la Politique de Cohésion –, et ce depuis l'Acte unique européen entré en vigueur en 1987. En témoigne son article 130a qui prévoit la nécessité de corriger les déséquilibres économiques et sociaux : « afin de promouvoir un développement harmonieux de l'ensemble de la Communauté, celle-ci développe et poursuit son action tendant au renforcement de sa cohésion économique et sociale » [1]. La Politique de cohésion tente ainsi de réduire les déséquilibres en matière de développement, en privilégiant une intervention dans les régions en retard. Dès lors, il semble important de pouvoir comprendre quel rôle elle a joué durant la crise et comment elle a été impactée dans son implémentation.

[1] Notons que cet objectif existait déjà dans le Traité de Rome de 1957 (Article 2).

2. L'impact de la crise sur la Politique de Cohésion et les réponses européennes

La pandémie n'a pas seulement impacté les territoires, elle a aussi eu des conséquences sur la mise en œuvre de la Politique de Cohésion. C'est ce que nous analyserons dans un premier temps (2.1.). La géographie « traditionnelle » des disparités régionales, associée à la géographie de la Covid-19 et de ses impacts, appelle des réponses politiques. Aussi, devant l'ampleur de la crise, la Politique de Cohésion n'a-t 'elle pas été le seul instrument mobilisé par la Commission européenne et les gouvernements européens pour adresser les conséquences de la pandémie. Par conséquent, dans un deuxième temps, nous étudierons quelles ont été les réponses de l'UE pour relancer l'économie (2.2.).

2.1. Des effets sur la période de programmation 2014-2020 et 2021-2027

Depuis le début de la pandémie, la priorité absolue des Fonds structurels et d'investissement européens a été de faire face à cette crise (Bachtler et al., 2020). Mais la Covid-19 a perturbé aussi bien les autorités publiques que les bénéficiaires dans le suivi des projets, en particulier dans un contexte de clôture de la période de programmation 2014-2020. De fait, de nombreux projets ont pris du retard, lorsqu'ils étaient en lien avec des secteurs économiques vulnérables tels que cités plus haut.

Par ailleurs, l'impact budgétaire du Covid-19 sur les villes et régions de l'UE a été important. Il s'est traduit par une forte pression sur les dépenses (en particulier sur les services sociaux et les prestations sociales, le soutien aux PME et aux travailleurs indépendants et la santé publique). A cela sont venues s'ajouter une diminution des recettes du fait de la mise à l'arrêt pendant plusieurs mois des activités économiques et une reprise difficile pour un certain nombre d'entre elles. Cet « effet ciseaux » a généré une augmentation des déficits et de la dette des Etats comme des collectivités locales qui étaient en première ligne. Il en résulte une baisse du cofinancement aussi bien public que privé. Or, ce dernier est une condition sine qua non à l'obtention de financements de la Politique de Cohésion.

De plus, il a été observé que la crise a entraîné des répercussions sur les règles de passation des marchés publics, créant dans certains cas des tensions entre la nécessité d'apporter des réponses immédiates à cette crise et la durée des procédures habituelles de passation des marchés publics. Certaines autorités régionales ont même réécrit en partie leur programmation financière de sorte à intégrer les priorités liées au Covid-19 dans le financement des projets.

La crise n'a pas seulement eu un impact sur la période de programmation 2014-2020, mais aussi sur la préparation du nouveau cycle de la Politique de Cohésion 2021-2027. Ainsi, la Commission européenne a apporté des modifications au Règlement sur les dispositions communes 2021-2027 (COM 2020/450) [1] et aux règlements spécifiques aux Fonds (COM 2020/452 pour le FEDER/Fonds de Cohésion ; COM 2020/447 pour le Fonds Social Européen).

[1] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:450:FIN

Ces modifications visaient à introduire un mécanisme d'urgence pour une réponse rapide aux chocs futurs et des flexibilités dans l'utilisation des Fonds, notamment pour permettre de meilleures réponses aux circonstances exceptionnelles ainsi qu'une plus grande flexibilité pour soutenir les dépenses liées à la santé. De ce point de vue, les élus politiques interrogés dans nos entretiens ont souligné les effets positifs de cette souplesse qui leur était apportés. Enfin, la crise a également ajouté de l'incertitude quant à la préparation des Programmes opérationnels (PO) de la Politique de Cohésion 2021-2027, entraînant un retard dans leur rédaction finale.

2.2. Les réponses spécifiques de l'UE pour une reprise économique

En juillet 2020, le Conseil européen a approuvé le plan « Next Generation EU »[1] qui vise à soutenir les États membres les plus durement touchés par la pandémie grâce à un Fonds de 750 milliards d'euros financé par un endettement de l'UE (Alcidi et Gros, 2020). Sur cette somme totale, 672,5 milliards d'euros sont consacrés au Fonds pour la Relance et la Résilience (FRR). Ce dernier prend la forme de subventions (pour 312,5 milliards d'euros) et de prêts (pour 360 milliards d'euros). Les 77,5 milliards d'euros restant sont quant à eux fléchés sous forme de subventions flexibles de la Politique de Cohésion qui visent spécifiquement à répondre aux conséquences socio-économiques de la crise et soutenir une transition vers une Europe plus verte et numérique.

Même si les interrogés (aussi bien du secteur public que privé) ont souligné l'engagement sans précédent de l'UE pour augmenter la résilience des économies nationales et régionales, certains d'entre eux ont également mentionné le fait que la mobilisation des Fonds restait difficile compte-tenu des démarches administratives à engager mais aussi du co-financement à avancer. Par ailleurs, plusieurs autorités régionales de gestion des Fonds ont mis en exergue le fait que le FRR est susceptible d'influencer la mise en œuvre de la politique de cohésion en 2021-27, notamment en donnant la priorité au financement du plan « Next Generation EU » par les États membres par rapport à la mise en œuvre des Fonds structurels et d'investissement européens. Ceci entraînerait des retards et des complexités dans la mise en œuvre des programmes cofinancés par les Fonds structurels et d'investissement européens. De plus, plusieurs autorités de gestion ont mentionné aussi le risque de chevauchements thématiques/stratégiques, qui pourrait entraîner une concurrence pour les projets entre le plan « Next Generation EU » et la Politique de Cohésion, ce qui pourrait nuire à l'orientation budgétaire et territoriale de la Politique de Cohésion à long terme.

Au total, les autorités chargées des programmes des Fonds structurels et d'investissement européens sont actuellement confrontées à plusieurs défis en parallèle. Il s'agit notamment de la mise en œuvre et la clôture des PO 2014-20, souvent ajustés en réponse à la pandémie de Covid-19 (via les Initiatives d'investissement en réaction au Coronavirus – CRII/CRII+) ; de l'achèvement de la programmation pour la période 2021-27 dans la nouvelle réalité post-Covid-19 ; et de la programmation de l'utilisation des nouveaux instruments dans le cadre du plan de relance de l'UE. Cela crée une pression administrative importante et des problèmes de capacité

[1] https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr

de gestion, en termes de disponibilité des ressources humaines et de conflits de tâches/calendriers, en particulier dans les petits programmes. De ce point de vue, toutes les régions ne disposent pas des mêmes capacités institutionnelles à gérer et mettre en œuvre les politiques publiques européennes, comme l'ont démontré plusieurs chercheurs (Farole et al., 2011 ; Surubaru, 2017).

3. Une Europe post-pandémique: quelles implications de la crise sur la conception des politiques européennes ?

Dans le contexte ci-dessus présenté de remise en cause de la cohésion territoriale d'une part, et de pression sur les autorités régionales qui gèrent la Politique de Cohésion, il est nécessaire de penser au futur des politiques européennes de développement régional d'une part, et à la place de la cohésion territoriale dans la conception de ces politiques d'autre part.

Pour cela, nous nous basons sur les recommandations réalisées par les interviewés des différents cas d'étude (110 entretiens semi-directifs au total, réalisés sur la base de quatorze études de cas à travers l'Europe) [1], et sur notre analyse de la situation au regard des documents de programmation étudiés.

Les études de cas ont été menées à l'aide d'une approche mixte. D'abord, une recherche documentaire sur les documents et stratégies politiques régionaux et locaux a été effectuée afin de déterminer si des changements significatifs avaient été apportés à l'orientation générale des politiques à la suite de la pandémie. Ensuite, des entretiens semi-structurés (n = 110) ont été menés pour évaluer les points de vue et les perceptions des acteurs régionaux et locaux, y compris les représentants des autorités publiques, les acteurs sectoriels et les groupes de la société civile.

Les personnes interrogées ont été invitées à réfléchir aux questions suivantes :

- La pandémie a-t-elle offert aux autorités régionales et locales l'occasion de modifier l'orientation de la politique générale ?

- L'impact des mesures prises sur la cohésion territoriale ;

- Et les effets de la pandémie sur les structures régionales/locales de gouvernance et d'élaboration des politiques.

Les entretiens ont été réalisés en personne ou en ligne (en raison des restrictions de COVID-19) entre août 2021 et mai 2022. La durée des entretiens a varié entre 45 minutes et 2 heures.

[1] Les cas ont été sélectionnés de sorte à maximiser la variété et capturer l'hétérogénéité territoriale de l'Europe. Les critères utilisés pour la sélection étaient : une répartition géographique équilibrée (Europe de l'Est, Europe du Nord, Europe du Sud et Europe de l'Ouest), ainsi que des territoires d'outre-mer ; des contextes territoriaux différents, tels que des régions urbaines, rurales, intermédiaires, transfrontalières et insulaires ; une variété de systèmes de gouvernance nationaux centralisés versus décentralisés et différents types de structures de gouvernance au niveau régional/local. Finalement, les cas suivants ont été sélectionnés : Amsterdam (Pays-Bas), Athènes (Grèce), Açores (Portugal), Barcelone (Espagne), Corse (France), Elvas (Portugal), Hanovre (Allemagne), Helsinki (Finlande), Iasi (Roumanie), Malmö (Suède), Mayotte (France), Milan (Italie), Réunion (France) et Veszprem (Hongrie).

Nous avons triangulé l'étude en comparant les données des entretiens avec l'analyse des documents. Les données qualitatives ont été catégorisées manuellement à partir de critères déduits de la littérature.

3.1. Les futurs défis de la politique de cohésion

Selon les différents interviewés, le premier défi est celui de la question de l'absorption des Fonds structurels et d'investissement européens mais aussi des divers dispositifs financiers mis en place dans le contexte pandémique (CRII/+, REACT-EU). Or, la question des délais s'avère difficile, notamment en raison de la multitude de pressions administratives auxquelles sont confrontées les autorités de gestion des fonds européens en région. C'est également ce que mentionnent Böhme et Toptsidou (2020) dans leur article. Or, le risque de ne pas dépenser les enveloppes financières est particulièrement important pour les États membres les plus durement touchés par la crise, en raison de taux d'absorption historiquement plus faibles (Bachtler & Ferry, 2015). Par ailleurs, du fait de l'allègement des procédures et des nouvelles options de flexibilité pour accélérer la dépense des Fonds européens comme évoqué plus haut, il existe un risque accru d'irrégularités et de fraudes concernant l'utilisation des Fonds.

Le deuxième défi concerne celui de la charge administrative trop élevée pour les autorités de gestion compte-tenu des nombreuses activités qu'ils doivent mener de front :

- La clôture du PO 2014-2020 ;
- La programmation de l'utilisation des Fonds REACT-EU et FRR ;
- La préparation des programmes 2021-27 ;
- Et la coordination des autorités de gestion régionales avec les instances nationales et infra-régionales.

Il en résulte un risque de baisse de la qualité de la programmation. Par exemple, les autorités de gestion pourraient être tentées par des options de financements d'« interventions faciles » par opposition à des investissements complexes et innovants. Mais, il en résulte aussi un risque de non-conformité entre les attentes de la Commission européenne et les déclinaisons régionales.

Le troisième défi qui découle du précédant concerne la potentielle re-nationalisation de la gestion des Fonds. Compte-tenu des sommes engagées et la nécessité pour les Etats d'impulser la relance économique, il a été observé dans plusieurs Etats un renforcerment du rôle des autorités nationales tout en sapant le rôle et l'implication des autorités régionales et locales dans la Politique de Cohésion, affaiblissant ainsi la dimension territoriale et la dynamique « ascendante » des Fonds structurels et d'investissement européens . Par ailleurs, tel qu'il a été conçu, le plan de relance de l'UE prévoit peu de différenciation régionale et ouvre potentiellement la voie à une utilisation des Fonds par les gouvernements nationaux au détriment des régions et des acteurs infra-régionaux. Cette marginalisation des acteurs régionaux et locaux dans la gouvernance territoriale de la Politique de Cohésion risque d'affaiblir le principe premier de cette politique : celui de réduire les disparités régionales et

l'objectif de tendre vers une cohésion économique, sociale et territoriale (Bachtler et al., 2020). Cette idée est renforcée par la faiblesse de l'accent mis sur le territoire tant dans les allocations de Fonds que dans l'orientation stratégique du paquet de relance comme l'ont souligné plusieurs interviewés. Par exemple, pour REACT-EU et FFR, les critères stratégiques pour guider la distribution régionale du financement ou l'identification des régions qui en ont le plus besoin sont absents. La clé de répartition pour l'allocation des Fonds est basée sur des données nationales (contrairement à la « méthode de Berlin » qui repose sur plusieurs indicateurs au niveau régional) [1]. Par conséquent, il existe des risques en termes d'affaiblissement de la « territorialisation de la Politique de Cohésion » (Bourdin, 2020), qui pourraient conduire à une aggravation des disparités territoriales. De surcroît, compte-tenu des capacités institutionnelles différenciées en Europe (Charron et al., 2015), les régions les plus fortes en termes de qualité du gouvernement pourraient davantage être en mesure de défendre leurs intérêts et corrélativement, de bénéficier davantage de mesures de relance.

3.2. Remettre au centre la cohésion territoriale : quelques recommandations pour le futur de la Politique de Cohésion

L'une des questions fondamentales concernant la raison d'être de la Politique de Cohésion est de savoir si les flexibilités réglementaires liées à Covid et REACT-EU ne brouillent pas la finalité et les objectifs de développement à long terme de la politique, conduisant à privilégier les investissements à court terme par rapport aux besoins stratégiques à long terme. Bien que la nécessité d'une flexibilité accrue pour répondre à l'urgence sociale et sanitaire immédiate ainsi qu'aux conséquences économiques et financières de la pandémie soit reconnue, des inquiétudes existent quant à l'affaiblissement à plus long terme des objectifs de la Politique de Cohésion et des priorités de dépenses, par exemple par la priorisation des investissements à court terme et la négligence des priorités à long terme dans le cadre des programmes CRII/+, REACT-EU ou même 2021-27.

Les modifications des PO dans le cadre de CRII/+ ont généralement inclus une réaffectation des investissements pour répondre aux besoins les plus immédiats en réponse à la crise de Covid-19 et ont entraîné des réductions des allocations pour les sujets orientés vers l'avenir tels que la transition verte et numérique. Les Fonds dépensés pendant la crise l'ont été prioritairement pour amortir les conséquences sociales de la pandémie (ESPON, 2022). Ce risque de continuer à privilégier les besoins à court terme ou les projets préexistants au détriment de solutions plus complexes et à plus long terme demeure, ce qui met à mal les ambitions de la Commission européenne pour une Europe plus verte et numérique.

Dans le même temps, la crise a également encouragé les parties prenantes de la Politique de Cohésion à repenser plus largement les futures priorités politiques, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la programmation 2021-27 des Fonds structurels et d'investissement

[1] Voir : http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/dossiers-regionaux/territoires-europeens-regions-etats-union/articles-scientifiques/politique-de-cohesion-2021-2027

européens [1]. On peut noter une pertinence accrue de certaines des dimensions suivantes (en termes de priorités politiques régionales découlant du Covid-19) : garantir des services de base de qualité, abordables et accessibles, y compris les soins de santé ; la numérisation / la réduction des fractures numériques entre les régions ; la priorité accordée à la transition vers une économie durable et à faible émission de carbone ; la promotion de la résilience régionale aux chocs externes (Georgieva et al., 2020). Les propositions modifiées pour le PO 2021-27 et les règlements spécifiques au Fonds reflètent certaines de ces préoccupations (par exemple, un champ d'application plus large pour soutenir l'éducation/la formation à distance ou la résilience des systèmes de santé), notamment en termes d'exigences sur la nécessité que les financements soient concentrés sur les rubriques action climatique et Europe numérique.

Parallèlement, la future orientation stratégique et thématique de la Politique de Cohésion et sa propre raison d'être pourraient être influencées par l'expérience de la mise en œuvre du FFR. Des facteurs tels que le volume des allocations, combinés à des exigences plus souples (par exemple en termes de contrôles de la planification et des dépenses) et à une administration plus facile, pourraient rendre ce nouveau modèle préférable pour un certain nombre d'États membres. Ceci aurait pour conséquence de remettre en question l'objectif, le budget, les objectifs à long terme, l'orientation territoriale et le modèle de gouvernance/de mise en œuvre de la Politique de Cohésion, renforçant éventuellement les tendances émergentes vers plus de flexibilité et de centralisation.

Par conséquent, la réussite de la mise en œuvre des différentes mesures politiques nécessite une approche cohérente entre les différents instruments afin de maximiser les synergies et de minimiser les chevauchements ou la concurrence (Ferry et Kah, 2021). Si les possibilités de synergies entre la Politique de Cohésion et le FFR sont considérées comme positives par certains, il existe également un potentiel de chevauchement et de rivalité pour le financement, ainsi qu'un risque que la priorité accordée au FFR entraîne une réduction des ressources du Fonds structurels et d'investissement européens au cours de la période 2021-27.

La crise a également souligné l'importance d'une gouvernance et d'une coordination multi-niveaux efficaces entre les niveaux national, régional et local, ainsi que d'un équilibre entre l'action descendante et ascendante, afin de minimiser les réponses politiques fragmentées ou disjointes entre les niveaux de gouvernement et de mieux coordonner les ressources en fonction des besoins territoriaux (Bachtler et al., 2020 ; ESPON, 2022).

La valeur de la coordination horizontale entre les territoires et les différents types de région a également été démontrée, y compris la valeur de la coopération transfrontalière et le renforcement des liens entre les zones rurales et urbaines, afin de garantir des réponses politiques plus cohérentes et efficaces à la pandémie et à ses effets. La crise a également mis l'accent sur la stimulation des réseaux entre les zones urbaines et rurales afin de renforcer les liens de la chaîne d'approvisionnement, les canaux de distribution et la fourniture de services, et a souligné la nécessité de réduire la fracture numérique entre les régions urbaines et rurales. Cette coopération au sens large doit être renforcée et mis en avant dans les PO comme une

[1] Par exemple : https://cor.europa.eu/fr/news/Pages/cohesion-alliance---cohesion-forum.aspx

condition à leur mise en œuvre pour favoriser encore les synergies en termes de politiques publiques de développement territorial.

Conclusion

Dans cet article, nous avons interrogé comment la crise avait impacté les régions d'Europe et étudié dans quelle mesure la crise avait eu un impact sur la conception de la Politique de Cohésion et sa mise en œuvre. Nous montrons que la pandémie a remis en cause la cohésion économique, sociale et territoriale et que, par conséquent, il est nécessaire de la repenser pour qu'elle atteigne les objectifs fixés par les pères fondateurs de l'UE. La Politique de Cohésion doit donc donner aux villes et aux régions européennes la capacité de poursuivre l'objectif de cohésion, en prévision des crises futures. De ce point de vue, la guerre en Ukraine nous rappelle que dans une situation de crise, il faut accorder une attention cruciale aux conséquences sociales, en particulier dans cette période pleine d'incertitudes qui nécessite des actions et des mesures fortes.

Dans une perspective à plus long terme, il est nécessaire de jeter les bases et les fondements sur lesquels construire le développement et la croissance futurs. La crise du Covid-19 a montré que la Commission européenne, le Parlement européen et les dirigeants de l'UE ont réussi à se mettre d'accord sur un plan de relance de 750 milliards d'euros, Next Generation EU. Ce plan de relance intègre les enjeux écologiques et numériques pour rendre l'Europe mieux adaptée aux défis actuels et futurs. La politique de cohésion doit également poursuivre cet objectif d'évolution vers une Europe plus verte et plus numérique, sans oublier de ne laisser personne et aucun territoire à l'abandon.

Enfin, nous avons souligné que dans de nombreuses villes et régions de l'UE, la question du cofinancement des politiques publiques locales est un problème. Cela soulève la question plus générale de la frugalité des politiques : comment faire plus avec les mêmes moyens (voire moins) pour assurer la cohésion économique, sociale et territoriale ? »

Notre article met également en évidence les tensions entre les logiques court-termistes centrées sur le management de la crise et les logiques de plus long-terme qui mériteraient davantage d'attention : la transformation écologique et digitale de l'UE. Ces tensions pourraient être analysées dans de futures recherches en analysant les arbitrages réalisés par les décideurs politiques aux échelles locales, nationales et européennes afin de mettre en évidence d'éventuelles contradictions entre les différents niveaux de décision quant aux objectifs qui doivent être poursuivis par les politiques de développement territorial.

Bibliographie

ALCIDI C. & GROS D. (2020), « Next Generation EU: a large common response to the COVID-19 crisis », *Intereconomics*, 55, n°4, p. 202-203.

AMDAOUD M., ARCURI G. & LEVRATTO N. (2021), « Are regions equal in adversity? A spatial analysis of spread and dynamics of COVID-19 in Europe ». *The European Journal of Health Economics*, 22, n°4, p. 629-642.

BACHTLER J. & FERRY M. (2015), « Conditionalities and the performance of European structural funds: A principal–agent analysis of control mechanisms in European union cohesion policy », *Regional Studies*, 49, n°8, p. 1258-1273.

BACHTLER J., MENDEZ C. & WISHLADE F. (2020), « Will Cohesion Policy Recover from Covid. An Initial Assessment », *EoRPA Report*, 20 n°3.

BAILEY D., CLARK J., COLOMBELLI A., CORRADINI C., DE PROPRIS L., DERUDDER B., ... & USAI S. (2020), « Regions in a time of pandemic », *Regional Studies*, 54, n°9, p. 1163-1174.

BAUDELLE G., & CHARLES-LE BIHAN D. (EDS.) (2017), *Les régions et la politique de cohésion de l'Union européenne* (pp. 283-p). Presses universitaires de Rennes.

BÖHME K. & TOPTSIDOU M. (2020), « Scenario snapshots of a post COVID-19 EU: Recovery strategies shaping new normal », *Spatial Foresight Briefing.* Luxembourg, 14.

BOURDIN S. (2018), « Géographie de la résilience des régions européennes face à la crise (2008-2013) », *Région et développement*, n°48, p. 53-70.

BOURDIN S. (2020), « Concevoir autrement la politique de cohésion de l'Union européenne: la spécialisation intelligente comme approche davantage territorialisée? », *Economie et institutions, (28)*, https://doi.org/10.4000/ei.6608.

BOURDIN S. & TORRE A. (2018), « Les financements européens de développement régional: l'Union européenne en quête de cohésion », *Revue d'économie financière*, 132, n° 4, p. 39-57.

BOURDIN S., BEN MILED S. & SALHI J. (2022), « The drivers of policies to limit the spread of COVID-19 in Europe », *Journal of Risk and Financial Management*, 15, n°2, 67, https://doi.org/10.3390/jrfm15020067.

BOURDIN S., JEANNE L., NADOU F., & NOIRET G. (2021), « Does lockdown work? A spatial analysis of the spread and concentration of Covid-19 in Italy », *Regional Studies*, 55, n°7, p. 1182-1193.

CEFALO R. & SCANDURRA R. (2021), « Territorial disparities in youth labour market chances in Europe », *Regional Studies, Regional Science*, 8 n°1, p. 228-238.

CHARRON N., DIJKSTRA L. & LAPUENTE V. (2015), « Mapping the regional divide in Europe: A measure for assessing quality of government in 206 European regions », *Social indicators research*, 122 n°2, p. 315-346.

COMMISSION EUROPEENNE (2020), *Le budget de l'Union: moteur du plan de relance pour l'Europe*, Bruxelles.

