Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

Janvier-Juillet 2026

Numéro 11

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

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

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

Bourdin Sébastien, Professeur, HDR, Géographie économique, IESEG School of Management-Conseiller en rédaction, RIDO.

Fayolle Alain, Entrepreneurship Professor, University Grenoble Alpes, INP Grenoble, CERAG, Distinguished Visiting Professor, University of Johannesburg, South Africa; Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School, France; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division, U.S.A.-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, IESEG School of Management-Conseiller en rédaction, RIDO.

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.

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

Fayolle Entrepreneurship Professor, Entrepreneurship Professor, University Grenoble Alpes, INP Grenoble, CERAG, Distinguished Visiting Professor,

University of Johannesburg, South Africa; Past Distinguished Professor and Entrepreneurship Research Centre Director, EMLYON Business School, France; Past President Academy of Management Entrepreneurship Division, U.S.A.- Conseiller en rédaction, RIDO.

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

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

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

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

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

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

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

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

Moriceau Jean-Luc, Professeur à Institut Mines-Telecom Business School et membre du Laboratoire en Innovation Technologie Economie et Management (LITEM-Paris-Saclay).

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

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

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

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

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

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

Sappa Cristiana, Professeure de droit des affaires, IESEG School of Management.

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

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

SOMMAIRE

Préface……9

Le nouveau visage de l'employeur, au-delà de la subordination.
Sandrino Graceffa ……15

Voir sans transformer : comité d'éthique et inhibition de l'apprentissage organisationnel au Centre du don des corps de l'Université Paris-Descartes.
Louis Vuarin & Marine Bastiege……35

La décision administrative et les droits sociaux à l'épreuve de l'algorithmisation.
Salma Essardi ……65

La souveraineté économique à l'épreuve de la géoéconomie contemporaine : le cas Nexperia comme révélateur d'une recomposition du droit économique international.
El Habib Id Lahcen……..……..85

La construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère : le cas de l'association « Vivre et Travailler Autrement ».
Delphine Minchella ……109

L'effectivité du droit à l'alimentation face aux défis de la sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire : entre gouvernance agricole, insécurité foncière et réformes institutionnelles.
Pierre-Alain Kossadi-Dago……127

Biographie des auteurs……..……...143

Note aux auteurs……..…149

Préface

Ce onzième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations poursuit l'ambition qui fonde la revue : mettre en dialogue le droit, les sciences de gestion et les sciences sociales afin de mieux comprendre les transformations contemporaines des organisations. Les contributions réunies interrogent, chacune depuis un terrain et un cadre théorique propres, les conditions d'exercice de l'autorité, de la responsabilité et de la décision. Elles ont en commun de montrer que les dispositifs formels ne suffisent jamais, à eux seuls, à garantir l'effectivité des protections, la qualité de l'action collective ou la légitimité des décisions.

Le numéro s'ouvre avec l'article du professeur **Monsieur Sandrino Graceffa** (Conservatoire National des Arts et Métiers, CNAM) relatif au nouveau visage de l'employeur, au-delà de la subordination. A partir de deux enquêtes menées auprès de médecins généralistes salariés de Filieris et de fondateurs-salariés d'associations, l'auteur met à l'épreuve la représentation classique de l'employeur comme détenteur d'un pouvoir de direction, de contrôle et de sanction. Les situations étudiées relèvent pleinement du salariat de droit commun, mais se caractérisent par une forte autonomie professionnelle et par une mobilisation limitée des prérogatives hiérarchiques. L'analyse conduit ainsi à déplacer le regard, de l'autorité vers les fonctions de sécurisation, d'organisation et de prise en charge des risques. La notion d'« employeur non subordonnant » permet de désigner une figure qui demeure juridiquement et socialement employeur, tout en fondant sa légitimité moins sur le commandement que sur la responsabilité économique, organisationnelle et sociale. Cette contribution invite à repenser les équilibres de la relation salariale à partir de l'interdépendance et de la coopération organisées au-delà du lien de subordination. Elle éclaire les recompositions contemporaines du salariat lorsque l'autonomie n'est pas une concession, mais une condition même de l'activité, ce qui conduit à interroger le lien de subordination du salarié à l'égard de l'employeur.

Le deuxième article, proposé par les professeurs **Monsieur Louis Vuarin et Madame Marine Bastiege**, (EM Normandie Business School-METIS Lab), est intitulé « Voir sans transformer : comité d'éthique et inhibition de l'apprentissage organisationnel au Centre du don des corps de l'Université Paris-Descartes ». Il examine un paradoxe particulièrement exigeant. En effet, une organisation peut disposer d'alertes répétées, d'acteurs engagés et d'un comité d'éthique actif sans parvenir, pendant une longue période, à transformer les causes profondes d'une dérive organisationnelle. A partir d'une étude documentaire longitudinale, les auteurs distinguent la capacité à détecter et à qualifier un problème de la capacité à convertir l'alerte en transformation effective. Mobilisant la distinction entre l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle, ils proposent la notion de « troncature éthique de l'apprentissage ». Celle-ci décrit le processus par lequel une critique institutionnellement prise en charge, produit des corrections réelles, mais fragmentaires, tandis que sa portée s'interrompt avant le réexamen de la gouvernance, de la distribution des responsabilités, du modèle d'activité ou des critères de performance. Cette contribution rappelle qu'un dispositif éthique ne peut être apprécié à la seule mesure de son existence, du nombre d'alertes reçues ou des avis formulés. Son efficacité dépend de l'architecture qui relie le diagnostic aux lieux de décision, ainsi que de la capacité des

responsables à agir sur les causes et non sur les seuls symptômes. Cet article souligne également la nécessité de préserver une responsabilité managériale pleinement engagée, afin que la spécialisation de la parole éthique ne conduise ni à sa « périphérisation » ni à une dilution de l'action.

Le troisième article, signé par **Madame Salma Essardi**, Docteur en Droit (Université Hasan II Mohammedia) porte sur la décision administrative et les droits sociaux à l'épreuve de *l'algorithmisation*. Cette étude prolonge la réflexion sur la décision et la responsabilité dans le champ de l'action publique. L'intégration croissante des algorithmes dans l'attribution, le contrôle ou la suspension des prestations sociales ne peut pas constituer une simple évolution technique. Elle transforme les modalités de production de la décision administrative en déplaçant certains centres de pouvoir et en mettant à l'épreuve les exigences de transparence, de motivation, d'imputabilité, de non-discrimination et de recours effectif. L'auteure met en évidence d'une part, les tensions entre les promesses d'efficacité, de cohérence et d'optimisation ; et d'autre part, les risques d'opacité, de biais, de standardisation excessive ou de déresponsabilisation. L'étude met aussi en évidence la nécessité d'une recomposition des garanties juridiques et procédurales. Il s'agit en effet de procéder à l'évaluation préalable des systèmes et d'assurer la proportionnalité de leur usage. A cet égard, la contextualisation des situations individuelles et le contrôle juridictionnel recouvrent une importance cruciale. Ainsi, l'algorithme doit demeurer un instrument au service de la décision administrative, sans se substituer à l'autorité compétente ni neutraliser l'examen humain des situations particulières.

Le quatrième article, proposé par le professeur **Monsieur El Habib Id Lahcen** (Ecole Supérieure des Etudes Juridiques et Economiques à l'Université de Mohammedia, Maroc) est intitulé « La souveraineté économique à l'épreuve de la géoéconomie contemporaine : le cas Nexperia comme révélateur d'une recomposition du droit économique international ». L'auteur y examine la transformation des rapports entre souveraineté étatique, sécurité nationale et liberté économique dans un contexte marqué par les crises financières, sanitaires, énergétiques et géopolitiques du début du XXIème siècle. L'affaire Nexperia constitue le point d'appui de cette analyse. La décision du gouvernement britannique d'imposer la cession d'une participation majoritaire dans Newport Wafer Fab, sur le fondement du National Security and Investment Act 2021, révèle la place désormais stratégique des semi-conducteurs et, plus largement, des infrastructures, des technologies et des chaînes d'approvisionnement essentielles. Au-delà du contrôle d'un investissement étranger, cette intervention manifeste l'affirmation d'une logique de sécurité économique susceptible de limiter les règles ordinaires du marché lorsque l'autonomie stratégique de l'Etat est en jeu. La contribution défend l'hypothèse de l'émergence d'une souveraineté économique comme catégorie juridique progressivement identifiable. Celle-ci ne peut néanmoins être confondue avec l'autarcie ou le protectionnisme, ni avec la propriété publique des moyens de production. La souveraineté économique désigne plutôt la capacité juridiquement organisée d'une autorité publique à déterminer les conditions d'accès, de contrôle et de participation aux espaces économiques qu'elle considère comme essentiels. La comparaison des dispositifs britannique, américain, français et européen met en évidence une convergence vers un véritable droit de la sécurité

économique, fondé sur la prévention des dépendances critiques, la protection des actifs stratégiques et la réaffirmation du droit de réglementer.

Cette étude met également en lumière les tensions qui traversent le droit international des investissements. La protection des investisseurs et la libre circulation des capitaux doivent désormais être conciliées avec les impératifs de résilience industrielle, de maîtrise technologique et de sécurité nationale. Pour l'Union européenne, l'enjeu consiste moins à renoncer à l'ouverture qu'à en organiser les conditions, notamment à travers une doctrine de réciprocité économique et une définition plus substantielle de l'autonomie stratégique. Le cas Nexperia apparaît ainsi comme le révélateur d'une recomposition durable du droit économique international.

Le cinquième article, signé par la professeure **Madame Delphine Minchella** (EM Normandie Business School), porte sur la construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère. Le cas de l'association « Vivre et Travailler Autrement » est alors analysé. Cette contribution aborde l'inclusion professionnelle non comme un principe abstrait, mais comme une expérience organisationnelle qui engage les représentations et les relations au sein des collectifs de travail. A partir d'une étude qualitative menée auprès d'acteurs de plusieurs expériences d'inclusion en milieu ordinaire, l'auteure montre que l'acceptabilité sociale ne constitue pas nécessairement une condition préalable à l'accueil de travailleurs autistes dans les organisations de travail. Les inquiétudes initiales peuvent être nombreuses et prendre des formes diverses comme des craintes relatives à la sécurité, à la productivité, à l'organisation du travail, à la valeur des postes ou encore à la qualité des interactions. Ces réticences ne doivent toutefois ni être ignorées ni être considérées comme définitivement acquises. L'analyse met en évidence le rôle décisif de la sensibilisation, de la médiation et de l'accompagnement continu. En rendant l'inclusion intelligible et praticable, ces dispositifs permettent aux équipes d'exprimer leurs interrogations, d'acquérir des repères concrets et de disposer de personnes ressources. Le contact quotidien confronte ensuite les représentations initiales à l'expérience effective du travail. La répétition des interactions produit progressivement de la familiarité et de la prévisibilité, réduisant l'incertitude qui nourrissait les résistances à travailler avec les personnes autistes.

L'apport majeur de cette contribution réside dans la mise en évidence d'un passage possible de l'acceptation à l'appropriation. L'inclusion peut susciter des relations de solidarité et de protection et devenir une source de fierté collective. Cette inclusion peut ainsi s'inscrire dans le fonctionnement ordinaire de l'organisation ou de l'entreprise. Cette stabilisation ne suppose pas l'adhésion unanime de tous les salariés. Elle repose davantage sur la capacité du collectif à réguler les résistances résiduelles sans remettre en cause la continuité du dispositif. L'article invite alors les organisations à ne pas attendre une acceptation complète avant d'agir, mais à créer les conditions permettant à cette acceptabilité de se construire dans et par l'expérience.

Le sixième article, du professeur **Monsieur Pierre-Alain Kossadi-Dago**, (Université Péléforo Gon Coulibaly Korhogo, Côte d'Ivoire) est consacré à l'effectivité du droit à l'alimentation

face aux défis de la sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire. Entre la gouvernance agricole, l'insécurité foncière et les réformes institutionnelles, Cette étude interroge la protection effective des populations dans un domaine particulièrement sensible. L'auteur confronte la reconnaissance juridique du droit à l'alimentation aux obstacles structurels qui en limitent la réalisation concrète. Son étude met en évidence le paradoxe d'une puissance agricole fortement insérée dans les cultures d'exportation, mais dont une partie de la population demeure exposée à l'insécurité alimentaire. La contribution identifie deux difficultés principales. La première tient aux insuffisances de la gouvernance agricole tenant à l'instabilité des politiques publiques, à la faiblesse du soutien à l'agriculture vivrière, à l'accès limité au crédit et à la mécanisation, aux pertes post-récolte importantes ou encore à l'insuffisance des mécanismes de stockage et de régulation des marchés. La seconde difficulté concerne l'insécurité foncière. Malgré la loi du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural, la certification demeure limitée, les procédures apparaissent lourdes et coûteuses, et les conflits liés à l'accès à la terre fragilisent l'investissement des producteurs. L'auteur souligne que la consécration normative d'un droit ne garantit pas son effectivité. Celle-ci exige un cadre institutionnel cohérent, des mécanismes de contrôle, une coordination des acteurs et des moyens budgétaires à la hauteur des objectifs poursuivis. L'étude propose notamment de renforcer la justiciabilité du droit à l'alimentation, d'accélérer et de développer les circuits courts et les achats publics locaux, ou de créer un dispositif national de stockage capable de stabiliser les prix et de renforcer la résilience face aux crises.

Cette réflexion replace la sécurité alimentaire au cœur de la souveraineté, de la paix sociale et du développement durable. Elle insiste sur la participation nécessaire des femmes, des jeunes, des producteurs et des collectivités territoriales. La question alimentaire ne relève donc pas seulement d'une augmentation des volumes produits. Elle suppose une politique durable qui sécurise la terre, valorise l'agriculture vivrière, garantit des débouchés et protège la population contre les chocs économiques, climatiques et sociaux.

Ces contributions enrichissent la cohérence d'ensemble du numéro. L'autorité, la subordination, les comités d'éthique, la souveraineté économique, l'inclusion professionnelle et le droit à l'alimentation peuvent sembler relever de champs éloignés. Elles posent pourtant une question commune : comment transformer une ambition juridique, politique ou sociale en capacité effective d'action ? Ainsi, à travers l'ensemble de ces travaux, ce onzième numéro met en lumière les transformations contemporaines de la responsabilité. Celle-ci n'est pas réduite à l'exercice d'un pouvoir hiérarchique, ni à l'existence d'une instance spécialisée, ni même à la seule adoption d'une règle. La responsabilité se mesure à la capacité des organisations et des institutions à sécuriser l'action, à apprendre des alertes, à préserver les droits, à accompagner les changements et à répondre aux vulnérabilités nouvelles.

Le numéro 11 de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations offre alors un espace de réflexion particulièrement fécond sur les relations entre les normes, les décisions et les pratiques. En croisant droit, management et sciences sociales, il invite à concevoir des organisations capables d'articuler l'autonomie et la protection ; l'ouverture et la souveraineté ;

la diversité et la participation ; le développement économique et la justice sociale. Ce numéro invite encore à dépasser les oppositions simples entre l'autonomie et la subordination, un dispositif éthique et une dérive, ou l'innovation technologique et la protection des droits. Il montre que la qualité des organisations réside dans leur capacité à articuler des exigences parfois contradictoires. Il rappelle surtout que le droit et le management ne peuvent être pensés séparément dès lors qu'il s'agit d'organiser la responsabilité et de préserver l'effectivité des droits.

La Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations remercie les auteurs pour la richesse de leurs analyses.

Sandrino GRACEFFA
Professeur du Conservatoire national des arts et métiers, LISE (UMR 3320).

Le nouveau visage de l'employeur, au-delà de la subordination

Résumé : cet article interroge les évolutions contemporaines de la figure de l'employeur à partir de deux enquêtes menées auprès de médecins généralistes salariés de Filieris et de fondateurs-salariés d'association. Alors que le lien de subordination demeure le critère central de qualification juridique de la relation salariale en France, les résultats montrent que les manifestations concrètes du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction y sont particulièrement limitées. L'analyse met en évidence l'importance d'autres fonctions de l'employeur, liées aux responsabilités économique, organisationnelle et juridique ainsi qu'à la contribution au système de protection sociale historiquement associé au salariat. Elle conduit à proposer la notion d' « employeur non subordonnant » pour désigner une figure émergente de l'employeur dont la légitimité repose davantage sur la sécurisation de l'activité que sur l'exercice d'une autorité hiérarchique.

Mots clefs : Lien de subordination ; Relation salariale ; Autonomie professionnelle ; Médecins salariés ; Associations employeuses.

The new face of the employer, beyond subordination

Abstract: This article examines the contemporary transformation of the employer's role through two empirical investigations conducted among salaried general practitioners working for Filieris and founder-employees of nonprofit associations. While the employment relationship continues to be legally defined by the criterion of subordination, the findings reveal that the concrete manifestations of managerial authority—namely the powers of direction, control, and sanction—are remarkably limited in both cases. The analysis highlights the importance of other employer functions related to economic, organizational, and legal responsibility, as well as contributions to the social protection system. Building on these findings, the article proposes the concept of the "non-subordinating employer" to describe an emerging figure of the employer whose legitimacy rests less on the exercise of hierarchical authority than on the capacity to secure and sustain productive activity.

Keywords: Subordination; Employment relationship; Professional autonomy; Salaried general practitioners ; Nonprofit employers.

Introduction

Lorsque, à la fin du XIXe siècle, Émile Levasseur entreprend d'écrire une histoire du salariat, il ne fait pas encore référence à l'« employeur », mais au « salariant » (Levasseur, 1898). Ce choix lexical n'est pas anodin. Il rappelle que la figure de celui qui emploie ne se confond pas avec celle du patron capitaliste et qu'elle ne se réduit pas davantage à l'exercice d'un pouvoir de commandement. Levasseur souligne ainsi que la généralisation du salariat n'implique pas une forme unique d'organisation productive : « La substitution de l'État aux entrepreneurs privés […] n'amènerait pas la suppression du salariat » (Levasseur, 1898, p. 4). Autrement dit, les formes de l'employeur peuvent évoluer sans remettre en cause l'existence même de la relation salariale.

Plus d'un siècle plus tard, cette intuition retrouve une actualité particulière. Alors que le droit continue de définir la relation salariale à partir du lien de subordination, les transformations contemporaines du travail conduisent à s'interroger sur les fonctions effectivement exercées par l'employeur dans certaines configurations professionnelles. Les formes d'organisation de l'emploi se diversifient, les situations d'autonomie se développent et les modalités d'exercice de l'autorité se recomposent, sans pour autant faire disparaître la relation salariale. C'est dans cette perspective que nous proposons d'examiner les transformations contemporaines de la figure de l'employeur à partir d'une enquête sociologique menée auprès de deux catégories de salariés dont l'activité repose sur une forte autonomie professionnelle[1]. Que signifie être employeur lorsque la réalisation même du travail limite l'exercice réel du pouvoir hiérarchique ? Peut-on encore considérer les catégories de salarié et d'employeur comme fondées sur une relation contractuelle soumettant le premier au second lorsque l'autonomie devient une condition nécessaire de l'activité productive ?

Bien que le Code du travail ne définisse pas explicitement le lien de subordination, celui-ci demeure en France le principal critère de qualification du salariat. L'arrêt Société Générale du 13 novembre 1996 le définit comme « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur ayant le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné » (Cassation sociale, 13 nov. 1996, n° 94-13.187). Cette décision a surtout contribué à regrouper sous une même notion les pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction attachés à la fonction de l'employeur.

Le lien de subordination présente la particularité d'être « à la fois le critère de fait de la relation salariale et l'effet juridique de celle-ci » (Pereira, 2018, p. 40). Cette double fonction conduit le droit du travail à qualifier la relation salariale tout en légitimant l'asymétrie qui la structure. Cette particularité traduit également la difficulté historique du droit du travail à concilier l'égalité contractuelle des parties avec la reconnaissance d'une relation durable permettant à l'un de commander et à l'autre d'obéir (Supiot, 2011).

[1] Le présent article s'appuie en grande partie sur les résultats d'une recherche doctorale ayant donné lieu à une enquête de terrain en 2022 et 2023 (Graceffa, 2026a).

Les transformations contemporaines du travail invitent cependant à réexaminer cette représentation de la relation salariale dans des situations où l'exercice du pouvoir hiérarchique apparaît limité, difficile ou contre-productif. Nos résultats conduisent ainsi à identifier une figure d'employeur qui demeure pleinement employeur tout en n'exerçant que marginalement les prérogatives traditionnellement associées au lien de subordination. Loin de signifier sa disparition, cette configuration met en évidence l'importance d'autres fonctions, notamment liées à la responsabilité économique, celle sociale et celle organisationnelle.

Pour mettre à l'épreuve cette hypothèse, nous avons retenu deux situations relevant pleinement du droit commun du salariat plutôt que des dispositifs dérogatoires du Code du travail. Le premier cas concerne les médecins généralistes salariés des centres de santé Filieris. Le second porte sur des fondateurs et fondatrices d'association devenus salariés de la structure qu'ils ont créée et dont ils assurent la gestion opérationnelle. Dans les deux cas, l'autonomie nécessaire à la réalisation de l'activité productive rend problématique l'exercice ordinaire du pouvoir hiérarchique.

L'article procède en trois temps. Nous présenterons d'abord ces deux cas critiques (1)et les résultats de l'enquête consacrée à l'identification des indices de subordination (2). Nous montrerons ensuite que la faible mobilisation des prérogatives hiérarchiques ne conduit pas à la disparition de la figure de l'employeur (3). Enfin, nous distinguerons plusieurs fonctions de l'employeur afin d'identifier une configuration particulière que nous qualifions d'« employeur non subordonnant » (4).