CÖRVERS F. & MAYHEW K. (2021), « Regional inequalities: causes and cures », *Oxford Review of Economic Policy*, 37 n°1, p. 1-16.

ESPON (2022), *Geography of COVID-19 outbreak and first policy answers in European regions and cities*, Rapport final, ESPON EGTC, Luxembourg.

ESPON (2022), *Territorial impacts of Covid-19 and policy answers in European regions and cities*, Rapport final, ESPON EGTC, Luxembourg.

FAROLE T., RODRÍGUEZ-POSE A. & STORPER M. (2011), « Cohesion policy in the European Union: growth, geography, institutions », *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 49 n°5, p. 1089-1111.

FATTAH L.A. & AMDAOUD M. (2021). La résilience des territoires français face à la crise: une première évaluation de l'ampleur du choc. *Revue d'économie industrielle*, 176(4e), p. 9-42.

FERRY M. & KAH S. (2021), *Pursuing Positive Interactions–within Structural Funds and with the RRF*, EoRPA Report.

GAUGITSCH R., DALLHAMMER E., SCHUH B., HUI-HSIUNG C. & BESANA F. (2020), « Territorial Impact Assessment: the State of the Cities and Regions in the COVID-19 crisis », *Bélgica: European Committee of the Regions*, DOI, 10, 112206.

GEORGIEVA N., FONSECA L. & BACHTLER J. (2020), *Regional Policy in Times of COVID-19*, EoRPA Report.

GRZEGORCZYK M. & WOLFF G. (2020), « The scarring effect of COVID-19: youth unemployment in Europe », Bruegel Blog, 28.

HOUSTON D. (2020), « Local resistance to rising unemployment in the context of the COVID-19 mitigation policies across Great Britain », *Regional Science Policy & Practice*, 12 n°6, p. 1189-1209.

JEANNE L., BOURDIN S., NADOU F. & NOIRET G. (2022), « Economic globalization and the COVID-19 pandemic: global spread and inequalities », *GeoJournal*, p. 1-8.

LIU, Z. CIAIS P., DENG Z., LEI R., DAVIS S. J., FENG S. & SCHELLNHUBER H. J. (2020), « Near-real-time monitoring of global CO2 emissions reveals the effects of the COVID-19 pandemic », *Nature communications*, 11 n°1, p. 1-12.

Mc CANN P., ORTEGA-ARGILÉS R., & YUAN P. Y. (2022), « The Covid-19 shock in European regions », *Regional Studies*, 56 n° 7, p. 1142-1160.

RANSCOMBE P. (2020), « Rural areas at risk during COVID-19 pandemic », *The Lancet Infectious Diseases*, 20 n°5, p. 545.

SURUBARU N. C. (2017), « Administrative capacity or quality of political governance? EU Cohesion Policy in the new Europe, 2007–13 », *Regional Studies*, 51 n°6, p. 844-856.

Franck PETIT,
Professeur de Droit privé et Sciences criminelles-Université d'Aix-Marseille

Sophie GARNIER,
Maître de conférences en Droit privé et Sciences criminelles-Université de Nantes

De la RSE à la responsabilité sociale des employeurs

Résumé : Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est issu des sciences de gestion. Sa traduction dans le champ juridique est la responsabilité sociale des employeurs leur imposant des obligations concrètes. Il est question en particulier de l'obligation de sécurité au travail qui enjoint à l'employeur de prendre des mesures visant à prévenir la réalisation des risques qui pèsent sur la santé des salariés entendue au sens large : physique et mentale. Aujourd'hui, l'importance de cette obligation de sécurité est telle qu'elle implique un investissement total des employeurs dans les actions de prévention au travail et invite à repenser l'organisation du travail pour tendre vers cet objectif.

Mots-clefs : Droit du travail ; Santé au travail ; Prévention ; Obligation de sécurité de l'employeur ; Organisation du travail.

From CSR to employer social Responsability

Abstract : The concept of corporate social responsibility (CSR) comes from management sciences. Its translation in the legal field is the social responsibility of employers imposing concrete obligations on them. It is a question here in particular of the obligation of safety at work which enjoins the employer to take measures aimed at preventing the realization of the risks which weigh on the health of the employees understood in the broad sense: physical and mental. Today, the importance of this safety obligation is such that it implies a total investment of employers in prevention actions at work and invites to rethink the organization of work to move towards this objective.

Key words : Labor law; Occupational health; Prevention; Employer's safety obligation; Organization of work.

Introduction

Les économistes et les gestionnaires ont été à l'origine du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), pour mettre en avant le rôle sociétal des entreprises. Mais la réalité rend compte aujourd'hui d'obligations juridiques plus concrètes que l'on peut regrouper sous la dénomination de responsabilité sociale de l'employeur.
Cette nouvelle approche se justifie d'abord par l'imprécision de la notion d'entreprise, dont la perception reste encore énigmatique chez les juristes. N'étant pas une personne morale – à la différence de la société -, l'entreprise est écartelée entre les intérêts des apporteurs de capitaux et ceux des salariés. Le droit privé prend difficilement en compte l'intérêt de l'entreprise, préférant se reporter sur l'intérêt social que poursuivent les associés de la société, ou sur l'intérêt de la profession que défendent les syndicats.
C'est pourquoi il est plus prudent de revenir à la notion d'employeur pour apprécier la responsabilité qu'il encourt à l'égard des salariés.
Le risque économique ne pèse que sur l'employeur et, à travers lui, sur le chef d'entreprise, ce dernier étant responsable des aléas de la production auprès des apporteurs de capitaux.
Dans ses rapports avec les salariés, le risque encouru par l'employeur n'est (encore) que de nature sociale. Il lui appartient de tout mettre en œuvre pour au moins préserver la santé et la sécurité des salariés, sinon améliorer les conditions de travail, voire tendre vers le bien-être au travail. Il ne s'agit ni plus, ni moins d'une obligation légale et réglementaire qui s'impose à l'employeur et dont les principes généraux sont inscrits dans le Code du travail.
La logique tirée d'une responsabilité sociale des employeurs vise à réduire les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles et à en limiter les conséquences humaines, sociales et économiques.
Afin d'assumer cette responsabilité et répondre à l'obligation de sécurité qui lui est imposée, l'employeur doit pouvoir adapter la démarche de prévention à la nature de l'activité et à l'organisation propres à l'entreprise, mais aussi anticiper ses évolutions. Connaitre les fondamentaux de la prévention, s'appuyer sur des valeurs et s'inspirer de bonnes pratiques, permet de progresser et d'intégrer une démarche d'amélioration continue de la prévention des risques professionnels dans la vie de l'entreprise (politique globale, organisation, production, achat, environnement, qualité…).

Mais avant d'approfondir la question de la prévention des risques professionnels (2), il convient de revenir sur la notion de responsabilité sociale, de telle manière à en connaître les différentes composantes et la façon dont elle peut être engagée (1).

1. Responsabilité sociale et juridicité

Le terme de « responsabilité sociale » est suggéré par la notion de RSE (responsabilité sociale des entreprises), mais il s'en démarque par son titulaire et par sa juridicité : même si son utilité ne peut être niée, la RSE reste un concept vague et programmatif, dont le but est d'élargir l'objet

économique des entreprises à des préoccupations sociales, humanistes et environnementales. La notion d'entreprise étant elle-même difficile à cerner – étant dénuée de la personnalité morale -, on se demande aussi qui est redevable de cette RSE.
Aujourd'hui, une nouvelle impulsion a été donnée avec la loi Pacte du 22 mai 2019, qui propose aux sociétés commerciales d'inscrire dans leur objet la possibilité d'élargir leurs actions en intégrant des objectifs humanistes : valoriser la main d'œuvre en protégeant la dignité de la personne, garantir un bien-être au travail et participer à la protection de l'environnement.
Le terme « responsabilité sociale » a par ailleurs été intégré dans le Code du travail de manière incidente, pour régir les relations entre une plateforme de mise en relation électronique et les travailleurs concernés (loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019, article L. 7342-1 et suivants du Code du travail).
La responsabilité sociale des entreprises n'est plus seulement en marche : elle est sur le point d'aboutir plus concrètement à des droits et des obligations au profit des travailleurs. Il reste néanmoins à déterminer les débiteurs de ces droits et les acteurs de la prévention des risques professionnels. Plus qu'aux entreprises, qui sont multiformes, souvent à géométrie variable et, finalement, insaisissable, c'est finalement aux employeurs – personne morale ou personne physique - qu'il faut penser pour leur assigner cette responsabilité.

A travers cette responsabilité sociale, on y reconnaîtra les figures classiques de la responsabilité civile et pénale en cas d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Le fondement de cette responsabilité se trouve dans l'obligation légale de sécurité (1.1). dont il convient de mesurer la portée (1.2). On verra ensuite comment un salarié peut rechercher la responsabilité de son employeur, lorsqu'il est victime d'une violation de l'obligation de sécurité (1.3).

1.1. Les prémisses : l'obligation générale de sécurité

L'employeur qui a autorité sur ses salariés est responsable de leur sécurité. Sur le fondement de l'article L. 4121-1 du Code du travail, il est tenu de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Cette obligation légale de sécurité a une portée générale : elle oblige l'employeur à veiller personnellement à la bonne application de la réglementation et à prendre les mesures commandées par les circonstances.
Cette obligation légale ne se limite pas à la seule exécution des prescriptions techniques : il appartient aussi à l'employeur de rechercher les éventuels vecteurs de maladies et d'accidents professionnels, pour y apporter un traitement préventif. Pour mener à bien sa démarche, le chef d'entreprise devra élaborer une politique de prévention en s'assurant de sa large diffusion. Il devra mettre en œuvre un plan d'actions de prévention adapté et assurer le pilotage technique et financier des actions envisagées. Pour la mise en œuvre de sa politique de prévention, l'employeur ne pourra agir seul.
Il lui revient d'impliquer d'abord le service des ressources humaines qui, pour chaque étape de la vie des contrats de travail, doit prendre en compte la nécessité de protéger les salariés des risques professionnels et d'en prévenir la réalisation. Cette préoccupation doit être présente dès

l'étape du recrutement, lors de l'orientation en formation, pour l'élaboration de la gestion des compétences, dans les relations sociales avec la représentation du personnel et les forces syndicales, en vue de favoriser le maintien dans l'emploi des personnels fragilisés, etc.
L'employeur a également intérêt à mobiliser sur cette question le personnel d'encadrement – directeurs de division, managers ou responsables d'équipes -, qui est le relai indispensable dans le domaine de l'organisation du travail et du management des salariés. Destinataires le cas échéant, de délégations de pouvoirs, les cadres mettent en œuvre la politique de prévention, sont responsables de la bonne application des mesures prises en la matière, font la promotion des actions de prévention et dialoguent avec les équipes en vue d'une circulation des informations.
Les acteurs de l'ingénierie (concepteurs, ergonomes, bureau des méthodes, acheteurs…) doivent être associés, quand leur fonction existe dans l'entreprise, pour élaborer, choisir et mettre en œuvre des actions de prévention adaptées. Assumant la responsabilité des moyens techniques et organisationnels, ils sont des acteurs et des prescripteurs qui intègrent et prennent en compte les exigences requises en matière de santé et de sécurité dans les appels d'offres et les cahiers des charges (au-delà des critères de coût, de qualité, de productivité…).

L'employeur pourra aussi compter sur l'intervention des instances représentatives du personnel (comité social et économique ; commission santé, sécurité et conditions de travail ; représentants de proximité) et des services de santé au travail pour assurer la protection des salariés contre les risques professionnels.

1.2. La portée de l'obligation générale de sécurité

Mesurer la portée de l'obligation de sécurité, c'est se prononcer sur son positionnement dans la classification élaborée par René Demogue : s'agit-il d'une obligation de résultat, permettant de se rapprocher de l'objectif d'une réparation automatique et intégrale ? Ou s'agit-il d'une obligation de moyens, permettant à l'employeur d'échapper à la reconnaissance d'une faute inexcusable dès lors qu'il a tout fait pour essayer d'éviter le dommage ? Les dernières évolutions de la jurisprudence vont dans le sens d'une obligation de moyens renforcée, l'employeur pouvant échapper à toute aggravation de sa responsabilité s'il a pris les mesures nécessaires pour protéger la santé de ses salariés. En effet, on relève une évolution en trois étapes.

- ***La première étape est celle qui a consisté à établir un lien entre l'obligation de sécurité et l'obligation de résultat :***

En effet, depuis les arrêts « Amiante » du 28 février 2002, l'employeur a été considéré comme redevable, en vertu du contrat de travail, d'une obligation de sécurité de résultat ; la seule violation de cette obligation, caractérisée par la survenance de l'accident du travail en raison de la contamination des salariés par l'amiante, a constitué une faute inexcusable.

Etant tenu d'une obligation de sécurité de résultat, l'employeur se voit reprocher un manquement à cette obligation ayant le caractère d'une faute inexcusable lorsqu'il avait (ou aurait dû avoir) conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures de prévention ou de protection nécessaires pour l'en préserver.
La Cour de cassation a abandonné la condition tenant au caractère exceptionnel de la faute ; elle n'a retenu comme élément constitutif de cette responsabilité que la conscience du danger qu'avait ou qu'aurait dû avoir l'employeur. Depuis lors, cette solution a été étendue aux maladies professionnelles.
L'obligation de sécurité que l'on a fait peser sur l'employeur a alors trouvé un fondement dans la notion d'obligation de résultat : trouvant son origine dans le contrat de travail, l'obligation de sécurité conduisait, par sa nature d'obligation de résultat, à rejeter toute recherche d'une faute patronale ; la cause étrangère était devenue le seul motif permettant d'écarter la responsabilité personnelle de l'employeur. En définitive, pour assurer une meilleure réparation, la Cour de cassation a souhaité restreindre le champ de la réparation forfaitaire garantie par la sécurité sociale – jugée insuffisante -, en facilitant la démonstration de la faute inexcusable de l'employeur, dans le but d'améliorer la réparation offerte à la victime.

- ***La deuxième étape concerne celle de l'application de l'obligation de sécurité de résultat à la santé mentale des travailleurs :***

On évoquera sur cette question l'intéressant arrêt du 21 juin 2006 (n° 05-43914), qui était relatif à une situation de harcèlement moral. Ce dernier résulte, selon l'article L. 1152-1 du Code du travail, « *d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel* ». Dans cette affaire, la Cour de cassation a confirmé l'engagement de la responsabilité personnelle de l'auteur du harcèlement moral (qui n'était pas l'employeur). Elle a retenu également la responsabilité sans faute de l'employeur envers les victimes du harcèlement moral en incluant le harcèlement dans le champ de l'obligation de sécurité de résultat. La Cour de cassation a conclu que le harcèlement moral était de nature à conduire à une violation de l'obligation de sécurité de résultat et qu'en vertu de cette obligation, l'employeur ne pouvait pas s'exonérer de sa responsabilité par une absence de faute de sa part.

- ***La troisième étape concerne l'atténuation de la responsabilité de l'employeur***

Présentés comme procédant d'un revirement de jurisprudence, plusieurs arrêts rendus entre 2015 et 2016 ont montré que l'employeur peut désormais prouver qu'il a tout fait pour empêcher la réalisation du dommage. Par exemple, dans une affaire du 1er juin 2016, la Cour de cassation a considéré que « *Ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, notamment en matière de harcèlement moral, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du*

code du travail et qui, informé de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral, a pris les mesures immédiates propres à le faire cesser » (Cassation sociale, 1er juin 2016, Société Finimétal, n° 14-19.702).
Déjà, dans l'arrêt précurseur du 25 novembre 2015 (Société Air France, n° 14-24.444), elle avait accepté l'idée qu'on ne pouvait reprocher une faute inexcusable à Air France dans la survenance du trouble anxieux d'un chef de cabine consécutif aux attentats du 11 septembre 2001 dont il avait été témoin, dès lors que l'employeur avait pris des mesures nécessaires pour protéger la santé de ses salariés (prise en charge médicale des intéressés, orientation sur des consultations psychiatriques).

1.3. La recherche des responsabilités

La victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle pourrait souhaiter en premier lieu mettre en jeu la responsabilité civile de l'employeur. Depuis la loi du 9 avril 1898, la réparation, devenue forfaitaire, incombe non pas directement à l'employeur, mais à la caisse de sécurité sociale : l'atteinte portée au principe de la réparation intégrale et la substitution de débiteurs ont été justifiées par la possibilité d'obtenir une meilleure indemnisation (rapide, automatique et sûre) et un accès réel aux soins (le principe d'égalité pour l'accès aux soins devant être garanti en vertu de l'alinéa 11 du Préambule de la Constitution). Mais lorsqu'un accident du travail ou une maladie professionnelle est dû (due) à la faute inexcusable de l'employeur, la victime ou ses ayants droits peuvent prétendre à une majoration de la rente qui s'ajoute à la rente forfaitaire due au titre de la réparation des accidents du travail ou des maladies professionnelles, de même qu'à la réparation des préjudices personnels. Il s'agit de l'aggravation de la responsabilité de l'employeur par sa faute inexcusable (1.3.1). Néanmoins, la faute de la victime contribue à diminuer ses droits (1.3.2). Le salarié blessé à la suite d'un grave accident du travail ou souffrant d'une maladie professionnelle peut le cas échéant rechercher la responsabilité pénale de l'employeur. Ce dernier étant tenu de veiller personnellement à la stricte et constante exécution des dispositions édictées en vue d'assurer l'hygiène et la sécurité des travailleurs [1], on considère qu'il commet une « faute personnelle » en ne veillant pas lui-même à la stricte exécution des règles édictées en matière de santé et de sécurité. Mais suivant la taille de l'entreprise, l'employeur peut ne pas être présent dans chaque service et derrière chaque salarié pour le surveiller. Il a pu accorder une délégation de pouvoir à un collaborateur en vue d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Sa responsabilité pénale sera alors reportée sur le délégataire de pouvoir (1.3.3).

1.3.1. L'aggravation de la responsabilité de l'employeur par sa faute inexcusable

Lorsqu'un accident du travail ou une maladie professionnelle est dû (due) à la faute inexcusable de l'employeur, la victime ou ses ayants droits peuvent prétendre à une majoration de la rente qui s'ajoute à la rente forfaitaire due au titre de la réparation des accidents du travail ou des maladies

[1] Par exemple, Cassation criminelle, 4 octobre 1978, Bulletin criminel, n° 257

professionnelles. Cette majoration est versée par la caisse d'assurance maladie, qui en récupère le montant par l'imposition d'une cotisation supplémentaire à la charge de l'entreprise.

La commission d'une faute de caractère inexcusable peut aussi permettre au salarié de demander à l'employeur la réparation des préjudices non pris en compte par la rente de la caisse d'assurance maladie. Cette réparation concerne le préjudice esthétique, le préjudice d'agrément, le préjudice résultant de la perte ou diminution des possibilités d'évolution professionnelle, le préjudice moral pour les ayants-droit (en cas notamment d'accident mortel sans qu'il y ait à distinguer s'ils bénéficient ou non d'une rente en tant qu'ayant droit).
Cette réparation est déterminée par le Tribunal Judiciaire (Pôle social) et elle est versée par la caisse d'assurance maladie qui en demande le remboursement à l'employeur, auteur de la faute inexcusable. Ce dernier est dans ce cas responsable sur son patrimoine personnel, à moins qu'un tiers se soit substitué à lui (délégataire, sous-traitant). Un employeur est en droit de s'assurer des conséquences financières d'une faute inexcusable.
Enfin, le salarié peut obtenir une indemnité spécifique pour réparer le préjudice qui résulte de son licenciement pour inaptitude physique consécutive à un accident du travail ou à une maladie professionnelle avec faute inexcusable de l'employeur.

1.3.2. La responsabilité du salarié

L'accident du travail peut résulter de la faute du salarié. L'effet de la reconnaissance d'une faute du salarié se traduit par une diminution de la majoration de la rente, lorsqu'elle est inexcusable. Si l'accident est dû à la faute exclusive de la victime, il n'y a plus de majoration de rente (car il n'y a pas de faute inexcusable de l'employeur) et la rente peut même être réduite. La commission d'une faute intentionnelle de la part de la victime va même jusqu'à la priver de toute indemnisation sous forme d'indemnités journalières ou de rente.

1.3.3. Les effets de la délégation de pouvoir

La loi ne donne pas de définition de la délégation de pouvoir. La jurisprudence se contente de déterminer les situations dans lesquelles cette délégation peut jouer et ses conditions de validité.
Elle peut d'abord être mise en place tout au long de la hiérarchie, sous forme de « subdélégation ». La jurisprudence l'autorise sans qu'il soit nécessaire d'obtenir l'autorisation de la première source de délégation initiale (chef d'entreprise).
Elle a ensuite une influence sur la gestion des carrières individuelles : le salarié pourra difficilement refuser la délégation de pouvoir s'il veut évoluer sur d'autres postes de responsabilité.
Enfin, la preuve de la délégation de pouvoir incombe à l'employeur, aucune condition de forme n'étant posée. Elle peut résulter d'une précision inscrite dans l'organigramme ou dans une fiche de poste. L'existence d'une délégation se prouve par tout moyen, mais l'employeur comme le salarié ont intérêt à établir des documents précis pour en définir le périmètre.

La délégation de pouvoir a alors pour effet de reporter, en cas d'infractions, la responsabilité pénale du dirigeant sur le salarié-délégataire, de même que sa responsabilité civile. Mais la délégation n'entraînera ce transfert que si elle remplit les conditions prétoriennes suivantes :

- Elle doit être expresse, c'est-à-dire qu'elle doit résulter d'une manifestation de volonté clairement identifiée du chef d'entreprise, sans qu'elle puisse se déduire de la nature de la fonction du prétendu délégataire. En pratique, cela signifie que la délégation ne doit pas être équivoque, même si elle n'a pas fait l'objet d'un document spécialement rédigé à cet effet ;

- Elle doit être acceptée par le délégataire, ce qui oblige l'employeur à l'informer des conséquences pénales qui pèseront sur lui ;

- Elle doit être limitée, car un chef d'entreprise ne peut déléguer l'intégralité de ses prérogatives d'organisation et de surveillance pour l'ensemble de ses établissements ou de ses services à un seul délégataire ;

- Elle doit être effective, c'est-à-dire qu'elle doit s'accompagner des moyens permettant au délégataire d'exercer réellement ses pouvoirs de surveillance. En pratique, cela signifie que l'employeur doit choisir un délégataire compétent, disposant de la formation adéquate pour exercer sa mission, qu'il doit le doter d'une autorité suffisante - pouvoirs de commandement et de sanctions - et lui donner les moyens matériels et financiers indispensables à l'accomplissement de sa mission de prévention des risques professionnels.

Ces éléments relatifs à l'obligation de sécurité et à la responsabilité de l'employeur permettent de mieux appréhender la prévention des risques professionnels.

2. La prévention des risques professionnels

La responsabilité sociale des employeurs suppose un total investissement dans la prévention des risques professionnels (Petit et Garnier, 2021). Cela signifie que des moyens effectifs doivent être déployés dans les entreprises afin d'éviter ou de limiter la survenance de risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Ces moyens sont désormais bien connus. La méthode est dictée par les principes généraux de prévention qui doivent ensuite être appliqués en entreprise avec un souci croissant d'effectivité des mesures de protection déployées (2.1).

Néanmoins, le développement des risques psychosociaux (RPS) implique une adaptation des dispositifs existants. En effet, la singularité de ces risques nouveaux conduit à un renouveau des méthodes de prévention. Par ce biais, c'est l'organisation du travail au sens large qui doit être considérée comme source de danger mais également comme potentiel d'épanouissement aux fins de prévenir la réalisation des risques au travail. La responsabilité sociale des employeurs s'en trouve ainsi indéniablement élargie (2.2).

2.1. Les moyens mis au service de la prévention

Les moyens qui doivent être mis en œuvre au service de la prévention dans les entreprises reposent sur des principes généraux de prévention. En effet, le législateur impose à l'employeur de prendre des dispositions afin d'éviter ou de limiter la réalisation des risques au travail (article L.4121-1 du Code du travail) et cette injonction est assortie d'une méthode qui repose sur neuf piliers : 1° éviter les risques ; 2° évaluer les risques qui ne peuvent être évités ; 3° combattre les risques à la source ; 4° adapter le travail à l'homme ; 5° tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; 6° remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; 7° Planifier la prévention ; 8° prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; 9° donner les instructions appropriées aux travailleurs (article L.4121-2 du Code du travail).

De ces principes, il se déduit quatre grandes phases impératives à toute démarche de prévention en entreprise : l'évaluation des risques, étape cruciale matérialisée par la rédaction du document unique d'évaluation des risques qui doit témoigner d'une analyse exhaustive des risques présents dans l'entreprise ; la mise en œuvre d'actions de prévention pertinentes au regard du contexte de l'entreprise ; le déploiement d'une pédagogie de la prévention à travers des actions d'information et de formation à destination des travailleurs ; enfin, la pérennisation de la prévention c'est-à-dire, *in fine*, son intégration à la politique de l'entreprise (Petit et Garnier, 2021).

Cette méthode imposée par les principes généraux de prévention n'est pas nouvelle. Elle est issue de la directive-cadre du 12 juin 1989 (directive n°89/391/CEE du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail). Cette directive vise à promouvoir la mise en place d'une véritable politique de prévention des risques, transposée en droit interne par la loi du 31 décembre 1991 [1]. Les deux textes imposent à l'employeur une obligation générale de prévention qui va bien au-delà des réglementations préexistantes visant la prévention de tel ou tel risque spécifique. Cette réglementation technique qui vise précisément des risques physiques bien identifiés perdure naturellement. Cependant, elle est complétée par une obligation étendue qui ne se limite pas au respect des prescriptions détaillées du Code du travail mais enjoint à l'employeur de mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires face aux risques professionnels dans l'entreprise.

Ce qui est plus novateur en revanche, c'est la volonté qui se dégage de récents revirements jurisprudentiels et réformes législatives de rendre ces principes généraux de prévention effectifs dans les entreprises et passer ainsi de l'incantation à l'action. En effet, la prévention restera un vain mot si elle n'est pas véritablement appliquée dans les entreprises, avec conviction et en tenant compte des particularités de chacun des établissements concernés. Il ne s'agit ni plus ni moins que de dépasser le stade de la contrainte d'ordre strictement légal pour affirmer que la

[1] Loi n°91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le Code du travail et le Code de santé publique en vue de favoriser la prévention des risques profession

prévention est un des éléments qui participe de la responsabilité sociale des employeurs laquelle est bénéfique tant pour ces derniers que pour les salariés.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'arrêt rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 25 novembre 2015 [1] confirmé depuis en Assemblée Plénière [2]. Par le biais de ce revirement jurisprudentiel important, l'obligation de sécurité de l'employeur, longtemps considérée comme une obligation de résultat, est devenue obligation de moyens renforcée. L'obligation est dite de résultat lorsque son débiteur s'est engagé à obtenir un résultat précis, de la sorte la seule inexécution du résultat promis, ici la réalisation du risque professionnel, suffit pour engager sa responsabilité. Au contraire, l'obligation est dite de moyens renforcée lorsque le débiteur s'est engagé à mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour parvenir à un objectif, soit à l'adoption de mesures de prévention. Il ne sera donc responsable que s'il n'a pas correctement mis en œuvre ces moyens.

Ce revirement, loin d'être anodin, est tout à fait révélateur de la volonté de tendre à l'effectivité de la prévention dans les entreprises en passant d'une logique de condamnation systématique n'incitant pas les employeurs à adopter des comportements réellement proactifs, à une logique éminemment préventive, permettant à l'employeur d'être exonéré de sa responsabilité dès lors qu'il est en mesure de prouver que, malgré la réalisation du risque, il a été suffisamment diligent en termes de prévention. Cette nouvelle politique jurisprudentielle quant à l'intensité de l'obligation de sécurité de l'employeur ne doit en aucun cas être interprétée comme un relâchement des exigences en matière de santé et de sécurité au travail. Bien au contraire, elle traduit le souci d'inciter les employeurs à l'adoption de mesures effectives en amont de la survenance du risque, sous le contrôle du juge saisi en cas de litige.

Cette même recherche d'effectivité de la prévention, autrement dit d'adoption de mesures concrètes et pertinentes visant à éviter ou à limiter la réalisation des risques au travail, est à l'origine de la loi du 2 août 2021 [3]. Des multiples aspects traités par cette dernière grande réforme en la matière, un élément en particulier est emblématique de la volonté de développer une véritable culture de la prévention en entreprise. Il s'agit précisément des modifications apportées au document unique d'évaluation des risques (DUER). Les nouvelles dispositions applicables depuis le 31 mars 2022, rappellent vigoureusement l'importance de l'étape clef qu'est l'évaluation des risques, principe premier parmi les principes généraux de prévention. Il peut sembler logique que le respect et le sérieux de la démarche d'évaluation conditionne le succès des mesures destinées à éviter ou à limiter la réalisation des risques au travail. Pourtant les données attestent que cette obligation préalable n'était que peu appliquée alors que l'établissement du DUER est juridiquement obligatoire depuis 1991 [4]. Pour y remédier, la loi du 2 août 2021 a associé l'ensemble des acteurs de la prévention en entreprise alors que la rédaction de ce document, lorsqu'il était établi, était jusqu'ici largement unilatérale et demeurait du ressort exclusif de l'employeur. L'objectif de la réforme, à terme, est de tendre à l'exhaustivité de l'analyse des risques existants dans chaque entreprise, en particulier par le

[1] Cassation sociale 25 novembre 2015, n° 14-24.244, publié au Bulletin
[2] Cassation Assemblée Plénière, 5 avril 2019, n°18-17.442, publié au Bulletin
[3] Loi n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail
[4] Ministère du travail (2017). *L'inspection du travail en France en 2016*, p.117)

biais de l'intervention active des représentants du personnel qui ont une connaissance très fine des problématiques rencontrées par les salariés (article L.4121-3 du Code du travail). Le contenu du DUER se veut également plus précis selon la loi du 2 août 2021 de manière à recenser les actions déployées face à chaque risque identifié (article L.4121-3-1 du Code du travail).

L'application, effective, pertinente et concrète, des principes généraux de prévention dans les entreprises est ainsi un enjeu majeur pour la prévention dans les années à venir. Il en va de même de l'adaptation de la prévention aux risques psychosociaux.

2.2. L'adaptation de la prévention aux risques psychosociaux

L'adaptation de la prévention aux risques psychosociaux est un autre défi et non des moindres dans les entreprises. Ces risques sont souvent qualifiés de « nouveaux » au regard de leurs différences avec les risques professionnels dit « classiques » liés aux dommages corporels qui peuvent être subis par les salariés dans le cadre de la relation de travail. Cette nouveauté est en effet liée à une approche traditionnelle de la prévention appréhendant dans un premier temps les risques strictement physiques qui peuvent être occasionnés par le travail. Cependant, bien que ces risques n'aient pas disparu d'autres, liés aux nombreuses atteintes psychiques causées par l'activité professionnelle, sont apparus. Les changements du monde du travail sont concernés au premier plan : tertiarisation de l'économie, accroissement de la charge, notamment mentale, de travail, développement des technologies de l'information et de la communication, etc. Dans ce contexte, depuis la loi du 17 janvier 2002 (loi n°2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002), l'employeur est tenu de prendre des mesures de prévention vis-à-vis des risques pour la santé physique mais aussi mentale des travailleurs (article L.4121-1 du Code du travail).

Ces risques nouveaux sont englobés sous le vocable RPS pour risques psychosociaux car ils sont à l'interface de l'individu (psycho) et de sa situation de travail (social). Ils trouvent leur origine dans une atteinte à la santé mentale mais qui peuvent également avoir des répercussions sur le plan physique. Les RPS désignent l'ensemble des situations de souffrance au travail. En leur sein, le harcèlement moral est un phénomène qui a connu un large écho grâce aux travaux de psychiatres et psychanalystes (Hirigoyen, 2011 ; Dejours, 1998, 2008). L'interdiction des agissements de harcèlement moral est énoncée de manière très ferme dans le Code du travail : « Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (article L.1152-1 du Code du travail). Le stress au travail peut quant à lui se définir comme le déséquilibre entre la perception qu'une personne à des contraintes que lui impose son travail ou plus largement son environnement de travail et les ressources qu'elle a pour y faire face (v. not. Accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail). La problématique du stress au travail a elle aussi été mise en lumière par des évènements tragiques qui se sont produits en entreprise, notamment une vague de suicides chez

France Télécom, suivie d'un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail mise en place en octobre 2009. Mais si le harcèlement moral et le stress au travail sont les RPS les plus souvent mis en avant, il est nécessaire de rappeler que cette catégorie embrasse l'ensemble des situations de souffrance au travail : violences internes regroupant le harcèlement moral mais également le harcèlement sexuel ainsi que les conflits au travail ; violences externes que sont les insultes, menaces ou encore les incivilités (selon une typologie établie par l'INRS).

Par conséquent, il est nécessaire d'envisager largement la prévention des risques dont l'origine est psychique. L'enjeu est de taille car la singularité des risques psychosociaux réside dans leur grande subjectivité et dans le fait qu'ils se manifestent très différemment d'un individu à un autre. Sur le plan technique, la prévention de ces risques est donc bien réelle d'autant que, contrairement à ce qui prévaut pour les risques physiques, le législateur n'est pas très prolixe quant aux mesures qu'il convient de mettre en place pour éviter ou limiter la réalisation des risques professionnels. Bien évidemment, les principes généraux de prévention demeurent applicables à ces risques nouveaux. Cependant, le Code du travail est muet, à l'exception de quelques dispositions relatives aux harcèlements (principalement la mise en place d'une médiation prévue à l'article L.1152-6 du Code du travail) sur les mesures concrètes qui doivent être adoptées dans les entreprises pour y faire face. Pour cette raison, l'élargissement de la prévention aux risques psychosociaux entraîne nécessairement un renouvellement des méthodes de prévention.

Le changement est tout d'abord perceptible au niveau des normes intervenant dans la prévention des risques d'atteinte à la santé mentale. On ne trouvera pas, dans le Code du travail, de réglementation technique et détaillée contrairement à ce que l'on peut observer par exemple pour le risque chimique qui est de nature physique (article R.4412-1 et s. du Code du travail). La norme apte à énoncer des mesures concrètes de prévention à destination des entreprises n'est donc pas la loi s'agissant des RPS. Elle est de nature conventionnelle. En effet, ce sont les conventions et accords collectifs de travail qui organisent la prévention des risques pour la santé mentale. (Garnier, 2022) Tel est le cas notamment des accords sur le stress (Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008) et sur le harcèlement (Accord National Interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail du 26 juillet 2010). Les textes négociés ont en commun de suggérer des pistes pour la prévention de ces risques spécifiques, mesures qui doivent ensuite être déclinées dans les branches et les entreprises. La mise en retrait du législateur au profit des partenaires sociaux sur cette question fondamentale en entreprise peut laisser, de prime abord, perplexe. Elle est toutefois justifiée par la singularité des RPS dont la prévention appelle une connaissance extrêmement fine des problématiques rencontrées dans une entreprise donnée. Pour cette raison, l'adoption des mesures de prévention revient à la négociation collective car les actes qui en sont issus peuvent, mieux que la loi qui énonce des mesures trop générales, concevoir des solutions adaptées à chaque collectif de travail.

Le changement est également perceptible quant à l'étendue des mesures de prévention adaptées aux risques psychosociaux. En effet, le contenu des accords collectifs sur la prévention des RPS fait une large part à la question de l'organisation du travail, en tant que source mais aussi en

tant que remède au RPS. Autrement dit, l'étendue des mesures de prévention s'agissant de la santé mentale est volontairement très large car les causes de RPS le sont tout autant. Ainsi, par exemple, l'accord national interprofessionnel (ANI) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail suggère une vigilance quant aux dépassements excessifs et systématiques d'horaires, à l'exposition à un environnement de travail agressif ou encore au management. Il ne s'agit ni plus ni moins que de questionner l'organisation du travail au sens large, tant elle peut, dans certaines circonstances, être source de souffrance au travail, et d'en faire un instrument au service de la prévention. On en revient à plusieurs principes généraux de prévention énoncés de longue date dans le Code du travail mais qui prennent une importance particulière avec la montée en puissance des risques psychosociaux : adapter le travail à l'homme ; planifier la prévention en y intégrant l'organisation du travail (article L.4121-2 du Code du travail). Ainsi, la prévention des atteintes à la santé mentale a nécessairement une composante organisationnelle car les facteurs de risques sont multiples et diffus. C'est bien l'organisation du travail qui doit s'y adapter et non l'inverse.

Le changement est enfin perceptible quant à l'approche de la prévention qui sied aux risques psychosociaux. C'est ici qu'intervient la notion désormais bien connue de QVT pour qualité de vie au travail. Il s'agit d'une nouvelle méthode de prévention, positive et globale (Garnier, 2019) initiée par les partenaires sociaux (Accord National interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail). Elle peut être définie comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué » (ANI QVT du 19 juin 2013, Titre 1er). La démarche de qualité de vie au travail se distingue des méthodes de prévention jusqu'ici centrées sur l'évitement du risque, pour favoriser les conditions d'une bonne santé au travail, en actionnant de manière complémentaire différents leviers. Depuis 2015 [1], le législateur a rendu obligatoire la négociation sur la qualité de vie au travail dans les entreprises. Dans ce cadre, les partenaires sociaux sont amenés à envisager périodiquement et conjointement des thématiques telles que : l'articulation vie personnelle/vie professionnelle, l'égalité femmes/hommes ou encore le droit à la déconnexion (article L.2242-17 du Code du travail).

Très récemment, la démarche a été rebaptisée QVCT pour qualité de vie et des conditions de travail, impliquant une approche encore élargie des éléments qui participent d'une bonne santé au travail et donc de la démarche globale de prévention en entreprise (Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail ; loi n°2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail). A nouveau, cela revient à souligner que c'est bien l'organisation du travail dans son ensemble qui doit être considérée pour éviter ou limiter les risques d'atteintes à la santé au travail. La responsabilité sociale des employeurs s'en trouve élargie, au bénéfice des actions de prévention au travail.

[1] Loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi

Conclusion

En définitive, la responsabilité sociale de l'employeur n'est pas un concept abstrait car les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur les entreprises en termes de prévention des risques professionnelles sont fortes. En effet, bien que l'obligation de sécurité de l'employeur ait récemment été atténuée, il n'en demeure pas moins qu'elle est susceptible d'être juridiquement sanctionnée, tant sur le plan civil que sur le plan pénal. C'est une démarche de prévention exigeante, visant la prévention des risques d'atteintes à la santé *lato sensu* (santé physique et santé mentale) qui est attendue des employeurs. Les mesures prises en ce sens doivent ainsi être constamment adaptées aux dangers auxquels font face les salariés.

Bibliographie

AUBERT-MONPEYSSEN Th., BLATMAN M. (2012), « Les risques psycho-sociaux au travail et la jurisprudence française, la culture de la prévention », *Droit social*, p. 832-838.

BLATMAN M. (2011), « L'obligation de sécurité », *Droit social*, p. 743-757

BLATMAN M., VERKINDT P.-Y., & BOURGEOT S (2014), *L'état de santé du salarié. De la préservation de la santé à la protection de l'emploi*, Liaisons, Droit vivant, Paris.

CESARO J.-F. (2007), « Les sanctions pénales de l'insécurité », *Droit social*, p. 729-737.

COEURET A. (1992), « La responsabilité en droit pénal du travail, continuité et rupture », *Revue de Sciences Criminelles*, p. 475-492.

COEURET A. (2012), « La délégation de pouvoirs et les responsabilités pénales dans l'entreprise », *Revue de Jurisprudence sociale*, p. 2-5.

DEJOURS C. (2008), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998, 2008.

GARNIER S. (2019), *Droit du travail et prévention. Contribution à l'étude d'un nouveau paradigme*, LGDJ, Thèses, Bibliothèque de droit social, Paris.

GARNIER S. (2022), *La négociation collective, source de régulation de la santé mentale au travail, in Rapport final Orga-SEN*, organisations du travail et santé mentale.

GUIRIMAND A. (1989), « Le chef d'entreprise et l'obligation de sécurité », *Revue de Jurisprudence Sociale*, p. 111-116

HEAS F. (dir.) (2021), *Santé mentale et organisation du travail. Approche juridique et regards croisés*, Dalloz, Thèmes et commentaires, Paris.

HIRIGOYEN M.-F. (2011), *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Pocket.

MAYAUD Y. (2000), « Responsables et responsabilité », *Droit social*, p. 941-952.

MOREAU M.A. (2013), « L'obligation générale de préserver la santé des travailleurs », *Droit social*, p. 410-414.

PETIT F., GARNIER S. (2021), *La responsabilité sociale de l'employeur*, Gualino, Guides Pro, Paris.

Maude VIGER-MEILLEUR

Professionnelle de recherche, École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal ;
Conseillère au Sceau Concilivi, une initiative du Réseau pour un Québec Famille

Mélanie TROTTIER

Professeure au département d'organisation du travail,
Directrice adjointe, École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal, Canada

Réduire le conflit travail-vie personnelle des notaires: aller au-delà de la charge de travail- L'exemple des notaires du Québec

Résumé : Cet article a pour objectif d'étudier la *gestion des frontières entre la charge de travail et le conflit travail-vie professionnelle chez les notaires du Québec.* L'étude réalisée par questionnaire auprès de notaires souligne le rôle important des attentes des collègues pour préserver la santé au travail. Les données montrent qu'avoir des collègues qui s'attendent à ce que le travail et la vie personnelle demeurent séparés, a un effet bénéfique sur le conflit travail-vie personnelle des notaires en raison de la réduction de la charge de travail. Pour aider les notaires à diminuer la présence d'interférences entre le travail et la vie personnelle, l'article propose d'explorer le renforcement d'une culture organisationnelle axée sur la segmentation des rôles.

Mots-clés : Notaires ; conflit travail-vie personnelle ; charge de travail ; frontières entre le travail et la vie personnelle ; Santé au travail.

Reducing Work-Life Conflict: Going Beyond the Notaries' Workload-The Example of Quebec notaries

Abstract: This paper aims to investigate the effect of boundary management on workload and resulting work-life conflict among Québec notaries. Based on an online survey among

notaries, the study outlines the importance of coworkers' expectations in preserving occupational health. Results show that having coworkers who expect that work and life remain separate has a beneficial effect on notaries' work-life conflict due to reduced workload. The article proposes an organizational culture based on role segmentation to help notaries reduce work-life interferences.

Mots-clés: Notaries; work-life conflict; workload ; work-life boundary ; occupational health.

Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par plusieurs changements au sein des mondes du travail et de la vie personnelle et la profession des notaires ne fait pas exception. Ces modifications sont d'autant plus marquées depuis la pandémie de COVID-19 en raison des profonds changements de l'organisation du travail que celle-ci a engendrés (Institut national de santé publique du Québec, 2020). Les transformations concernant les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle qui en résultent ont mené à de nombreuses perturbations au niveau de l'interface travail-vie personnelle [1], et ce même chez les travailleur(-euse)s qui ne vivaient pas d'enjeux auparavant (Allen, Cho et Meier, 2021). Les difficultés vécues par les travailleur(-euse)s concernant l'interface travail-vie personnelle représentent des facteurs de risques psychosociaux importants (Artazcoz Cortes, Puig-Barrachina, Benavides, Escriba-Aguire et Borrel, 2014; Boulet et Le Bourdais, 2016; Li, Jinkeng et Dong, 2021) auxquelles les employeurs devront rapidement s'attarder pour s'acquitter de leurs obligations découlant de la modernisation du régime québécois de santé et sécurité du travail [2]. Afin d'outiller les organisations dans leur devoir d'identification et de prévention de ces risques, cet article traite des préférences et attentes de deux acteurs importants de l'écosystème de l'interface travail-vie personnelle, soit le(la) travailleur(-euse) et les collègues de travail.

Bien que les enjeux liés à l'interface travail-vie personnelle se soient intensifiés récemment, ceux-ci ne sont pas nouveaux. En effet, selon l'Enquête sociale générale de 2016, 33,7 % des travailleur(-euse)s québécois âgé(e)s de 25 à 54 ans vivaient déjà des difficultés importantes. Cette problématique semble concerner tout aussi bien ceux (celles) n'ayant pas d'enfant(s). En effet, selon l'enquête québécoise sur la santé de la population de 2014-2015 menée par l'institut de la statistique du Québec en 2016, 9.8 % des travailleur(-euse)s vivant seuls et 8.4 % des couples sans enfant(s) rapportent avoir des difficultés à accorder leurs horaires de travail avec leurs engagements sociaux et familiaux. Une récente compilation des demandes de services présentées au « programme d'aide aux notaires » (service de consultation permettant d'aider les notaires à résoudre des problèmes d'ordre personnel et professionnel) montre que les notaires ne sont pas à l'abri de ce type de problématique. En effet, celle-ci indique que 18 %

[1] Le terme « interface travail-vie personnelle désigne la jonction entre le travail et la vie personnelle (Trottier, 2015).

[2] L'article 144 PL59 de la loi 27 modernisant le régime de santé et du travail (LMRSST) exigera de l'employeur qu'il inclut les risques psychosociaux liés au travail pouvant avoir une incidence sur la santé des travailleur(-euse) dans son programme de prévention ou son plan d'action (art.144, PL59, LMRSST).

des services requis sont reliés au travail et que ces derniers sont majoritairement causés par le stress professionnel (Chambre des notaires, 2020).

Ces résultats ne sont pas surprenants si l'on considère que les notaires ont pour mission principale d'accompagner les client(e)s dans les différents moments de leur vie, tels que le mariage, l'achat d'une propriété, le démarrage d'une entreprise, les décès, etc. Ces différents évènements peuvent parfois être imprévisibles pour les client(e)s qui ont besoin des services des notaires et amener ces derniers à travailler le soir et la fin de semaine. De plus, la variation de la complexité légale des dossiers et la répartition inéquitable du travail au cours d'une année sont des facteurs pouvant contribuer à la perception d'une charge de travail accrue (Larose, 2017). Par exemple, les notaires qui sont plus axés vers le droit immobilier sont davantage occupés de mars à juillet (Larose, 2017). Ces conditions de travail, déjà bien présentes au moment d'effectuer la collecte des données, le sont encore davantage dans le contexte actuel de la pandémie de la COVID-19 qui a occasionné des modifications du travail importantes : actes notariés en ligne, hausse des demandes de testaments, report des transactions immobilières, etc. (Dubé, 2020). Le sentiment d'avoir une charge de travail élevée peut nuire à la vie personnelle des notaires et représente un facteur de risque psychosocial important (Artazcoz Cortes *et al*., 2014; Boulet et Le Bourdais, 2016; Li, Jinkeng et Dong, 2021). Par exemple, l'épuisement professionnel, la détresse psychologique et la diminution de la satisfaction au travail sont des effets reconnus du conflit travail-vie personnelle, c'est-à-dire de l'interférence du travail avec la vie personnelle (Li *et al*., 2021). Plus précisément, ce conflit se produit lorsque les expériences vécues au travail nuisent à la vie personnelle (Greenhaus et Beutell, 1985; Reynolds, 2005).

Un grand nombre d'études montre que la charge de travail perçue est un déterminant important du conflit travail-famille (Byron, 2005; Eby, Casper, Lockwood, Bourdeaux et Brinley, 2005; Goh, Ilies et Wilson, 2015; Ilies, Schwinds, Wagner, Johnson, Derue et Ilgen, 2007; Michel, Krotba, Mitchelson, Clark et Baltes, 2011), alors que certaines recherches, bien que moins nombreuses, en démontrent le lien avec le conflit travail-vie personnelle (Brauchli, Bauer et Hammig, 2014; Dikkers, Geurts, Kompier, Taris, Houtman et Van Den Heuve, 2007; Falco, 2013; Taris, Beckers, Verhoeven, Geurts, Kompier et Van Der Linden, 2006). Cependant, aucune étude ne s'est intéressée à la façon dont cette problématique est vécue chez les notaires. Or, plusieurs aspects du travail des notaires ont été modifiés au fil des dernières années et représentent une charge de travail grandissante. Pensons à la complexité légale des dossiers, la fluctuation des demandes des clients selon les périodes de l'année (Larose, 2017) ou encore le contexte de travail engendré par la pandémie actuelle (actes notariés en ligne, hausse des demandes de testaments, report des transactions immobilières, etc.).