1. Deux cas critiques mettant à l'épreuve la définition classique de l'employeur

Avant de présenter nos deux terrains d'enquête, il convient de préciser le choix méthodologique qui nous a conduits à privilégier des situations relevant du droit commun du salariat plutôt que les configurations d'emploi habituellement mobilisées pour analyser les recompositions contemporaines du travail (1.1). Le premier terrain porte sur les médecins généralistes salariés des centres de santé Filieris (1.2). Le second s'intéresse aux fondateurs et fondatrices d'association devenus salariés de la structure qu'ils ont créée (1.3).

1.1.Une méthodologie fondée sur l'étude de cas relevant du salariat de droit commun

Les transformations contemporaines du salariat ont souvent été analysées à partir des marges de la relation d'emploi. Les travaux consacrés aux *zones grises des relations de travail et d'emploi* (Bureau, Corsani, Giraud et Rey, 2019 ; 2025) ou aux organisations alternatives fondées sur une quête d'autonomie (Graceffa & Lallement, 2025) ont ainsi largement contribué à renouveler la compréhension des recompositions du travail. Notre démarche est différente. Elle consiste à observer ces transformations au cœur même du salariat de droit commun, là où la figure de l'employeur paraît, en apparence, la plus stabilisée.

Nous n'avons donc pas retenu les situations particulières d'emploi pour lesquelles le législateur a prévu des modalités spécifiques d'accès à la protection salariale. Une partie importante de ces configurations est aujourd'hui regroupée dans la septième partie du Code du travail, qui rassemble notamment les gérants de succursale, les journalistes professionnels, les artistes du spectacle ou encore les voyageurs, représentants et placiers (VRP). Ces dispositifs relèvent souvent d'une logique dans laquelle « la preuve de l'exercice du métier suffit à faire bénéficier du statut légal correspondant » (Supiot, 2016, p. 71). L'enjeu est alors moins de reconnaître l'existence d'un pouvoir hiérarchique effectif que d'étendre à certaines catégories de travailleurs les protections historiquement associées au salariat.

Nous avons au contraire choisi d'étudier des salariés pleinement inscrits dans le droit commun de la relation d'emploi afin de comprendre ce qu'il advient de la figure de l'employeur lorsque l'activité productive rend difficile, voire contre-productif, l'exercice des pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction. Ce choix méthodologique nous a conduits à retenir deux « cas critiques »[1], entendus comme des configurations permettant de mettre à l'épreuve les catégories ordinaires d'analyse du salariat. Les médecins généralistes salariés de Filieris et les fondateurs-salariés d'association conjuguent en effet une forte autonomie professionnelle et une relation salariale caractérisée par un employeur clairement identifiable. Cette combinaison en fait des observatoires privilégiés des évolutions de la fonction d'employeur.

1.2. Les médecins généralistes salariés de Filieris

Le premier cas critique étudié est celui des médecins généralistes salariés exerçant au sein des centres de santé Filieris, historiquement rattachés au système de soins du régime de sécurité sociale des mines. L'intérêt de ce terrain tient aux conditions d'exercice de la médecine générale, qui constituent l'une des expressions les plus emblématiques de l'autonomie professionnelle.

Dans son analyse des professions, Eliot Freidson définit cette autonomie comme la capacité reconnue à un groupe professionnel de contrôler les conditions d'accès au métier, de définir les normes de bonne pratique et de réguler lui-même l'exercice de son activité (Freidson, 1988). Sous cet angle, la profession médicale occupe une place emblématique. L'autorité du médecin repose moins sur son inscription dans une organisation hiérarchisée que sur la reconnaissance de son expertise scientifique, de sa responsabilité clinique et de son indépendance dans la prise de décision thérapeutique. Alors même qu'au sein de Filieris les médecins généralistes relèvent juridiquement du salariat, peu d'indices visibles permettent de les distinguer de leurs homologues exerçant sous la forme libérale : plaque professionnelle, salle d'attente, ordonnances personnalisées, lecteur de « carte Vitale » ou encore suivi individuel des patients.

[1] Le recours à la notion de « cas critique » consiste à mettre une hypothèse à l'épreuve d'une situation qui semble, à première vue, la contredire. Cette démarche a notamment été mobilisée par John Harry Goldthorpe et Al dans leur étude de « l'ouvrier aisé » (Goldthorpe et al., 1969)), puis repris par Isabelle Ferreras (Ferreras, 2007, p. 37). Dans notre cas, l'intérêt heuristique des terrains retenus tient à l'apparente contradiction entre le statut salarial et la forte autonomie dont disposent les médecins généralistes salariés et les fondateurs-salariés d'association.

Cette proximité alimente l'idée selon laquelle l'exercice médical serait difficilement compatible avec une relation salariale fondée sur la subordination.

Cette représentation est renforcée par les catégories statistiques elles-mêmes puisqu'elles tendent à rattacher les professions libérales à l'univers des emplois non-salariés, y compris lorsque certaines d'entre elles sont exercées dans le cadre d'un contrat de travail (Insee, 2026). Ce traitement statistique contribue à associer l'exercice médical à sa forme libérale dominante et à présenter l'autonomie professionnelle comme indissociable de l'indépendance juridique, alors même que plusieurs milliers de médecins exercent aujourd'hui sous statut salarié. Cette difficile assimilation à une relation salariale classique ne tient cependant pas uniquement au caractère réglementé de la profession. En France, la valorisation historique du « colloque singulier » entre le médecin et son patient a contribué à naturaliser l'exigence d'autonomie du praticien en la présentant comme une condition intrinsèque de la qualité du soin et de l'éthique médicale (Hardy, 2013 ; Hatzfeld, 1963). Parce que la responsabilité scientifique, déontologique et thérapeutique demeure attachée à la personne du médecin, l'intervention d'un tiers employeur apparaît particulièrement problématique.

Enfin, la place occupée par le paiement à l'acte dans les représentations de l'activité médicale renforce l'image d'un praticien engagé dans une relation d'échange directe avec son patient. Bien que le financement des soins soit aujourd'hui largement socialisé et que le reste à charge demeure souvent limité, cette représentation continue d'alimenter l'idée selon laquelle l'exercice médical suppose une autonomie difficilement conciliable avec l'existence d'un contrôle hiérarchique ordinaire (Da Silva, 2013 ; Graceffa, 2026b).

Ces différents éléments font des médecins généralistes salariés de Filieris, un cas particulièrement pertinent pour interroger les limites pratiques du lien de subordination. Si l'employeur demeure juridiquement identifiable, les caractéristiques mêmes de l'activité médicale tendent à restreindre les possibilités d'intervention directe dans le contenu du travail, faisant de ce terrain un observatoire privilégié des tensions entre salariat et autonomie professionnelle.

1.3. Les fondateurs-salariés d'association

Le second cas critique étudié est celui de fondateurs et fondatrices d'associations régies par la loi de 1901 devenus salariés de la structure qu'ils ont contribué à créer et dont ils assurent la gestion opérationnelle au quotidien. À la différence des médecins généralistes, leur autonomie ne repose ni sur l'appartenance à une profession réglementée ni sur la détention d'un monopole professionnel. Elle trouve son origine dans leur rôle fondateur et dans la place singulière qu'ils occupent au sein de l'organisation employeuse.

Notre enquête a porté sur dix-neuf associations employeuses relevant de secteurs variés : formation continue, éducation populaire, médiation culturelle, spectacle vivant, orientation professionnelle, éducation à l'environnement, insertion sociale par le logement ou par l'activité économique. Ces structures demeurent de taille modeste, avec une moyenne de 5,7 salariés

équivalent temps plein et des effectifs compris entre un et quatorze salariés. Cette configuration correspond largement aux caractéristiques du monde associatif employeur français, composé majoritairement de petites organisations fortement ancrées dans leur territoire.

À première vue, ces structures ne présentent pourtant aucune particularité juridique susceptible de les distinguer d'autres employeurs. Les responsables étudiés sont liés à leur association par des contrats de travail classiques et relèvent pleinement du droit commun de la relation salariale. Pourtant, derrière cette apparente banalité organisationnelle se déploient des rapports d'emploi difficilement assimilables à une subordination salariale classique. Cette singularité tient au fait que la légitimité de ces responsables salariés précède souvent leur entrée dans la relation d'emploi. Avant même de devenir salariés, ils ont généralement imaginé le projet associatif, défini ses finalités, mobilisé les premières ressources, constitué les réseaux de partenaires et assuré le lancement de l'activité. Dans de nombreux cas, l'association apparaît comme le prolongement institutionnel d'un engagement personnel, professionnel ou militant déjà ancien.

La relation salariale intervient ainsi dans un second temps. Elle ne constitue pas le point de départ de la légitimité du responsable, mais l'une de ses conséquences. Alors que, dans la relation salariale classique, l'autorité du salarié découle largement de la délégation accordée par l'employeur, les fondateurs-salariés tirent leur légitimité de leur contribution à la création et au développement de l'organisation. Leur connaissance du projet, leur maîtrise des réseaux de partenaires et leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement leur confèrent une position difficilement réductible à celle d'un salarié ordinaire.

Cette situation tend à brouiller les frontières habituelles entre employeur et salarié. Les dirigeants bénévoles disposent formellement des prérogatives attachées à leur fonction, mais ils se trouvent souvent face à des responsables salariés dont la légitimité historique, l'expertise opérationnelle et l'investissement dans le projet associatif rendent délicat l'exercice d'un pouvoir hiérarchique classique. Plus encore que dans le cas des médecins, l'enjeu n'est donc pas seulement celui de l'autonomie dans le travail, mais celui d'une relation salariale construite autour d'acteurs dont la légitimité organisationnelle préexiste à la relation d'emploi elle-même. À ce titre, les fondateurs-salariés d'association constituent un observatoire privilégié pour analyser les limites pratiques du modèle subordinationnel et interroger les conditions dans lesquelles la figure de l'employeur peut continuer d'exister sans s'appuyer principalement sur l'exercice direct du pouvoir hiérarchique.

2. Une subordination juridique sans subordination effective ?

La question de la subordination juridique, entendue comme le critère central du lien salarial, se heurte parfois à des situations dans lesquelles, en dépit de son apparente reconnaissance formelle, elle ne se traduit pas par une subordination effective dans les faits. Il conviendra alors d'expliquer l'enquête sur les indices de subordination (2.1.), celle-ci portant sur le cas Filieris (2.2.) et le cas associatif (2.3.) pour mettre en évidence une subordination juridique faiblement mobilisée (2.4.).

2.1 Une enquête à la recherche des indices de subordination

L'objectif de notre enquête n'était pas de vérifier l'existence juridique du lien de subordination, celle-ci ne faisant aucun doute dans les deux terrains étudiés, mais d'en rechercher les manifestations concrètes dans les situations ordinaires de travail. Autrement dit, nous avons cherché à identifier les traces empiriques des pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction supposés caractériser la relation salariale.

L'investigation repose sur un corpus de 81 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 58 personnes appartenant aux deux univers étudiés. Le premier ensemble regroupe 34 entretiens menés autour des médecins généralistes salariés de Filieris, incluant praticiens et responsables de la structure employeuse. Le second rassemble 47 entretiens conduits autour de fondateurs et fondatrices salariés au sein de 19 associations, complétés par les points de vue de salariés et de dirigeants bénévoles. Ces matériaux ont été complétés par des données statistiques, des documents professionnels et plusieurs observations de terrain. Cette diversité de sources nous a permis de confronter les qualifications juridiques aux pratiques effectives et d'examiner la manière dont les prérogatives traditionnellement associées à la fonction de l'employeur se manifestent dans l'activité quotidienne. Dans les deux terrains, nous avons ainsi recherché les situations dans lesquelles l'employeur donnait des instructions, contrôlait l'exécution du travail ou sanctionnait les comportements jugés non conformes. Or, comme nous allons le voir, les indices recueillis se sont révélés particulièrement rares et souvent éloignés des formes classiques d'exercice du pouvoir hiérarchique.

2.2. Le cas Filieris

Les résultats de l'enquête menée auprès des médecins généralistes salariés de Filieris révèlent une faible présence des manifestations habituellement associées au pouvoir hiérarchique. Alors même que les praticiens sont liés à leur employeur par des contrats de travail de droit commun, aucun indice d'un usage ordinaire du pouvoir disciplinaire n'a pu être identifié au cours de notre enquête.

La seule trace explicite de sanction relevée concerne le licenciement d'une personne exerçant la médecine sans disposer du diplôme requis malgré son inscription sur les listes ordinales. Cette affaire, survenue durant la crise sanitaire au sein d'un centre de santé Filieris de Montceau-les-Mines (Saône-et-Loire), a été révélée à la suite des soupçons formulés par une secrétaire médicale qui avait déjà identifié cette personne dans une précédente affaire d'usurpation de diplôme. Si cet épisode a conduit l'employeur à mobiliser son pouvoir disciplinaire le plus élevé, il demeure remarquable qu'il constitue le seul exemple de sanction formelle recueilli au cours de notre enquête auprès d'une organisation employant plusieurs centaines de professionnels de santé.

Cette rareté des sanctions ne signifie pas pour autant l'absence de toute règle collective. Notre enquête montre cependant que les moyens mobilisés pour les faire respecter s'écartent sensiblement du modèle hiérarchique classique. Les difficultés rencontrées pour assurer le

respect des horaires d'ouverture des centres de santé ou la transmission d'informations aux organismes de sécurité sociale conduisent ainsi l'organisation à s'appuyer sur les secrétaires médicales afin qu'elles rappellent aux praticiens certaines exigences élémentaires de fonctionnement collectif. Cette configuration, que nous avons qualifiée de « contrôle par le bas », traduit moins l'exercice direct d'un pouvoir hiérarchique que la difficulté structurelle de l'employeur à intervenir lui-même dans l'activité de professionnels disposant d'une forte autonomie.

Un dernier indice est apparu lors de nos échanges avec la direction territoriale Nord de Filieris. Celle-ci a accepté de nous transmettre l'ensemble des données habituellement mobilisées dans les études portant sur l'emploi médical : ancienneté, rémunérations, profils de recrutement ou trajectoires professionnelles. Une seule question est toutefois restée sans réponse. Il s'agit de celle relative au nombre et à la nature des sanctions disciplinaires prononcées à l'encontre des médecins généralistes. Nous savions pourtant, par d'autres sources, que ces données étaient quasiment inexistantes, aucune sanction n'ayant été signalée au cours de notre enquête qualitative à l'exception du cas précédemment évoqué. Cette absence de réponse semble moins traduire la sensibilité de l'information qu'une forme d'embarras institutionnel. Tout se passe comme si l'évocation même du pouvoir de l'employeur apparaissait en décalage avec la représentation que l'organisation se fait de sa relation aux médecins.

Pris isolément, chacun de ces éléments pourrait paraître anecdotique. Considérés conjointement, ils dessinent toutefois une configuration singulière dans laquelle la relation salariale demeure juridiquement incontestable alors que les manifestations ordinaires du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction apparaissent particulièrement rares. L'employeur conserve formellement les prérogatives attachées au lien de subordination, mais celles-ci semblent difficilement mobilisables dans la conduite quotidienne de l'activité médicale.

2.3. Le cas associatif

Les résultats de l'enquête menée auprès des fondateurs et fondatrices salariés d'association conduisent à des constats proches de ceux observés dans le cas des médecins de Filieris. Là encore, les indices susceptibles d'attester l'exercice ordinaire d'un pouvoir de direction, de contrôle et de sanction se révèlent particulièrement rares. Les dirigeants bénévoles rencontrés interviennent peu dans le contenu de l'activité productive et apparaissent généralement peu enclins à remettre en cause les choix opérationnels des responsables salariés.

Les rares manifestations d'autorité observées au cours de l'enquête présentent un caractère paradoxal. Les dirigeants bénévoles interviennent peu dans l'activité productive et, lorsqu'ils le font, c'est principalement pour soutenir les responsables salariés dans leurs missions de coordination et d'animation de l'organisation. Leurs interventions visent moins à diriger le travail qu'à améliorer les conditions dans lesquelles il est exercé, notamment en encourageant l'acceptation d'une rémunération plus élevée, de congés ou d'autres avantages.

Le témoignage suivant illustre cette logique de soutien. À la découverte du niveau de rémunération du fondateur salarié, un nouveau président bénévole estime qu'il ne correspond pas à son investissement dans l'association :

> « Quand il a pris la présidence et qu'il a commencé à plonger dans les papiers et qu'il a vu les niveaux de rémunération, il m'a regardé avec de gros yeux en disant : "Ça, c'est ton salaire ? Il y a un problème avec ça et il va falloir le résoudre parce que ce n'est pas dans les clous." »

Dans ce cas, l'autorité du président ne s'exerce pas pour renforcer son contrôle, mais pour tenter de corriger ce qu'il perçoit comme une forme d'injustice. L'intervention apparaît moins comme l'expression d'un pouvoir hiérarchique que comme une tentative de reconnaissance de l'investissement consenti par le fondateur dans la création et le développement de l'association.

Dans un second exemple, le conseil d'administration refuse une solution consistant à licencier provisoirement le directeur fondateur afin qu'il puisse bénéficier de l'assurance chômage pendant un congé pour convenance personnelle. Il cherche en revanche une solution interne permettant de reconnaître, au moins partiellement, les heures accumulées et jamais récupérées :

> « J'ai pris neuf mois sabbatiques, je voulais être licencié pour avoir le chômage, pendant mes longs voyages et on m'a dit non… Parce qu'on ne peut pas ne pas avoir de directeur, surtout qu'ils savaient pertinemment que j'allais continuer à répondre à mes mails. Donc du coup, j'ai pris un congé sans solde puis ils m'ont dit : "Écoute, t'as accumulé pendant des années des récups, donc on a fait en payant un peu ces heures jamais récupérées." »

Là encore, l'intervention du dirigeant bénévole ne vise pas à obtenir davantage d'engagements, mais à corriger les effets d'un surinvestissement durable dans l'activité associative. Ces situations prennent sens lorsqu'elles sont replacées dans la relation particulière qui unit les fondateurs salariés à leur association. Souvent à l'origine du projet, ils en ont assuré la création, mobilisé les premiers financements, constitué les réseaux de partenaires et porté une part importante des risques liés à son développement. Face à cet investissement, les dirigeants bénévoles semblent éprouver une forme de dette symbolique qui limite l'exercice d'une autorité hiérarchique classique. Loin de traduire l'absence d'employeur, cette configuration révèle une relation dans laquelle les prérogatives associées à cette fonction tendent à être mobilisées davantage dans une logique de reconnaissance et de protection que de commandement.

2.4. Une subordination juridique faiblement mobilisée

Les deux terrains étudiés diffèrent profondément par leur histoire, leur mode d'organisation et la nature des activités exercées. D'un côté, des médecins généralistes salariés au sein d'un important réseau de centres de santé ; de l'autre, des fondateurs et fondatrices salariés de petites associations employeuses relevant de secteurs variés. Malgré ces différences, nos enquêtes convergent vers un constat commun : les manifestations concrètes du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction apparaissent particulièrement rares dans les situations observées.

La première convergence concerne la question disciplinaire. Que ce soit au sein de Filieris ou dans les associations étudiées, les sanctions formelles demeurent exceptionnelles. Dans le cas des médecins, la seule sanction identifiée concerne une situation d'exercice illégal de la médecine ; dans celui des associations, aucun cas significatif de sanction disciplinaire n'a été relevé au cours de l'enquête.

La deuxième convergence tient à la faiblesse des dispositifs de contrôle. Dans les deux configurations, les employeurs disposent formellement de prérogatives hiérarchiques, mais l'expertise des médecins comme la légitimité des fondateurs-salariés limitent leur intervention directe dans le contenu du travail. Dans les deux cas, la maîtrise effective de l'activité productive repose principalement sur les salariés eux-mêmes.

Cette situation tient à la nature même des activités étudiées. L'autonomie n'y constitue pas un avantage périphérique, mais une condition de réalisation du travail. L'activité médicale comme celle des fondateurs-salariés repose sur la mobilisation d'une expertise, de ressources et d'un jugement professionnel dont l'efficacité pourrait être compromise par une intervention hiérarchique directe. Les résultats de l'enquête ne conduisent toutefois pas à conclure à l'absence de subordination juridique. Dans les deux cas, les salariés relèvent du droit commun du salariat et les employeurs demeurent clairement identifiables. Ils invitent en revanche à distinguer l'existence juridique du lien de subordination de ses modalités concrètes d'exercice. Si la première demeure incontestable, les secondes apparaissent particulièrement limitées.

Cette conclusion fait émerger une nouvelle interrogation : lorsqu'un employeur n'exerce que marginalement les prérogatives de direction, de contrôle et de sanction qui sont censées le définir, sur quoi repose alors sa légitimité ? C'est à cette question que nous proposons désormais de répondre.

3. L'employeur au-delà de la subordination

L'identification de l'employeur ne saurait se réduire à la subordination juridique, dès lors que les mutations des relations de travail conduisent à repenser ses fonctions et ses responsabilités au-delà du seul pouvoir de commandement. En effet, l'employeur apparaît de plus en plus comme un acteur, dont le rôle ne consiste pas nécessairement à diriger l'activité du salarié, mais comprend des fonctions d'organisation, de garantie et de prise en charge des risques.