À cette nouvelle charge de travail, s'ajoute un contexte où de plus en plus de travail est réalisé à distance (télétravail). Les frontières entre les rôles du travail et de la vie personnelle semblent incontournables pour comprendre le lien entre la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle des notaires. Selon Kreiner (2006), les individus diffèrent quant à l'étanchéité et la flexibilité qu'ils (elles) préfèrent maintenir entre leur travail et leur vie personnelle. Ces préférences se positionnent le long d'un continuum allant d'une préférence pour la

segmentation à une préférence pour l'intégration. La préférence pour la segmentation renvoie au fait de préférer que ses rôles soient séparés l'un de l'autre, alors que la préférence pour l'intégration se traduit plutôt par le désir que son travail et sa vie personnelle se chevauchent (Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000). Outre les préférences que peuvent avoir les individus quant au maintien ou non d'une étanchéité entre leurs rôles, le contexte social influence aussi grandement la façon dont ils (elles) gèrent les frontières entre les rôles (Ashforth *et al.,* 2000). On peut s'attendre à ce que les collègues de travail aient eux aussi des attentes quant à la façon dont leurs confrères (consœurs) devraient gérer leurs frontières. Par exemple, certain(e)s peuvent s'attendre à ce que leurs collègues cessent de se consacrer aux tâches relatives à leur emploi à partir d'une certaine heure (attente de segmentation), alors qu'à l'opposé, d'autres peuvent s'attendre à ce qu'ils (elles) répondent aux courriels après les heures dites normales de travail (attente d'intégration). Or, on ne connaît pas encore comment ces attentes des collègues influencent l'expérience de conflit travail-vie personnelle.

En effet, les travaux de recherche sur le conflit travail-vie personnelle sont abondants. Toutefois, ces travaux n'abordent pas le cas particulier des notaires. De plus, cette profession suppose une charge de travail importante et une grande autonomie par rapport à la gestion de celle-ci. La charge de travail et le conflit travail-vie personnelle étudiés à travers les préférences personnelles de segmentation, d'intégration et l'influence des collègues recouvrent un intérêt crucial étant donné la latitude dont dispose les notaires pour organiser leur travail.

Afin d'approfondir la compréhension de cette dynamique, la présente étude a pour objectif d'étudier l'effet des préférences personnelles et des attentes des collègues quant à la gestion des frontières entre le travail et la vie personnelle sur la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle qui s'ensuit.

Cette étude contribuera à une meilleure compréhension de la réalité des notaires en montrant comment la charge de travail de ces travailleur(-euse)s peut occasionner une interférence entre le travail et la vie personnelle. De plus, l'étude de la préférence personnelle et des attentes des collègues pour la segmentation contribuera à mieux comprendre comment ils ont le potentiel de réduire le conflit travail-vie personnelle. Plus spécifiquement, la présente étude postule qu'ils ont le potentiel de diminuer l'effet néfaste de la charge de travail sur le conflit travail-vie personnelle. Ce faisant, cette recherche met également l'emphase sur l'importance de la culture organisationnelle par rapport à la charge de travail et au conflit travail-vie personnelle.

Il est important de comprendre le rôle que les notaires et leurs collègues jouent dans cette problématique si l'on souhaite que les gestionnaires et les organisations développent des interventions efficaces pour prévenir la perception d'un conflit entre le travail et la vie-personnelle et les problèmes de santé qui en découlent. Cet enjeu est d'autant plus important dans un contexte où la technologie est omniprésente ; le télétravail de plus en plus courant et la charge de travail grandissante au sein de cette profession. Il est primordial de comprendre comment les attentes véhiculées par l'organisation via les collègues de travail influencent la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle et comment cet effet se positionne par rapport aux propres préférences qu'ont les notaires quant à la gestion de leurs frontières. Cette

recherche pourra sensibiliser les notaires aux impacts de la façon dont ils (elles) gèrent les frontières du travail et de la vie personnelle.

Dès lors, nous aborderons les points importants sur la charge de travail, le conflit travail-vie personnelle pour mettre en évidence une relation complexe (1). Puis, nous expliquerons et justifierons la méthodologie adoptée pour étudier ces frontières dans le milieu des notaires au Québec (2). Nos résultats recouvrent un intérêt, ceux-ci suscitant des vérifications avec nos hypothèses (3). Ces résultats permettent alors de discuter de leur pertinence et des perspectives managériales, en soulignant certaines limites (4).

1. Charge de travail et conflit travail-vie personnelle : une relation complexe

De toutes les variables documentées comme étant des causes du conflit travail-vie personnelle, la charge de travail est sans doute celle ayant le plus retenu l'attention des chercheur(-euse)s. Tout comme pour le conflit travail-famille, la charge de travail est reconnue être un déterminant important du conflit travail-vie personnelle (Brauchli *et al.*, 2014; Dikkers *et al.*, 2007; Taris *et al.*, 2006).

Il existe, au sein de la littérature, de nombreuses définitions de la charge de travail. La présente étude utilise une définition inclusive et considère cette charge comme toute obligation de nature quantitative ou qualitative associée au rôle du travail (Janssen, 2001). Selon Janssen (2001, p.1040), « les demandes quantitatives réfèrent au degré auquel(-le) l'employé(e) doit travailler rapidement et durement et effectuer beaucoup de travail en peu de temps, ou avoir beaucoup de travail à accomplir de manière permanente ». Les demandes qualitatives réfèrent quant à elles à l'ambiguïté et à la complexité des rôles au travail. Il convient également d'apporter une dernière précision concernant la charge de travail. Bien que la charge de travail réelle (les demandes quantitatives présentes dans l'environnement de travail) ait un rôle important à jouer, c'est la façon dont celle-ci est vécue par les individus qui détermine leurs attitudes et plus précisément qui exercera une influence sur les perceptions relatives à l'interface travail-vie personnelle. C'est pourquoi la présente étude et les recherches citées dans cet article font référence à la charge de travail perçue.

Selon Hobfoll (1989), l'effet de la charge de travail s'explique par la motivation profonde qu'ont les individus à maintenir et à chercher activement des ressources pour éviter de vivre un niveau trop important de stress. Lorsqu'une personne sent que ses ressources sont menacées ou perdues, celle-ci tente de les protéger ou les compenser en recherchant d'autres ressources présentes dans son environnement (Hobfoll, 1989). La charge de travail, en tant que demande issue de l'environnement, requiert des individus qu'ils (elles) utilisent plusieurs ressources qu'ils (elles) possèdent dans le cadre de leur travail (temps, énergie). Or, ces ressources sont limitées et peuvent rapidement être épuisées, menant ainsi un individu à puiser dans les ressources disponibles à l'extérieur du travail (temps à la maison le soir, énergie destinée à la famille). Par exemple, un(e) notaire qui a un nombre important de dossiers à traiter pourrait

ressentir une charge de travail élevée et ne pas avoir l'impression de disposer d'assez de temps pour tout faire dans un horaire de travail dit « normal ». Dès lors, il (elle) pourrait choisir de consacrer des heures supplémentaires à son travail le soir plutôt que de passer du temps avec son (sa) partenaire. Ce faisant, il (elle) perçoit que les demandes de son travail interfèrent et nuisent à sa vie personnelle, engendrant ainsi un conflit travail-vie personnelle. Bien que la relation entre la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle ait déjà été étudiée, s'y intéresser à nouveau permet de revalider cette relation attendue dans un échantillon constitué de notaires. À la lumière de ce qui a été discuté, l'hypothèse suivante est postulée :

H1 : Plus la charge de travail des notaires est élevée, plus le conflit travail-vie personnelle vécu est grand.

1.1. Les frontières travail-vie personnelle et les préférences personnelles

Tel qu'évoqué plus tôt, il est important de s'intéresser aux frontières entre les rôles du travail et de la vie personnelle, car elles peuvent influencer l'impact de la charge de travail sur le conflit travail-vie personnelle.

La préférence personnelle de segmentation se définit comme étant le degré auquel un individu désire que son rôle au travail soit séparé de sa vie personnelle (Kreiner, 2006). Les frontières entre les rôles sont caractérisées par des contraintes organisationnelles, telles que la nature des tâches, l'organisation du travail (par exemple l'horaire) et certaines personnes (collègues, superviseur, etc.). Ainsi, les rôles peuvent être positionnés le long d'un continuum allant de la segmentation à l'intégration. Une préférence pour des frontières qui sont caractérisées par une segmentation complète fait référence à des rôles qui sont complètement séparés les uns des autres, alors qu'une préférence pour des frontières caractérisées par l'intégration complète signifie que les rôles sont pleinement intégrés (Ashforth *et al*., 2000).

Selon la théorie des frontières, les coûts et les bénéfices associés à la gestion des frontières, c'est-à-dire au fait de pratiquer la segmentation ou l'intégration expliquent les variations des préférences personnelles à leur égard (Ashforth *et al*., 2000). Certains individus préfèrent la segmentation, car cela leur permet de réduire le flou entre le travail et la vie personnelle. En revanche, d'autres préfèrent l'intégration, car elle rend possible la transition entre le travail et la vie personnelle et permet ainsi d'interrompre facilement les tâches qui appartiennent à un rôle pour se consacrer à celles liées à un autre rôle. Les individus qui préfèrent la segmentation des rôles vont tenter de créer des frontières rigides afin de maintenir à l'écart le travail de leur vie personnelle. À l'opposé, les travailleur(-euse)s préférant l'intégration vont construire des frontières souples entre leurs rôles pour que ceux-ci soient pleinement intégrés.

Tel qu'abordé plus haut, lorsque les individus ont l'impression d'avoir une charge de travail élevée, ceux (celles)-ci tentent d'y pallier en se tournant vers d'autres ressources. Cependant, si un(e) travailleur(-euse) évalue qu'il (elle) n'est pas en mesure d'utiliser les ressources de sa vie personnelle, il (elle) peut plutôt chercher à prévenir cette situation (Hobfoll, 1989). Il est possible de penser que les individus ayant une préférence pour la segmentation des rôles soient

tellement rebuté(e)s par l'idée de puiser dans leurs ressources personnelles, qu'ils (elles) maintiendront cette étanchéité et éviteront les situations de charge de travail élevée (par exemple en refusant des dossiers). Cette démarche vise ainsi à éviter de vivre un conflit travail-vie personnelle. La prise en compte de la préférence personnelle quant à la segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle est importante pour l'avancement des connaissances relatives à l'implication des caractéristiques individuelles dans l'interface travail-vie personnelle.

L'étude de Foucreault, Ollier-Malaterre et Ménard (2018) permet d'abonder dans le sens de l'argumentation théorique explorée plus haut. Les résultats de leur recherche ont démontré qu'avoir une préférence personnelle pour une segmentation des rôles est associée à une réduction de l'épuisement émotionnel des employé(e)s, puisqu'elle favorise le détachement psychologique à l'égard du travail (Foucreault *et al.*, 2018). Ces résultats laissent croire que les personnes préférant la segmentation se détacheraient davantage du travail et résisteraient alors mieux à une charge de travail élevée, permettant la formulation de l'hypothèse suivante :

H2 : Plus la préférence personnelle des notaires tend vers une segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle, moins grande est la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle qui s'ensuit.

1.2. L'influence des collègues sur le conflit travail-vie personnelle

Les contraintes associées aux frontières impliquent également plusieurs acteur(-trice)s du travail et de la vie personnelle: superviseur(e), collègues, ami(e)s, conjoint(e), etc. Toutes ces personnes sont susceptibles d'influencer la façon dont on laisse notre charge de travail influencer notre vie personnelle. Les collègues sont susceptibles de jouer un rôle important dans le processus de création, de maintien et de transitions entre les rôles (Ashforth *et al*., 2000). Les attentes de segmentation des collègues font référence au degré auquel ceux (celles)-ci s'attendent de leurs collègues qu'ils (elles) maintiennent des frontières étanches entre leur travail et leur vie personnelle.

Les attentes des collègues peuvent être perçues comme des indicateurs de la culture organisationnelle relative à l'interface travail-vie personnelle présente dans une organisation. En effet, celle-ci fait référence « aux hypothèses, croyances et valeurs partagées concernant la mesure dans laquelle une organisation soutient et valorise la conciliation du travail et de la vie familiale/personnelle des employés » (Thompson, Beauvais et Lyness,1999, p.394). Selon Thompson et ses collègues (1999), celle-ci est un aspect important de la culture organisationnelle qui influence les attitudes des employé(e)s par rapport à leur propre travail. Par conséquent, on peut comprendre que les attentes qu'ont les collègues par rapport à la segmentation des rôles donnent une indication de l'importance qui doit être accordée au rôle du travail dans l'organisation et par le fait même, à la quantité de travail qu'il est nécessaire de faire pour adéquatement remplir son rôle. Les attentes de segmentation des collègues incarneraient donc les normes de l'organisation et influenceraient la charge de travail même de

l'individu. Percevoir que nos collègues s'attendent à ce que l'on érige des frontières entre nos rôles ferait en sorte qu'un individu se sente confortable de segmenter ses rôles et évite de prendre une grande charge de travail. À l'opposé, des collègues montrant qu'ils (elles) s'attendent à ce que les autres intègrent leurs rôles mettraient une pression encourageant à prendre une plus grande charge de travail, engendrant ainsi un conflit travail-vie personnelle. Vérifier si les attentes de segmentation des collègues ont le potentiel ou non de diminuer le conflit travail-vie personnelle en agissant sur la charge de travail s'avère pertinent pour approfondir notre connaissance du rôle de la culture organisationnelle dans l'interface travail-vie personnelle des travailleur(-euse)s. L'effet des normes véhiculées par les collègues n'a pas été spécifiquement exploré sur cette relation à ce jour alors qu'il s'agit d'acteurs fondamentaux dans la réalité organisationnelle des travailleur(-euse)s.

L'étude réalisée par Park, Fritz et Jex (2011) semble appuyer l'idée défendue par Thompson (*et al*., 1999). En effet, les résultats de leur étude démontrent que la norme de segmentation des collègues, c'est-à-dire la perception des individus à l'égard du degré de segmentation entre le travail et la maison pratiqué par leurs collègues, a un impact sur l'expérience des travailleur(-euse)s en dehors du travail puisqu'elle influence positivement le détachement psychologique (Park *et al*., 2011). Puisque la norme de segmentation véhiculée par les collègues encourage à se détacher du travail, il est possible de penser que les attentes de segmentation des collègues puissent encourager les individus à ériger des frontières solides entre le travail et la vie personnelle et ainsi les dissuader d'accepter une charge de travail trop importante. Ce choix permettrait alors de protéger les travailleur(-euse)s d'expérimenter un conflit travail-vie personnelle. Par ailleurs, la recherche effectuée par Adkins et Premeaux (2014) portant sur la norme organisationnelle d'utilisation des technologies du travail en dehors des heures de bureau, a permis de démontrer que celle-ci influence directement l'utilisation qu'en font les travailleur(-euse)s après les heures de travail. De tels résultats permettent de croire que les attentes des collègues reflétant l'intégration des frontières peuvent avoir un effet semblable en indiquant aux individus qu'ils (elles) doivent travailler à tout moment et par conséquent, qu'il est nécessaire d'accepter une charge de travail plus importante. À l'opposé, les attentes tendant vers la segmentation peuvent encourager les travailleur(-euse)s à segmenter leurs rôles et à intérioriser qu'il est acceptable de prendre une charge de travail moindre. En agissant ainsi, les individus seraient moins enclins à vivre un conflit entre le travail et la vie personnelle. Il est alors possible d'émettre l'hypothèse suivante :

H3 : Plus les collègues des notaires s'attendent à ce que les autres segmentent leurs rôles du travail et de la vie personnelle, moins grande est la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle qui s'ensuit.

La mise en parallèle des préférences personnelles et des attentes des collègues quant à la segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle permettra d'identifier leur rôle respectif et conséquemment des pistes d'action pour réduire le conflit travail-vie personnelle des notaires.

Après avoir appréhendé les préférences personnelles sur les frontières travail-vie personnelle, il convient de traiter de notre étude empirique.

2. Méthodologie de la recherche

Il convient d'expliquer l'échantillon adopté, de même que les échelles de réponse utilisées.

2.1. Déroulement de l'étude et échantillon

Afin de collecter les données nécessaires à la réalisation de cette étude [1], une invitation à remplir un questionnaire en ligne (via la plateforme LimeSurvey en décembre 2019 et janvier 2020) a été publiée dans l'infolettre destinée aux membres de la Chambre des notaires du Québec. La première page du sondage présentait un formulaire de consentement visant à informer les participant(e)s de la nature de la recherche et des éléments en lien avec leur participation. Pour participer à l'étude, les notaires devaient avoir des collègues de travail.

Suite à cette publication, 77 notaires membres de la Chambre des notaires du Québec et ayant des collègues de travail ont participé au sondage [2]. En ce qui concerne l'âge des participant(e)s, on remarque que la majorité d'entre eux (elles) ont entre 25 et 34 ans et que seulement 9 % ont plus de 45 ans. Si l'on compare ces statistiques avec la moyenne d'âge de tous les notaires, soit 43 ans chez les femmes et 52 ans chez les hommes, on constate que l'échantillon de l'étude comporte des participant(e)s plus jeunes (Chambre des notaires, 2021) [3]. Ceci est peut-être lié à un intérêt plus grand de ces derniers pour les enjeux vécus dans l'interface travail-vie personnelle. En ce qui a trait au revenu, la majorité des répondant(e)s ont un revenu annuel se situant entre 40 000 $ et 79 999 $. Quant au nombre d'heures de travail hebdomadaire, les notaires rapportent travailler en moyenne 39,63 heures. Toutefois, 41 % d'entre eux disent travailler plus de 40 heures par semaine. On observe également que 58 % des répondant(e)s rapportent avoir plus de 4 années d'ancienneté au sein de l'organisation pour laquelle ils (elles) travaillent, alors que 40 % cumulent 3 années ou moins. En ce qui concerne la vie familiale, près de la moitié des notaires de l'échantillon (47 %) a un ou plusieurs enfants à leur charge et 10 % ont à leur charge un proche malade ou vieillissant.

[1] Un certificat éthique (n° 3818- Comité de la recherche impliquant des êtres humains-CERPE) a été obtenu en amont de cette étude.

[2] Le taux de réponse au sondage est difficile à déterminer avec exactitude, puisque nous ne pouvons savoir combien de notaires ont réellement pris connaissance de l'infolettre envoyée par la Chambre des notaires du Québec. Toutefois, le rapport d'activité annuel de 2019-2020 de la Chambre des notaires du Québec indique qu'en mars 2020, 3 871 notaires étaient membres de l'ordre.

[3] Le rapport d'activité annuel de 2020-2021 indique qu'au 31 mars 2020, le pourcentage d'hommes et de femmes étant notaires et membre de la Chambre des notaires du Québec était respectivement de 66% et 34%.

2.2. Les mesures utilisées

Les mesures utilisées dans le questionnaire ainsi que les adaptations qui ont été effectuées sont présentées ci-dessous :

Charge de travail (α = .87). La charge de travail a été mesurée par le biais d'une adaptation de la traduction française de la mesure de la charge de travail de Janssen. Par exemple, on y demandait : « De façon générale devez-vous travailler rapidement ? » et « De façon générale avez-vous beaucoup de travail à faire ? ».

Conflit travail-vie personnelle (α = .94). Le conflit travail-vie personnelle a été mesuré à l'aide d'une adaptation française de la mesure du conflit (« Conflict Scale ») de Netemeyer, Boles et McMurrian(1996). Par exemple, on y demande : « Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie personnelle » et « Il m'est difficile de participer aux activités familiales et sociales en raison du temps que me prend mon travail ».

Préférence personnelle de segmentation (α = .81). Afin de collecter des données sur la préférence personnelle de segmentation, la mesure développée par Kreiner (2006) comportant 4 items a été utilisée avec des questions telles que : « Je n'aime pas avoir à penser au travail quand je suis à la maison » et « Je n'aime pas que les problèmes du travail empiètent sur ma vie personnelle ».

Attentes de segmentation des collègues (α = .70). Les attentes de segmentation des collègues ont été mesurées à l'aide d'adaptations françaises de la mesure de la préférence de segmentation de Kreiner (2006). La cible ainsi que le sens des items ont été modifiés afin de cerner la perception des répondant(e)s à l'égard du niveau de segmentation attendu par leurs collègues. Par exemple : « Je n'aime pas avoir à penser au travail quand je suis à la maison » a été remplacé par « De façon générale mes collègues s'attendent à ce qu'il y ait une frontière claire entre ma carrière et ma vie personnelle. » et « Je préfère laisser mon travail au bureau » par « De façon générale mes collègues s'attendent à ce que je puisse faire du travail quand je suis à la maison ».

Variables de contrôle. Dans le cadre de cette étude, des questions sur l'âge, le revenu, le nombre d'enfants à charge, le nombre de proche(s) ou malade vieillissant(s) à charge et le nombre d'heures de travail par semaine ont été intégrés au questionnaire. Puisque l'étude s'intéresse aux attentes de segmentation des collègues, une question visant à départager les notaires ayant des collègues de ceux n'en ayant pas a également été incluse. Par conséquent, seul(e)s les notaires ayant répondu avoir des collègues de travail (77) ont été retenu(e)s dans l'échantillon de l'étude.

3. Les résultats [1]

Nos résultats permettent de mettre en évidence certaines statistiques, ce qui nous permet de vérifier les hypothèses.

3.1. Les statistiques mises en évidence

À la lumière des résultats présentés dans le tableau 1, il est possible de conclure que les notaires ayant répondu au questionnaire ont une charge de travail relativement élevée, puisque la moyenne est de 3.53 sur une échelle en 5 points allant de « Jamais » à « Toujours » (é.-t. = .73). Cette observation confirme que les répondant(e)s sont nombreux(-euses) à vivre un niveau de charge de travail modérément élevée. Par ailleurs, la répartition des réponses nous indique que seulement 20 % de ceux (celles)-ci rapportent avoir une charge de travail plus faible, soit entre 2 et 3 sur une échelle de 5, et aucun de ceux (celles)-ci ne rapporte ne jamais vivre de situations caractérisées par une charge de travail élevée.

En ce qui a trait au conflit travail-vie personnelle, les résultats montrent que les répondant(e)s vivent un niveau de conflit travail-vie personnelle modéré, avec une moyenne de 2.53 sur une échelle en 5 points allant de « Pas du tout » à « Totalement » (é.-t. = 1.05). Il faut toutefois soulever que l'étendue des réponses est grande (70 % des réponses se situent entre 1.48 et 3.58. Il existe donc une grande variabilité à l'égard du niveau de conflit travail-vie personnelle vécu par les notaires. Plus spécifiquement, 38 % des répondant(e)s affirment vivre un conflit travail-vie personnelle très faible, voire inexistant alors que 14 % vivent un conflit élevé ou très élevé.

Au sujet de la préférence personnelle pour la segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle, on observe que les notaires préfèrent que leur travail et leur vie personnelle soient fortement segmentés, avec une moyenne de 4.35 (é.-t. = .65) sur une échelle en 5 points. Plus spécifiquement, environ 85 % des répondant(e)s rapportent préférer que leur travail et leur vie personnelle soient segmentés (entre 3.7 et 5). Du côté des attentes de segmentation des collègues, les résultats nous indiquent que les notaires perçoivent que leurs collègues s'attendent de façon modérément élevée à ce qu'ils (elles) segmentent le travail et la vie personnelle, avec une moyenne de 3.52 sur une échelle en 5 points (é.-t. = .81). Il y a donc un décalage entre ce que les notaires souhaitent et la pression qu'ils (elles) ressentent quant au maintien d'une segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle. Les notaires ont donc une préférence marquée pour segmenter leurs rôles, mais perçoivent que leurs collègues s'attendent à ce que ces frontières soient un peu moins étanches.

[1] Des comparaisons de moyennes (test-T) ont été effectuées afin de s'assurer que la surreprésentation des notaires de 25-34 ans au sein de l'échantillon n'influence pas le niveau de conflit travail-vie personnelle observé. Les mêmes analyses ont été réalisées en ce qui concerne le fait d'avoir ou non des enfants. Les résultats montrent que l'âge ou le fait d'être parent n'influence pas le niveau de conflit travail-vie personnelle ($t = -0{,}72(72)$, $p = .47$; $t = 0{,}01(68)$, $p = .99$).

Tableau 1 Matrice des corrélations : moyennes, écarts-types, alpha de Cronbach et corrélations bivariées entre les variables du modèle d'analyse

Variables du modèle d'analyse	M	ÉT	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Conflit travail-vie personnelle	2.52	1.04	(.94)								
2. Charge de travail	3.53	0.53	0.53**	(.87)							
3. Préférence personnelle de segmentation [a]	4.35	0.64	-0.06	0.22	(.81)						
4. Attentes de segmentation des collègues [a]	3.52	0.80	-0.33**	-0.27*	0.62	(.70)					
Variables de contrôle											
5. Âge [b]			-0.01	0.03	-0.09	0.13	-0.80				
6. Revenu [a]			-0.03	-0.09	-0.30**	0.02	-0.14	0.20			
7. Nombre d'enfant(s) à charge	1.40	1.54	-0.02	0.02	-0.09	-0.04	0.04	0.32**	0.19		
8. Nombre de proche(s) ou malade vieillissant(s) à charge	0.55	0.67	0.04	0.02	0.10	-0.11	0.07	0.15	0.11	0.81**	
9. Nombre d'heures de travail par semaine	39.63	14.44	0.20	0.14	0.12	-0.17	-0.07	0.01	0.09	0.03	0.08

Note. M = Moyenne; ÉT = écart-type. Alpha de Cronbach sur la diagonale des variables du modèle d'analyse. Les moyennes des variables du modèle d'analyse sont sur des échelles intervalles allant de 1 (« Pas du tout ») à 5 (« Totalement ») pour le conflit travail-vie personnelle, de 1 (« Jamais ») à 5 (« Toujours ») pour la charge de travail et de 1 (« Totalement en désaccord ») à 5 (« Totalement en accord ») pour ces variables [a]. [b] La moyenne et l'écart-type ne sont pas présentées pour ces variables, car des échelles ordinales ont été utilisées pour les mesurer. $^{*}p < .05$; $^{**}p < .01$

3.2. Les vérifications des hypothèses

Les vérifications de nos hypothèses permettent de voir l'impact négatif de la charge de travail des notaires sur le conflit travail-vie personnelle et l'effet indirect des attentes des collègues sur ce conflit. Cependant, nos analyses démontrent que la préférence personnelle de segmentation n'influence pas le conflit travail-vie personnelle.

3.2.1. L'impact négatif de la charge de travail des notaires sur le conflit travail-vie personnelle

Des analyses de régression ont été réalisées afin de vérifier les différentes hypothèses à l'étude [1]. De manière plus précise, une analyse de régression linéaire simple a été effectuée afin de vérifier l'hypothèse 1 alors que des analyses de médiation permettant de vérifier les hypothèses 2 et 3 ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS 3.4 (Hayes, 2020).

Tout d'abord, les résultats présentés à la figure 1 démontrent un effet significatif de la charge de travail sur le conflit travail-vie personnelle (β =.53, p<.01); plus la charge de travail est grande, plus le conflit des notaires est élevé. Par conséquent, l'hypothèse 1 est soutenue.

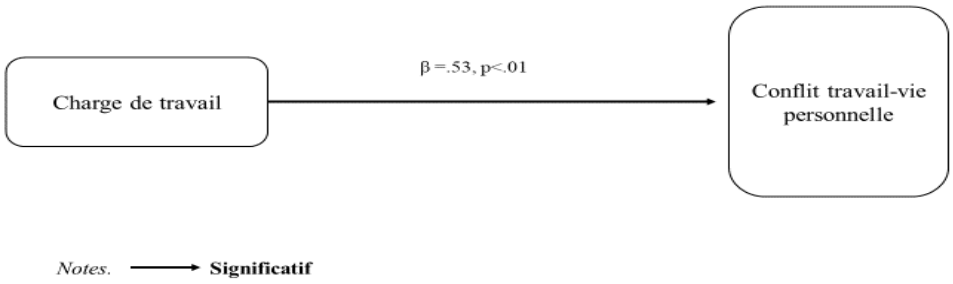


Figure 1 : Effet de la charge de travail sur le conflit travail-vie personnelle

3.2.2. La préférence personnelle de segmentation : l'absence d'influence sur le conflit travail-vie personnelle

En ce qui concerne les analyses de médiation, les résultats [2] présentés à la figure 2, montrent que la préférence personnelle pour segmenter les rôles du travail et de la vie personnelle n'a

[1] Tel que le montre les résultats des analyses des corrélations présentées au tableau 1, il n'existe aucune corrélation significative entre les variables de contrôle et la variable dépendante de l'étude, soit le conflit travail-vie personnelle. Par conséquent, les analyses de régression subséquentes n'incluent pas ces variables.

[2] Les résultats issus des analyses de médiation selon la macro de Hayes indiquent uniquement le coefficient non standardisé (β) et ne présentent pas directement le niveau de signification du test nous permettant de savoir dans quelle mesure l'effet présenté est significatif. Il est donc nécessaire d'interpréter ce dernier à l'aide de l'intervalle de confiance (IC) fourni pour chaque coefficient. Si l'intervalle exclut le 0, l'effet doit être interprété comme étant significatif. Toutefois, si le 0 est inclus, l'effet est non significatif, puisque l'intervalle inclut la possibilité que l'effet soit nul.

pas l'effet indirect [1] attendu (β = .21, IC = [.00; .44]), c'est-à-dire qu'elle n'engendre pas de diminution de la charge de travail et conséquemment du conflit travail-vie personnelle. Par conséquent, la deuxième hypothèse de l'étude n'est pas soutenue. De plus, on remarque que la préférence personnelle pour segmenter travail et vie personnelle ne parvient pas à diminuer la charge de travail des notaires (β = .18, IC = [-.0014 ; .37]) ou le conflit travail-vie personnelle de ces dernier(-ère)s (β = -.31, IC = [-.63 ; .01]).

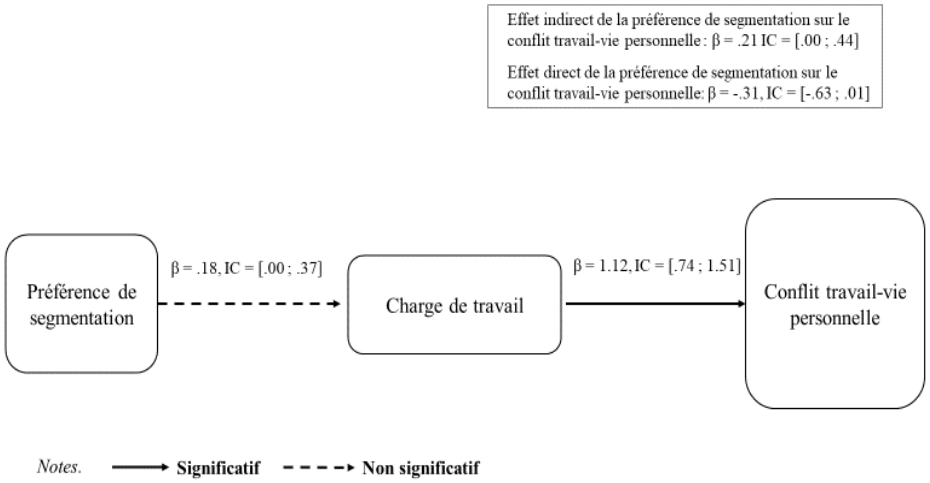


Figure 2 : Effet de la préférence personnelle de segmentation sur le conflit travail-vie personnelle via la charge de travail

3.2.3. Les attentes de segmentation des collègues : un levier important pour diminuer la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle

En revanche, les résultats présentés à la figure 3 montrent que les attentes de segmentation des collègues ont un effet indirect significatif sur le conflit travail-vie personnelle (β = -.17, IC = [-.30 ; -.02]). Lorsque les notaires perçoivent que leurs collègues s'attendent à ce qu'ils (elles) segmentent leur travail et leur vie personnelle, leur charge de travail s'en voit réduite et conséquemment le conflit travail-vie personnelle diminue. À l'inverse, lorsque les notaires perçoivent que leurs collègues s'attendent à ce qu'ils (elles) intègrent leur travail et leur vie personnelle, leur charge de travail s'en voit augmentée et conséquemment le conflit travail-vie personnelle augmente. La troisième hypothèse de l'étude est donc soutenue. Par ailleurs, on observe que les attentes des collègues permettent de diminuer la charge de travail des notaires (β = -.18, IC = [-.33 ; -.03]) et que celle-ci engendre une diminution du conflit travail-vie personnelle (β = .93, IC = [.55 ; 1.32]).

[1] L'effet indirect fait référence à la mesure dans laquelle la variable indépendante (la préférence personnelle de segmentation) influence la variable dépendante (conflit travail-vie personnelle) par l'intermédiaire de la variable médiatrice (charge de travail). Dans le cas présent, les résultats ne permettent pas de démontrer cet effet.

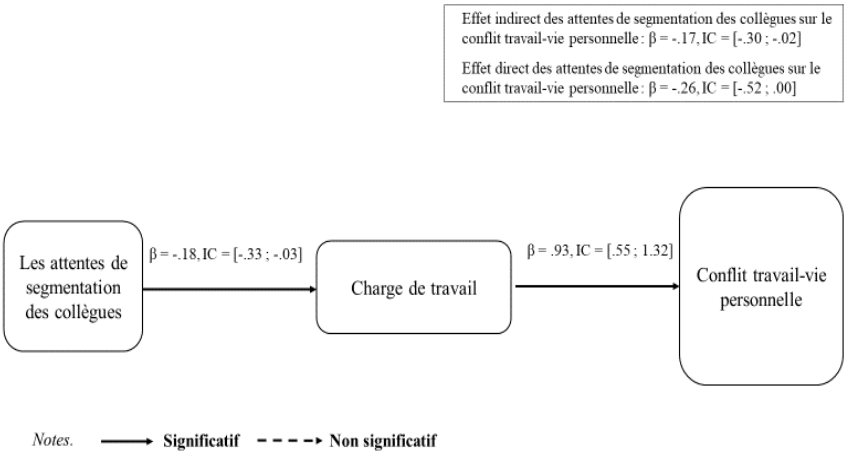


Figure 3 Effet des attentes de segmentation des collègues sur le conflit travail-vie personnelle via la charge de travail

En somme, malgré le fait que les notaires aient des préférences, celles-ci ne sont pas déterminantes sur la perception des travailleur(-euse)s par rapport au travail à réaliser comme le font les attentes transmises par les collègues. Ces résultats contribuent à mettre en lumière l'importance des attentes véhiculées par les collègues de travail des notaires en lien avec la gestion des frontières pour prévenir le conflit travail-vie personnelle.

4. Discussion des résultats

Il ressort de cette étude que la charge de travail des notaires constitue une entrave et accroît le conflit travail-vie personnelle. De plus, le rôle des attentes des collègues est prépondérant et influence significativement ce conflit. Toutefois, on soulève certaines limites à cette recherche.

4.1. Une charge de travail à réduire

Les résultats montrent que la charge de travail des notaires représente une menace à leurs ressources et contribue à leur conflit travail-vie personnelle. Ces résultats vont dans le sens de nombreuses études réalisées auprès d'autres professions et industries et qui identifient les demandes du travail comme étant un puissant déclencheur de ce conflit Brauchli *et al*., (2014). Comme mentionné précédemment, les notaires exercent une profession où les conditions de travail (horaire de travail adapté aux besoins des clients, complexité légale, charge émotionnelle des dossiers, fluctuation de la charge de travail durant l'année, etc.) peuvent occasionner une charge de travail perçue importante et cette étude témoigne des effets négatifs y étant associés. À la lumière de ces résultats, il serait pertinent de réfléchir à des aménagements du travail des notaires afin d'alléger leur charge de travail, notamment en allouant plus de ressources (ex. ajout de technicien(ne)s juridiques). Cette mesure pourrait s'avérer utile lors des périodes étant identifiées comme étant plus achalandées. Par ailleurs, certain(e)s notaires peuvent ressentir

une pression de la part de la clientèle les amenant à accepter un trop grand nombre de demandes. C'est pourquoi il est important de sensibiliser non seulement les organisations au regard de la quantité de travail qu'elles exigent (exemple : nombres de clients ou de demandes à traiter), mais également les notaires afin qu'ils (elles) se sentent confortables de poser des limites. La sensibilisation des organisations et des notaires est donc un levier important pour prévenir certaines des conséquences sur la santé psychologique du conflit travail-vie personnelle, tel que la détresse psychologique, l'épuisement émotionnel et la diminution de la satisfaction au travail.

4.2. Le rôle prépondérant des attentes des collègues par rapport à celui de la préférence personnelle

En ce qui concerne les frontières entre le travail et la vie personnelle, les résultats de l'étude mettent en lumière l'importance des attentes véhiculées par les collègues par rapport à celui de la préférence personnelle. En effet, cette dernière ne semble pas avoir d'effet sur la perception de la charge de travail qu'ont les notaires et sur le conflit travail-vie personnelle qu'ils vivent. En revanche, lorsqu'un(e) notaire perçoit que ses collègues s'attendent de lui (elle) qu'il (elle) intègre son travail et sa vie personnelle (ex. en répondant à des courriels le soir), sa charge de travail est plus grande et entraîne une augmentation du conflit travail-vie personnelle. Sans doute parce que celui (celle)-ci perçoit que ses ressources sont menacées et, par conséquent, doit puiser dans les ressources de sa vie personnelle. Ces résultats vont dans le sens des études de Park *et al*., (2011) et d'Adkins et Premeaux (2014), qui ont montré que les normes véhiculées par les collègues de travail influencent les attitudes et comportements des individus vis-vis leur travail. Plus spécifiquement, les présents résultats permettent d'identifier un élément important de cette culture incarnée par les attentes des collègues à l'égard de la gestion de frontières entre le travail et la vie personnelle.

De plus, les résultats permettent de constater à quel point les collègues sont une source d'influence importante pour la santé au travail. En effet, la préférence des notaires quant au maintien de frontières étanches entre leurs rôles ne parvient pas à réduire la charge de travail et le conflit qui s'ensuit alors que les attentes des collègues ont quant à elles un effet significatif. Ce constat témoigne de l'importance à accorder de manière générale à la culture organisationnelle relative à l'interface travail-vie personnelle véhiculée au sein des organisations pour la prévention des enjeux de santé au travail et de manière plus précise aux attentes quant au respect de frontières étanches entre les rôles. En ce sens, cette étude contribue à l'évolution des connaissances en matière de santé au travail en mettant en évidence le rôle des collègues de travail pour la santé des travailleur(-euse)s.

Il est important pour les bureaux de notaires ou les organisations qui sont amenées à embaucher ces professionnel(le)s de savoir que la culture qui est véhiculée via les attentes des collègues influence significativement la façon dont les notaires vivent leur charge de travail et leur conflit travail-vie personnelle. Ces résultats sont d'autant plus importants pour les organisations

soucieuses du bien-être et de la santé au travail des notaires qui n'ont pas ou que très peu d'emprise sur la quantité de travail de leurs employé(e)s. La création ou le renforcement d'une culture organisationnelle favorisant la segmentation des rôles du travail et de la vie personnelle est une piste de solution prometteuse pour aider les notaires à diminuer leur conflit travail-vie personnelle. En effet, une culture organisationnelle travail-vie familiale/personnelle saine est associée à une réduction du conflit travail-vie personnelle chez les travailleur(-euse)s (Gordon, Whelan-Berry et Hamilton, 2007). À cet effet, Chrétien et Létourneau (2010) proposent une démarche complète pour mettre en place une telle culture. Bien que celle-ci ait avant tout été développée pour les organisations, les étapes suggérées se veulent tout à fait appropriées pour les ordres professionnels désirant opérer un changement de culture au sein d'une profession. La première étape proposée consiste, avant toute chose, à reconnaître la nécessité du changement culturel. L'établissement d'un diagnostic culturel visant à mieux saisir la culture qui prédomine au sein de l'organisation ou de la profession est nécessaire pour bien saisir la problématique. La présente étude contribue à cette étape en documentant la situation chez les notaires.

De manière plus concrète et à la lumière des résultats de cette étude, quelques pistes d'action peuvent être envisagées. Les organisations peuvent sensibiliser les travailleur(-euse)s aux effets néfastes que peut engendrer l'intégration des rôles du travail et de la vie personnelle (par exemple : répondre aux courriels le soir, finir des tâches après avoir quitté le bureau, prendre des appels durant les journées de congé). Des rencontres, des séminaires ou un partage d'informations sur le sujet sous forme de capsules sont autant de moyens pertinents pour sensibiliser. Par ailleurs, des formations offrant aux notaires des outils afin qu'ils (elles) érigent des frontières claires entre le travail et la vie personnelle pourraient les soutenir individuellement tout en favorisant l'instauration d'une culture organisationnelle de travail-vie familiale/personnelle soutenante au sein de la profession. Il est également primordial que celles-ci soient mises en place dès le début des études universitaires des notaires afin de favoriser le développement d'attentes saines de segmentation entre le travail et la vie personnelle. En instaurant cette culture professionnelle avant même l'exercice de la profession, cela contribuera à contrer l'enracinement d'une culture du travail axée sur la valorisation du travail au détriment de la vie familiale/personnelle (Chrétien et Létourneau, 2010). La révision des attentes de l'organisation par rapport à la façon de réaliser le travail est également importante si on désire que les employé(e)s aient des attentes réalistes envers leurs collègues. Ces pistes de solutions sont aussi particulièrement pertinentes pour les notaires qui doivent faire du télétravail, puisque ces derniers ont davantage d'occasions de transgresser la frontière entre les rôles. De leur côté, les associations professionnelles peuvent sensibiliser leurs membres en partageant de l'information et des statistiques sur le conflit travail-vie personnelle et les conséquences sur la santé psychologique qui y sont reliées (stress, épuisement professionnel, satisfaction, etc.) dans leurs diverses communications. L'organisation d'activités dédiées, par exemple lors des congrès, et la création de formations en ligne sont également des pistes d'action prometteuses pour sensibiliser les membres aux effets nuisibles que peut avoir l'intégration trop grande du travail et de la vie personnelle.

4.3. La prise en compte des limites de cette recherche

La présente étude comporte diverses limites à prendre en considération. D'abord, l'utilisation d'un questionnaire auto rapporté comporte un biais potentiel de désirabilité sociale des répondants où ces derniers sont soucieux de bien paraître à travers les réponses données (Podsakooff, Mackenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

Une limite est également à relever concernant les variables incluses dans l'étude. Cette étude s'est intéressée à la préférence personnelle de gestion des frontières et aux attentes des collègues à l'égard de ces frontières. Cependant, d'autres acteur(-trice)s peuvent également avoir une influence et il aurait été pertinent d'inclure par exemple le point de vue des superviseur(e)s. Une étude subséquente pourrait explorer cette perspective. Par ailleurs, le critère de participation à l'étude ne précisant pas à quel type de collègues faisait référence l'étude (d'autres notaires, technicien juridique, secrétaire, etc.), il est impossible de savoir comment les répondant(e)s ont interprété cette question. Une prochaine étude pourrait s'intéresser à l'effet différencié selon le type de collègue.

Dans le but d'en connaître davantage sur l'effet protecteur des attentes de segmentation des collègues chez les notaires, il pourrait être enrichissant d'étudier son effet sur d'autres problématiques en lien avec le bien-être des notaires et sur lesquelles la charge de travail a un impact. Par exemple, il serait pertinent de savoir si les attentes des collègues influencent aussi le stress ou l'épuisement professionnel lié à la charge de travail.

En définitive, puisque les attentes des collègues incarnent la culture organisationnelle relative au travail et à la vie personnelle en place au sein de l'organisation ou de la profession, il serait pertinent d'inclure, dans une étude future, d'autres éléments représentant cette dernière. Les attentes des collègues concernant la priorisation de la carrière, la norme quant au nombre d'heures à travailler, la sensibilité de l'employeur et des collègues par rapport aux responsabilités personnelles et familiales sont autant de variables identifiées par Thompson *et al*., (1999) comme faisant partie d'une culture favorable. Leur inclusion permettrait de déterminer si d'autres éléments de la culture peuvent avoir un impact sur la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle qui en découle. Ceci permettrait de comprendre plus finement les leviers à mettre en œuvre dans des activités de sensibilisation/formation, et ce, dès le début des études universitaires ou du parcours professionnel. Par ailleurs, certaines contraintes du travail, tel que l'organisation du travail font en sorte que l'on doive intégrer le travail et la vie personnelle, malgré les attentes véhiculées par les collègues. Par exemple, un(e) notaire pourrait avoir des collègues qui prônent la segmentation, mais avoir une organisation du travail le poussant plutôt à intégrer son travail et sa vie personnelle en raison de la flexibilité de l'horaire et de la possibilité de réaliser le travail à distance. La prise en compte de facteurs relatifs à l'organisation du travail et la pression de la clientèle dans des études subséquentes sur les attentes des collègues et le conflit travail-vie personnelle pourrait s'avérer pertinente pour étudier de manière simultanée plusieurs éléments liés aux frontières entre les rôles.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche a été de comparer les effets de deux importantes sources d'influence de la gestion des frontières (la préférence personnelle et les attentes des collègues) sur la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle des notaires. Les résultats ont montré que les attentes des collègues ont un effet important sur la charge de travail et le conflit travail-vie personnelle en véhiculant une norme d'intégration des rôles. De plus, les résultats de cette étude mettent en lumière le niveau de charge de travail important que les notaires vivent dans leur emploi et que celui-ci occasionne une interférence entre le travail et la vie personnelle.

Des implications pratiques découlent également de la réalisation de cette recherche. D'abord, celle-ci démontre l'importance pour les organisations de mettre en place des mesures pour aménager leur travail et diminuer la perception d'une charge de travail et d'un conflit entre le travail et la vie personnelle. Par ailleurs, cette étude permet d'informer les employeurs au sujet d'une voie prometteuse pour diminuer la perception d'une charge de travail élevée chez les travailleur(-euse)s, soit la création d'une culture organisationnelle favorisant des attentes de segmentation.

Après deux ans de pandémie durant lesquelles la charge de travail est devenue plus importante étant donné les modifications apportées aux méthodes de travail et à l'accroissement du télétravail, il est important pour les organisations et les notaires de considérer chacun des éléments pouvant permettre de minimiser cette charge et le conflit travail-vie personnelle. On met actuellement entre les mains des travailleur(-euse)s, la responsabilité de la gestion des frontières entre leur travail et leur vie personnelle afin qu'ils (elles) ne se laissent pas envahir par les demandes provenant du travail et ne tombent pas malades en sous-estimant trop souvent l'influence d'acteur(-trice)s importants, soit les collègues de travail. Les résultats de cette étude montrent aussi que d'autres acteur(-trice)s ont un rôle déterminant à jouer dans cette problématique et il importe de poursuivre cette réflexion plus globale sur la santé au travail des notaires.

Bibliographie

ADKINS C. L. & PREMEAUX S. A. (2014), « The use of communication technology to manage work-home boundaries», *Journal of behavioral and applied management*, vol. 15, n° 2, p. 82-100.

ALLEN T. D., CHO, E. & MEIER L. L. (2014), « Work–family boundary dynamics », *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, vol. 1, p. 99-121.

ARTAZCOZ L., CORTES I., PUIG-BARRACHINA V., BENAVIDES F. G., ESCRIBA-AGUIRE V. & BORRELL, C. (2014), « Combining employment and family in Europe: the role of family policies in health », *The european journal of public health*, vol. 24, n°

4, p. 649–655.