Il conviendra d'abord de mettre en lumière un paradoxe apparent (3.1.) tenant à la persistance de la référence à la subordination alors même que celle-ci tend à s'effacer dans les pratiques. Nous envisagerons ensuite, les autres fonctions de l'employeur (3.2.), qui dépassent le seul exercice d'un pouvoir hiérarchique. Puis, l'analyse du cas Filieris montrera comment la logique de responsabilité peut se substituer à celle du commandement (3.3.). Enfin, l'étude du cas associatif permettra de voir l'employeur comme le garant de la continuité du projet collectif (3.4.).

3.1. Un paradoxe apparent

A ce stade de notre démonstration, une question s'impose : lorsqu'une organisation emploie des salariés de droit commun tout en n'exerçant que marginalement les prérogatives associées au lien de subordination, peut-on encore la considérer comme un employeur au sens plein du terme ?

Les résultats présentés jusqu'ici font apparaître un paradoxe. D'un côté, rien ne permet de contester l'existence d'une relation salariale : les médecins de Filieris comme les fondateurs-salariés d'association sont liés à leur organisation par des contrats de travail classiques et leurs employeurs assument l'ensemble des obligations qui en découlent. De l'autre, les manifestations ordinaires du pouvoir hiérarchique demeurent particulièrement rares.

Une première interprétation consisterait à voir dans ces situations une forme de faux salariat dissimulant des relations de travail indépendantes. Une telle lecture ne résiste ni à l'analyse juridique, ni à l'observation empirique. Si les manifestations ordinaires du pouvoir hiérarchique apparaissent limitées, les organisations étudiées continuent d'assumer l'ensemble des responsabilités attachées à la qualité d'employeur et les salariés bénéficient pleinement des protections associées au statut salarial. Une seconde interprétation conduirait à considérer que l'affaiblissement de la subordination effective annonce la disparition progressive de la figure de l'employeur. Là encore, notre analyse montre l'inverse : l'employeur demeure clairement identifiable et continue d'assurer des fonctions essentielles au fonctionnement de l'organisation et à la sécurisation de l'activité. Les cas étudiés invitent ainsi à déplacer le regard. Si la fonction d'employeur ne peut être réduite à sa seule dimension de subordination, il devient nécessaire d'identifier les autres fonctions sur lesquelles repose sa légitimité lorsque l'exercice du pouvoir hiérarchique devient marginal.

3.2. Les autres fonctions de l'employeur

La faible mobilisation des prérogatives hiérarchiques observée dans nos deux terrains ne conduit pas à conclure à une disparition de la figure de l'employeur. Elle invite plutôt à distinguer d'autres fonctions sans lesquelles la relation salariale ne pourrait durablement exister.

La première renvoie à la notion de responsabilité. À mesure que le droit du travail s'est construit, l'employeur s'est vu attribuer un nombre croissant d'obligations relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Il demeure également responsable de l'organisation de l'activité, du respect des obligations légales et de la prévention des risques auxquels sont exposés les travailleurs. Cette responsabilité dépasse toutefois le seul cadre juridique. L'employeur assume une part importante des risques économiques associés à l'activité. En effet, il garantit le versement des rémunérations, finance les investissements nécessaires au fonctionnement de l'organisation et supporte les conséquences d'éventuelles difficultés économiques. Cette fonction apparaît particulièrement visible dans les deux terrains étudiés. Les médecins de Filieris bénéficient d'une part importante de rémunération stable,

indépendante des fluctuations de leur activité ou de leur patientèle, tandis que les fondateurs-salariés d'association peuvent poursuivre leur engagement sans supporter seuls l'ensemble des aléas liés à la pérennité de leur structure.

Une seconde fonction apparaît tout aussi déterminante : la contribution au système de protection sociale. En tant qu'employeur, l'organisation ne se contente pas de rémunérer le travail effectué ; elle participe également, par le biais des cotisations patronales et de la gouvernance paritaire, au financement de dispositifs collectifs protégeant les travailleurs contre les principaux risques sociaux. Souvent reléguée au second plan dans les analyses centrées sur la subordination, cette fonction constitue pourtant l'un des fondements historiques du compromis salarial. L'employeur ne se définit pas seulement par sa capacité à commander, mais aussi par sa participation à un système de mutualisation des risques.

Les situations étudiées montrent que cette fonction, comme celle de responsabilité, demeure pleinement active alors même que l'exercice du pouvoir hiérarchique apparaît limité. Si la subordination reste un critère essentiel de qualification juridique, elle n'épuise donc pas à elle seule la réalité de la fonction d'employeur.

Cette observation conduit à distinguer trois fonctions principales de l'employeur : une fonction de subordination, une fonction de responsabilité liée à la prise en charge des risques et à l'organisation de l'activité, et une fonction de contribution sociale fondée sur la participation au financement des mécanismes collectifs de protection.

3.3. Le remplacement du commandement par la responsabilité : le cas Filieris

Les résultats de notre enquête invitent à déplacer le regard porté sur la relation salariale des médecins généralistes de Filieris. Si l'exercice effectif du pouvoir hiérarchique apparaît limité, l'employeur occupe néanmoins une place centrale dans l'organisation du travail médical à travers les fonctions de responsabilité qu'il assume.

Les praticiens rencontrés soulignent d'abord la sécurité économique associée au salariat. Une part importante de leur rémunération demeure indépendante des fluctuations de leur activité ou de leur patientèle, ce qui leur permet de se consacrer pleinement à leur activité clinique. Ils bénéficient également d'une prise en charge des locaux, des équipements et d'une grande partie des tâches administratives nécessaires au fonctionnement des centres de santé. Plus largement, le salariat apparaît comme un mécanisme de mutualisation des risques. L'employeur assume les investissements, les coûts de fonctionnement et les conséquences économiques liés aux aléas de l'activité, garantissant aux médecins une continuité de revenu largement indépendante des difficultés ponctuelles rencontrées par certains centres.

Cette attractivité du salariat se traduit par une ancienneté moyenne de 17 ans dans l'organisation, nettement supérieure à celle observée dans l'emploi en général [1]. Les médecins

[1] L'ancienneté moyenne observée est de 12,9 ans pour les fondateurs-salariés d'association (N = 18) et de 17 ans pour les médecins généralistes de Filieris (N = 78), contre 11 ans pour l'ensemble des salariés en France.

rencontrés perçoivent ainsi moins leur employeur comme une autorité hiérarchique que comme une organisation assurant les conditions économiques, administratives et institutionnelles nécessaires à l'exercice de leur métier. Le cas Filieris montre ainsi la pertinence de la relation salariale lorsqu'elle dépasse sa fonction de subordination. La légitimité de l'employeur semble ici davantage liée à sa capacité à sécuriser les conditions d'exercice d'une activité professionnelle autonome.

3.4. L'employeur comme garant de la continuité du projet : le cas associatif

Les résultats de notre enquête montrent que la faible mobilisation du pouvoir hiérarchique observée dans les associations étudiées ne conduit nullement à une disparition de la fonction d'employeur. Comme dans le cas de Filieris, celle-ci tend plutôt à se déplacer vers l'exercice de responsabilités dont l'importance apparaît d'autant plus clairement que les responsables salariés disposent d'une forte autonomie dans leur activité quotidienne.

La première de ces fonctions concerne la sécurisation institutionnelle du projet associatif. En devenant salariés de la structure qu'ils ont contribué à créer, les fondateurs ne cherchent pas uniquement à obtenir une rémunération. Ils inscrivent également leur activité dans un cadre organisationnel distinct de leur personne. L'association permet ainsi de donner une existence juridique durable à une initiative qui dépasse progressivement son ou ses fondateurs, facilitant le développement de partenariats, l'accès aux financements et la conduite de projets de long terme.

Une seconde fonction renvoie à la responsabilité juridique et administrative assumée par l'organisation employeuse. Bien que les fondateurs salariés soient souvent à l'origine des principales décisions opérationnelles, ils ne portent pas seuls les obligations légales, fiscales, sociales ou réglementaires liées au fonctionnement de la structure. L'existence d'un conseil d'administration, d'une personnalité morale distincte et d'instances de gouvernance permet de répartir les responsabilités et de limiter la personnalisation des risques. Qu'il s'agisse du suivi budgétaire, des relations avec les financeurs, de la gestion des ressources humaines ou du respect des obligations réglementaires, ces fonctions s'inscrivent dans un cadre collectif qui dépasse la seule personne du responsable salarié.

Plus fondamentalement encore, la structure employeuse garantit une forme de continuité de l'organisation. Alors que de nombreux fondateurs entretiennent un rapport particulièrement fort avec leur projet, l'existence d'une personnalité morale distincte contribue à inscrire l'activité dans une temporalité plus longue que celle des trajectoires individuelles. L'association peut survivre à ses fondateurs, renouveler ses dirigeants ou adapter ses orientations tout en conservant une continuité institutionnelle.

Les entretiens réalisés montrent ainsi que les fondateurs-salariés ne s'appuient pas seulement sur leur organisation pour percevoir un salaire, mais également pour sécuriser leur activité,

L'agrégation des deux populations conduit à une ancienneté moyenne de 14,95 ans, soit un niveau supérieur d'environ 36 % à celui observé dans l'emploi salarié en général (Graceffa, 2026a, p. 295).

partager certaines responsabilités et garantir la pérennité d'un projet dont ils ne souhaitent plus assumer seuls l'ensemble des risques. Dans cette configuration, l'employeur apparaît moins comme une autorité chargée de diriger le travail que comme une institution permettant de stabiliser, protéger et prolonger l'action collective. Comme dans le cas des médecins de Filieris, l'autonomie des salariés ne conduit donc pas à rendre l'employeur inutile. Elle tend plutôt à déplacer sa légitimité. Ce n'est plus principalement sa capacité à commander qui fonde son utilité, mais son aptitude à assumer des responsabilités, à mutualiser des risques et à créer les conditions institutionnelles nécessaires à la poursuite de l'activité. Cette observation confirme que la fonction d'employeur ne peut être réduite à sa seule dimension subordinationnelle et prépare la construction d'une typologie fondée sur la pluralité de ses fonctions.

4. La figure de l'employeur non subordonnant

Nous exposons la construction d'une typologie des figures contemporaines de l'employeur afin de mieux saisir la diversité des modèles en présence (4.1.). En deuxième lieu, l'analyse sera consacrée à l'employeur non subordonnant et aux conditions de son émergence, en mettant en évidence les transformations économiques, organisationnelles et juridiques qui en permettent l'apparition (4.2.). Il s'agira alors de mettre en lumière une relation de travail fondée sur une réciprocité organisée, qui redéfinit les équilibres entre les parties (4.3.).

4.1. Construction d'une typologie des figures contemporaines de l'employeur

L'identification empirique d'organisations assumant pleinement les responsabilités attachées à leur statut d'employeur tout en exerçant très marginalement les prérogatives associées au lien de subordination nous a conduits à situer cette configuration par rapport à d'autres formes contemporaines de relations salariales. Cet effort de comparaison nous a amenés à construire une typologie des employeurs fondée sur l'articulation de trois fonctions distinctes : la subordination, la responsabilité et la contribution au système de protection sociale.

La première figure correspond à l'employeur classique, modèle de référence du droit du travail. Dans cette configuration, l'employeur cumule l'ensemble des fonctions traditionnellement associées à son statut : il exerce un pouvoir de direction, de contrôle et de sanction, assume les risques liés à l'activité et contribue au financement de la protection sociale.

Une deuxième configuration est celle du tiers employeur, que l'on retrouve notamment dans le travail temporaire, le portage salarial ou certaines formes d'emploi partagé. Les responsabilités juridiques et sociales demeurent assumées par l'employeur, mais l'exercice concret du pouvoir de direction est largement transféré à une organisation tierce, cliente ou bénéficiaire de la prestation de travail.

Une troisième figure peut être observée dans les coopératives d'activités et d'emploi. L'employeur y assume principalement des fonctions de mutualisation et de sécurisation de l'activité économique sans exercer de pouvoir hiérarchique effectif sur les entrepreneurs-salariés. Dans cette configuration, que nous proposons de qualifier d'employeur de substitution,

l'accès à la protection sociale salariale se trouve partiellement dissocié de la subordination. Inscrite dans la septième partie du Code du travail, cette relation repose sur un contrat d'entrepreneur salarié associé et non sur un contrat de travail de droit commun.

Les résultats de notre enquête nous conduisent enfin à identifier une quatrième configuration : celle de l'employeur non subordonnant. À la différence de l'employeur de substitution, les salariés concernés demeurent pleinement inscrits dans le droit commun de la relation salariale et relèvent de contrats de travail classiques. L'employeur conserve l'ensemble de ses responsabilités juridiques, économiques et sociales ainsi que son rôle de contributeur au système de protection sociale. En revanche, l'exercice effectif du pouvoir de direction, de contrôle et de sanction apparaît limité, marginal ou difficilement mobilisable en raison même des caractéristiques de l'activité productive. Cette dernière configuration correspond à une recomposition des fonctions de l'employeur. L'employeur continue d'exister moins comme détenteur d'un pouvoir hiérarchique que comme garant de la sécurisation de l'activité, de la mutualisation des risques et de la continuité de l'organisation. Les cas des médecins généralistes de Filieris et des fondateurs-salariés d'association suggèrent ainsi que certaines évolutions contemporaines du travail conduisent moins à un affaiblissement de la fonction d'employeur qu'à un déplacement de sa légitimité, de la subordination vers la responsabilité partagée.

4.2. L'employeur non subordonnant et ses conditions d'émergence.

La figure de l'employeur non subordonnant se caractérise par le maintien des fonctions de responsabilité et de contribution sociale alors même que l'exercice effectif du pouvoir hiérarchique apparaît limité. Le salarié demeure lié à son organisation par un contrat de travail de droit commun, mais l'autonomie nécessaire à son activité rend rare, voire contre-productive, l'intervention directe de l'employeur dans le contenu du travail.

Cette configuration ne doit pas être confondue avec les situations dans lesquelles le lien de subordination juridique est absent ou aménagé. Les salariés concernés relèvent pleinement du salariat de droit commun et les employeurs continuent d'assumer l'ensemble des obligations attachées à leur statut. L'originalité de cette figure tient au fait que la légitimité de l'employeur repose moins sur sa capacité à commander que sur son aptitude à créer les conditions organisationnelles, économiques et institutionnelles permettant à l'activité de se déployer. Observée dans les centres de santé Filieris comme dans les associations étudiées, cette configuration semble également présente dans d'autres secteurs caractérisés par une forte expertise, une qualification élevée ou la rareté des compétences. Loin de traduire une disparition de l'employeur, elle témoigne d'une recomposition de la relation salariale dans laquelle les fonctions de responsabilité et de sécurisation tendent à prendre une importance croissante. L'employeur non subordonnant apparaît ainsi comme une figure dont la légitimité repose moins sur le commandement que sur sa capacité à rendre possible l'exercice durable d'un travail autonome.

Les résultats de notre enquête ne conduisent pas à considérer l'employeur non subordonnant comme une figure appelée à se substituer au modèle classique de la relation salariale. Cette

configuration semble plutôt émerger dans des contextes particuliers où plusieurs facteurs limitent l'exercice du pouvoir hiérarchique sans remettre en cause la relation d'emploi. Le premier tient à l'importance de l'expertise mobilisée dans l'activité productive. Dans les deux terrains étudiés, les salariés disposent de compétences, de connaissances ou de ressources que l'employeur ne maîtrise pas nécessairement lui-même. Cette expertise s'accompagne généralement d'un niveau élevé de qualification et de savoirs spécialisés qui rendent difficile l'application de formes de contrôle direct comparables à celles observées dans des organisations plus standardisées. La rareté des compétences constitue un deuxième facteur. Dans les territoires confrontés à des difficultés de recrutement médical, comme dans certaines associations fortement dépendantes de leurs fondateurs, le remplacement des personnes concernées apparaît complexe et coûteux, limitant de fait la mobilisation de certaines prérogatives disciplinaires. L'autonomie professionnelle constitue un troisième facteur. Elle ne correspond pas simplement à une marge de liberté accordée au salarié, mais à une condition de réalisation de l'activité elle-même. L'efficacité du travail repose sur la capacité des individus à mobiliser leur jugement, leurs ressources et leur capacité d'initiative. Enfin, le cas des fondateurs-salariés met en évidence une légitimité fondatrice construite avant même l'entrée dans la relation d'emploi. Leur autorité procède moins d'une délégation accordée par l'employeur que de leur contribution à la création et au développement de l'organisation.

4.3. Une relation fondée sur la réciprocité organisée

L'une des caractéristiques les plus remarquables des deux terrains étudiés réside dans la stabilité des relations d'emploi observées. Contrairement à l'idée selon laquelle l'autonomie favoriserait mécaniquement la mobilité des travailleurs, les médecins de Filieris comme les fondateurs-salariés d'association s'inscrivent dans des relations durables avec leur organisation.

Cette stabilité se traduit notamment par une ancienneté moyenne supérieure d'environ 36 % à celle observée pour l'ensemble des salariés. L'affaiblissement des manifestations ordinaires de la subordination ne semble donc pas s'accompagner d'une fragilisation du lien salarial. Cette situation s'explique en partie par une forte interdépendance entre les salariés et leur employeur. Les premiers apportent des ressources indispensables à l'activité (expertise, réseaux, savoir-faire ou légitimité), tandis que l'organisation assure la sécurisation économique, la mutualisation des risques, le soutien administratif et la continuité institutionnelle du projet collectif.

La relation salariale apparaît ainsi moins structurée par l'asymétrie hiérarchique que par une forme de coopération durable fondée sur des ressources complémentaires et des intérêts convergents. Les médecins trouvent dans le salariat les conditions d'un exercice professionnel sécurisé ; les fondateurs-salariés y trouvent les moyens de pérenniser un projet qu'ils ont contribué à construire. Dans les deux cas, l'organisation bénéficie en retour, de compétences et de ressources dont elle dépend largement.

La relation salariale prend alors la forme d'une réciprocité organisée entre des acteurs mutuellement dépendants. Cette caractéristique constitue sans doute l'un des traits distinctifs majeurs de l'employeur non subordonnant, dont la légitimité repose moins sur le commandement que sur sa capacité à organiser durablement cette coopération.

Conclusion

Cet article avait pour point de départ une interrogation simple : que devient la figure de l'employeur lorsque l'activité productive limite fortement l'exercice des pouvoirs de direction, de contrôle et de sanction traditionnellement associés au lien de subordination ? L'étude de deux cas critiques (les médecins généralistes salariés de Filieris et les fondateurs-salariés d'association) nous a permis de mettre à l'épreuve cette représentation classique de la relation salariale.

Nos résultats conduisent à trois constats principaux. Le premier est que le lien de subordination demeure au fondement de la qualification juridique du salariat. Le deuxième est que son exercice effectif apparaît particulièrement limité dans les situations étudiées. Le troisième, qui constitue l'apport principal de cet article, est que cet affaiblissement de la subordination pratique ne conduit pas à une disparition de la figure de l'employeur. Les organisations observées continuent d'assumer des fonctions essentielles de responsabilité, de sécurisation et de mutualisation des risques. Cette observation nous conduit à proposer la notion d'« employeur non subordonnant » pour désigner les configurations dans lesquelles l'employeur demeure pleinement employeur alors même que l'exercice effectif du pouvoir hiérarchique devient secondaire.

Au-delà de cette proposition, nos résultats invitent à repenser la nature même de la relation salariale dans ces configurations. Les enquêtes menées suggèrent que celle-ci se développe moins autour d'un rapport de commandement que d'un « contrat d'association dans le travail » fondé sur l'interdépendance des acteurs et la reconnaissance mutuelle de ressources indispensables à la réalisation de l'activité productive. La stabilité des relations d'emploi observées, la faible mobilisation des mécanismes disciplinaires et l'importance de la réciprocité organisée témoignent de cette évolution.

A ce titre, nos résultats conduisent à souligner l'actualité de la dimension heuristique de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud pour l'analyse des transformations contemporaines du salariat. La notion de régulation conjointe apparaît particulièrement féconde pour comprendre des situations dans lesquelles les règles de fonctionnement résultent moins d'une imposition hiérarchique que d'ajustements permanents entre des acteurs mutuellement dépendants (Reynaud, 2004). L'autorité ne disparaît pas ; elle se recompose autour de formes de coopération institutionnalisées permettant la poursuite de l'activité collective. Au-delà des terrains étudiés, cette réflexion ouvre plusieurs perspectives de recherche relatives aux formes de salariat post-subordination, aux transformations contemporaines de l'autorité dans les organisations et aux nouvelles modalités d'articulation entre autonomies et coopération au

travail. Dans certaines configurations au moins, l'employeur apparaît désormais moins comme celui qui commande que comme celui qui sécurise, organise et rend possible l'exercice durable d'un travail autonome : un employeur non subordonnant.

Bibliographie

BUREAU M.-C., CORSANI A., GIRAUD O. & REY F. (dir.) (2019), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique. Tome 1*, Teseo, Buenos Aires.

BUREAU M.-C., CORSANI A., GIRAUD O. & REY F. (dir.) (2025), *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique. Tome 2*, Teseo, Buenos Aires.

DA SILVA N. (2013), « Faut-il intéresser les médecins pour les motiver ? Une analyse critique du paiement à la performance médicale », *Revue du MAUSS*, n° 41, p. 93-108.

FERRERAS I. (2007), *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*, Presses de Sciences Po, Paris.

FREIDSON E. (1988), *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago.

GOLDTHORPE J. H., LOCKWOOD D., BECHHOFER F. & PLATT J. (1968), *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge.

GRACEFFA S. (2026a), *Salarié et autonome ? L'avènement d'un salariat post-subordination*, Thèse de doctorat en sociologie, Conservatoire national des arts et métiers, Paris.

GRACEFFA S. (2026 b), « Prime 404 : l'impossible subordination des médecins salariés », dans BERREBI-HOFFMANN I., GAUDART C., LALLEMENT M. & TIGHANIMINE M. (dir.), *Travail : ce que disent les objets*, Éditions de l'Atelier, Paris.

GRACEFFA S. & LALLEMENT M. (2025), « À la recherche de l'autonomie au travail : mise en perspective de deux expériences contrastées aux États-Unis et en Europe », dans LE FEUVRE N. & PERRENOUD M. (dir.), *Les frontières du travail : déplacements, brouillages et recompositions*, Octarès Éditions, Toulouse, p. 43-52.

HARDY A.-C. (2013), « Du colloque singulier à l'éthique médicale », dans *Travailler à guérir*, Presses de l'EHESP, Rennes, p. 23-45.

HATZFELD H. (1963), *Le grand tournant de la médecine libérale*, Éditions ouvrières, Paris.

INSEE (2026), *Catégorie socioprofessionnelle 31 : Professions libérales*, Institut national de la statistique et des études économiques, Paris.

LEVASSEUR É. (1898), *Le salariat et le salaire*, Arthur Rousseau, Paris.

PEREIRA B. (2018), « Mutation du rapport de subordination : le salarié "autonome" ou l'indépendant "subordonné" en France », *Management & Avenir*, vol. 104, n° 6, p. 37-56.

REYNAUD J.-D. (2004), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, 3e édition, Armand Colin, Paris.

SUPIOT A. (2011), *Critique du droit du travail*, Presses universitaires de France, Paris.

SUPIOT A. (2016), « La subordination », dans *Le droit du travail*, 6e édition, Presses universitaires de France, Paris, p. 65-80.

Louis VUARIN
Professeur assistant à EM Normandie Business School-METIS Lab, CRG-I3, Ecole Polytechnique

Marine BASTIEGE
Professeur assistant à EM Normandie Business School- METIS Lab

Voir sans transformer : comité d'éthique et inhibition de l'apprentissage organisationnel au Centre du don des corps de l'Université Paris-Descartes

Résumé : les comités d'éthique sont généralement conçus comme des dispositifs de détection, de délibération et de prévention des dérives. L'étude documentaire longitudinale du Centre du don des corps de Paris-Descartes montre une dynamique plus ambivalente. Durant plusieurs décennies, des actes et des comportements immoraux sur les corps se répéteront au sein de la morgue malgré des alertes répétées et la présence d'un dispositif de comité d'éthique actif et inquiété. Les réponses resteront ainsi longtemps matérielles, fragmentaires et périphériques aux causes organisationnelles, sans enrayer véritablement la dérive organisationnelle à l'œuvre. L'étude invite ainsi à explorer les mécanismes pouvant inhiber la correction d'une dérive organisationnelle en présence d'un comité d'éthique. En s'appuyant sur la distinction entre apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle, nous proposons le concept de troncature éthique de l'apprentissage pour désigner le processus par lequel la prise en charge institutionnelle d'une critique produit des corrections en simple boucle tout en interrompant sa portée avant la remise en cause des variables directrices de l'organisation. Cette analyse contribue à enrichir la littérature sur les limites opérationnelles des comités éthiques en soulignant les mécanismes de troncature de l'apprentissage organisationnel et de délimitation temporelle, décisionnelle et structurelle des réponses engendrées par le diagnostic des dérives.

Mots-clés : comité d'éthique ; apprentissage organisationnel ; dérive organisationnelle ; responsabilité ; troncature éthique de l'apprentissage.

Seeing without changing: the ethics committee and the inhibition of

organisational learning at the Centre for Body Donation at Paris-Descartes University

Abstract: Ethics committees are generally conceived as mechanisms for detecting, deliberating upon, and preventing organizational misconduct. A longitudinal documentary study of the Paris-Descartes Body Donation Centre reveals a more ambivalent dynamic. Over several decades, unethical acts and practices involving donated bodies recurred within the facility despite repeated warnings and the presence of an ethics committee that was both active and concerned about the situation. Organizational responses remained material, fragmented, and peripheral to the underlying organizational causes, and therefore failed to halt the organizational drift at work. The study thus invites further exploration of the mechanisms that may inhibit the correction of organizational drift in the presence of an ethics committee. Drawing on the distinction between single-loop and double-loop learning, we propose the concept of ethical truncation of learning to describe a process in which the institutional handling of criticism generates single-loop corrections while curtailing learning before the organization's governing variables are reconsidered. This analysis contributes to the literature on the operational limitations of ethics committees by highlighting mechanisms that truncate organizational learning and circumscribe organizational responses temporally, structurally, and in terms of decision-making.

Keywords: ethics committee; organizational learning; organizational drift; responsibility; ethical truncation of learning.

Introduction

Les organisations ont multiplié les dispositifs destinés à prévenir les conduites contraires à leurs valeurs : codes, formations, référents, lignes d'alerte, audits et comités d'éthique. Ces dispositifs composent une infrastructure éthique qui doit rendre visibles les difficultés, ouvrir un espace de délibération et permettre une intervention avant que les écarts ne se transforment en dérive durable (Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress, 2003 ; Kaptein, 2009). Leur présence est ainsi volontiers interprétée comme un mécanisme mélioratif : en facilitant la formulation et la remontée des préoccupations morales, elle devrait accroître la capacité de l'organisation à détecter ses erreurs et à en corriger les causes.

Cette attente laisse cependant ouverte une question rarement placée au centre de l'analyse : que devient la critique une fois qu'elle a été reçue par un dispositif spécialisé ? La littérature a montré que les programmes éthiques pouvaient être découplés des activités centrales, produire une façade de légitimité ou renforcer une orientation étroite vers la conformité (MacLean et

Behnam, 2010 ; Bromley et Powell, 2012). Elle a également souligné que des formes de contrôle trop prescriptives pouvaient affaiblir l'exercice du jugement moral ordinaire (Stansbury et Barry, 2007). Ces travaux invitent à ne pas confondre la présence d'un dispositif, sa capacité à enregistrer les préoccupations et sa capacité à transformer l'organisation. Ils rendent toutefois moins visible un mécanisme intermédiaire : la critique peut être correctement formulée, documentée et transmise, tout en étant progressivement recodée comme un avis périphérique qui n'oblige pas les responsables opérationnels à réexaminer leurs propres décisions.

Le cas du Centre du don des corps (CDC) de l'Université Paris-Descartes permet d'étudier ce mécanisme. Créé en 1953, le centre accueillait chaque année plusieurs centaines de dépouilles confiées à la science pour l'enseignement et la recherche. A partir de 2012 au moins, des rapports de prévention, des audits, des signalements internes et des photographies décrivent la vétusté des installations, des défauts de traçabilité, la saturation des espaces de conservation et des atteintes à la dignité des corps. Un comité d'éthique est attesté sous la présidence de Brigitte Mauroy entre 2015 et 2017. Avec le directeur Richard Douard et la secrétaire générale Dominique Hordé, plusieurs de ses membres contribuent à produire ou porter un diagnostic qui dépasse la seule liste des symptômes. Pourtant, jusqu'au printemps 2018, les réponses restent très partielles. Le rapport conjoint de l'IGAS et de l'IGÉSR conclut que la focalisation sur la rénovation matérielle a permis de différer le traitement des problèmes de management, d'organisation et de pratiques qui étaient à l'origine des dérives éthiques (Courrèges, Desailly-Chanson, Saïe, Pimmel et Poquillon, 2020), ne permettant ainsi pas d'enrayer définitivement une forme de normalisation de la déviance organisationnelle.

Le cas ne permet pas d'affirmer que le comité d'éthique aurait provoqué cette inertie. Les acteurs qui l'animaient ont au contraire tenté de transformer le centre et plusieurs ont démissionné devant l'insuffisance des réponses. Il permet néanmoins d'observer une tendance contre-intuitive : la spécialisation de la critique éthique peut favoriser la troncature de l'apprentissage qu'elle engage. Le dispositif reçoit la critique, la qualifie moralement et la reformule en alerte ou en recommandation. Cette opération accroît la visibilité du problème, mais peut simultanément arrêter la trajectoire de l'apprentissage au stade de l'alerte et de la correction localisée, en permettant aux autres acteurs de considérer que la dimension éthique a été prise en charge ailleurs. L'alerte devient alors l'aboutissement du travail éthique plutôt que le point de départ d'une responsabilité managériale partagée.

Nous mobilisons la distinction entre l'apprentissage simple boucle et l'apprentissage double boucle (Argyris, 1977 ; Argyris et Schön, 1978) afin d'étudier cette transformation. La simple boucle corrige un écart sans remettre en cause les normes, objectifs et règles qui gouvernent l'action. La double boucle interroge ces variables directrices. Appliquée aux dispositifs éthiques, cette distinction conduit à demander non seulement si un comité détecte et signale les écarts, mais aussi si son intervention modifie la gouvernance, les critères de performance, la chaîne de responsabilité ou le modèle d'activité à l'origine des problèmes.

La question de recherche est donc la suivante : comment l'activité d'un comité d'éthique se traduit-elle en apprentissage organisationnel en simple ou en double boucle face à une dérive durable ? A partir d'une étude de cas documentaire longitudinale, l'article formule trois contributions. Premièrement, il distingue la capacité de détection éthique de la capacité de conversion organisationnelle d'une alerte en action sur les causes. Deuxièmement, il propose la notion de « troncature éthique » de l'apprentissage pour désigner le processus par lequel la prise en charge d'un diagnostic potentiellement orienté vers la double boucle produit des corrections en simple boucle, mais interrompt sa portée avant le réexamen des variables directrices. Troisièmement, il montre comment cette troncature peut contribuer à une déresponsabilisation diffuse et à l'émergence d'une logique de blâme individuel, sans que ces effets ne soient ni nécessaires ni définitifs. Dès lors, après avoir exposé notre revue de littérature (1), de même que notre méthodologie (2), nous exposerons nos résultats (3). Ces résultats que nous discutons par la suite (4), nous permettront de mettre en évidence la pertinence des implications managériales.

1. Revue de littérature

L'existence d'un comité d'éthique et de prévention des dérives organisationnelles comporte un intérêt en matière notamment de prévention. Néanmoins, des questionnements subsistent (1.1.). Les limites susceptibles d'apparaître quant à son mode de fonctionnement, déterminent d'autant la nature de l'apprentissage engagé (1.2.).

1.1. Comité d'éthique et prévention des dérives organisationnelles

Les dispositifs éthiques formels sont généralement appréhendés comme des systèmes de contrôle destinés à orienter les comportements et à prévenir les conduites indésirables. Ils comprennent notamment les codes, les formations, les procédures d'alerte, les audits, les responsables de l'éthique et les comités spécialisés (Weaver, Treviño et Cochran, 1999 ; Weber et Wasieleski, 2013). Leur fonction ne se limite pas à sanctionner. Ils rendent les attentes explicites, fournissent des ressources d'interprétation, organisent la remontée d'informations et donnent aux acteurs un lieu où discuter des dilemmes qui ne peuvent être résolus par l'application mécanique d'une règle. Les comités éthiques deviennent ainsi un pivot central de l'« infrastructure éthique » de l'organisation, combinant les facteurs et dispositifs formels et informels concourant à l'émergence, la stabilisation, et la diffusion de comportements éthiques au sein de l'organisation et avec ses parties prenantes (Tenbrunsel et al., 2003 ; Rottig et al., 2011 ; Martin et al., 2014). A ce titre, Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress (2003) identifient notamment les systèmes de communication, de surveillance et de sanction liés aux comportements (jugés non-) éthiques, mais aussi les climats de justice, de respect et d'éthique dans lesquels ces systèmes sont mobilisés. Dans cette optique, un comité peut alors contribuer à la prévention de quatre manières. Il accroît d'abord la détectabilité des écarts, en rendant légitime l'expression d'une préoccupation morale. Il facilite ensuite la qualification : une situation diffuse est traduite en problème susceptible d'être discuté. Il organise également l'escalade vers la gouvernance et peut enfin suivre la mise en œuvre de mesures correctrices.

Une telle conception rejoint la distinction entre une approche fondée sur la conformité et une approche fondée sur l'intégrité (Paine, 1994 ; Weaver et Treviño, 1999). La première vise principalement à prévenir les infractions au moyen de règles, d'audits et de sanctions. La seconde cherche à incorporer les valeurs dans les décisions et à soutenir la capacité des acteurs à exercer leur jugement (Paine, 1994). Dans cette optique, les études empiriques indiquent que les programmes deviennent plus efficaces lorsqu'ils sont cohérents avec les actions de la direction, intégrés à la culture organisationnelle et perçus comme autre chose qu'un moyen de protéger les dirigeants (Treviño et al., 1999). Même une formation formelle peut ainsi contribuer au climat éthique plutôt que rester cosmétique (Warren, Gaspar et Laufer, 2014). L'engagement des dirigeants influence également l'étendue et l'orientation des programmes (Weaver, Treviño et Cochran, 1999), tandis que leur efficacité dépend de leur portée, de leur composition et de la séquence de mise en œuvre de leurs composantes (Kaptein, 2015).

Ces travaux permettent de formuler une attente raisonnable : en augmentant la probabilité que les écarts soient détectés, discutés et transmis, un comité d'éthique devrait renforcer la capacité de l'organisation à intervenir avant leur routinisation (Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress, 2003 ; Rottig, Koufteros et Umphress, 2011). Cette fonction est particulièrement importante dans les organisations professionnelles où la complexité des activités, la distribution de l'expertise et l'autonomie des métiers rendent difficile un contrôle hiérarchique exhaustif. Le comité peut alors jouer un rôle de médiation entre savoirs spécialisés, impératifs institutionnels et valeurs collectives. Il crée une interface permettant de relier des événements locaux à des enjeux de gouvernance plus généraux. Typiquement, au sein des organisations du secteur médical, plusieurs fonctions centrales de l'activité professionnelle, dont la consultation, l'éducation et l'élaboration des politiques, sont incorporées dans les missions de contrôle et conseil de comités d'éthique (Aulisio et Arnold, 2008).

1.2. Limites des dispositifs éthiques et nature de l'apprentissage engagé

La présence d'un comité d'éthique n'est néanmoins pas per se une condition nécessaire et suffisante pour garantir l'absence de dérives organisationnelles. La littérature identifie ainsi plusieurs limites aux dispositifs éthiques formels, qui interrogent sur les (bonnes) modalités d'implémentation des comités éthiques au sein des organisations.

La première limite tient au découplage. Une organisation peut adopter des structures conformes aux attentes institutionnelles sans les connecter à ses activités centrales. Le dispositif remplit alors une fonction de légitimation, tandis que les pratiques quotidiennes continuent selon leurs propres contraintes. MacLean et Behnam (2010) montrent qu'un programme de conformité découplé peut produire une façade de légitimité qui facilite l'institutionnalisation des conduites problématiques. A l'échelle des membres, l'écart entre le discours et les pratiques dégrade la confiance et le climat éthique (MacLean, Litzky et Holderness, 2015). Bromley et Powell (2012) distinguent en outre le découplage entre politiques et pratiques du découplage entre moyens et fins : un dispositif peut être effectivement mis en œuvre sans produire les effets pour lesquels il a été créé.

La deuxième limite concerne l'orientation du dispositif. Une approche strictement fondée sur la conformité peut réduire l'éthique à l'identification d'un seuil entre comportement acceptable et comportement déviant. Dans les pratiques, le comité fonctionne alors comme un cliquet de qualification morale : il signale qu'une limite est franchie, mais ne remet pas nécessairement en cause l'architecture organisationnelle qui conduit régulièrement à s'en approcher. Cette lecture binaire peut être utile pour déclencher une réaction. Elle risque toutefois de transformer un problème de management, de capacité ou de gouvernance en une suite d'incidents moralement qualifiés.

La troisième limite tient au paradoxe du contrôle formulé par Stansbury et Barry (2007). Les programmes éthiques sont des systèmes de contrôle indispensables, mais leur efficacité dépend de leur orientation. Les auteurs opposent un contrôle coercitif, qui impose les réponses et ferme la discussion, à un contrôle habilitant, qui fournit des ressources pour comprendre, contester et résoudre les problèmes. Cette distinction recoupe partiellement celle entre conformité et intégrité, sans s'y réduire : une règle peut soutenir le jugement si elle reste reliée à des principes et ouverte à la révision. Trois risques sont alors identifiés : la réactance face à une possible entreprise d'endoctrinement ; la politisation de l'éthique au profit de ceux qui en contrôlent la définition ; enfin, l'atrophie de la compétence morale. Ce dernier mécanisme est central. Lorsque les cas difficiles sont confiés aux juristes ou aux spécialistes de l'éthique, les salariés et les managers exercent moins leur propre jugement. Une forme d'aléa moral peut apparaître : transférer le problème devient moins coûteux que prendre une décision contestable et l'assumer. La spécialisation ne retire donc pas la responsabilité formelle, mais elle peut réduire la responsabilité effectivement exercée.

La quatrième limite est discursive. Bird et Waters (1989) décrivent la mutité morale des managers, c'est-à-dire leur tendance à éviter le vocabulaire moral, perçu comme menaçant pour l'harmonie ou l'efficacité. À l'échelle collective, ce type de croyance peut nourrir un silence organisationnel qui entrave le changement (Morrison et Milliken, 2000). La création d'une instance spécialisée peut lever cette mutité en donnant un lieu au langage éthique. Elle peut aussi, dans certaines configurations, le contenir : la parole morale existe, mais reste localisée dans le comité. Le reste de l'organisation continue de parler en termes de travaux, de procédures, de volumes ou de contraintes budgétaires. L'éthique devient audible sans devenir une catégorie ordinaire de la décision managériale.

Ces limites peuvent être relues au moyen de l'apprentissage organisationnel. Pour Argyris et Schön (1978), une organisation apprend lorsqu'elle détecte et corrige une erreur en modifiant ses théories d'action. L'apprentissage simple boucle ajuste les stratégies et les procédures sans remettre en cause les variables directrices — objectifs, normes, critères de réussite et distribution de l'autorité —, tandis que l'apprentissage en double boucle soumet ces variables elles-mêmes à l'examen. Dans un service hospitalier, emprunter du matériel à une autre unité pour pallier une rupture de stock relève ainsi de la simple boucle ; analyser la récurrence de la rupture et modifier le système d'approvisionnement ainsi que les règles qui l'ont produit relève de la double boucle (Tucker, Edmondson et Spear, 2002). Or la première ne conduit pas mécaniquement à la seconde. L'efficacité des contournements quotidiens peut au contraire

masquer les dysfonctionnements et réduire la pression en faveur d'une transformation du système (Tucker et Edmondson, 2003).

Appliquée aux dispositifs éthiques, cette distinction déplace la question de leur existence vers celle de l'apprentissage qu'ils rendent effectivement possible. Recevoir une alerte, la discuter et formuler un avis attestent une activité éthique, mais ne renseignent pas encore sur la boucle engagée. Le traitement peut corriger un écart en conservant les objectifs, les flux et les responsabilités existants ; il peut aussi conduire la gouvernance à réexaminer ces prémisses. De plus, la nature initiale du signal ne détermine pas celle de la réponse : un diagnostic portant sur l'organisation peut être retraduit en incident technique, tandis qu'un incident répété peut, à l'inverse, ouvrir une enquête sur les causes structurelles.

Le mode d'instruction de l'alerte oriente également l'attribution de la responsabilité. Catino (2008, 2023) oppose une individual blame logic, centrée sur les personnes fautives, à une organizational function logic, qui identifie les conditions ayant rendu l'événement possible. La sanction d'un comportement visible peut être nécessaire, mais elle ne constitue un apprentissage en double boucle que si l'organisation examine aussi l'encadrement, les ressources, les arbitrages et les règles qui ont permis sa répétition. Cette exigence rejoint la responsabilité méliorative des managers : prendre part à la correction d'un fonctionnement, y compris lorsque la responsabilité est diffuse et que les causes excèdent le comportement d'un seul acteur.

Ces travaux convergent ainsi sur une dissociation possible entre détecter, qualifier et transformer. Ils décrivent les risques du découplage, de la spécialisation morale et des corrections locales, mais renseignent moins la trajectoire d'une alerte une fois celle-ci prise en charge par un comité d'éthique : nourrit-elle une correction en simple boucle, ouvre-t-elle une révision des variables directrices ou s'épuise-t-elle sans apprentissage observable ? Cette lacune conduit à poser la question de recherche suivante : comment l'activité d'un comité d'éthique se traduit-elle en apprentissage organisationnel en simple ou en double boucle face à une dérive durable ?

2. Méthodologie

Nous avons effectué une étude documentaire longitudinale du charnier de Descartes (2.1.). La présentation du cas (2.2.) conduit à expliciter la démarche adoptée (2.3.).