ASHFORTH E., KREINER G. E. & FUGATE M. (2000), « All in a day's work: boundaries and micro role transitions », *The academy of management*, vol. 25, nº 3, p. 472-491.

BOULET M. & LE BOURDAIS C. (2016), « Work-Family Balance Practices and Psychological Distress Among Employees in Quebec: A Gender Comparison », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 71, nº 3, p. 442–467.

BRAUCHLI R., BAUER G. F. & HAMMIG O. (2014), « Job autonomy buffers the impact of work–life conflict on organizational outcomes: a large-scale cross-sectional study among employees in Switzerland », *Swiss journal of psychology*, vol. 73, nº 2, p. 77-86.

BYRON K. (2005), « A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents », *Journal of vocational behavior*, vol. 67, n° 2, p. 169-198.

CHAMBRE DES NOTAIRES DU QUÉBEC. (2020), PAN | « Le grand gagnant des motifs de consultation au PAN est… l'anxiété ! » | CNQ. Dans *Chambre des notaires du Québec*, Récupéré de : http://infolettre.cnq.org/articles/1541-pan-le-grand-gagnant-des-motifs-de-consultation-au-pan-est-l-anxiete-.html.

CHAMBRE DES NOTAIRES DU QUÉBEC (2021*)* « Assurer la continuité et l'innovation : rapport annuel 2020-2021 » Montréal, Récupéré de 412513-CNQ_Rapport-activite-2019-2020_Web-cor.pdf.

CHRÉTIEN L. & LÉTOURNEAU I. (2010), « La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion*, vol. 35, nº 3, p. 53-61.

DIKKERS J. S. E., GEURTS S. A. E., KOMPIER M. A. J., TARIS T. W., HOUTMAN I. L. D. & VAN DEN HEUVE F. (2007) « Does workload cause work-home interference or is it the other way around? », *Stress and health*, vol. 23, nº 5, p. 303-314.

DUBÉ I. (2020), « Du jamais vu » chez les notaires. » *La Presse*. Récupéré de https://www.lapresse.ca/affaires/2020-08-21/du-jamais-vu-chez-les-notaires.php, 21 août.

EBY L. T., CASPER W. J., LOCKWOOD, A., BOURDEAUX, C. & BRINLEY A. (2005), « Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002) », *Journal of vocational behavior*, vol. 66, nº 1, p. 124-197.

FALCO A. (2013), « Fear of workload, job autonomy, and work-related stress: the mediating role of work-home interference », *TPM - Testing, psychometrics, methodology in applied psychology*, vol. 20, nº 3, p. 217-234.

FOUCREAULT A., OLLIER-MALATERRE A. & MÉNARD, J. (2018), « Organizational culture and work–life integration: a barrier to employees' respite? » *The international journal of human resource management*, vol. 29, nº 16, p. 2378-2398.

GOH Z., ILIES, R. et WILSON K. S. (2015), « Supportive supervisors improve employees' daily lives: the role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict », *Journal of vocational behavior*, vol. 89, p. 65-73.

GORDON J. R., WHELAN-BERRY K. S. & HAMILTON, E. A. (2007), « The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, nº 4, p. 350-64.

GREENHAUS J. H. & BEUTELL, N. J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *The academy of management review*, vol. 10, nº 1, p. 76-88.

HAYES F. A. (2020), « The process macro for SPSS, SAS and R », Dans *Process Macro*, https://www.processmacro.org/index.html.

HOBFOLL S. E. (1989), « Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress », American *psychologist*, vol. 44, nº 3, p. 513-524.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. (2016), « L'enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015: pour en savoir plus sur la santé des Québécois. Québec, Québec » : [Document PDF] *Gouvernement du Québec*, https://stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/sante-quebecois-2014-2015.pdf.

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. (2020), « Le télétravail en contexte de pandémie » [Document PDF] *Gouvernement du Québec*, https://www.inspq.qc.ca/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.

ILIES R., SCHWINDS K. M., WAGNER D. T., JOHNSON M. D., DERUE D. S. & ILGEN D. R. (2007), « When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home », *Journal of applied psychology*, vol. 92, nº 5, p.1368-1379.

JANSSEN O. (2001), « Fairness perception as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction », *Academy of management journal*, vol. 44, nº 5, p. 1039-1050.

KREINER G. E. (2006), « Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective », *Journal of organizational behavior*, vol. 27, nº 4, p. 485-507.

LAROSE J. (2017), « Entrevue avec Jean-François D'Auteuil », *Le verdict*, Récupéré de http://journalleverdict.com/dcembre-2016/2017/1/3/entrevue-avec-jean-franois-dauteuil.

LI N., JINKENG S. & DONG, S (2021), « The Impact of Work-to-Family Conflict on Work Domain: A Meta-Analysis », *Journal of Advanced Management Science*, vol. 9, nº 2 p. 32-37.

MICHEL J. S., KORTBA L. M., MITCHELSON J. K., CLARK, M. A. & BALTES B. B. (2011), « Antecedents of work-family conflict: a meta-analytic review », *Journal of Organizational behavior*, vol. 32, nº 5, p. 689-725.

NETEMEYER R. G., BOLES J. S. & MCMURRIAN R. (1996), « Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales », *Journal of applied psychology*, nol. 81, nº 4, p. 400-410.

PARK Y., FRITZ C & JEX S. M. (2011), « Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home », Journal *of occupational health psychology*, vol. 16, nº 4, p. 457-467.

PL59, *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, 1e sess, 42e lég, Québec, 2020 (sanctionné le 6 octobre 2021), art 144.

PODSAKOFF P. M., MACKENZIE S. B., LEE, J.-Y. & PODSAKOFF, N. P. (2003), « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies », *The journal of applied psychology*, vol. 88, nº 5, p. 879-903.

REYNOLDS J. (2005), « In the face of conflict: work-life conflict and desired work hour adjustments », *Journal of marriage and family*. vol. 67, nº 5, p.1313-1331.

TARIS T. W., BECKERS D. G. J., VERHOEVEN L. C., GEURTS, S. A. E., KOMPIER, M. A. J. & VAN DER LINDEN, D. (2006), « Recovery opportunities, work – home interference, and well-being among managers », *European journal of work and organizational psychology*, vol. 15, nº 2, p. 139-157.

TROTTIER, M. (2015), *L'expérience quotidienne de conflit et d'enrichissement entre le travail et la famille : une étude d'échantillonnage des expériences,* Thèse Montréal, (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en administration.

THOMPSON C. A., BEAUVAIS, L. L. & LYNESS K. S. (1999), « When work–family benefits are not enough: the influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict », *Journal of vocational behavior*, vol. 54, nº 3, p. 392-415.

Hugues BOUTHINON-DUMAS
Professeur de Droit, HDR,
ESSEC Business School

Intelligence économique et stratégies juridiques

Résumé : L'intelligence économique et les stratégies juridiques sont deux facteurs nouveaux de compétitivité pour les entreprises. Ces deux approches se distinguent par leur objet et par le profil des praticiens qui les mettent en œuvre. L'intelligence économique est un ensemble de techniques d'acquisition et de gestion de l'information mises en œuvre par des spécialistes du renseignement et de l'influence pour permettre aux entreprises de protéger leur patrimoine immatériel, déjouer les menaces et les risques auxquels elles sont exposées et infléchir l'environnement institutionnel et médiatique en leur faveur. Les stratégies juridiques quant à elles consistent à exploiter les techniques juridiques et procédurales en vue d'en tirer un avantage en termes de performance économique et d'avantage concurrentiel. On observe une convergence de ces deux mondes à mesure qu'il apparaît plus évident que ces deux approches partagent une même conception des stratégies fondées sur l'instrumentalisation de leur matériau (respectivement l'information et les instruments juridiques) et qu'elles ont donc vocation à être combinées pour accroître leur efficacité. L'intelligence juridique apparaît comme un aboutissement possible de cette convergence entre intelligence économique et stratégies juridiques.

Mots clés : Intelligence économique ; stratégies juridiques ; renseignement ; intelligence juridique ; guerre économique.

Economic intelligence and legal strategies

Abstract: Business intelligence and legal strategies are two different new factors of competitiveness for companies. Business intelligence refers to information management techniques implemented by intelligence and influence specialists to enable companies to protect their intangible assets, thwart theirs threats and risks and influence the institutional and media environment in their favour. Legal strategies consist of exploiting legal and procedural techniques in order to gain an advantage in terms of economic performance. There is a convergence of these two universes as it becomes clearer that these two approaches share a common conception of strategies based on the instrumentalisation of information and legal instruments and that these two approaches have to be combined to increase their effectiveness.

"Legal intelligence" appears as a possible outcome of this convergence between business intelligence and legal strategies or « Law & Management ».

Keywords: Business intelligence ; legal strategies ; law & management ; legal intelligence ; economic warfare.

Introduction

L'intelligence économique (IE) et les stratégies juridiques[1] sont deux facteurs nouveaux de compétitivité pour les entreprises et des éléments clés des nouvelles stratégies industrielles (Rapport Martre, 1994). Ces deux approches ont suscité l'intérêt de quelques auteurs (Merkatis, 2004 ; Chapuis-Thuault, 2019 ; du Manoir de Juaye, 2007, 2011, 2019 ; Warusfel, 2010 ; de Maison-Rouge, 2012, 2016).

Le succès économique ou parfois la survie d'une entreprise ne dépend plus seulement de la capacité des managers à mettre en œuvre les techniques de gestion traditionnelles à leur disposition (politique commerciale efficace, capacité à attirer et à fidéliser des collaborateurs de talent et des investisseurs, rigueur dans l'organisation et le pilotage de l'entreprise, etc.). De plus en plus, les responsables économiques doivent savoir aussi tirer parti des techniques appréhendant l'information et les instruments juridiques comme des ressources managériales atypiques. Ces approches apparaissent ainsi innovantes, voire révolutionnaires, au regard des pratiques managériales d'autrefois.

Si l'IE et les stratégies juridiques tendent à jouer un rôle crucial, cela tient essentiellement à l'évolution du monde dans lesquelles les entreprises sont appelées à évoluer. Des phénomènes bien connus, comme la mondialisation, la dérégulation, l'avènement d'une économie de la connaissance et la digitalisation ou encore les déstabilisations par des facteurs externes (pandémies, tensions géopolitiques majeures…) sont à l'origine d'un monde des affaires plus exigeant et plus instable que certains décrivent comme un état de « guerre économique » (Laïdi, 2010, 2021 ; Delbecque et Harbulot, 2011). Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face à une concurrence accrue et multidimensionnelle et à des risques nouveaux qui sont autant de défis à leur capacité de résilience. Les périls qui les guettent peuvent surgir de toute part (la vengeance d'un salarié d'une chaîne de restaurants ou la négligence d'une secrétaire à la réception d'une convocation devant un tribunal, etc.). Des causes en apparence mineures peuvent ainsi coûter des millions, voire des milliards. La vulnérabilité semble croitre à mesure que les entreprises peuvent faire l'objet de cyberattaques ou de pillages de leur patrimoine immatériel (contrefaçon, récupération de leurs données, rançongiciel, etc.) ou de campagnes malveillantes fondées sur des rumeurs. Pour parer ces scandales et ces crises qui peuvent se muer en désastres économiques, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance nouvelle qui a

[1] Cet article est inspiré d'une communication prononcée par l'auteur dans le cadre d'une Commission ouverte du barreau de Paris sur l'Intelligence économique, sous la responsabilité de Me Thibault du Manoir de Juaye. Une partie des réflexions développées dans cet article sont inspirées par les travaux menés avec Antoine Masson dans le cadre du programme « Droit, Management et Stratégies » (DMS) de l'ESSEC et du réseau Law & Management (https://lawandmanagement.com).

des implications à la fois sur le terrain de l'exploitation, de l'information et de la mobilisation des instruments juridiques adéquats.

Inversement, on observe que certaines entreprises qui connaissent des succès remarquables ont su exploiter, mieux que leurs rivales, les armes de l'information, de l'influence et du droit. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les groupes qui sont connus pour fonder, au moins en partie, leurs stratégies sur une exploitation efficace des instruments juridiques et des procédures sont souvent les mêmes que ceux qui recourent volontiers aux services des experts en IE. C'est par exemple le cas de grands groupes de l'industrie du luxe.

L'importance actuelle de ces facteurs de compétitivité explique que l'IE, comme le droit, retient de plus en plus l'attention des différentes parties prenantes dans la guerre économique. Cette évolution intéresse bien sûr les entreprises. On observe que l'intérêt pour l'IE et pour les stratégies juridiques s'élargit du cercle étroit des groupes multinationaux opérant dans un environnement politique et juridique sensible (comme les compagnies pétrolières) vers des entreprises plus modestes, comme les PME, qui découvrent de plus en plus l'importance de l'exploitation et de la protection de l'information stratégique (Corfmat *et alii*, 2015). Les acteurs économiques a priori plus faibles, comme les ONG, les salariés, les consommateurs, découvrent eux aussi, progressivement, tout l'avantage qu'ils peuvent tirer du droit face à des entreprises économiquement plus puissantes (Israël, 2020). Cette évolution n'a d'ailleurs pas échappé aux pouvoirs publics qui ont développé depuis quelques années un dispositif d'accompagnement et de coordination des actions relevant de l'IE. L'État se soucie également de la compétitivité de son droit, comme en atteste les multiples réactions suscitées par les travaux – au demeurant très critiquables – des tenants de la thèse de la supériorité économique de la Common law (en particulier les rapports *Doing Business* de la Banque mondiale) et les réflexions sur la compétitivité de la place juridique de Paris (Bouthinon-Dumas & Deffains, 2022). Il y a ainsi une proximité naturelle entre l'État d'une part et les stratégies juridiques et l'IE, parce que le droit est en partie donné et mis en œuvre par l'État et parce que le renseignement est lié à la souveraineté. Enfin, le rôle stratégique que jouent aujourd'hui l'information et le droit, intéresse naturellement les professionnels qui apportent leur expertise et leur talent aux entreprises dans ces matières.

Il est intéressant d'examiner les rapports entre ces deux approches et les raisons pour lesquelles tant l'intelligence économique que les stratégies juridiques contribuent aujourd'hui, parfois de façon décisive, au succès des acteurs économiques qui savent les exploiter (Bouthinon-Dumas et Masson, 2011).

En dépit des rapprochements que nous mettrons en évidence, l'intelligence économique et les stratégies juridiques se distinguent clairement par leur objet. L'IE se définit comme la maîtrise des techniques de veille et d'influence, d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information utile et la protection du patrimoine informationnel (Harbulot, 2019) ou, selon Alain Juillet, comme « le mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises » (Juillet, 2021, p. 35). Quant aux stratégies juridiques, nous avons pu les définir comme l'ensemble des « actions qui visent à atteindre des objectifs déterminés, grâce à la mobilisation

de moyens parmi lesquels les instruments juridiques ou judiciaires jouent un rôle majeur voire prépondérant » (Bouthinon-Dumas et Masson, 2011, p. 12).

Puisque les deux approches se distinguent par leur objet (l'information, d'une part, le droit, d'autre part), on ne s'étonnera pas que l'intelligence économique et les stratégies juridiques appartiennent à des univers très différents au départ. L'intelligence économique est historiquement liée, tout particulièrement dans le contexte français, aux métiers de la sécurité et du renseignement (souvent dans l'orbite de l'Etat) qui fournissent encore aujourd'hui la majeure partie des professionnels de l'IE. Des centres d'expertise et de formation dédiés à l'intelligence économique ont vu le jour et se sont développés comme le cycle de formation de l'IHEDN ou « l'Ecole de guerre économique ». Les stratégies juridiques quant à elles sont logiquement le produit de la collaboration des managers ouverts à cette approche et des juristes, c'est-à-dire principalement les juristes d'entreprise~~s~~ et les avocats. Ce sont plutôt les écoles de management, en partenariat avec les facultés et écoles de droit, qui forment les étudiants à cette approche juridico-managériale.

Nous présenterons les rapports entre l'IE et les stratégies juridiques en retenant que les deux approches ne sont *a priori* pas assimilables l'une à l'autre. On pourrait en effet considérer que le droit est une « information » parmi d'autres et à ce titre fait partie intégrante de l'IE. C'est une position qui est volontiers soutenue par certains auteurs dans le domaine de l'IE. À l'inverse, on pourrait soutenir les stratégies juridiques correspondent à l'application au droit des techniques de gestion au nombre desquelles on doit désormais compter l'IE. Ces conceptions nous semblent cependant témoigner d'un syncrétisme excessif qui occulte trop rapidement la spécificité du droit par rapport aux autres types d'informations. Certes, le droit est un objet immatériel comme l'information, mais fondamentalement il correspond à un contenu de pensée normatif. Son utilisation obéit donc à une logique tout à fait spécifique et appelle une expertise originale. Cela n'exclut toutefois pas un phénomène de convergence entre les deux approches.

Au-delà de cette différence ontologique fondamentale, on observe aujourd'hui un mouvement de rapprochement fonctionnel entre l'IE et les stratégies juridiques qui s'expliquent par leur proximité (1) et qui débouche sur une possible complémentarité (2).

1. La proximité entre l'intelligence économique et les stratégies juridiques

Ce qui rapproche fondamentalement les stratégies juridiques et l'IE, c'est le fait qu'il s'agit d'actions organisées qui s'inscrivent dans une perspective stratégique. Cela apparaît évident dans le cas des premières qui se définissent justement comme des stratégies particulières. Cela n'en est pas moins évident dans le cas de l'IE, celle-ci portant sur l'acquisition et la gestion d'informations que l'on qualifie précisément de « stratégique » (Alain Juillet, 2021). Il y a une proximité entre les stratégies juridiques et l'IE du point de vue tant de leur conception des stratégies (1.1.) que de l'objet de ces stratégies (1.2.).

1.1. Une proximité conceptuelle

Les stratégies juridiques et l'IE reposent sur une même approche fondamentalement stratégique de l'accompagnement des entreprises (1.1.1.) dénotant une conception radicalement instrumentale du rapport à la règle et à l'information (1.1.2.).

1.1.1. Une même conception stratégique de l'action

On peut considérer que les démarches qui consistent à exploiter judicieusement des instruments juridiques ou des informations critiques sont triplement stratégiques. Elles s'inscrivent dans des logiques stratégiques, elles portent sur des objets qui ont intrinsèquement un caractère stratégique et elles s'inscrivent dans une configuration stratégique.

Dans un premier sens, les stratégies juridiques et l'IE relèvent d'une logique stratégique parce qu'elles renvoient à des actions finalisées, impliquant la mobilisation de ressources spécifiques, à savoir le droit et l'information. Il convient de préciser que ces stratégies sont « juridiques » ou « informationnelles » par les moyens qu'elles déploient, et non par les finalités qu'elles servent (Bouthinon-Dumas, 2009). Les acteurs qui recourent aux instruments juridiques ou aux techniques de l'IE poursuivent un objectif extrinsèque. Pour les entreprises, la finalité sera généralement économique au sens large du terme : gagner des parts de marché, accroître ses profits, conforter sa place sur le marché, etc. Observons que la recherche de l'information pour l'information (accumuler frénétiquement des renseignements) ou le recours au droit pour le droit (par exemple, à travers des procès tous azimuts) seraient des démarches insensées. En de pareilles matières, on peut penser que la fin justifie les moyens, mais aussi limite les moyens. Cela renvoie à la question de l'éthique de l'IE et des stratégies juridiques sur laquelle nous reviendrons. À ce stade, il convient de noter que les moyens juridiques ou informationnels que l'on mobilise dans le cadre de ces stratégies sont très souvent combinés à d'autres ressources (financières, réputationnelles, commerciales, organisationnelles, etc.). Les stratégies ne sont donc pas « purement » juridiques ou informationnelles. Pour autant elles méritent d'être ainsi qualifiées lorsque la composante juridique ou informationnelle de la stratégie est essentielle ou prépondérante.

Les actions relevant de l'IE et des stratégies juridiques sont stratégiques dans un deuxième sens, car elles portent sur des objets qui sont eux-mêmes stratégiques dans la mesure où ils sont susceptibles de jouer un rôle décisif. Le droit ou l'information, dans des contextes particuliers, peuvent faire la différence. Ils apparaissent comme des points sensibles d'un système de relations. Il y a comme une disproportion entre le moyen et l'effet que l'un et l'autre sont susceptibles de produire. Cette idée peut aussi être exprimée en disant que le droit et l'information peuvent être des « leviers » stratégiques. Autrement dit, le bon instrument juridique ou la bonne information, bien utilisés, peuvent « démultiplier » la puissance d'une autre ressource traditionnelle de l'entreprise comme un investissement ou une action marketing (Masson, 2015). Les cascades de sociétés holdings (ce qu'on a appelé aussi les « poulies bretonnes » dans le cas du groupe Bolloré) offrent une illustration d'utilisation stratégique des techniques du droit des sociétés (notamment la règle majoritaire combinée à la possibilité pour

une personne morale d'être actionnaire d'une autre personne morale, Champaud, 2009). De même, il est bien connu qu'une petite rumeur savamment diffusée dans l'opinion publique peut produire de puissants effets déstabilisateurs, ou constituer un contre-feu à une attaque dont on fait l'objet.

Nous touchons ici au troisième caractère stratégique de ces démarches. Les stratégies juridiques et l'IE ont vocation à s'appliquer à des contextes qui sont dits « stratégiques » par opposition à des univers dits « paramétriques » (Van Parijs, 1990). Cela signifie que le résultat de l'action des acteurs dépend des actions des autres acteurs avec lesquels ils interagissent. C'est le type de situations qui est analysé par la théorie des jeux. L'IE et les stratégies juridiques jouent un rôle naturellement important lorsque les succès des entreprises ne dépendent pas de leur capacité à gérer au mieux la nature (par les technologies) et les paramètres économiques présentés comme des données ou des variables autonomes (l'inflation, la demande…), mais de la capacité à tirer avantage d'une interaction entre un petit nombre d'acteurs. C'est typiquement le cas de la concurrence oligopolistique, mais aussi d'une négociation ou d'un litige. Ainsi, quand l'offre sur un marché est concentrée, il y a fort à parier que les acteurs vont chercher à s'observer, à sonder leurs intentions mutuelles et à les stabiliser à travers diverses techniques juridiques comme le droit de la propriété intellectuelle. Il en résulte que les stratégies juridiques et informationnelles prendront volontiers deux visages complémentaires : aux stratégies « offensives » des uns répondront les stratégies « défensives » des autres. Le droit comme l'information peuvent servir à attaquer ses rivaux ou à s'en protéger (Masson, Bouthinon-Dumas, de Beaufort et Jenny, 2013).

1.1.2. Une même conception instrumentale

Les stratégies juridiques et l'IE présentent également des ressemblances du point de vue de l'esprit qui préside à la mise en œuvre de telles stratégies, un esprit qui n'est pas dénué d'un certain machiavélisme ou cynisme. En termes moins polémiques, on dira que l'IE et les stratégies juridiques procèdent d'une conception instrumentale du droit et de l'information.

L'IE comme les stratégies juridiques reposent sur un rapport relativement inhabituel à l'information et au droit. Ces approches témoignent en effet d'une forme de rupture avec les conceptions et les pratiques ordinaires à l'égard de l'information et du secret, d'une part, et des normes et des procédures, d'autre part.

Les acteurs qui savent tirer parti du droit et de l'information réussissent dans leurs entreprises parce qu'ils y voient autre chose que de l'information et du droit. Ils y voient des instruments ou des armes qui sont susceptibles de produire des effets réels, c'est-à-dire des conséquences dans l'ordre des phénomènes économiques, sociaux ou politiques (au lieu de ne considérer que leur effet dans l'ordre juridique ou informationnel) (Israël, 2020). Ils considèrent le droit et l'information indépendamment de leur raison d'être première ou de leur valeur communément admise. Leur virtuosité, comme dirait Machiavel, réside dans une forme très particulière d'inventivité qui consiste à se départir des conceptions communes pour prendre l'avantage dans une situation.