2.1. Une étude de cas documentaire longitudinale : le charnier de Descartes

La recherche repose sur une étude de cas unique, longitudinale et documentaire (Yin, 2018) : la dérive au sein du Centre de don des corps de l'Université Paris-Descartes. L'étude de drames organisationnels constitue en effet une part importante des données empiriques pour la littérature sur la compréhension dont les organisations font sens des crises (Weick, 1990 ; 1993), du développement de déviances organisationnelles (Vaughan, 1996), et *in fine* d'apprendre de tels échecs pour développer théoriquement et en pratique des théories et dispositifs mélioratifs de résilience organisationnelle (Hollnagel et al., 2009). Le caractère exemplaire des catastrophes, incarné dans notre cas par plusieurs décennies de dérives morales

inouïes dans le traitement des corps (Courrèges et al., 2020), a alors pour intérêt d'améliorer l'apprentissage et la transposition à des situations organisationnelles proches (Hällgren et al., 2018), et de mettre en lumière les effets parfois contre-intuitifs des dispositifs organisationnels conçus initialement pour améliorer l'éthique des organisations (Vuarin & Steyer, 2025).

Le cas Paris-Descartes a ainsi été retenu pour sa valeur révélatrice. Il associe une dérive durable, une pluralité de mécanismes d'alerte, la présence attestée d'un comité d'éthique et une documentation publique permettant de reconstituer les réponses de l'organisation. Il permet ainsi d'observer un mécanisme possible dans une configuration où la distance entre visibilité des problèmes et transformation organisationnelle est particulièrement marquée. Parce qu'il a choqué les esprits, le cas bénéficie aussi d'une forte couverture légale et administrative ainsi que médiatique (voir tableau 1, ci-dessous sur le corpus de données).

La période principale d'analyse s'étend de 2012, date des premières alertes systématiquement documentées dans le rapport d'inspection, à novembre 2019, lorsque la révélation médiatique entraîne la fermeture du centre. Des éléments antérieurs sont mobilisés pour comprendre le modèle historique et économique. Les réformes intervenues entre 2020 et 2022, ainsi que les développements juridictionnels ultérieurs, sont traités comme un épilogue permettant d'identifier les apprentissages induits de l'extérieur. L'unité d'analyse n'est ni l'individu ni le comité pris isolément, mais la séquence alerte-réaction : un signal documenté, sa circulation, la réponse recommandée, la réponse effectivement observable et les variables organisationnelles modifiées ou laissées intactes.

L'analyse documentaire suit les principes de triangulation et d'évaluation critique des documents proposés par Bowen (2009). Les données administratives et juridictionnelles sont prioritaires pour établir les faits. La presse est mobilisée pour reconstituer la publicisation, accéder indirectement à certains documents internes et comparer les récits des acteurs.

Source	**Nature**	**Apport analytique**
Bétant et Beer (2018), rapport IGAENR no 2018-082	Enquête sectorielle officielle sur 27 centres	Contrôle interne, chartes et fonctionnement des instances éthiques dans le secteur
Courrèges et al. (2020), synthèse IGAS no 2019-115R / IGÉSR no 2020-028	Inspection administrative conjointe	Chronologie 2012-2019, réactions, causes organisationnelles et responsabilités collectives
TA Paris, 2 novembre 2022, n° 2017214/3-3	Décision juridictionnelle	Signalements de la secrétaire générale, soutien hiérarchique et insuffisance des améliorations matérielles
Jouan (2019), L'Express	Enquête journalistique contemporaine	Révélation publique, photographies et témoignages
Benkimoun (2019) ; Stromboni et Dupré (2020) ; Dupré et Stromboni (2020), Le Monde, 20 février 2020	Enquêtes et suivi journalistique	Rôle des acteurs, démissions, circulation des alertes et réponses universitaires

Source	**Nature**	**Apport analytique**
Guéguen et Jouan (2020), France Inter	Enquête fondée sur des documents internes	Rapports, courriels, audits et chaîne de connaissance
Jouan, Douard et Hordé (2023)	Enquête rétrospective et témoignages de protagonistes	Expérience des lanceurs d'alerte et histoire longue des pratiques
Prada-Bordenave (dir.) (2021) Décret n° 2022-719 du 27 avril 2022 relatif aux conditions de don de corps à des fins d'enseignement médical et de recherche	Rapport national et réforme postérieure	Révision de la gouvernance, du contrôle et des instances éthiques
Rogez (2013), audit externe ; KPMG (2015), projet de rapport ; Douard (2016), état des lieux photographique	Documents d'audit et rapport interne reproduits dans le corpus public	Diagnostics contemporains sur locaux, management, respect des corps et réponse proposée
Mauroy (2017) et Bonnaventure (2017), lettres de démission du comité	Documents internes adressés à la présidence de l'université	Mandat du comité, diagnostic des conditions, moyens et motifs de la rupture institutionnelle

Tableau 1 : Corpus documentaire principal

2.2. Présentation du cas

Le Centre du don des corps (CDC) de l'université Paris-Descartes, installé rue des Saints-Pères à Paris depuis 1953, recevait chaque année plusieurs centaines de corps destinés à l'enseignement de l'anatomie, à la formation chirurgicale et à la recherche. Des photographies prises en 1988, révélées ultérieurement, témoignent de conditions de conservation déjà dégradées, mais les premières alertes institutionnelles aujourd'hui documentées remontent à 2012. Elles se multiplient ensuite : la médecine de prévention signale régulièrement les risques professionnels et sanitaires ; un audit externe conduit en 2013, le CHSCT en 2014 puis le cabinet KPMG en 2015 relèvent successivement la vétusté des chambres froides, les défauts de traçabilité, les risques biologiques, l'insuffisance des consignes et des pratiques ne garantissant pas le respect des corps. Les documents font notamment état de corps en décomposition attaqués par les rongeurs, ainsi que de têtes et de pièces anatomiques entassées dans une chambre froide ; un mégot de cigarette aurait également été retrouvé dans les viscères d'un cadavre. Dans le même temps, des corps et des pièces anatomiques sont mis à la disposition d'utilisateurs extérieurs selon une tarification par sujet ou par pièce, notamment dans le cadre de formations chirurgicales payantes assurées avec des acteurs privés, certains utilisateurs ayant pu développer en aval une activité lucrative insuffisamment contrôlée par l'université. Un comité d'éthique est constitué à l'initiative de Richard Douard et placé en 2015 sous la présidence de Brigitte Mauroy. Loin d'ignorer la situation, ses membres constatent les manquements, travaillent à la définition de normes éthiques, évaluent les besoins du centre et transmettent à la présidence un projet de réorganisation et de rénovation. Pourtant, les mêmes pratiques et conditions de conservation persistent. A partir de mars 2016, la nouvelle secrétaire

générale, Dominique Hordé, multiplie à son tour les signalements relatifs à la présence de rongeurs et d'insectes, à la décomposition ou à l'accumulation de corps et de pièces anatomiques, aux risques professionnels et à certaines manipulations irrespectueuses. Ces alertes culminent dans un rapport accompagné de photographies remis à la présidence de l'université le 17 novembre 2016, sans que la situation soit durablement corrigée. En octobre 2017, Richard Douard, Xavier de Bonnaventure et Brigitte Mauroy démissionnent successivement, tandis qu'un important projet de rénovation est adopté. Un nouveau rapport photographique, établi le 28 février 2018, montre néanmoins la répétition de conditions indignes déjà documentées en 2016. Il est finalement suivi, au printemps 2018, d'un plan de remise en ordre comprenant le tri et la crémation de nombreux restes, l'acquisition d'équipements et le renforcement des procédures. Selon l'inspection administrative, le centre avait retrouvé un fonctionnement techniquement normal en septembre 2019, mais la publication, le 27 novembre suivant, d'une enquête de L'Express révélant au public les conditions antérieures de conservation et d'utilisation des corps entraîne sa fermeture administrative immédiate, l'ouverture d'une mission conjointe de l'IGAS et de l'IGESR, puis des investigations judiciaires et une réforme nationale du cadre du don du corps.

2.3. Démarche analytique des données

L'analyse a été conduite en trois temps, selon une stratégie de décomposition temporelle adaptée aux données de processus (Langley, 1999). Premièrement, les événements ont été ordonnés dans une chronologie commune. Pour chaque alerte, nous avons identifié sa date, son émetteur, son objet, son destinataire et les réactions mentionnées dans les sources. Les divergences ont été conservées plutôt que résolues artificiellement. Ainsi, la présidence du comité par Brigitte Mauroy est attestée de juin 2015 à octobre 2017, mais le rapport d'inspection estime simultanément que de véritables instances de régulation faisaient défaut. Nous interprétons cette tension comme l'indice d'un comité consultatif faiblement institutionnalisé, et non comme l'absence de toute activité éthique.

Deuxièmement, chaque séquence a été codée selon quatre dimensions : le niveau du problème signalé (symptôme, pratique, organisation, gouvernance ou modèle d'activité) ; la nature de la réponse recommandée ; la nature de la réponse observée ; et la boucle d'apprentissage engagée. Une réponse est codée en simple boucle lorsqu'elle corrige un état sans modifier les objectifs, la distribution de l'autorité ou les critères de fonctionnement. Elle est codée en double boucle lorsqu'elle remet en cause au moins une de ces variables. Une catégorie intermédiaire, amorce de double boucle, est utilisée lorsque la réponse globale modifie plusieurs pratiques sans reconfigurer entièrement les causes structurelles.

Troisièmement, nous avons comparé les séquences afin d'identifier les régularités et les cas négatifs. La crise de 2018 constitue à cet égard une inflexion importante : contrairement aux réponses antérieures, un plan global est alors défini et suivi. Cette observation interdit de conclure à une incapacité absolue d'apprentissage. Elle permet de caractériser une tendance temporelle : jusqu'en 2018, les alertes sont principalement converties en réponses partielles ; à

partir de 2018 puis après la publicisation, des formes plus profondes d'apprentissage apparaissent, sous la pression d'une nouvelle crise puis d'acteurs externes.

Cette méthode comporte des limites. L'étude repose sur des documents produits dans des contextes administratifs, médiatiques ou contentieux et ne permet pas d'observer directement les réunions du comité. Elle ne permet pas davantage d'isoler un effet causal du comité par rapport aux contraintes budgétaires, aux conflits de pouvoir ou au modèle économique. Néanmoins, la masse de données collectées, et les enquêtes et contre-enquêtes successives menées aussi bien par les autorités administratives et de police que par plusieurs équipes de journalistes d'investigation, offrent un coup de projecteur rare et précieux pour reconstituer le processus organisationnel, dans la tradition des travaux en théories des organisations visant à comprendre les déviances organisationnelles (Weick, 1990 ; 1993 ; Vaughan, 1996 ; Hollnagel, Journe et Laroche, 2009 ; Hällgren, Rouleau et De Rond, 2018). L'objectif est donc analytique : nous visons ici à mettre en évidence une configuration et un mécanisme plausibles, soutenus par la convergence des sources, plutôt que de mesurer un effet net ou attribuer une responsabilité juridique relevant du procès en cours - les dernières informations du Monde de juillet 2026 révèlent en effet qu'en avril, le ministère public avait requis le renvoi devant le tribunal correctionnel de deux ex-préparateurs du centre du don des corps et de l'ancien président de l'université pour « atteintes à l'intégrité de cadavres » (Dupré, 2026).

3. Résultats

Nous relevons que l'organisation, même alertée, conduit à une visibilité éthique sans pour autant la transformer selon les réelles nécessités (3.1.). Ainsi, du diagnostic à la réponse matérielle, nous relevons une troncature de l'apprentissage, ce qui n'est pas sans conséquences (3.2.). En effet, les causes organisationnelles sont placées en périphérie des réponses à apporter (3.3.). Il en ressort une certaine déresponsabilisation (3.4.) conduisant à une double boucle tardive (3.5.).

3.1. Une organisation alertée : la visibilité éthique sans transformation proportionnée

Le premier résultat est celui d'une multiplication des alertes, qui interdit d'expliquer la persistance de la dérive par un silence complet ou par une ignorance durable de la gouvernance. Le tableau 2 synthétise les principales séquences.

Période	Alerte ou diagnostic	Réaction observable	Sources principales
2012	Médecine de prévention et CHSCT : hygiène, sécurité, conditions de travail et pratiques problématiques	Suivi de préconisations relevant de l'hygiène et de la sécurité ; pas de plan global	Courrèges et al. (2020), § 12
2013	Rapport externe du doyen de Nantes confirmant des problèmes éthiques	Pas de reconfiguration documentée de la gouvernance	Courrèges et al. (2020), § 12

Période	Alerte ou diagnostic	Réaction observable	Sources principales
2014	Nouveau rapport du CHSCT ; vétusté persistante ; rénovation discutée	Le projet immobilier devient le cadre dominant de réponse	Courrèges et al. (2020), §§ 12 et 17
2015	Audit KPMG ; activité du comité sous la présidence de Brigitte Mauroy	Réflexion sur une réorganisation ; pouvoir opérationnel du comité non établi	Courrèges et al. (2020), §§ 12 et 18 ; Benkimoun (2019)
Mars-Novembre 2016	Alertes de Dominique Hordé ; rapport du 17 novembre établi par Richard Douard avec photographies	Confirmation des travaux ; aucun plan global ni fermeture temporaire	Courrèges et al. (2020), §§ 12-16 ; TA Paris (2022)
Juillet-Octobre 2017	Visite des financeurs ; démissions de Richard Douard, Xavier de Bonnaventure et Brigitte Mauroy	Avancement du financement ; pas de transformation immédiate du fonctionnement	Courrèges et al. (2020), § 17 ; Benkimoun (2019)
Février-printemps 2018	Nouveau rapport et nouvelles photographies montrant la récurrence des conditions indignes	Premier plan d'action global ; actions fortes et suivies ; fermeture discutée mais non retenue	Courrèges et al. (2020), §§ 13-15
Eté 2018-septembre 2019	Persistance du besoin de remise en ordre	Tri, crémations, équipements de stockage et rétablissement d'un fonctionnement techniquement normal selon l'inspection	Courrèges et al. (2020), § 14
26-27 novembre 2019	Révélation de L'Express et transformation des alertes internes en scandale public	Fermeture administrative immédiate et mission d'inspection	Jouan (2019) ; Courrèges et al. (2020), §§ 1-4

Tableau 2 : Chronologie synthétique des alertes et des réactions

L'étude des alertes et de leurs incidences met en lumière l'implication de plusieurs acteurs de premier plan de la gouvernance du CDC et de son université de rattachement. Le CDC est un service de l'université : sa présidence dispose des principaux leviers hiérarchiques et budgétaires. Richard Douard, chargé de sa restructuration puis directeur à partir de 2014, initie un comité d'éthique dont Brigitte Mauroy prend la présidence en juin 2015. Dominique Hordé devient secrétaire générale du centre en mars 2016 et assure une partie du pilotage administratif quotidien. Xavier de Bonnaventure siège au comité. Cette distribution est importante. En effet, ceux qui observent, administrent ou qualifient les problèmes, ne disposent pas tous du pouvoir de décider des effectifs, des investissements, des volumes d'activité ou d'une éventuelle suspension.

Sur la période étudiée dans notre jeu de données, la première alerte systématiquement documentée est une visite de médecine de prévention du 23 janvier 2012. Elle signale des défauts de traçabilité, l'exposition de personnels à des risques biologiques, la présence de déchets infectieux dans les circuits ordinaires et des pratiques incompatibles avec le respect dû aux corps, dont un mégot retrouvé dans les viscères d'un cadavre. Le signal est d'abord instruit comme un problème d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Ce cadrage rend possibles des préconisations concrètes, mais il ne désigne pas encore un responsable de la

révision des pratiques et de l'encadrement (Guéguen et Jouan, 2020 ; Courrèges et al., 2020, § 12). L'audit mené par le professeur Jean-Michel Rogez, alors doyen de la faculté de médecine de Nantes, réalisé en novembre 2012 et remis à la Présidence du CDC en janvier 2013, élargit pourtant explicitement le diagnostic. Auditeur régulier des morgues et centre d'anatomie, il raconte :

> « *L'ouverture systématique des 3 chambres froides et du congélateur, permet de voir que les cadavres ne sont pas rangés décemment et que certains restes humains mériteraient plus de respect. On entre personnellement, étant bien habitué, dans les chambres froides et le congélateur. On comprend que les « non-initiés » aient pu être surpris voire choqués par le spectacle offert. Ceci est très compréhensible au regard des conditions existantes, à la fois en matériel (vétusté ...) et en personnel (le nombre, la compétence (?) ...). Ceci ne doit pas excuser la situation, mais l'explique largement.* ».

La description du reste des locaux suit la même sidération. Après avoir décrit les chambres froides, les conditions de conservation et l'hygiène, il conclut : « *On ne pourra parler valablement d'Ethique que si ces corrections de locaux, de management et donc d'hygiène sont réalisés* » [sic] (Rogez, 2013). L'intérêt analytique de ce document est décisif : cinq ans avant le premier plan global, un observateur externe ne sépare déjà pas la matérialité des locaux du management qui organise leur usage. En réponse, Guy Vallancien, directeur du CDC, écrit à la présidence de l'Université :

> *« Mon cher Président,*
>
> *J'avoue avoir été profondément choqué, ainsi que le personnel du Centre du Don des Corps, par la dénomination de « graves dysfonctionnements » dans mon service.*
>
> *Lorsque cette direction m'a été donnée par Pierre DAUMARD, j'ai immédiatement mis en place un comité d'éthique et un conseil scientifique.* (…)
>
> *Qu'il existe des points à revoir, j'en conviens. Mais de là à parler de graves dysfonctionnements, il y a un océan. »*

Il indique la mise en place de télésurveillance, des réponses logistiques à des manques de matériels ponctuels, mais aucune réponse structurelle n'est évoquée, et la critique de fond portée par l'audit est minorée, voire niée.

Le rapport du CHSCT de 2014 puis l'audit KPMG remis en 2015 confirment pourtant de nouveau la persistance des mêmes catégories de faits : vétusté, rongeurs, conservation inadéquate, traçabilité défaillante, consignes insuffisantes et traitement indécent de certains restes. KPMG rappelle que « *le CDC n'est pas seulement un centre d'anatomie mais également un lieu de sépulture temporaire* » (KPMG, 2015, p. 14). Le problème est donc qualifié à la fois comme sanitaire, matériel, organisationnel et moral avant même que le comité ne soit pleinement actif. La création du comité ne révèle pas une déviance inconnue ; elle lui fournit un lieu supplémentaire de formulation et de mise en cohérence.

A partir de mars 2016, les remontées de Dominique Hordé rendent la situation plus difficile encore à maintenir dans l'abstraction. Ses messages et photographies concernent des rongeurs, des mouches et des asticots, des corps en décomposition, l'accumulation de têtes et de pièces anatomiques dans une chambre froide, les défauts de traçabilité et certaines manipulations irrespectueuses. Le tribunal administratif retiendra qu'elle s'est trouvée confrontée à des problèmes d'hygiène récurrents, à des procédés de conservation déficients, à une perte de repères éthiques chez certains préparateurs et à un fonctionnement autarcique résistant à l'autorité (TA Paris, 2 novembre 2022, n° 2017214/3-3).

La décision juridictionnelle précise également la réponse : un faible soutien hiérarchique et seulement « *quelques améliorations matérielles* » après de très nombreux signalements, insuffisantes au regard de l'ampleur des dysfonctionnements (TA Paris, 2022, précité). Cet écart est central. La répétition des alertes déclenche bien des actions ; elle ne laisse pas l'organisation entièrement immobile. Mais ces actions restent localisées et ne modifient ni l'autorité quotidienne, ni le pilotage des flux, ni la relation entre activité et capacité matérielle.

La visibilité augmente ainsi plus vite que la capacité de transformation. A mesure que les rapports s'accumulent, chaque document peut être versé à un dossier déjà ouvert (celui de la rénovation) et perdre une partie de sa force d'interruption. L'organisation ne manque plus de signaux ; elle dispose au contraire de représentations nombreuses et convergentes du problème. Leur traitement séquentiel et sectoriel les rend néanmoins compatibles avec la poursuite de l'activité.

3.2. Du diagnostic organisationnel à la réponse matérielle : la troncature de l'apprentissage

La séquence de novembre 2016 permet d'observer le passage du diagnostic à la décision. Le comité présidé par Brigitte Mauroy ne se contente pas de condamner des comportements : il travaille, avec Richard Douard et d'autres acteurs du centre, à une réorganisation associant chambres froides, circuits, ventilation, ressources humaines et relations avec les structures utilisatrices. Dominique Hordé rassemble parallèlement des preuves administratives et photographiques. Le rapport « Etat des lieux des locaux et du matériel », transmis le 17 novembre 2016 à la présidence, rend donc visibles des symptômes tout en les reliant à l'organisation concrète du centre (Douard, 2016 ; Courrèges et al., 2020, §§ 12-14).

La réaction institutionnelle sélectionne pourtant la composante la plus aisément inscriptible dans les circuits de décision existants : la rénovation. L'inspection administrative constate qu'après le rapport de novembre 2016, au-delà de la confirmation des travaux, aucun plan global n'est proposé par le directeur ni demandé par le président de l'université. Elle souligne que les faits photographiés relevaient aussi de l'organisation et des pratiques, et appelaient des mesures immédiates pouvant aller jusqu'à une fermeture temporaire (Courrèges et al., 2020, §§ 13-16). La question n'est donc pas de savoir si les locaux devaient être rénovés (ils le devaient), mais pourquoi cette réponse future a tenu lieu de traitement présent de problèmes qui ne dépendaient pas tous des murs.

Le projet immobilier constitue à cet égard une réponse substantielle mais à temporalité longue. Il doit être chiffré, inscrit dans des programmations publiques, mis en concurrence avec d'autres investissements et renégocié avec plusieurs financeurs. Pendant ce temps, les flux de corps, les séances d'enseignement et les formations continuent. Une réponse initialement justifiée par la vétusté déplace ainsi l'horizon de la décision : l'urgence éthique est requalifiée en attente budgétaire, alors que des mesures de supervision, de traçabilité, de réduction des flux ou de suspension auraient relevé d'autres calendriers. Les lettres de démission d'octobre 2017 éclairent ce décalage du point de vue des acteurs éthiques. Brigitte Mauroy rappelle qu'en 2015 « les rats couraient dans les couloirs » et démissionne deux ans plus tard sans avoir vu de remède à la situation qu'elle dénonçait (Mauroy, 2017). Xavier de Bonnaventure soulève le manque de moyens humains et financiers ainsi que l'absence de lisibilité politique, qui relèguent selon lui les impératifs de dignité et de respect au second plan (Bonnaventure, 2017). Richard Douard quitte également la direction. Ces départs constituent une escalade de l'alerte par la défection, mais ils n'interrompent pas immédiatement l'activité.

Nous qualifions de troncature éthique de l'apprentissage la dynamique observable dans cette séquence. Un diagnostic susceptible d'engager une révision des variables directrices est reçu par une instance légitime, traduit en rapport ou en avis et donne lieu à des corrections. Sa portée causale est toutefois interrompue lorsqu'il est ramené à la composante compatible avec les catégories décisionnelles disponibles. La troncature ne signifie donc ni dissimulation, ni refus explicite, ni absence de travail éthique ou d'apprentissage. Elle désigne un point de coupure dans la trajectoire de la critique : celle-ci reste visible et produit des ajustements, mais le lien entre ses symptômes et les décisions qui les reproduisent s'affaiblit au fil de son instruction. Ainsi, cette réduction produit un apprentissage principalement en simple boucle. Des réparations sont engagées, des équipements sont envisagés, des risques sont consignés et un important budget de rénovation finit par être sécurisé. Ces actions ne sont ni fictives ni nécessairement peu coûteuses. Elles conservent toutefois, jusqu'en 2018, les objectifs de développement de l'activité, la distribution de l'autorité et l'absence de capacité maximale explicite. La taille d'une dépense ne détermine donc pas la profondeur de l'apprentissage : une rénovation lourde peut relever de la simple boucle, tandis qu'un pouvoir de suspension ou une révision des volumes pourrait engager une double boucle avec moins de moyens financiers.

Le comité ne cause pas cette troncature. Les documents montrent au contraire que ses membres ont contribué à objectiver les besoins et à préserver le langage de la dignité. Sa position consultative et sa dépendance à l'égard d'instances détenant les budgets et l'autorité facilitent cependant la dissociation entre qualification et transformation. Aux membres du comité demeure la formulation morale ; à la gouvernance revient la possibilité de traduire le problème en projet technique. La troncature désigne l'interruption susceptible de se produire dans cette relation, et non une intention attribuée aux membres du comité. Le tableau 3 compare les principales séquences et leur codage. Il permet de distinguer trois situations : une simple boucle qui corrige certains états ; une amorce de double boucle lorsque plusieurs pratiques et responsabilités sont réexaminées ; et une double boucle plus nette lorsque les règles de gouvernance et les finalités de l'activité sont modifiées. Cette gradation évite d'opposer

artificiellement l'action et l'inertie : le mécanisme observé est précisément celui d'une activité corrective réelle dont la profondeur reste longtemps limitée.

Séquence	**Cause ou prémisse susceptible d'être interrogée**	**Réponse privilégiée**	**Codage analytique**
Rapports 2012-2014	Encadrement, pratiques quotidiennes et responsabilité managériale	Mesures d'hygiène et de sécurité ; améliorations ponctuelles	Simple boucle : correction d'écarts sans réexamen de l'autorité
Audit et comité, 2015	Finalités du don et besoin d'une régulation effective	Diagnostic et avis dans un dispositif consultatif	Détection accrue ; capacité de conversion faible
Rapport du 17 novembre 2016	Organisation, pratiques, capacité d'activité et éventuelle fermeture	Projet de rénovation ; absence de plan global immédiat	Simple boucle dominante ; trajectoire vers la double boucle tronquée
Signalements de D. Hordé	Autorité sur les préparateurs, traçabilité et soutien hiérarchique	Quelques améliorations matérielles ; soutien insuffisant	Simple boucle défensive
Démissions de 2017	Lien entre l'avis éthique et le pouvoir de décision	Départ des acteurs porteurs de l'alerte	Echec de conversion ; affaiblissement du dispositif
Crise et plan de 2018	Incapacité des réponses antérieures à empêcher la récurrence	Plan global, remise en ordre, équipements et suivi	Amorce tardive de double boucle opérationnelle
Publicisation de 2019	Légitimité du dispositif, contrôle externe et cadre national	Fermeture, inspection et réforme	Double boucle induite de l'extérieur

Tableau 3 : Alertes, réactions et nature de l'apprentissage

3.3. Des causes organisationnelles durablement périphérisées

La répétition des alertes permet d'identifier les causes qui demeurent durablement périphériques aux réponses. La première est la dilution de la chaîne de responsabilité. Le CDC est rattaché à la présidence, mais sa direction est confiée à un professeur des universités-praticien hospitalier qui conserve d'autres activités ; la gestion quotidienne repose largement sur une administration dont l'autorité est contestée par certains préparateurs et intervenants. La présidence arbitre les investissements, les services centraux interviennent par domaine et les financeurs publics maîtrisent une partie du calendrier immobilier. Chaque acteur détient ainsi un fragment du problème sans disposer, ou sans se reconnaître, la responsabilité de l'ensemble (Courrèges et al., 2020, §§ 18-19).

Un exemple rend cette fragmentation concrète. La présence de rongeurs peut être adressée au service d'hygiène ; une panne de chambre froide au service technique ; une manipulation irrespectueuse à la direction du centre ; le besoin de travaux à la présidence ; la dignité des sujets au comité. Or un corps mal tracé, conservé dans une installation saturée puis manipulé

sans supervision résulte de l'enchaînement de ces dimensions. Leur division administrative produit des réponses cohérentes séparément, mais incomplètes collectivement.

La deuxième cause tient à la faiblesse de l'encadrement opérationnel. Le jugement du tribunal administratif décrit un fonctionnement autarcique, des résistances à l'autorité et une perte de repères éthiques chez certains préparateurs. Ces comportements ne sont pas réductibles à l'état des chambres froides. Ils appellent une clarification des règles, un contrôle quotidien, des procédures de traçabilité et un soutien effectif à la ligne hiérarchique. Tant que la rénovation reste la réponse dominante, le problème managérial apparaît comme un accompagnement des travaux plutôt que comme une cause nécessitant une intervention propre.

La troisième cause est historique et identitaire. Le centre est décrit comme un « temple » de l'anatomie française, porteur de traditions professionnelles et de relations anciennes entre anatomistes, chirurgiens et préparateurs. Cette réputation valorise la continuité d'un savoir et l'autonomie de ses détenteurs. Elle peut simultanément rendre plus coûteuse la contestation des pratiques héritées : réinterroger la manière de disposer des sujets, de distribuer les pièces ou d'encadrer les séances touche alors à une identité professionnelle, et pas seulement à une procédure défectueuse (Courrèges et al., 2020, § 18).

La quatrième cause relève du modèle d'activité. Le CDC reçoit des dons destinés à l'enseignement et à la recherche, mais met aussi des sujets ou des pièces à disposition d'utilisateurs extérieurs selon une tarification différenciée. L'audit KPMG mentionne par exemple, à partir d'octobre 2013, des montants de 690 euros pour une pièce destinée à une activité privée et de 1 380 euros pour un sujet entier (KPMG, 2015, p. 19). Il ne s'agit pas de réduire l'activité à un commerce des corps : ces ressources financent le fonctionnement et les formations chirurgicales. Leur importance crée néanmoins une dépendance qui lie le maintien des flux, l'attractivité du centre et l'équilibre financier.

L'inspection relève ainsi une course au développement menée avec des partenaires privés et industriels sans définition d'une capacité maximale compatible avec les personnels, les locaux et les exigences éthiques. Cette variable reste longtemps hors du champ des réponses. Réparer une chambre froide permet de conserver l'objectif de croissance ; demander combien de corps le centre peut dignement recevoir et combien de formations il peut encadrer, oblige à réexaminer un critère de réussite. C'est en ce point que la distinction entre simple et double boucle devient empiriquement visible.

Une cinquième cause tient aux rivalités et aux priorités concurrentes. Des structures universitaires, hospitalières et privées coexistent autour de l'anatomie, de la chirurgie et de la simulation ; les projets de rapprochement et les conflits de périmètre détournent l'attention de la gestion quotidienne. L'université prépare parallèlement sa fusion avec Paris-Diderot. Dans une gouvernance saturée par des enjeux stratégiques. Le centre est traité comme un dossier immobilier parmi d'autres, alors même que l'activité se poursuit dans des conditions appelant des décisions immédiates.

Enfin, l'inspection conclut à l'insuffisance de véritables procédures et d'instances de régulation (conseil scientifique, comité d'éthique et conseil de gestion). Cette formule doit être interprétée avec précision. Un comité existe et travaille sous la présidence de Brigitte Mauroy ; les lettres, rapports et témoignages l'attestent. Ce qui fait défaut est sa capacité institutionnelle à réguler les volumes, les utilisateurs, les budgets et les pratiques. L'écart entre la présence d'une instance et le pouvoir sur les variables directrices constitue donc une donnée du cas, non une contradiction entre les sources.

Le tableau 4 met en évidence ces causes et leur traitement dominant avant 2018. Il montre que les réponses portent surtout sur les objets les plus aisément assignables (équipements, locaux, risques ponctuels), tandis que les relations entre la capacité, les recettes, la supervision et la responsabilité demeurent sans propriétaire durable. La *périphérisation* des causes n'est donc pas une absence de connaissance : plusieurs sont énoncées dans les audits. Elle résulte de la manière dont elles sont séparées au moment de décider.

Cause identifiée	**Manifestation observable**	**Traitement dominant**	**Effet sur l'apprentissage**
Dilution des responsabilités	Renvois entre présidence, direction, administration et personnels	Traitement par périmètres séparés	Aucun acteur ne porte la transformation globale
Faiblesse de l'encadrement quotidien	Autonomie et résistance de certains préparateurs	Corrections individuelles ou matérielles	Les conditions produisant les conduites restent secondaires
Modèle historique non réinterrogé	Routinisation et perte de repères éthiques	Rappels ou alertes sur les comportements	Les finalités et représentations du corps restent implicites
Dépendance aux recettes	Développement des formations et partenariats	Maintien des flux d'activité	La capacité maximale n'est pas discutée
Conflits de pouvoir et priorités concurrentes	Fragmentation entre structures et projets	Arbitrages dispersés et différés	La critique perd son caractère prioritaire
Régulation faiblement institutionnalisée	Comité consultatif sans pouvoir établi sur les budgets ou les opérations	Avis, rapports et démissions	Détection sans capacité de conversion garantie

Tableau 4 : Causes organisationnelles et traitement dominant avant 2018

3.4. Déresponsabilisation diffuse et retour de la logique de blâme

Cette séparation favorise une déresponsabilisation diffuse plutôt qu'un désintérêt uniforme. Une division implicite du travail moral apparaît : au comité la qualification de la dignité ; au CHSCT et à la médecine de prévention les risques ; aux services techniques les installations ; à la direction du centre la continuité des séances ; à la présidence les arbitrages et les financements. Chacun peut accomplir une tâche identifiable, alors que l'articulation causale entre ces tâches reste sans responsable clairement mandaté. Le cheminement du rapport de

novembre 2016 illustre cette dynamique. Les conditions indignes sont photographiées, le document est transmis, les travaux sont confirmés et le dossier immobilier avance. À chaque étape, un acteur peut attester une action : signaler, instruire, chiffrer, programmer. Pourtant, l'inspection constate l'absence de plan global et de mesures organisationnelles immédiates. La chaîne de traitement devient ainsi plus visible que la chaîne de transformation.

L'alerte joue également un rôle temporel. Pour celui qui l'émet, elle constitue la trace d'une responsabilité exercée ; pour celui qui la reçoit, sa transmission à un service ou son rattachement à un projet peut valoir preuve de prise en charge. La responsabilité est déplacée vers l'étape suivante et l'échéance vers les futurs travaux. Le rapport IGAS-IGESR résume cette asymétrie : « les alertes ont été parfois entendues, mais jamais à la hauteur de ce qu'elles portaient » (Courrèges et al., 2020, § 19).

Le parcours de Dominique Hordé montre les effets de cette structure sur un acteur qui tente de réunir les dimensions du problème. Ses signalements portent simultanément sur l'hygiène, la conservation, la traçabilité, le management et l'éthique. Or le tribunal retient la faiblesse du soutien hiérarchique et l'insuffisance des réponses matérielles. L'acteur qui refuse la segmentation rencontre alors une difficulté particulière : il formule une responsabilité globale dans une organisation équipée pour répondre par périmètres.

Lorsque la crise devient publique, l'attention se déplace vers les personnes ayant accompli les gestes les plus manifestement déviants. Certains comportements attribués à des préparateurs appellent légitimement une enquête et, le cas échéant, une sanction. Une telle réponse ne suffit cependant pas à expliquer la durée des pratiques, la répétition des alertes, la saturation, le défaut de traçabilité et l'insuffisance de l'encadrement. L'inspection attribue à cet égard un défaut d'action non seulement à des agents, mais aussi à la direction du centre et à la gouvernance universitaire.

Le cas met ainsi en tension la logique de blâme individuel et la logique de fonctionnement organisationnel décrites par Catino (2008). La première isole une transgression et clôt plus aisément le dossier par un rappel ou une sanction ; la seconde demande pourquoi un système informé a permis sa répétition. Les deux niveaux ne sont pas exclusifs. L'enjeu d'apprentissage est précisément d'empêcher que la responsabilité individuelle mette fin à l'enquête sur les conditions de travail, l'autorité et les objectifs qui ont rendu la conduite durable.

La présence du comité contribue donc à faire parler l'éthique, mais ne garantit pas que la responsabilité managériale soit exercée au même niveau. Lorsque la qualification morale est localisée dans une instance spécialisée, les autres acteurs peuvent continuer à raisonner dans leurs catégories propres. La déresponsabilisation observée est relationnelle : elle naît moins d'un refus explicite que d'une succession de prises en charge partielles dont aucune ne remet en cause l'ensemble.

3.5. Une double boucle tardive et largement induite de l'extérieur

Les résultats ne décrivent pas une immobilité totale ni une incapacité définitive à apprendre. Le nouveau rapport du 28 février 2018, accompagné d'une importante documentation photographique, montre la récurrence de faits déjà exposés en 2016. Cette répétition déclenche enfin un plan global : le tri et la crémation de nombreux restes, l'acquisition de contenants et d'équipements, la reprise du stockage et de la traçabilité, la clarification de certaines procédures et le renforcement du suivi. L'inspection qualifie ces actions de fortes et suivies (Courrèges et al., 2020, §§ 13-15).

Cette séquence constitue une amorce interne de double boucle parce que l'organisation ne se limite plus à réparer une panne isolée : elle coordonne plusieurs dimensions du fonctionnement et reconnaît l'échec des réponses antérieures. Elle reste néanmoins incomplète. Les travaux lourds ne sont pas engagés au moment de l'inspection et les recommandations portent encore sur le projet stratégique et scientifique, la gouvernance et le modèle économique. Le centre peut avoir retrouvé, en septembre 2019, un fonctionnement techniquement normal sans que toutes les variables directrices aient été réexaminées.

La publicisation de novembre 2019 produit une rupture d'une autre nature. La révélation par L'Express transforme un dossier interne ancien en scandale public ; le centre est fermé administrativement, une mission conjointe IGAS-IGESR est diligentée et des investigations judiciaires sont ouvertes. La temporalité change brutalement : ce que plusieurs années de rapports n'avaient pas suspendu l'est en quelques jours lorsque la légitimité de l'université et la confiance des familles sont directement exposées.

Le rapport Prada-Bordenave de 2021 puis la réforme réglementaire de 2022 déplacent enfin l'apprentissage au niveau national. Ils renforcent les conditions d'autorisation, de contrôle, de traçabilité et de gouvernance des structures d'accueil, notamment par une instance éthique, scientifique et pédagogique. Cette séquence relève plus nettement de la double boucle : elle modifie les règles qui définissent ce qu'est un centre autorisé et la manière dont il doit rendre compte de son activité.

Le contraste temporel est le dernier résultat. La capacité d'apprentissage profond n'est pas absente. Néanmoins, elle demeure longtemps inhibée et finit par être déplacée vers des acteurs dotés d'un autre pouvoir : présidence en situation de crise, médias, ministères, inspections et justice. Le comité et les lanceurs d'alerte augmentent la détection interne ; la double boucle se matérialise surtout lorsque la critique sort du circuit spécialisé et reconfigure l'autorité capable de décider.

4. Discussion

La troncature éthique de l'apprentissage permet de comprendre le développement de la simple boucle retardant la double boucle (4.1.). Ce mécanisme de fonctionnement que notre recherche met en évidence, suscite des implications théoriques et managériales intéressantes (4.2.).

4.1. La troncature éthique de l'apprentissage : développement de la simple boucle et confinement de la double boucle

Le cas permet d'abord de distinguer deux capacités souvent confondues dans l'évaluation d'un dispositif éthique. La capacité de détection rend un problème visible, le qualifie et lui donne un canal de transmission. La capacité de conversion transforme ce signal en modification des pratiques et, lorsque cela est nécessaire, des variables directrices. Paris-Descartes présente une détection élevée : des alertes nombreuses, précises et progressivement portées par un comité actif. Sa capacité de conversion demeure longtemps plus faible. L'existence d'une parole éthique et celle d'un apprentissage organisationnel profond doivent donc être analytiquement séparées.

Nous proposons le concept de troncature éthique de l'apprentissage pour désigner le mécanisme par lequel la prise en charge institutionnelle d'une critique engage un apprentissage réel, mais en interrompt la portée avant le réexamen des variables directrices de l'organisation. Le processus associe quatre opérations : réception de la critique par une instance légitime ; traduction en avis, rapport ou recommandation ; sélection de la composante compatible avec les catégories de décision disponibles ; puis clôture, report ou déplacement de la réponse sans réexamen proportionné des prémisses. Le point de coupure se situe ainsi non pas avant tout apprentissage, mais entre la correction des écarts observables et l'examen des règles, des responsabilités et des finalités qui les produisent. La critique n'est pas supprimée : elle produit des effets, mais sa trajectoire transformatrice est tronquée.

La contribution principale tient à la coexistence de deux mouvements. D'une part, la simple boucle se développe réellement : des préconisations sont suivies, des risques corrigés, un projet immobilier chiffré et, tardivement, des procédures renforcées. D'autre part, cette activité corrective peut confiner la double boucle en réduisant l'urgence de réexaminer l'autorité, les volumes, le modèle économique et les critères de réussite. La troncature éthique ne décrit donc pas un non-apprentissage pur, une façade immobile ou une absence de ressources. Elle explique comment un apprentissage local, parfois coûteux, peut clore prématurément l'enquête organisationnelle et stabiliser les variables mêmes qu'un diagnostic causal invitait à discuter.

Cette proposition prolonge les travaux de Tucker, Edmondson et Spear (2002) ainsi que de Tucker et Edmondson (2003). Dans les services hospitaliers qu'ils étudient, les acteurs de première ligne résolvent efficacement les obstacles immédiats, mais leurs contournements empêchent l'organisation de voir la récurrence et d'en corriger les causes. Dans notre cas, le mécanisme se déplace du contournement opérationnel vers le traitement institutionnel de la critique : réparer, programmer ou transmettre permet de continuer l'activité et fournit une preuve de réponse, tout en diminuant la pression en faveur d'une enquête sur les règles de fonctionnement. La simple boucle n'est plus seulement insuffisante ; elle peut devenir le support ordinaire d'une clôture prématurée de l'apprentissage et, ainsi, du confinement de la double boucle.

La troncature se distingue aussi du découplage classique entre politique et pratique. MacLean et Behnam (2010) montrent qu'un programme de conformité déconnecté du cœur de l'activité

peut créer une façade de légitimité propice à la pérennisation des conduites problématiques. Dans ce cas, le comité n'est pas seulement cérémoniel : ses membres travaillent, documentent et démissionnent ; des décisions matérielles suivent. Le rapprochement est plus direct avec le découplage entre les moyens et les fins de Bromley et Powell (2012) : le moyen est activé, mais son activité se relie faiblement à la fin recherchée. La troncature apporte une précision processuelle à ce découplage actif : le dispositif produit bien une réponse et un apprentissage, mais la séquence s'arrête avant que les causes identifiées ne deviennent l'objet d'une transformation proportionnée.

Le mécanisme ne se confond pas davantage avec la mutité morale (Bird et Waters, 1989) ou le silence organisationnel (Morrison et Milliken, 2000). A Descartes, l'éthique est dite, écrite et institutionnellement localisée. Cette localisation peut néanmoins contenir son effet : au comité le langage de la dignité, ailleurs celui des travaux, des flux, des tarifs et des contraintes. La troncature intervient donc après la prise de parole, dans le passage du diagnostic à la décision. Elle qualifie une configuration dans laquelle la parole morale existe et produit des corrections, mais peine à devenir une catégorie ordinaire des arbitrages managériaux. Le problème n'est plus seulement de faire parler l'organisation, mais d'empêcher que ce qui est dit perde sa portée causale au cours de son traitement. Ainsi, la troncature éthique de l'apprentissage peut se résumer par trois critères cumulatifs : l'existence d'un diagnostic causal ou potentiellement structurel, la production d'une réponse réelle mais partielle et clôture ou déplacement du traitement avant réexamen des objectifs, du pouvoir ou du modèle d'activité.