C'est tout particulièrement important pour les règles de droit qui sont souvent posées par le législateur dans un but déterminé qui relève de la politique juridique (par exemple la protection de la partie faible). Le « détournement » d'une institution juridique n'est pas systématique dans le cas des stratégies juridiques, mais il demeure une éventualité à considérer au même titre que l'utilisation d'une règle conformément à sa finalité ou l'exploitation opportuniste d'une « lacune juridique » (Masson et Shariff, 2010). Ainsi peut-on observer que les règles protectrices des parties faibles peuvent être exploitées à leur avantage par des acteurs qui ne sont pas objectivement placés dans une situation de faiblesse ou d'infériorité, mais qui font en sorte de pouvoir bénéficier de ce régime juridique protecteur. Par exemple, on peut considérer que les stars du football ont un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis des clubs susceptibles de les employer, du fait de la liberté de circulation de ces professionnels et du « mercato » qui en résulte. Mais les joueurs de football confortent leur place éminente sur le « marché » par les protections offertes en France par le droit du travail. Les joueurs et leurs entourages, notamment les avocats-agents de joueurs, optimisent ainsi leurs intérêts en combinant les opportunités d'un marché ouvert avec un régime de protection qui n'est historiquement pas conçu pour protéger ce type de « travailleurs ». Il en va de même pour le rapport à la vérité dans l'utilisation qui est faite de l'information en IE. Le travestissement de la réalité par l'information n'est pas systématique, mais c'est une éventualité qui doit être considérée dans la mesure où la manipulation de l'information figure parmi les techniques classiques de l'IE (Harbulot, 2019). Même si l'on ne pratique pas soi-même la manipulation par la désinformation, on doit agir comme si les autres étaient prêts à le faire, pour parer à toute éventualité et en tirer toutes les conséquences.

A cet égard, il est bien évident que le droit et l'éthique constituent des limites aux stratégies tant juridiques qu'informationnelles.

Le droit comporte en lui-même des sortes d'anticorps visant à empêcher ou du moins à limiter le fait que le droit puisse être en quelque sorte retourné contre lui-même. Des mécanismes juridiques généraux tels l'abus de droit, la fraude ou la requalification permettent ainsi de contrecarrer une instrumentalisation du droit susceptible d'être jugée excessive (Labernède, 2009).

Nous n'ignorons pas non plus que le droit de l'IE et même la déontologie qui a cours dans ce milieu professionnel, voire l'éthique de ses praticiens, tendent à s'opposer à ce que l'information puisse être obtenue n'importe comment et que n'importe quelle information puisse être diffusée. Les manuels d'IE soulignent volontiers qu'il y a une différence entre l'IE qui correspondrait au renseignement licite, voire respectueux des normes, y compris éthique, et d'autre part, « l'espionnage industriel » qui serait la face obscure des pratiques de renseignement. Le service de coordination à l'Intelligence économique rattaché au ministère de l'économie a publié un Guide des bonnes pratiques. Plusieurs auteurs ont synthétisé les contraintes juridiques qui s'appliquent à l'activité d'intelligence économique et à ses praticiens (de Maison-Rouge, 2012 ; du Manoir de Juaye, 2007). Différents principes juridiques, souvent assortis de sanctions pénales limitent légalement le domaine d'action de l'IE : le secret des

correspondances et le respect de la vie privée, la protection des secrets légaux ou légitimes (secret professionnel, secret des affaires…), l'interdiction de porter atteinte à la sécurité des systèmes informatiques, du vol, de l'usurpation d'identité, de la corruption, de la transmission d'informations sensibles à des autorités étrangères, etc. Il ne faut toutefois pas être dupe de la rhétorique légaliste ainsi développée ; il y a certainement un écart entre ce qui s'écrit et ce qui se dit confidentiellement, et plus encore ce qui est pratiqué dans la réalité. De plus, il existe une raison de nature épistémologique à adopter une attitude incrédule. Ce qui est caractéristique en effet des démarches en termes de stratégies juridiques et d'IE, c'est que ces limites normatives, de nature juridico-morale, sont elles-mêmes considérées comme des données de fait et non comme des impératifs. Autrement dit, les réticences, les difficultés ou les obstacles dressés devant certaines pratiques doivent eux-mêmes être considérées comme des faits – des éléments du jeu stratégiques – qu'il faut estimer et ne pas tenir pour absolument acquis ce que les légalistes sont naturellement portés à faire. Ces limites aux stratégies juridiques et à certaines pratiques d'IE sont aussi elles-mêmes des ressources que l'on peut opposer stratégiquement à ceux qui les mettent en œuvre. Nous y reviendrons lorsque nous montrerons que les stratégies juridiques peuvent être des contre-stratégies d'IE. Cette attitude est typique du réalisme que Machiavel a observé (sans l'approuver ni le désapprouver car là n'est pas le sujet de l'analyse politique réaliste qu'il a inaugurée) dans le domaine de la stratégie militaire et politique à la Renaissance.

Nous retenons ainsi, dans le cadre de cette étude, une conception large et substantielle des approches en termes de stratégies juridiques et d'IE et non les définitions politiquement correctes des promoteurs qui veulent légitimer leurs pratiques et qui, ce faisant, prétendent limiter les actions relevant des stratégies juridiques et de l'IE, aux pratiques légales et à l'information licite.

Il est indéniable que les stratégies juridiques comme l'IE sont solidaires d'un rapport ambigu à la confiance entre les acteurs. Si les entreprises cherchent des renseignements sur les acteurs de leur environnement, voire sur leurs propres collaborateurs, si elles protègent leurs savoirs, leurs savoir-faire et toutes les ressources immatérielles sur lesquelles est fondée une grande partie de leur valeur, si, d'autre part, elles tiennent à ce que les accords qu'elles concluent soient formalisés dans des contrats en bonne et due forme que des juridictions dotées de *l'imperium* soient susceptibles de contrôler et de faire appliquer, c'est bien parce qu'elles ne font pas naïvement confiance à leur prochain. Autrement dit, la défiance est présupposée. C'est un postulat que l'on retrouve notamment chez Machiavel, chez Hobbes et dans la tradition de l'économie néoclassique qui raisonne à partir d'un modèle d'individu rationnel, égoïste et dénué de tout scrupule ou de prédisposition particulière à la confiance envers autrui (Demeulenaere, 1996). Dans un second temps, les rapports dûment sécurisés par le droit et l'IE, pourront permettre à une sorte de confiance armée de s'épanouir.

1.2. Une proximité d'objet

Les stratégies juridiques et l'IE ne sont pas seulement proches au regard de la conception des stratégies qui leur est sous-jacente, mais aussi au regard des objets sur lesquels elles portent. L'IE et les stratégies juridiques ont vocation à s'appliquer aux mêmes contextes (1.2.1.) et donnent lieu aux mêmes types de stratégies (1.2.2.).

1.2.1. L'IE et les stratégies juridiques interviennent dans les mêmes contextes

Si l'on compare les ouvrages consacrés aux stratégies juridiques (par exemple ceux qui ont été publiés dans la collection « Droit Management et Stratégies » sous la direction d'Antoine Masson) et les ouvrages consacrés à l'intelligence économique (par exemple ceux publiés par ou sous la direction de Christian Harbulot), on se rend compte que les domaines d'application des techniques de l'IE et des stratégies juridiques sont très similaires :

- La gestion des risques, dans la mesure où l'information et les techniques juridiques sont à la fois des moyens de cerner les risques, de les prévenir et de les limiter ;

- La gestion de crise, dès lors qu'elle constitue un surgissement de l'extra-ordinaire dans le fonctionnement régulier des entreprises et les expose ainsi à des risques de mise en cause de leur responsabilité civile, pénale et sociale. La gestion des crises suppose une organisation adéquate de la collecte, du traitement, de l'analyse de l'information pour adopter des réponses adaptées, généralement grâce à une cellule de crise ;

- La négociation qui est à la fois encadrée par le droit (avant-contrat, responsabilité civile précontractuelle, obligations des parties et de leurs conseils…) et donne lieu à une formalisation juridique et qui par ailleurs est déterminée par l'information dont disposent les négociateurs et sur la manière avec les parties et les personnes susceptibles d'influer sur la négociation (Colson et Pekar-Lempereur, 2022) ;

- La protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, celle-ci étant un objet privilégié de l'IE et aussi la raison d'être de nombreuses techniques fondées sur les droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, droits d'auteur, etc.) ou sur des techniques contractuelles (clauses de confidentialité, clauses pénales, clauses relatives à la propriété intellectuelle sur les données et innovations développés en coproduction, etc.) (du Manoir de Juaye, 2007).

- La déstabilisation d'un adversaire, d'un rival ou d'un concurrent, car les univers concurrentiels sont particulièrement propices au déploiement de techniques de renseignement et de manipulation par la désinformation qui peuvent aussi

emprunter le truchement de techniques juridiques et administratives subtiles comme les procédures de clémence en droit de la concurrence (Masson, Bouthinon-Dumas, de Beaufort et Jenny, 2013) ;

- L'influence exercée sur les pouvoirs publics ou sur l'opinion, car celle-ci est au cœur de la pratique de l'IE et elle mobilise souvent des techniques juridiques comme le lobbying auprès des institutions en charge de l'élaboration des textes ou de leur adoption ou l'instrumentalisation des procédures à travers des procès tests, pour provoquer une révision du droit positif ou mettre une thématique émergente dans le débat public pour qu'*in fine* le droit soit clarifié ou modifié en faveur des acteurs qui sont à l'origine de cette démarche (Masson et de Beaufort, 2011 ; Danet, 2011) ;

- La communication, dès lors qu'elle emprunte des canaux originaux (par exemple l'utilisation des procès comme caisses de résonnance ou encore les normes et les codes de conduite qui contiennent des messages sur les intérêts privilégiés et sur l'engagement des acteurs qui les portent) ou qu'elle est nourrie d'un travail de renseignement (Bouthinon-Dumas *et alii*, 2015).

1.2.2. Les mêmes types de stratégie

On doit également observer que les typologies que l'on utilise pour classer et caractériser les stratégies juridiques ou les pratiques de l'IE sont très largement identiques.

Classiquement, on distingue les stratégies juridiques défensives, qui visent à protéger les entreprises des menaces et des risques auxquelles elles sont exposées, des stratégies offensives, qui visent à faire obtenir aux entreprises des avantages sur le marché, dans la société ou dans l'environnement juridique. De même, l'intelligence économique différencie les démarches de protection (bouclier) et les initiatives visant à modifier l'état des choses en faveur de l'initiateur (épée). Les raffinements de la stratégie militaire trouvent donc à s'appliquer aussi bien dans le cas des stratégies juridiques que des pratiques de l'IE (protection assurée par une frappe préventive, contre-attaque, etc.).

Dans les stratégies juridiques comme dans l'IE, on trouve des stratégies qui se déploient dans la durée et des stratégies qui ont pour objet d'obtenir un avantage de façon très ponctuelle. Dans cette dernière hypothèse, une entreprise réalise un « coup » parce qu'une occasion favorable se présente. Mais, il s'agit bien d'une stratégie dans la mesure où l'action opportuniste est généralement préparée par une politique active et structurée de collecte et d'analyse de l'information ou d'accumulation de ressources juridiques susceptibles d'être mobilisées. À cet égard, le travail de veille constitue un préalable essentiel aussi bien en matière d'IE que de stratégies juridiques. La séquence recommandée est d'ailleurs identique dans les deux approches : collecter, analyser, améliorer et surveiller les données. Certes, dans un cas la veille

porte sur des informations générales tandis que dans l'autre cas elle porte sur des données de nature juridique (évolution des lois et règlements, évolution de la jurisprudence et des pratiques contractuelles etc.), mais dans les deux cas, ces matériaux sont ensuite analysés et utilisés au service des stratégies qui peuvent être pérennes ou éphémères.

En matière d'IE comme de stratégies juridiques, il est important de remarquer que l'efficacité des stratégies qu'elles soient défensives ou offensives tient moins à l'accumulation d'informations ou l'acquisition d'instruments juridiques qu'à la capacité à les exploiter. De nombreux spécialistes des stratégies juridiques (Bagley, 2005, 2018 ; Melvin, Orozco et Guerra-Pujol, 2020 ; Collard et Roquilly, 2010), dans le sillage des tenants de « l'approche par les ressources » (Barney, 1991) et des capacités dynamiques (Teece, 1997) ont souligné que le ressort de la supériorité des entreprises qui exploitent astucieusement les ressources offertes par le droit réside surtout dans un savoir-faire permettant d'élaborer rapidement et dans un contexte d'action singulier, des instruments juridiques qui en eux-mêmes ne constituent pas des stratégies juridiques. C'est en combinant différents instruments dans des montages plus ou moins sophistiqués ou en exploitant la liberté de modeler des instruments juridiques sous la forme de contrats ou de réglementations privées notamment que les entreprises peuvent prendre l'avantage sur leurs concurrentes dans un environnement juridique qui est généralement le même pour les différents acteurs du marché. Par contraste avec l'approche privilégiée ~~par~~ en analyse économique du droit (Law & Economics), les tenants de l'approche Law & Management qui ont analysé les stratégies juridiques soulignent que ce n'est pas tant le droit lui-même ou tel ou tel système juridique qui explique la performance économique différentielle des entreprises, mais la manière de l'utiliser (Masson et Bouthinon-Dumas, 2012). La compétence joue donc un rôle central en tant qu'aptitude à valoriser une ressource. Elle peut être individuelle, mais elle est beaucoup plus souvent collective. En effet, la réussite des stratégies juridiques et des stratégies relevant de l'IE dépend en grande partie de la capacité des acteurs impliqués et intéressés à coopérer efficacement. Comme en matière d'IE (Guilhon et Moinet, 2016, p. 142), la performance juridique des entreprises repose donc en dernier ressort sur le développement d'une culture d'entreprise réceptive et proactive en matière de mobilisation de l'information et des ressources juridiques (Collard & Roquilly, 2010).

Les techniques mise en œuvre dans le cadre des stratégies juridiques et de l'intelligence économique ne sont pas seulement proches parce qu'elles renvoient à une même manière de concevoir les stratégies et à des applications aux mêmes contextes ; elles peuvent aussi être combinées et imbriquées.

2. La complémentarité entre l'intelligence économique et les stratégies juridiques

La convergence entre les stratégies juridiques et l'IE s'exprime particulièrement dans les cas où ces deux approches peuvent être mobilisées ensemble. La complémentarité des stratégies juridiques et de l'IE s'exprime à travers des applications combinées (2.1.) qui supposent des conditions particulières pour que ces deux approches puissent être déployées ensemble (2.2.).

2.1. Les articulations concrètes

Dans un jeu stratégique, les techniques des stratégies juridiques et de l'IE peuvent être mobilisées par un même acteur déployant ainsi une stratégie sophistiquée (2.1.1.) ou bien par des acteurs qui s'opposent, l'un des acteurs utilisant l'une des deux techniques pour contrer la stratégie de son adversaire qui avait préalablement utiliser l'autre technique (2.1.2.).

2.1.1. La mobilisation conjointe de techniques au sein d'une même stratégie

L'intensité des relations de rivalité entre les acteurs économiques et la multiplication des ressources à la fois informationnelles et juridiques conduisent les entreprises à délaisser les stratégies simples (où un objectif est visé en mobilisant un instrument dans un contexte donné) pour des stratégies complexes qui mobilisent différents instruments. Nous avons déjà noté que de nombreuses stratégies consistaient à faire jouer aux stratégies juridiques ou à l'IE un rôle de levier pour démultiplier l'efficacité d'une ressource managériale. Mais l'hybridation des stratégies peut aussi porter sur les stratégies juridiques et les techniques de l'IE qui peuvent être mobilisées ensemble dans le cadre d'une même opération ou d'une même politique.

Certaines combinaisons sont classiques. Ainsi, les acteurs du recouvrement de créances savent-ils très bien combien il peut être utile de faire appel aux services de détectives privés, qui ont précédé et préfiguré les agences d'intelligence économique, pour mener des investigations visant à savoir où un débiteur récalcitrant et malhonnête a pu dissimuler ses actifs avant qu'ils ne soient saisis. Dans ce cas, le renseignement est combiné à une procédure judiciaire de recouvrement pour permettre à cette dernière d'être la plus fructueuse possible. Dans ce cas, les techniques se succèdent dans le temps : généralement le détective est sollicité lorsque les actes de poursuite et les démarches habituelles de recouvrement (par un huissier de justice notamment) restent infructueux ; de nouvelles procédures juridiques et judiciaires seront généralement engagées en aval du travail de renseignement réalisé par le détective si celui-ci parvient à mettre en évidence que des biens ont été matériellement dissimulés ou bien fictivement aliénés pour faire échec aux poursuites, le créancier pourra alors saisir les biens identifiés ou engager des procédures, telles que l'action paulienne.

Il se peut aussi que le recours à des stratégies juridiques ou judiciaires et l'utilisation de techniques relevant de l'IE soient simultanés. L'affaire Alstom/GE qui a défrayé la chronique dans la dernière décennie (Gendreau et Leraître, 2017 ; Laïdi, 2021) offre une illustration remarquable de la mobilisation combinée des deux types d'approches. Les observateurs et les parties prenantes de cette affaire ont livré des témoignages donnant à penser que la prise de contrôle de la branche énergie d'Alstom par le groupe états-unien General Electric ne correspond pas à une opération de marché ordinaire. Le groupe américain semblerait avoir préparé cette acquisition en affaiblissant le fleuron industriel français à travers une opération de déstabilisation fondée sur l'exploitation de l'effet extraterritorial de la législation américaine sur la corruption qui a débouché sur la mise en cause du groupe français et même à

l'incarcération de l'un de ses cadres dirigeants. Parallèlement, des journalistes ont révélé que le groupe américain avait méthodiquement cartographié les réseaux de pouvoir pertinents pour cette opération, de manière à identifier les personnalités qui devaient être approchées pour en faire des alliés ou au moins obtenir leur assentiment à la prise de contrôle projetée. Cette exemple illustre non seulement la combinaison synchronique de techniques de nature juridique et de méthodes relevant de l'IE, mais aussi l'intrication entre les intérêts des entreprises (GE et Alstom) et ceux des Etats (en l'espèce, les Etats-Unis d'Amérique et la France). En raison de sa couverture médiatique et de son retentissement dans les cercles de décideurs publics et privés, cette affaire a joué un rôle important dans la sensibilisation des acteurs français à l'urgence de se doter d'une législation anti-corruption (qui donnera lieu à la loi Sapin 2) ainsi que d'un dispositif de veille et de coopération entre acteurs privés stratégiques et acteurs publics en charge de défendre la souveraineté nationale.

2.1.2. L'utilisation d'une stratégie d'un type pour contrer une stratégie d'un autre type

Une autre affaire, opposant un groupe états-unien à un groupe français, à savoir l'affaire Perier, illustre la possibilité de contrer une stratégie d'un certain type par une stratégie d'un autre type (Appel, 1999 ; Damaisin d'Arès, 2016, p. 165). La seconde stratégie devient une contre-stratégie.

La société produisant et distribuant de l'eau gazeuse Perier a été déstabilisée par la révélation que des traces de benzène (qui est un produit cancérigène) ont été trouvées dans des bouteilles de Périer sur le territoire américain. Dans un contexte où les consommateurs sont très sensibles à la sécurité des produits alimentaires, cette révélation était de nature à avoir de très forts impacts sur les plans économique, commercial, boursier pour l'entreprise mise en cause. Un important risque juridique pesait sur la société Perier et ses dirigeants. Cet affaiblissement était de nature à lui faire perdre des parts de marché, à dégrader son image de marque et à en faire éventuellement une proie pour un prédateur. Avec le recul, il apparaît que cette information alarmante concernant les traces de benzène dans des bouteilles provenait d'une société américaine concurrente de Périer, à savoir Coca-Cola, qui aurait même été à l'origine de la saisine du laboratoire ayant détecté le problème qui était d'ailleurs plus juridique que sanitaire dans la mesure où les traces de benzène étaient infinitésimales. La réaction de la société Périer est instructive dans la mesure où elle a consisté à opposer une stratégie fondée sur la communication plutôt que de chercher à se défendre sur le terrain juridique. Elle n'a pas contesté l'existence de traces de benzène et elle a décidé de retirer toutes les bouteilles en circulation, en organisant une campagne de communication pour faire savoir qu'elle donnait la priorité à la sécurité. Elle a reconnu que cet incident trouvait son origine dans une erreur humaine, commise à l'occasion du changement d'un filtre. C'est donc l'arme de l'information qui a été mobilisée, et ce avec un certain succès, puisque si l'opération s'est avérée couteuse pour Perier, celle-ci n'a pas durablement été pénalisée par les révélations du laboratoire américain et a pu retrouver sa position sur le marché des boissons gazeuses. Dans cet exemple, il est crucial d'observer qu'il s'agissait de mettre en balance différents risques (risque

commercial et financier, risque juridique) avec différentes réponses possibles (prendre le risque de ne pas retirer les bouteilles, répliquer à la mise en cause sur le terrain juridique et/ou scientifique ou répondre par une campagne de communication). Il s'agit donc bien d'une stratégie combinant des ressorts relevant de la gestion des risques juridiques et, à ce titre, de la stratégie juridique avec des techniques relevant de l'IE, pour opposer l'une à l'autre, après avoir à arbitrer en faveur d'un type de stratégie plutôt qu'un autre.

2.2. Les conditions d'une intégration des compétences en intelligence économique et en stratégies juridiques

En dépit de la proximité qu'entretiennent l'IE et les stratégies juridiques ainsi que de l'intérêt de combiner des techniques qui relèvent des deux approches, il n'en demeure pas moins que les experts et praticiens des stratégies juridiques et de l'intelligence juridique appartiennent à des mondes très différents. En termes de cultures, de formations, de parcours, de langages, tant le monde feutré des juristes-conseils, que celui théâtral des plaideurs, paraît bien éloigné du monde des agents de renseignement et des experts dans le traitement de la data. Il est important de ne pas sous-estimer la difficulté que pose ce fossé culturel. Pour autant, ce fossé n'est pas infranchissable. Or, l'une des conditions pour que des stratégies juridiques et l'IE puissent être mobilisées ensemble, c'est précisément que les spécialistes des deux approches travaillent en bonne intelligence (2.2.1.), voire que les deux approches convergent suffisamment pour se fondre dans une nouvelle discipline que certains désignent sous le nom d'« intelligence juridique » (2.2.2.).

2.2.1. Les conditions d'une collaboration entre professionnels de l'IE et experts des stratégies juridiques

Historiquement, les mondes de l'intelligence économique et du droit ne se côtoient guère, ni dans les agences privées, ni au sein de l'appareil d'Etat. Le monde de l'intelligence économique reste lié au monde du renseignement qui lui-même est fortement marqué par une culture régalienne inspirée par les impératifs de la sécurité et de la défense.

En pratique, dans le secteur public, la culture juridique des militaires, gendarmes, policiers et des autres fonctionnaires du ministère de l'intérieur est souvent cantonnée au droit pénal et au droit de l'action administrative. Le droit des affaires, le droit économique ou les techniques procédurales non répressives ne font généralement pas partie de leur formation. Dans le secteur privé, les deux mondes se sont longtemps ignorés. Les détectives privés, les agences d'IE et les sociétés d'information partageaient plutôt une culture de la sécurité, du digital et de la communication de crise. Dans le même temps, les spécialistes des stratégies juridiques se comptaient surtout dans les cabinets d'avocats et dans les directions juridiques. On observe toutefois des rapprochements entre les deux catégories d'experts, tant au sein des agences et cabinets qui accompagnent les entreprises qu'au sein des entreprises elles-mêmes (du Manoir de Juaye, 2011, 2019 ; de Maison-Rouge, 2012).