Stansbury et Barry (2007) fournissent le pivot théorique le plus direct. Leur paradoxe du contrôle montre que les programmes éthiques, selon la manière dont ils contrôlent, peuvent affaiblir l'autonomie, la motivation et la compétence morales qu'ils visent à soutenir. Le recours aux spécialistes peut notamment réduire l'exercice du jugement par les salariés et les managers. Notre analyse conserve cette intuition tout en la déplaçant. Les auteurs n'étudient ni les comités spécifiquement ni les boucles d'apprentissage ; ils décrivent d'abord les effets du contrôle sur les agents. La troncature porte sur la trajectoire collective de l'apprentissage : même lorsque les spécialistes conservent leur jugement et produisent un diagnostic causal, leur spécialisation peut permettre que la responsabilité de qualification reste chez eux tandis que la responsabilité de transformation se disperse dans la gouvernance. L'apprentissage se développe alors du côté de la formulation et de la correction, mais s'interrompt avant la révision des cadres de l'action.

Cette division morale du travail aide alors à comprendre le passage possible vers la logique de blâme (Catino, 2008), dont les symptômes et les conséquences sont bien décrites par la littérature mais dont les mécanismes organisationnels qui l'initient nécessitent encore d'être clarifiés (Catino, 2023 ; Roulet & Pichler, 2020). Une alerte traitée comme franchissement d'un seuil appelle aisément une correction ou une sanction individuelle ; une alerte traitée comme indice d'un fonctionnement oblige à examiner l'encadrement, les ressources et les objectifs. Dans notre optique, la troncature favorise la première issue lorsqu'elle dissocie le comportement visible des conditions qui le rendent répétitif. Elle n'exclut pas la sanction, mais indique pourquoi celle-ci peut marquer artificiellement l'achèvement de l'apprentissage et protéger les variables directrices d'un examen en double boucle.

La proposition conceptuelle que nous formulons de « troncature éthique » est conditionnelle à un certain nombre de facteurs organisationnels, et ne revient pas à faire du comité la cause de la dérive. Nos résultats suggèrent en effet plutôt que la troncature devient plausible lorsque l'instance est consultative, ne dispose ni d'un droit d'escalade effectif ni d'une obligation de réponse motivée, demeure séparée des arbitrages sur les ressources et les volumes, et intervient dans une chaîne de responsabilité diluée. Dans d'autres configurations, un comité pourrait au contraire protéger la critique, soutenir le jugement des managers et accélérer la double boucle. Le résultat invite donc à étudier moins la présence du comité que l'architecture de conversion qui relie ses diagnostics aux lieux de décision et détermine jusqu'où l'apprentissage peut se poursuivre.

4.2. Implications théoriques et managériales

Sur le plan théorique, la troncature éthique déplace l'évaluation des programmes de leur activité visible vers la trajectoire de leurs productions et le point auquel l'apprentissage s'arrête. Compter les alertes, les réunions, les avis ou les délais de réponse mesure la détection et le traitement administratif ; ces indicateurs ne permettent pas, seuls, d'identifier la boucle d'apprentissage. L'unité pertinente devient la séquence alerte-diagnostic-décision-effet : quelles hypothèses ont été formulées, lesquelles ont été retenues, quelles variables ont changé et le problème a-t-il récidivé ? Cette lecture complète les travaux montrant que l'efficacité dépend de la portée, de la composition et de la séquence des composantes d'un programme (Kaptein, 2015).

Une première implication managériale consiste à instaurer une obligation de réponse motivée aux diagnostics importants. L'objectif serait d'enrayer la naissance de troncature par la limitation d'apprentissage simple boucle inhibant indirectement l'émergence d'apprentissage double boucle. Dans cette optique, il serait souhaitable que chaque recommandation se propose d'identifier les hypothèses causales, avant même que soient listés les responsables de leur instruction, les décisions attendues, et le calendrier et les critères d'effet. La gouvernance pourrait ainsi accepter, amender ou refuser l'avis, mais en explicitant l'arbitrage et la manière dont les risques seront maîtrisés. Cette exigence réduit la possibilité qu'un simple transfert de dossier vaille clôture et renforce la cohérence entre politiques et actions, déterminante pour la crédibilité des programmes (Treviño et al., 1999 ; Weaver et Treviño, 1999). Dans cette optique, une deuxième implication concerne alors l'orientation habilitante du dispositif. Dans la logique de Stansbury et Barry (2007), nos résultats suggèrent qu'il serait souhaitable que le comité soit perçu ni comme acteur décisionnel à la place des managers ni se limiter à contrôler leur conformité. Il serait plus à même de générer un apprentissage double boucle en fournissant des catégories, des ressources et un espace de contradiction qui améliorent leur propre jugement. A ce titre, le dossier resterait par exemple porté par un responsable opérationnel tenu d'agir sur les causes accessibles et d'escalader celles qui excèdent son pouvoir. L'indépendance de qualification du comité et la responsabilité managériale de transformation seraient ainsi organisées comme deux fonctions complémentaires, plutôt que comme deux territoires séparés. Une telle observation suggère alors une troisième implication managériale d'ordre structurel.

Les dispositifs éthiques déployés par la gouvernance, au premier plan des dispositifs comme les comités éthiques, nécessitent d'être reliés aux fonctions qui façonnent effectivement l'activité : budget, ressources humaines, contrôle interne, risques et opérations. Les travaux sur l'infrastructure éthique montrent en effet précisément que l'efficacité résulte de l'articulation entre systèmes formels, systèmes informels et climats organisationnels, plutôt que d'un instrument isolé (Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress, 2003 ; Martin, Kish-Gephart et Detert, 2014). Une instance indépendante mais dépourvue d'accès aux arbitrages peut préserver la parole sans transformer l'activité ; une instance intégrée sans indépendance risque, à l'inverse, d'affaiblir la critique. Le design doit assurer simultanément l'accès à la décision et la possibilité de la contester.

Dans les activités impliquant des atteintes potentiellement irréversibles à la dignité, à la santé ou à la sécurité, une procédure graduée d'escalade paraît alors nécessaire. Elle peut associer un délai de réponse court, la saisine directe de la gouvernance, l'information d'une autorité de contrôle et, lorsque les conditions minimales ne sont plus réunies, un pouvoir de suspension temporaire détenu par une autorité clairement identifiée. L'objectif n'est pas d'accroître indistinctement le pouvoir du comité, mais d'éviter qu'un projet lointain serve de réponse unique à une situation présente. L'engagement visible de la direction est d'ailleurs un déterminant majeur de l'intégration réelle des programmes éthiques (Weaver, Treviño et Cochran, 1999).

Les systèmes de suivi devraient enfin distinguer la clôture administrative, la correction du symptôme et la réduction de la cause. La récurrence d'une même alerte, la part des causes sans propriétaire, l'écart entre la capacité et l'activité, les arbitrages différés et le délai entre annonce et effet constituent des indicateurs d'apprentissage plus exigeants que le volume d'avis. Une revue périodique des alertes répétées, conduite conjointement avec les responsables opérationnels, permettrait de rechercher les régularités que les corrections locales rendent moins visibles, conformément aux enseignements de Tucker et Edmondson (2003). L'efficacité d'un comité se mesurerait alors aussi à la capacité de l'organisation à ne pas recevoir plusieurs fois la même alerte.

Ces mécanismes ne dispensent pas d'un travail sur la culture et la formation. Les recherches empiriques soulignent qu'un programme est mieux reçu lorsqu'il est perçu comme orienté vers des valeurs et soutenu par des pratiques cohérentes, plutôt que comme un moyen de protéger la direction ou d'imposer une obéissance sans discussion (Treviño et al., 1999 ; Weaver et Treviño, 1999). La formation formelle peut contribuer à la culture éthique lorsqu'elle est intégrée au contexte organisationnel (Warren, Gaspar et Laufer, 2014). Elle devrait donc exercer la capacité à relier un incident aux choix de conception du travail, et non seulement enseigner la frontière entre conduite permise et interdite.

Cette recherche reste limitée par le caractère unique et extrême du cas, par la nature documentaire des données et par l'impossibilité d'observer directement les délibérations du comité ou d'isoler son effet de ceux de la vétusté, des conflits de pouvoir et du modèle économique. Néanmoins, la proposition du concept de troncature éthique de l'apprentissage

entraine plusieurs intérêts théoriques et pratiques. La capacité à alerter sur la difficulté à transformer en profondeur les organisations avec des dispositifs comme les comités d'éthiques est l'un des apports majeurs. Notre étude suggère l'intérêt, dans de futurs travaux, de mener des comparaisons entre comités dotés de pouvoirs différents, des ethnographies suivant une alerte de sa formulation à sa clôture. En outre, l'étude de la manière dont les managers redéfinissent leur responsabilité en présence de spécialistes, permettrait de tester les conditions de la troncature. La récurrence des alertes, le devenir de leurs hypothèses causales et le point auquel leur traitement cesse de modifier l'organisation offriraient, dans une telle perspective, trois pistes de mesure de la simple boucle et du confinement de la double boucle.

Conclusion

Le cas du Centre du don des corps de Paris-Descartes montre qu'une organisation peut *voir* sans *transformer*, malgré la présence d'un comité d'éthique alerté et actif. Nos résultats montrent en effet que des alertes répétées, un comité d'éthique actif et des acteurs engagés ne suffisent pas à garantir un apprentissage proportionné à la gravité du problème. Jusqu'en 2018, les réponses restent principalement matérielles et fragmentaires, tandis que les causes liées à la gouvernance, à l'encadrement, au modèle économique et à la capacité d'activité demeurent largement périphériques.

Nos résultats ne concluent pas que le comité aurait causé la dérive ni qu'il aurait systématiquement empêché l'apprentissage. Il met en revanche en évidence une tendance conditionnelle : lorsque le dispositif est consultatif, découplé des arbitrages et inséré dans une chaîne de responsabilité diluée, la prise en charge éthique de la critique peut produire ce que l'on propose d'appeler un phénomène de « troncature de l'apprentissage ». Un diagnostic susceptible d'engager une double boucle donne alors lieu à des corrections en simple boucle, mais sa trajectoire s'interrompt avant le réexamen des variables directrices. La visibilité éthique augmente, tandis que la responsabilité méliorative des managers peut s'affaiblir.

Au sein de l'intense littérature sur les comités éthiques et leurs limites, la contribution centrale consiste ainsi à déplacer l'évaluation des dispositifs éthiques. Leur efficacité ne dépend pas seulement de leur existence, de leur indépendance ou du nombre de signalements reçus. Elle dépend de leur capacité à convertir une préoccupation morale en réexamen des règles qui gouvernent l'action. L'enjeu n'est pas de choisir entre comité et responsabilité managériale, mais de concevoir une articulation dans laquelle le premier protège et approfondit la critique, tandis que la seconde demeure pleinement engagée dans la transformation de ses causes.

Bibliographie

ARGYRIS C. (1977), Double Loop Learning in Organizations », Harvard Business Review, vol. 55, n° 5, p. 115-125.

ARGYRIS C. & SCHÖN D. A. (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, Reading (Mass.).

ASHFORTH B. E. & ANAND V. (2003), «The Normalization of Corruption in Organizations », Research in Organizational Behavior, vol. 25, p. 1-52.

BENKIMOUN P. (2019), « Fermeture du Centre du don des corps de l'université Paris-Descartes », Le Monde, 5 décembre.

BETANT C. & BEER M.-C. (2018), L'organisation des centres de don du corps à la science, rapport IGAENR no 2018-082, ministère de l'Éducation nationale, Paris.

BONNAVENTURE X. DE (2017), Lettre de démission du comité d'éthique du Centre du don des corps de Paris-Descartes, 25 octobre.

BIRD F. B. & WATERS J. A. (1989), «The Moral Muteness of Managers », California Management Review, vol. 32, n° 1, p. 73-88.

BOWEN G. A. (2009), «Document Analysis as a Qualitative Research Method », Qualitative Research Journal, vol. 9, n° 2, p. 27-40.

BROMLEY P. & POWELL W. W. (2012), «From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World », Academy of Management Annals, vol. 6, n° 1, p. 483-530.

CATINO M. (2008), «A Review of Literature: Individual Blame vs. Organizational Function Logics in Accident Analysis», Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 16, no 1, p. 53-62.

CATINO M. (2023), Scapegoating: How Organizations Assign Blame, Cambridge University Press.

COURREGES C., DESAILLY-CHANSON M.-A., SAÏE M., PIMMEL E. & POQUILLON P. (2020), Conditions de fonctionnement du Centre du don des corps de l'Université Paris-Descartes, synthèse du rapport IGAS no 2019-115R / IGESR n° 2020-028, mars.

DOUARD R. (2016), Etat des lieux des locaux et du matériel du Centre du don des corps, rapport adressé à la présidence de l'Université Paris-Descartes, 17 novembre.

DUPRE R. (2026) « Affaire du charnier de l'ex-université Paris-Descartes : le parquet demande un procès contre trois personnes », Le Monde, 11 juillet.

DUPRE R. & STROMBONI C. (2020), « Nouvelles zones d'ombre autour du scandale des cadavres de Paris-Descartes », Le Monde, 28 février.

GUEGUEN E. & JOUAN A. (2020), « "Charnier" de Paris-Descartes : les 10 documents qui accablent les autorités », France Inter, 13 mars.

HÄLLGREN, M., ROULEAU, L., DE ROND, M. (2018), A Matter of Life or Death: How Extreme Context Research Matters for Management and Organization Studies, Academy of Management Annals, 12(1), p. 111-153.

HOLLNAGEL, E., JOURNE, B., LAROCHE, H. (2009), La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle, M@n@gement, 12(4), p. 224-229.

JOUAN A. (2019), « Don de corps à la science : un charnier au cœur de Paris », L'Express, 26 novembre, mise à jour le 27 novembre.

JOUAN A., DOUARD R. & HORDE D. (2023), Le Charnier de la République. L'enquête inédite sur le don des corps à la science, Robert Laffont, Paris.

KAPTEIN M. (2009), « Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship », Journal of Business Ethics, vol. 89, n° 2, p. 261-281.

KAPTEIN M. (2015), «The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence », Journal of Business Ethics, vol. 132, n° 2, p. 415-431.

KPMG (2015), CDC Paris 5 – Projet de rapport, audit remis à l'Université Paris-Descartes, février.

LANGLEY A. (1999), « Strategies for Theorizing from Process Data », Academy of Management Review, vol. 24, n° 4, p. 691-710.

MACLEAN T. L. & BEHNAM M. (2010), « The Dangers of Decoupling: The Relationship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct », Academy of Management Journal, vol. 53, n° 6, p. 1499-1520.

MACLEAN T. L., LITZKY B. E. & HOLDERNESS D. K. (2015), « When Organizations Don't Walk Their Talk: A Cross-Level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs Affects Organizational Members », Journal of Business Ethics, vol. 128, n° 2, p. 351-368.

MARTIN S. R., KISH-GEPHART J. J. & DETERT J. R. (2014), « Blind Forces: Ethical Infrastructures and Moral Disengagement in Organizations », Organizational Psychology Review, vol. 4, n° 4, p. 295-325. DOI : 10.1177/2041386613518576.

MAUROY B. (2017), Lettre de démission de la présidence du comité d'éthique du Centre du don des corps de Paris-Descartes, 26 octobre.

MORRISON E. W. & MILLIKEN F. J. (2000), « Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World », Academy of Management Review, vol. 25, n° 4, p. 706-725.

PAINE L. S. (1994), Managing for Organizational Integrity, Harvard Business Review, vol. 72, n° 2, p. 106-117.

PRADA-BORDENAVE E. (dir.) (2021), Le don du corps à des fins d'enseignement médical et de recherche, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Paris.

ROGEZ J.-M. (2013), Audit du Centre du don des corps de l'Université Paris-Descartes, rapport remis à la présidence de l'université, 10 janvier.

ROTTIG, D., KOUFTEROS, X., et UMPHRESS, E. (2011), « Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management », Decision Sciences, 2011, vol. 42, n° 1, p. 163-204.

ROULET T. J. & PICHLER R. (2020), « Blame Game Theory: Scapegoating, Whistleblowing and Discursive Struggles following Accusations of Organizational Misconduct », Organization Theory, vol. 1, n° 4, p. 1-30.

STANSBURY J. & BARRY B. (2007), « Ethics Programs and the Paradox of Control », Business Ethics Quarterly, vol. 17, n° 2, p. 239-261. DOI : 10.5840/beq200717229.

STROMBONI C. & DUPRE R. (2020), Après le scandale des cadavres maltraités, l'embarras de l'université Paris-Descartes, Le Monde, 20 février.

TENBRUNSEL A. E., SMITH-CROWE K. & UMPHRESS E. E. (2003), Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations, Social Justice Research, vol. 16, n° 3, p. 285-307.

TREVIÑO L. K., WEAVER G. R., GIBSON D. G. & TOFFLER B. L. (1999), « Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts », California Management Review, vol. 41, n° 2, p. 131-151.

TRIBUNAL ADMINISTRATIF DE PARIS (2022), jugement du 2 novembre 2022, no 2017214/3-3, C, Lettre de jurisprudence n° 63.

TUCKER A. L., EDMONDSON A. C. & SPEAR S. (2002), When Problem Solving Prevents Organizational Learning, Journal of Organizational Change Management, vol. 15, no 2, p. 122-137. DOI : 10.1108/09534810210423008.

TUCKER A. L. & EDMONDSON A. C. (2003), Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change, California Management Review, vol. 45, no 2, p. 55-72. DOI : 10.2307/41166165.

VAUGHAN D. (1996), The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA, University of Chicago Press, Chicago.

VUARIN, L. et STEYER, V. (2025), « La résilience organisationnelle face à l'intelligence artificielle: examen critique du concept de human in the loop en action », Innovations, 2025, vol. 76, n° 1, p. 239-276.

WARREN D. E., GASPAR J. P. & LAUFER W. S. (2014), « Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture », Business Ethics Quarterly, vol. 24, n° 1, p. 85-117.

WEAVER G. R. & TREVIÑO L. K. (1999), « Compliance and Values-Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior », Business Ethics Quarterly, vol. 9, n° 2, p. 315-335.

WEAVER G. R., TREVIÑO L. K. & COCHRAN P. L. (1999), « Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors », Academy of Management Journal, vol. 42, n° 1, p. 41-57.

WEBER J. & WASIELESKI D. M. (2013), « Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique », Journal of Business Ethics, vol. 112, n° 4, p. 609-626.

WEICK, K.E. (1990), « The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster », Journal of Management, 16, p. 571-93.

WEICK, K. E. (1993), « The collapse of sensemaking: the Mann Gulch disaster », Administrative Science Quarterly, 38, p. 628-652.

YIN R. K. (2018), Case Study Research and Applications: Design and Methods, 6e éd., Sage, Thousand Oak.

Salma ESSARDI
Docteur en Droit, Université Hasan II Mohammedia

La décision administrative et les droits sociaux à l'épreuve de l'algorithmisation

Résumé : Pour l'octroi des droits sociaux, l'algorithme transforme les contours de la décision administrative en redéfinissant la rationalité décisionnelle, les modalités de construction, de production et les conditions mêmes de sa légitimité et sa légalité administrative. Si le recours aux algorithmes promet efficacité, cohérence et optimisation, il met simultanément à l'épreuve des défis multiniveaux (sociaux, managériaux, éthiques…) et des exigences fondamentales en particulier la transparence, la motivation, l'imputabilité et le contrôle juridictionnel effectif. Certes, l'enjeu majeur n'est pas de substituer la machine à l'administration, mais d'organiser une recomposition des garanties procédurales et du rôle du juge, afin que l'innovation technologique demeure compatible avec les principes démocratiques qui fondent l'action administrative.

Mots clés : décision administrative ; discriminations ; normativité algorithmique ; gouvernance ; gouvernementalité algorithmique.

Administrative decisions and social rights in the face of algorithmisation

Abstract: When it comes to granting social rights, algorithms reshape the nature of administrative decision-making by redefining the rationale behind decisions, the processes by which they are formulated and produced, and the very conditions underpinning their legitimacy and administrative legality. Whilst the use of algorithms promises efficiency, consistency and optimisation, it simultaneously poses multi-level challenges (social, managerial, ethical, etc.) and fundamental requirements, in particular transparency, justification, accountability and effective judicial review. That being the case, the key issue is therefore not to replace the administration with machines, but to reorganize procedural safeguards and the role of the judge, so that technological innovation remains compatible with the democratic principles underpinning administrative action.

Keywords: administrative decision, discrimination, algorithmic normativity, governance, algorithmic governmentality.