Au fur et à mesure que la conception de stratégies globales pour les entreprises impose d'articuler des éléments de stratégie juridique avec des éléments relevant de l'IE, les coopérations entre juristes et experts du renseignement se multiplient. De façon encore embryonnaire, on observe des formes d'hybridation entre les cabinets, parfois catalysées par les banques d'affaires. En effet, un des domaines où l'on a pu observer des coopérations entre les experts des stratégies juridiques et du renseignement économique, est celui des opérations de fusions-acquisitions délicates, notamment les OPA hostiles. Dans ces dossiers, avocats et professionnels du renseignement ont l'habitude de travailler ensemble, aussi bien pour réussir la prise de contrôle que pour y résister. Certains cabinets d'avocats de la place de Paris commencent à recourir de façon habituelle aux services de spécialistes de la collecte de l'information, y compris sur le terrain. En effet, dans certains domaines, comme la lutte contre la contrefaçon, il devient essentiel de disposer d'outils de suivi et de contrôle du respect des droits de propriété intellectuelle des entreprises clientes et des entreprises qui leur sont liées dans la chaîne de valeur (filiales étrangères, sous-traitants de différents rangs, etc.). La nécessité de rendre cette coopération efficace et fluide entre les praticiens de l'IE et du droit conduit à mettre en place des canaux de communication privilégiés et à instituer des sortes d'agents de liaison entre les agences appelées à coopérer. Au demeurant, la présence permanente d'experts du renseignement dans des cabinets d'avocats ou, inversement, de juristes susceptibles de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies juridiques au sein d'agences d'IE est rare, mais cela pourrait changer dans les prochaines années. Les cabinets pluridisciplinaires (Big 4 notamment) constituent à cet égard une exception dans la mesure où ces entreprises multinationales réunissent généralement en leur sein à la fois des experts en matière juridique et fiscal et d'autre part des départements qui accueillent des spécialistes du traitement des flux d'informations, de la gestion des risques, de la fraude, des investigations internes et externes, etc. Le souci d'être capable de fournir aux entreprises le service intégré qu'elles attendent devrait conduire à renforcer au sein des cabinets de conseil cette coopération entre EI et stratégies juridiques.

Au sein des entreprises, le point de contact entre la stratégie juridique et l'intelligence économique se situe dans l'entourage de la direction générale, du moins dans les grands groupes. Il n'est pas rare en effet que les « conseillers spéciaux » ou « chargés des missions délicates » auprès des dirigeants d'entreprise opérant dans des secteurs aussi divers que l'exploitation pétrolière, la production d'électricité ou la distribution de meubles en kit soient eux-mêmes soit d'anciens juristes ou directeurs juridiques soit des personnes sensibilisées à l'intelligence économique ou à certains de ses aspects (influence, lobbying, relations avec les services de l'Etat…). Certaines procédures pénales impliquant des entreprises pour des faits de détournements de fonds, de corruption ou d'espionnage visant des salariés, des syndicalistes ou des ONG ont fait apparaître le rôle joué par les entourages des dirigeants. On peut imaginer que l'intelligence économique, c'est-à-dire la version légale de l'espionnage industriel et de la manipulation dans l'intérêt des entreprises, soit le fait de ces mêmes entourages. Les spécialistes des stratégies juridiques et les promoteurs de l'IE recommandent d'ailleurs dans les mêmes termes que la dimension juridique des stratégies et les problématiques de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise et sa politique d'influence soient traitées au niveau des

organes de direction, de définition de la stratégie globale de l'entreprise et de pilotage des risques de l'entreprise, c'est-à-dire en pratique au niveau de la direction générale, du COMEX et du conseil d'administration ou de surveillance. Ces organes, et les services qui leur sont directement rattachés (secrétariat général, conseillers spéciaux…), constituent ainsi les cercles au sein desquels l'expertise en matière de stratégies juridiques et la compétence en matière d'intelligence économique devraient se rencontrer (Corfmat *et alii*, 2015 ; Delbecque et Fayol, 2018).

2.2.2. La perspective d'une intégration de l'IE et des stratégies juridiques dans « l'intelligence juridique »

La convergence entre l'IE et les stratégies juridiques peut aller encore plus loin et donner naissance à des équipes qui assureront de façon permanente des fonctions qui les conduisent à mettre en œuvre simultanément des techniques de renseignement et des techniques juridiques. Cette nouvelle pratique est qualifiée par certains auteurs déjà cités « d'intelligence juridique ». Au regard des exigences contemporaines que les entreprises, en particulier les grands groupes multinationaux, doivent s'approprier, cette nouvelle approche est promise à un bel avenir. La démarche caractéristique de « l'intelligence juridique » peut être repérée sur certains sujets particuliers qui sont sans doute précurseurs d'une démarche qui a vocation à s'étendre.

Véronique Chapuis-Thuault (2019) qui appelle de ses vœux le développement de l'intelligence juridique, donne l'exemple de la rédaction des contrats contenant des clauses relatives aux transferts des droits de propriété en cas de restructuration d'entreprises impliquées dans des projets complexes où des technologies, des données et des savoir-faire, ~~sont~~ élaborées et partagées dans des configurations partenariales. Comme la loi ne fournit pas de solution simple à ce problème, il est essentiel de prévoir dans les contrats ce qui adviendra si telle ou telle entité impliquée dans le projet initial venait par exemple à être cédée par sa société mère à une entreprise concurrente. Comme les enjeux financiers et industriels attachés à la propriété intellectuelle sont considérables, il est essentiel de rédiger avec précision les clauses en question et de maîtriser parfaitement le périmètre d'application des contrats. Or, dans une large mesure, les instruments juridiques traditionnels (comme la consultation des extraits K-bis des sociétés concernées) apparaissent insuffisants. Un travail indispensable d'analyse des connexions économiques, politiques et stratégiques des acteurs impliqués dans la négociation doit être réalisé pour identifier les bénéficiaires économiques finaux, les parties indirectement liées, etc. Dans ce cas de figure, les logiques juridiques et d'IE apparaissent totalement indissociables. Il faut donc que du début à la fin de ce travail, les compétences en matière juridique et les compétences en matière de renseignement soient associées au sein des mêmes équipes.

Il ressort de certaines études menées sur l'importance croissante de la compliance, en particulier pour les grandes entreprises opérant dans un environnement multinational (Bouthinon-Dumas et Verdun, 2022) que le domaine de la compliance impose lui aussi une mobilisation intégrée de techniques et de pratiques qui relèvent des stratégies juridiques et de l'IE. Les entreprises soumises à une compliance obligatoire, au titre de la lutte anti-corruption, du devoir de vigilance

des sociétés mères, du RGPD, ou de la règlementation financière pour les entreprises du secteur financier, sont obligées de réaliser une cartographie des risques, d'auditer les circuits sensibles des entreprises, d'organiser les remontées d'informations sur les incidents et les alertes, d'évaluer les tiers avec lesquelles elles sont en relation d'affaires (Pereira, 2021), etc. La logique de la compliance qui prescrit de mettre en place des dispositifs garantissant l'effectivité du respect des différentes normes applicables oblige les entreprises à prolonger les dispositifs habituels de veille règlementaire et jurisprudentielle et d'accompagnement juridique de l'implémentation des nouvelles normes et procédures par des systèmes de contrôle et de suivi des opérations dans les entreprises et avec leur environnement. À la fois au stade de la conception du dispositif que du contrôle des opérations, les services en charge de la compliance doivent coopérer étroitement avec les autres départements de l'entreprise pour intégrer et traiter adéquatement les flux d'informations : directions de la sécurité, des systèmes d'information, de la communication, des ressources humaines, des opérations, des ventes, des achats, direction financière… Les entreprises, et pas seulement celles du secteur financier, doivent aujourd'hui mettre en place des dispositifs d'analyse systématique des transactions qu'elles réalisent pour vérifier que celles-ci ne les exposent pas à des risques de conformité, des risques économiques et des risques réputationnels. Étant donné que la mise en place authentique d'un dispositif de compliance nécessite aussi bien de connaître les normes et d'appliquer les procédures idoines que d'être bien renseigné et de connaître les processus concrets de l'entreprise, la compliance débouche nécessairement sur une approche intégrant l'IE et les stratégies juridiques.

Conclusion

Le monde économique actuel apparaît paradoxal : il peut à la fois être décrit comme étant en état de « guerre économique » et comme renvoyant à une communauté d'acteurs sommés de répondre aux défis contemporains de la transition. Mais ces deux tendances ont en commun de renforcer le rôle de l'information, des données, des normes et des dispositifs permettant le fonctionnement de filières économiques et de systèmes de relations complexes. Dans ce contexte, l'intelligence – dans tous les sens du terme – devient un ressort essentiel de la capacité des entreprises à trouver leur place dans le système économique, à se développer, à résister aux menaces de toutes natures qui les assaillent et à répondre aux missions élargies qui leur sont assignées : être non seulement des unités de production de biens et des services performantes, mais aussi des organisations citoyennes et des acteurs d'un changement bénéfique pour la société et l'environnement écologique.

L'intelligence économique et les stratégies juridiques sont logiquement sollicitées pour être, l'une et l'autre, mises au service des entreprises. La mobilisation des techniques du renseignement et de l'influence et des techniques juridiques et judiciaires va plus loin. Comme elles sont solidaires d'une même conception des stratégies, d'une commune philosophie réaliste de l'action et qu'elles gagnent à être combinées, l'intelligence économique et les stratégies juridiques sont prises dans un phénomène de convergence. Cette convergence représente un défi à la fois pour les entreprises et les professionnels qui les accompagnent et pour le monde académique qui doit assurer la formation de ces nouveaux spécialistes pluridisciplinaires.

Bibliographie

APPEL V. (1999), « Perrier : la mise en système médiatique d'une crise », *Communication et organisation*, n° 16 (en ligne le 27 mars 2012, URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2258)

BAGLEY C. (2005), *Winning Legally: How Managers Can Use the Law to Create Value, Marshal Resources, and Manage Risk*, Harvard Business Review Press, Cambridge.

BAGLEY C. (2018), *Managers and the Legal Environment. Strategies for Business*, Cengage Learning, Boston.

BARNEY J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17 n°1, p. 99-120.

BIDAUD H, CAILLOUX J.-P. & BIGNON P. (1995), *La fonction juridique et l'entreprise*, ESKA, Paris.

BIRD R. C. (2008), « Pathways of Legal Strategy », *Stanford Journal of Law, Business, and Finance*, Vol. 14, n°1, p. 1-41.

BONDU J. (2020), *Maîtrisez Internet… avant qu'internet ne vous maîtrise !*, Inter-ligere éditions, Paris.

BOURNOIS F. & ROMANI P.-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, Paris.

BOUTHINON-DUMAS H. (2009), « Les stratégies juridiques : essai sur les articulations entre droit, économie et management », *in* A. Masson, *Les stratégies juridiques des entreprises*, Larcier, Bruxelles, p. 11-29

BOUTHINON-DUMAS H. (2011), « La place des juristes auprès des instances dirigeantes des sociétés », in C. Roquilly, *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Management juridique et culture juridique d'entreprise*, Joly éditions, Paris, p. 127-172

BOUTHINON-DUMAS H. & DEFFAINS B. (2022), « La place juridique de Paris » *Revue Dalloz*, p. 29-42.

BOUTHINON-DUMAS H. & MASSON A. (2011), « L'approche "Droit et Management" », Revue trimestrielle de droit commercial, janvier/mars, p. 127-172

BOUTHINON-DUMAS H. & MASSON A. (2012), *Stratégies juridiques et des acteurs économiques*, Larcier, Bruxelles.

BOUTHINON-DUMAS H. & VERDUN F. (2022), « La promesse de l'effectivité de la norme anti-corruption grâce à la compliance est-elle tenue ? », à paraître à la *Revue trimestrielle de droit commercial*.

BOUTHINON-DUMAS H., PIGNARD-CHEYNEL N., KARILA-VAILLANT C. & MASSON A. (2015), *Communication juridique et judiciaire*, Larcier, Bruxelles.

BULINGUE F. (2012), *De l'espionnage au renseignement. La France à l'âge de l'information*, Vuibert, Paris.

CARAYON B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La documentation française, Paris.

CHAPUIS-THUAULT V. (2019), « L'intelligence juridique ou le droit comme élément stratégique clé », *in* C. Harbulot (dir.) *Manuel d'intelligence économique*, PUF, p. 299-311.

COLLARD C. & ROQUILLY C. (2010), *La performance juridique. Pour une vision stratégique du droit dans l'entreprise,* LGDJ, Paris.

COLSON A. & PEKAR LEMPEREUR A. (2022), *Méthode de négociation*, Dunod, Paris.

COMBALBERT L. (2008), *Entreprises : halte aux prédateurs !*, Dunod, Paris.

CORFMAT D., CHAMBAULT M & NURDIN G. (2015), Gouvernance et intelligence économique en PME, L'Harmattan, Paris.

DAMAISIN d'ARES J.-C. (2016), *Intelligence économique et renseignement. Pour en finir avec les amalgames*, Editions JPO, Saint-Mandé.

DANET D. (2011), « Procès test et procès phare », in *Lobbying et procès orchestrés*, Larcier, Bruxelles, p. 111-124.

DE BEAUFORT V. & MASSON A. (2011), *Lobbying et procès orchestrés*, Larcier, Bruxelles.

DE MAISON ROUGE O. (2012), *Le droit de l'intelligence économique. Patrimoine informationnel et secret d'affaires*, Lamy, Paris.

DE MAISON ROUGE O. (2016), *Le droit du renseignement. Renseignement d'Etat, renseignement économique*, LexisNexis, Paris.

DELBECQUE E. & FAYOL J.-R. (2018), *Intelligence économique*, Vuibert, Paris.

DELBECQUE E. & HARBULOT C. (2011), *La guerre économique*, PUF, Paris.

DEMEULENAERE P. (1996), *Homo oeconomicus*, PUF, Paris.

DU MANOIR DE JUAYE T. (2007), *Droit de l'intelligence économique*, Litec, Paris.

DU MANOIR DE JUAYE T. (2011), *Les robes noires dans la guerre économique*, Nouveau monde, Paris.

DU MANOIR DE JUAYE T. (2019), *Le secret des affaires*, LexisNexis, Paris.

DUBEY P. & KRIPALANI E. (2013), *The generalist counsel. How leading general counsel are shaping tomorrow's companies*, Oxford University Press, Oxford.

DUMAS R. (2011), *Intelligence économique de l'entreprise*, Francis Lefebvre, Paris.

ESAMBERT B. (1991), *La guerre économique mondiale*, Olivier Orban, Paris.

FONVIELLE D. (2021), *L'intelligence économique*, Institut Diderot, Paris.

FRANCOIS L. (2004), *Business sous influence*, Editions d'Organisation, Paris.

GENDREAU D. & LERAITRE A. (2017), *Guerre fantôme. La vente d'Alstom à General Electric*, Along production-LCP-Assemblée nationale.

GUILHON A. & MOINET N. (2016), *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer*, Person France, Montreuil.

JUILLET A. (2021), « Tous concernés ! », *Revue Constructif*, n°58, p. 32-36.

HARBULOT C. (2019), *Manuel d'intelligence économique*, PUF, Paris.

HUISSOUD J.-M. & MUNIER F. (2009), *La guerre économique*. Rapport Anteios 2010, PUF, Paris.

ISRAEL L. (2020, *L'arme du droit, Presses de sciences-Po*, Paris.

LABERNEDE R. (2009), « Les limites aux stratégies juridiques : l'exemple de l'abus de droit », *in* A. Masson, *Les stratégies juridiques des entreprises*, p. 473-492.

LAIDI A. (2010), *Les Etats en guerre économique*, Le Seuil, Paris.

LAIDI A. (2021), *Le droit : nouvelle arme de guerre économique*, Actes sud, Paris.

LARIVET S. (2009), *Intelligence économique. Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, Paris.

MALLOWAN M. (2015), *Intelligence de l'information. Entre état d'esprit et stratégie d'organisation*, L'Harmattan, Paris.

MARTRE H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, Paris.

MASSON A & M. SHARIFF M. (2010), « Les stratégies juridiques d'entreprises », *Revue Lamy Droit des affaires*, octobre, p. 56-64.

MASSON A. (2015), « La communication juridique comme levier de la performance juridique des entreprise », *in Communication juridique et judiciaire*, p. 323-335.

MASSON A., BOUTHINON-DUMAS H., DE BEAUFORT V. & JENNY F. (2013), *Stratégies d'instrumentalisation juridique et concurrence*, Larcier, Bruxelles.

MASSON H. (2012), *L'intelligence économique, une histoire française. Genèse, acteurs, politiques*, Vuibert, Paris.

MELVIN S., & GUERRA-PUJOL E. (2020), *The Legal Environment of Business : A Managerial Approach, Theory and Practice*, McGraw Hill, New York.

MELVIN S., OROZCO D. & GUERRA-PUJOL E. (2020), *Business Law and Strategy*, McGraw Hill, New York.

MERKATIS (2004), *L'intelligence juridique. Un nouvel outil stratégique*, Economica, Paris.

PEREIRA B. **(**2021), « Corégulation, entreprises et agence française anticorruption. A quoi sert l'Agence Française Anticorruption ? », *Gérer et Comprendre*, n° 144-juin, p. 29-37

PIERUCCI F. & ARON M. (2019), *Le piège américain*, JC Lattès, Paris.

REVEL Cl. (2012), *La France, un pays sous influence ?*, Vuibert, Paris.

ROQUILLY C. (2011), *La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Management juridique et culture juridique d'entreprise*, Joly éditions, Paris.

TEECE D., PISANO G. & SHUEN A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, p. 509-533.

VAN PARIJS P. (1990), *Le modèle économique et ses rivaux*, Droz, Genève.

VERDUN F. (2013), *Le management stratégique des risques juridiques*, LexisNexis, Paris.

WARUSFEL B. (1995), « L'intelligence économique et le droit », *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n°11, p.1-3.

WARUSFELD B. (2010), « L'intelligence juridique, une nouvelle approche pour les praticiens du droit », *Le monde du droit*, 15 avril 2010, n° 43, p.1-5.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Sébastien BOURDIN

Sébastien Bourdin est Professeur en géographie économique à l'EM Normandie. Il possède un doctorat en géographie ainsi qu'une Habilitation à Diriger des Recherches. Ses recherches portent sur la géographie économique et la science régionale. Plus spécifiquement, il est spécialiste de l'Union européenne, du développement territorial, des politiques publiques et aussi de l'économie circulaire. Dans ses recherches, Sébastien Bourdin mobilise les méthodes quantitatives (économétrie spatiale, statistiques, modélisation) et les méthodes qualitatives. Il a dirigé plusieurs projets de recherche sur la Politique de cohésion d'une part, et la transition énergétique et l'économie circulaire d'autre part.

Hugues BOUTHINON-DUMAS

Hugues Bouthinon-Dumas est professeur dans le département Droit et Environnement de l'entreprise, co-responsable du département Droit et Environnement de l'entreprise, responsable de la filière « Affaires publiques » de l'ESSEC. Il est par ailleurs, Auditeur de la 33e session nationale « Sécurité et justice » de l'IHEMI (ex-INHESJ) et chercheur associé au CDACI de l'Université de Montréal. Hugues Bouthinon-Dumas a été doctorant et post-doctorant à l'Université Paris Dauphine, puis chercheur à l'Université du Luxembourg, puis chercheur visitant à l'Institut international pour la sociologie du droit (Onati, Espagne), puis à l'Université de Montréal et à l'Université McGill (Canada). Il est aussi l'ancien président de l'Association Française Droit & Management.

Caroline DEVAUX

Caroline Devaux est maître de conférences en droit privé à l'Université de Nantes et affiliée au Centre de droit maritime et océanique (CDMO). Elle a soutenu sa thèse intitulée « La fabrique du droit du commerce international : réguler les risques de capture » à l'École de droit de Sciences Po Paris. Sa recherche porte sur le droit du commerce international et le droit maritime. Elle dirige par ailleurs les masters 1 et 2 de droit maritime à la Faculté de droit de Nantes. Elle coordonne un projet « Étoile montante » sur la régulation du marché des

pavillons de navire (SEAFLAG) financé par la région Pays de la Loire. Auparavant, elle a été assistante académique au Collège d'Europe et ATER au Collège de France.

Sophie GARNIER

Sophie Garnier est maître de conférences en droit privé et sciences criminelles à Nantes, Université où elle dirige le Master 2 Droit social et management des ressources humaines. Spécialisée en droit social, elle enseigne notamment le droit du travail aux étudiants de la Licence au Master ainsi qu'en formation continue. Ses recherches portent en particulier sur la prévention en droit du travail (Sophie Garnier, *Droit du travail et prévention. Contribution à l'étude d'un nouveau paradigme,* Paris, LGDJ, Collection Bibliothèque de droit social, tome 77, 2019, 444 pages) et les évolutions du droit de la santé et de la sécurité au travail (Sophie Garnier et Franck Petit, *La responsabilité sociale de l'employeur*, Paris, Gualino, un savoir-faire de Lextenso, 2021, 205 pages). Elle intervient régulièrement dans des colloques (Organisation du travail et santé mentale. Approche juridique, Nantes, 22 septembre 2022) et dans des formations à destination de l'administration du travail, de conseillers prud'homaux et de syndicats dans le cadre de l'ISSTO (Institut du travail et des sciences sociales de l'Ouest).

Jean-Philippe NICOLAÏ

Jean-Philippe Nicolaï est Professeur des universités en Économie à Grenoble INP – Génie Industriel et membre du laboratoire GAEL. Il a soutenu sa thèse à l'Ecole Polytechnique et est agrégé du secondaire en économie et gestion. Sa recherche porte sur la régulation environnementale et plus particulièrement sur les blocages rencontrés lors de la mise en place de politiques environnementales et énergétiques. Il coordonne l'ANR JCJC Digipoll sur la régulation de la pollution numérique. Auparavant, il a été Maître de conférences à l'Université Paris-Nanterre, post-doctorant à l'ETH Zurich et ATER au Collège de France.

Franck PETIT

Franck PETIT est Professeur à l'Université d'Aix-Marseille, où il dirige le Master 2 « Droit des relations du travail et protection sociale ». Ancien doyen de la Faculté de droit, d'économie et de gestion d'Avignon.

Il est l'auteur de nombreuses publications en droit privé, principalement en droit social et en histoire. Il est également membre du comité scientifique de la revue Droit social éditée par Dalloz, une revue de référence pour les juristes spécialisés en droit social.

Les recherches universitaires de Franck Petit portent notamment sur l'étude et la compréhension du droit des relations collectives du travail. Ses travaux traitent, en particulier, du droit syndical, du droit électoral de l'entreprise et du droit de l'emploi. Il s'est intéressé à la question des référendums d'entreprise et a contribué à la reconnaissance conceptuelle d'un droit électoral professionnel et d'un droit à l'accompagnement socio-professionnel.

Mélanie TROTTIER

Mélanie Trottier occupe un poste en organisation du travail au département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Ses travaux portent principalement sur les impacts de diverses formes d'organisation du travail sur le bien-être des employé(e)s, leur conciliation travail-vie personnelle ainsi que leur performance. Elle s'intéresse plus précisément aux nouvelles formes d'organisation du travail (ex. : intelligence artificielle) ainsi qu'aux milieux de travail aux conditions atypiques. Elle a diffusé les résultats de ses recherches dans le cadre de conférences et publié plusieurs articles.

Maude VIGER-MEILLEUR

Diplômée de la maîtrise en science de la gestion spécialisation ressources humaines, d'un baccalauréat en psychologie et membre de l'ordre des Conseiller(-ère)s en ressources humaines agré(e)s du Québec, Maude Viger-Meilleur a assisté plusieurs chercheurs s'intéressant à la santé au travail et plus particulièrement à la conciliation travail-vie personnelle. Après avoir complété son parcours universitaire, elle a débuté sa carrière à titre de professionnelle de recherche pour l'Université du Québec à Montréal et en Outaouais. Les projets sur lesquels elle a travaillé portaient sur les conditions de travail des éducatrices à la petite enfance, les inégalités sociales et territoriales dans la conciliation travail-famille, ainsi que sur le rôle du collectif de travail dans la conciliation travail-famille dans les métiers à prédominance masculine. Malgré son intérêt pour la recherche, sa soif d'agir directement auprès des organisations l'a poussé à se joindre à l'équipe du Réseau pour un Québec Famille et son initiative Concilivi en 2022. Elle a d'abord occupé le poste de conseillère pour les organisations entreprenant la démarche d'obtention du

Sceau de reconnaissance, puis agit maintenant à titre de chargée de projet pour la conciliation proche-aidance-travail.

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*, 3e 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 au mail : brigitte.pereira@wanadoo.fr et 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.