Introduction

« Reconnaître que la technique n'est pas neutre, c'est reconnaître qu'elle a son propre poids, ses propres lois, elle impose sa logique » (Ellul, 1977). Par cette affirmation, l'algorithmisation ou le recours à la technologie des algorithmes marque une rupture qualitative et quantitative dans la modernisation des institutions. Depuis leur développement progressif à partir de la seconde moitié du XX^{e} siècle, les algorithmes ont connu une accélération majeure avec l'essor de l'informatique et, plus récemment, de l'intelligence artificielle qui quant à elle se caractérise par une approche plutôt probabiliste et adaptative désignant l'ensemble des méthodes et techniques visant à concevoir des systèmes capables de simuler certaines formes d'intelligence humaine et de l'automatisation massive du traitement des données. Toutefois, bien que souvent associés à l'ère numérique, les algorithmes ne sont pas une invention récente, leur existence remonte à l'Antiquité, bien avant l'apparition des ordinateurs. Ils peuvent être définis comme des séquences finies d'instructions logiques et mathématiques (Langage naturel, pseudocode, diagrammes) permettant de résoudre un problème ou d'exécuter une tâche de manière systématique et automatisée (Rey, 2025). Leur intégration dans les services administratifs s'est particulièrement intensifiée depuis les années 2000 sous l'effet conjugué de la numérisation des administrations publiques et des politiques de modernisation de l'action publique **(**Lascoumes, & Le Galès). Ils interviennent aujourd'hui dans de multiples domaines, tels que le tri et la recherche de données, le chiffrement, la compression ou encore l'analyse prédictive et l'apprentissage automatique. En France particulièrement, comme dans de nombreux États européens, mais également aux Etats-Unis et dans plusieurs pays émergents, les administrations ont progressivement adopté des systèmes algorithmiques afin d'optimiser la gestion des prestations sociales, de renforcer l'efficacité des contrôles et de rationaliser les processus décisionnels.

La normativité administrative socle traditionnel reposant sur les intentions du législateur et l'interprétation de l'agent n'est plus l'exclusivité. Elle va jusqu'à remplacer la décision administrative par une informatique ou dans une moindre mesure la met à son service. C'est une reconfiguration ubiquitaire outrepassant la normativité pour redéfinir les conditions de production qui se superposent et parfois s'opposent. Cet outil tend à s'imposer comme un nouveau vecteur de droit. Au niveau de l'Administration sociale, comme par exemple la Caisse nationale des Allocations Familiales (CNAF), ou encore celle de l'Assurance Maladie (CNAM), l'architecture décisionnelle algorithmique visant une suspension ou suppression éventuelle des allocations familiales ou encore l'attribution ou le refus de l'allocation logement (APL), comporte ses avantages : la réduction des délais, d'erreurs humaines et coûts administratifs tout en offrant interopérabilité entre institutions. La décision devient un espace hybride où la norme juridique est coproduite par des techniques affectant implicitement des éléments tels la légitimité, la légalité voire la substance de l'intervention humaine.

Néanmoins, même présentée comme un gage de progrès, des obstacles sont soulevés, tels que l'opacité des traitements, les risques de biais discriminatoires, la dilution des responsabilités ou l'impossibilité de comprendre et de contester une décision. Cette dernière tend à s'inscrire dans

une chaîne complexe au sein de laquelle l'algorithme occupe une place centrale et dans laquelle les principes du droit administratif et social sont mis à l'épreuve. Une réflexion approfondie sur ce procédé s'impose en ce qu'il peut être envisagé soit comme une avancée majeure ou inversement, comme une source de risques. Examiner les défis ne doit pas conduire à occulter l'importance des problématiques issues de la seule dématérialisation des services, les contraintes illustrées exigent une recomposition constante des garanties juridiques afin de s'adapter aux mutations contemporaines. L'enjeu est considérable et laisse poser la question suivante : dans quelle mesure l'algorithmisation de la décision administrative redéfinit-elle les ressorts normatifs de l'action publique, en matière de droits sociaux et quelles garanties juridiques recomposées permettent d'en préserver l'effectivité et la légitimité ?

Pour répondre à cette question, l'article présent adopte une démarche qualitative à dominante théorique et analytique. Il est axé sur l'analyse combinée des sources normatives (textes législatifs et réglementaires), de la jurisprudence administrative ainsi que des constructions doctrinales.

L'étude procède en trois temps : d'abord, nous identifions les manifestations de l'intégration des logiques algorithmiques dans la mise en œuvre des droits sociaux (1) ; ensuite, nous examinons de manière critique les transformations qu'elles induisent sur la normativité de la décision administrative (2). Enfin, nous analysons des mécanismes de recomposition des garanties juridiques et juridictionnelles classiques et renouvelées destinées à assurer l'encadrement de ces dispositifs et la validité des droits sociaux dans un contexte administratif numérisé (3).

1. L'algorithme et les mutations normatives de la décision administrative en droits sociaux

L'utilisation croissante des décisions algorithmiques n'est pas appréhendée comme une simple évolution technique. En effet, elle opère une reconfiguration profonde de la normativité l'encadrant. En l'introduisant au cœur de l'instruction, l'évaluation et la prise de décision, l'administration en transforme les mécanismes juridiques et théoriques traditionnels (1.1.). Cette mutation affecte non seulement les conditions d'effectivité de l'accès aux droits sociaux mais également les articulations fondamentales : sa qualité, sa légalité, sa légitimité, ainsi que les régimes de responsabilité des agents publics. Elle interroge en outre l'architecture décisionnelle en redistribuant ses rôles et en bousculant ses hiérarchies normatives (1.2.).

1.1. Les implications théoriques de la normativité et l'évolution de la décision algorithmique

La mesure algorithmique se dresse en véritable norme numérique concurrençant la norme classique (1.1.1.) et questionne les ressources dont dispose le juriste pour l'appréhender. Ce déploiement automatisé perturbe les processus décisionnels de sa source au résultat d'exercice

des responsabilités. La volonté du décideur est également toujours engagée dans ce processus (Boudiner -Zabaleta, 2017) (1.1.2.).

1.1.1. La formalisation algorithmique de la théorie de la décision dans les droits sociaux

L'automatisation des décisions en matière sociale suscite des débats doctrinaux quant au rôle résiduel de la présence humaine dans l'acte décisionnel. Plusieurs théories s'affrontent afin de savoir si l'humain est le centre d'imputation de la décision ou s'il devient l'exécutant d'une rationalité technique. L'algorithme change la nature même de ce que signifie « décider ».

Notre sujet nous conduit à une interprétation expansive de la notion de décisions. En effet, traditionnellement, la décision était vue comme l'aboutissement d'un acte humain conscient et juridiquement qualifiable. Or, l'automatisation introduit une décision fragmentée avec des étapes déterminantes. La décision cesse d'être exclusivement un acte humain et devient le produit d'un processus composite imposant de revoir le périmètre juridique et théorique de la notion. En ce sens, la notion de décision est élargie obligeant à repenser ses fondements conceptuels.

De même, on note l'émergence d'une normativité technique par les algorithmes. L'introduction des algorithmes recompose l'équilibre en instaurant une normativité résultant de la traduction en structures de données et des barèmes codifiés. Le poids de l'algorithme est également de plus en plus pesant conduisant au déplacement du centre décisionnel ; cela change totalement le paradigme. Les normes s'incarnent dans les modèles et les paramètres structurant les systèmes algorithmiques (Barraud, 2018). Lorsque des algorithmes participent à une décision, ils introduisent leurs propres logiques normatives parfois implicites (critères de pondération, choix des variables pertinentes, seuils de détection). Ceci modifie même la structure du processus.

Dans la théorie classique, le décideur humain analyse les informations, évalue les choix en fonction des critères rationnels et choisit l'alternative utile. Ce schéma est profondément transformé (Barraud, 2018). La théorie classique exige une rationalité consciente et délibérée ; les algorithmes admettent une rationalité computationnelle rapide et difficile à justifier. Cette évolution améliore l'efficacité décisionnelle mais fragilise les principes classiques de la théorie de décision.

A la lumière de la théorie interprétative de Ronald Dworkin, la décision ne peut être réduite à une opération algorithmique sans perdre sa dimension normative. Cette dernière résulte d'une interprétation fondée sur la contextualisation du cas concret rendant nécessaire le maintien d'une autorité décisionnelle (Dworkin, 1985). Le concept « *human-in-the-loop » joint cette position en* affirmant que la volonté humaine reste indispensable pour réintroduire la proportionnalité et la contextualisation **(**Bonhomme, 2024). La structure de la décision administrative dépend d'éléments nécessitant un jugement de valeur ou d'opportunité. Ces jugements ne peuvent pas être effectués par un algorithme car rattachés au pouvoir

discrétionnaire de l'administration. La présence de ce pouvoir dans la boucle décisionnelle constitue un critère répandu pour interdire son automatisation intégrale.
Dans une autre branche doctrinale inspirée par les travaux critiques sur la « gouvernementalité » algorithmique, on affirme l'idée que cette marge est considérablement réduite voire capturée par les scripts numériques. Par exemple, dans l'Aide Personnalisée au Logement **(**APL)**,** le barème laisse peu de marge de manœuvre même dans une situation atypique (un foyer recomposé méritant une modulation). Cette thèse révèle un remodelage de l'autonomie**.** L'algorithme ne transforme pas théoriquement la nature de la décision. Elle demeure un acte fondé sur des principes tandis que l'outil algorithmique tend à structurer en amont l'espace de décision par la formalisation des critères (Rouveroy & Berns, 2013). Cette analyse controversée renvoie en arrière-plan à un autre débat sur la volonté.

1.1.2. Le repositionnement de la volonté à l'aune de l'algorithmisation

La volonté humaine est configurée pour prendre en compte différents contextes pour préserver la finalité sociale. Cette configuration permet de prendre en considération une situation réelle (hébergement précaire ou un changement familial non encore enregistré). La conception traditionnelle demeure dominante mais la nouvelle gagne du terrain sous l'effet de performance. Dans une vision gradualiste, la volonté s'écrit dans un spectre où l'individu ajuste ses intentions conformément aux contraintes internes et externes et la décision finale émerge d'un processus de réélaboration progressive.

Au demeurant*,* la volonté se réajuste sans perturber la cohérence du système décisionnel préexistant. Si la décision suppose l'expression d'une volonté imputable à son auteur, cette exigence est aisément requise si l'algorithme n'intervient qu'en aide à la décision. En revanche, lorsque l'algorithme produit directement des décisions (affectations ou des attributions de prestations) dans des systèmes dont le raisonnement devient difficilement traçable, la jonction entre l'autorité administrative et le contenu de la décision est distendue (Cluzel-Metayer, 2020). Certes, la machine influence l'agenda décisionnel et parfois l'humain conserve une forme de volonté de second rang plutôt réactive qu'initiative. Néanmoins, la volonté humaine reste le point d'ancrage. La volonté est remodelée pour opérer dans un milieu structuré par la machine. Cependant, un mouvement de dessaisissement humain au profit de l'algorithmique émerge.

1.2. Rationalité algorithmique et recomposition de la gouvernementalité décisionnelle

La gouvernementalité algorithmique illustre comment la technique oriente la décision. Comme le relève Jacques Ellul (Le système technicien dès 1977) : « Il devient impossible d'imaginer un homme souverain trônant dans cette collection et agissant sur la technique en toute indépendance ». Cela étant, cette transformation de la gouvernementalité décisionnelle se manifeste, d'une part, par une rivalité croissante entre la logique algorithmique et les formes classiques de l'administration (1.2.1.), et, d'autre part, par une ré architecture du pouvoir

décisionnel marquée par une redéfinition des responsabilités et un déplacement du pouvoir normatif (1.2.2.).

1.2.1. La rivalité entre gouvernementalité algorithmique et l'administration classique

Cette dynamique se décrit comme une forme de gouvernementalité où la capacité de traduire la norme s'amenuise en faveur d'un mode basé sur la corrélation. Il s'agit de « gouvernementalité algorithmique » qui explique ce phénomène de déplacement du centre de décision (Rouvroy & Berns, 2013). Les algorithmes deviennent l'instrument structurant en redéfinissant le rôle de l'autorité administrative dans la chaîne décisionnelle. La nature même de l'action administrative est remodelée, l'automatisation en permettant une interaction directe modifie les modalités de production.

L'un des enjeux majeurs concerne la hiérarchie. Alors que la normativité juridique devrait demeurer supérieure, celle technique tend en pratique à encadrer ou contraindre l'action humaine. Par exemple, dans l'attribution du RSA, une situation de détresse ne peut être constatée ; l'interface numérique empêche de valider une dérogation ou une production automatique d'un refus ; la gouvernementalité algorithmique prévaut. La décision administrative fondée exclusivement sur l'algorithme ne modifie pas la substance de l'administration, mais elle en modifie l'architecture.

1.2.2. La ré architecture du pouvoir décisionnel

Sous l'effet de l'intégration algorithmique, la décision n'est plus concentrée sur un acteur unique mais sur une pluralité d'intervenants. La reconfiguration contemporaine se caractérise par une fragmentation des fonctions et une hiérarchie horizontaliste accrue.

Fragmentation/ Horizontalisation des responsabilités : la participation plurielle à l'élaboration de la décision s'inscrit dans une logique de ré architecture de la chaine décisionnelle. Ainsi, la frontière entre aide à la décision et la décision est poreuse ce qui est le reflet d'une recomposition des rôles. Cette évolution interpelle l'autonomie des agents publics appelés à exercer dans un environnement enrichi par des recommandations techniques (Rouvroy & Berns, 2013). Cette fragmentation correspond à une reconfiguration fonctionnelle associant expertise humaine et algorithmique, la question posée est alors de savoir comment s'assurer que la recommandation algorithmique ne soit qu'assistant sans déresponsabilisation de la personne ou une perte d'autonomie ?

De plus, le processus décisionnel s'accompagne d'une « horizontalisation » du pouvoir. Loin de la verticalité classique, la décision procède désormais d'interactions contribuant à des degrés divers à son élaboration. Elle devient moins pyramidale, plutôt réticulaire que hiérarchique. Cela favorise la coordination et la validation croisée et non l'imposition unilatérale tout en reconfigurant les cadres classiques d'imputabilité dans un espace décisionnel restructuré.

Le déplacement du pouvoir normatif du fonctionnaire vers le programme : l'intégration des algorithmes s'accompagne de l'apparition de nouveaux acteurs décisionnels (data scientists, concepteurs de logiciels)**.** Cette pluralité engendre un amoindrissement relatif des interférences fonctionnelles. L'agent chargé n'est plus l'auteur unique de la décision mais validateur, gestionnaire de flux**,** interprète des résultats algorithmiques**,** coordinateur des contributions ou arbitre final des recommandations. De ce fait, quelle est en définitive l'autorité chargée de la décision ? Est-ce celle désignée par les textes ou est-ce le concepteur technique ? Formellement, la réponse paraît évidente : l'autorité administrative est le véritable centre de gravité, ce qui rend compte d'une fiction puisque c'est en réalité l'outil qui a édicté la décision.

De manière encore timide le droit administratif tente de contenir les algorithmes. Outre le façonnement théorique, le pouvoir administratif rencontre de nombreux obstacles en conséquence de l'utilisation des algorithmes.

2. Les limites de l'automatisation de la décision administrative

L'algorithme influence les décisions prises en l'exposant à des déficiences pluridimensionnelles : juridiques (2.1.), sociales (2.2.), managériales et techniques (2.3.).

2.1. Les lacunes juridiques

L'inadéquation des cadres juridiques, le déficit de l'encadrement légal des traitements algorithmiques, le risque d'une réglementation algorithmique constituent de profondes lacunes dans la réglementation des algorithmes. Dès lors, on soulève une certaine obsolescence du cadre juridique (2.1.1.), tout en soulignant des risques sur une règlementation des algorithmes (2.1.2.).

2.1.1. L'obsolescence du cadre juridique à l'ère algorithmique

Comme le souligne le Conseil d'État dans son rapport publié en 2022 intitulé « *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance* », la difficile compréhension de la notion d'algorithme nuit à l'appropriation du cadre juridique et l'administration est peu acculturée au numérique**.** S'ajoute à ce constat la gouvernance complexifiée compte tenu la diversité des acteurs (collaborateurs délégués à la protection des données, administrateurs ministériels). Des codes sources engagent notamment la définition d'une mention individuelle à l'apposition sur la décision administrative concernée souvent sans répartition formelle des responsabilités (Pauliat, 2018). Les notions de programme et de traitement semblent même se confondre. Cette ambigüité empêche le discernement des dispositions et complique la conformité aux obligations existantes comme c'est le cas de la communication des paramètres de traitement ou de pondération (Pauliat, 2018).

Le progrès du droit pour réguler les algorithmes s'avère lacunaire. Pour l'essentiel, on voit que le droit se contente de réglementer les opérations à risque pour la protection des données personnelles (Règlement général sur la protection des données, 2016, art. 24, 25, 32, 35). Une décision produisant des effets juridiques ou affectant une personne qui est fondée

exclusivement sur un traitement automatisé de données personnelles est prohibée sous exceptions (RGPD, 2016, art. 22). Le Code des relations entre le public et l'administration (CRPA) prévoit que l'administration peut fonder une décision administrative individuelle sur un traitement algorithmique, sous réserve du respect d'obligations de transparence et d'information (article L. 311-3-1 du CRPA). Le Conseil constitutionnel estime la suffisance de ces garanties pour assurer la protection des droits particulièrement au regard des voies de recours ouvertes (Uguen, 2023- Conseil constitutionnel, décision n° 2018-765 DC, 12 juin 2018). La situation s'apparente à l'exemple danois de la commune de Gladsaxe illustrant les limites d'un encadrement juridique qui, faute d'appréhension complète et malaisément contestable peine à prévenir les risques liés à l'usage d'algorithmes dans l'administration sociale (European Digital Rights, 2019). Il met en évidence un encadrement *déficient* car inadapté à l'ampleur du phénomène.

L'analyse empirique révèle autant une défaillance systémique tant dans la pratique administrative que juridictionnelle. D'un côté, l'administration sociale omet fréquemment les mentions requises et ne fournit que rarement des réponses aux demandes d'explication. De l'autre côté, les juridictions administratives limitent le champ d'application en considérant que l'absence de mention comme simple irrégularité sans effet sur la légalité (Aguilon, 2020). De plus, certaines procédures sont non contraignantes et sans sanctions (non-respect des obligations de transparence du CRPA sauf absence de mention individuelle d'office entrainant la nullité de la décision, (article L. 311-3-1 du CRPA ; Conseil d'État, 27 mars 2020, n° 422516). Si le droit à l'information est inférieur à celui de l'explication, il n'en est pas une garantie. En pratique, ce droit est vidé de sa substance par des mécanismes convergents provoquant par ricochet une carence du dispositif juridique. A fortiori, l'architecture actuelle fait défaut, la coexistence des textes génère un flou juridique du régime applicable (Uguen, 2023).

2.1.2. Le risque d'une règlementation algorithmique

Voir émerger la technique peut largement produire un risque de réglementation algorithmique. Cela peut aussi conduire à intégrer des choix philosophiques et moraux. Par exemple, certaines plateformes dites « machines morales », comme celle développée par le MIT, qui transforme des dilemmes éthiques en données pour entraîner ou guider la conception d'algorithmes confronte les utilisateurs à des dilemmes éthiques afin de collecter des choix humains et d'alimenter la conception humaine d'algorithmes décisionnels intégrant des valeurs morales. En réalité, un algorithme rationnel est celui qui est conformé aux choix démocratiquement définis**.** Le centre décisionnel est déplacé vers les phases techniques de conception, de paramétrage et de codage. En outre, le système se borne à exécuter automatiquement les instructions préalablement établies. Dès lors, ces étapes requièrent une attention propre et ne doivent être excessivement automatisées pour conserver la place du décideur.

2.2. Les limites sociales

Les limites sociales liées à l'octroi des droits sociaux se manifestent par des dérives discriminatoires (2.2.1.) notamment le surcontrôle ou la robotisation (2.2.2.).

2.2.1. Les dérives discriminatoires dans l'octroi des droits sociaux à l'ère de l'algorithmisation

Le droit national et communautaire conditionne la légalité des décisions algorithmiques au respect du principe de non-discrimination. Ce principe interdit les discriminations reposant sur des données sensibles et le RGPD garantit en effet cette exigence. L'article 9 du RGPD (Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016) définit précisément ces données (origine raciale, religion, orientation sexuelle, etc.). Cependant, leur interprétation pose des écueils. La Cour de justice européenne (CJUE) adopte une vision large des divulgations indirectes de données sensibles ce qui requalifie certaines données lorsqu'elles permettent une *révélation* de caractéristiques comme le handicap en données de santé (CJUE, 1er août 2022, *OT c. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija*, affaire C-184/20). Par ailleurs, l'AI Act interdit explicitement certaines pratiques, les systèmes de « scoring social » à titre d'exemple. Le cas d'espèce d'un système attribuant une note aux citoyens et limitant leur accès aux aides sociales en fonction de leur comportement ou de leur profil est prohibé en raison de son caractère discriminatoire (Règlement (UE) 2024/1689, art. 5, §1, c) et considérant 31).

Les enjeux sont illustrés par des exemples concrets, tels que l'algorithme américain COMPAS calculant le risque de récidive des détenus. Cet algorithme a été critiqué pour les biais racistes qu'il inclut dans les décisions de libération conditionnelle. Dans son rapport intitulé « *La protection sociale à l'ère du numérique : synthèse des risques pour les droits humains induits par l'intégration de technologies numériques aux systèmes de protection sociale »* publié en 2024, Amnesty International a souligné qu'en France, l'utilisation par la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) d'un algorithme de *scoring* a été critiquée pour son caractère discriminatoire. Cet algorithme ciblait particulièrement les bénéficiaires les plus vulnérables, notamment en fonction du sexe, du niveau de revenu, de l'instabilité professionnelle ou du statut de parent isolé. La publication des codes sources, obtenus via la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) a souligné que ce système de *scoring* consacre des discriminations en standardisant ou inversement en individualisant, ce qui conduit au sur - contrôle.

2.2.2. Les risques de sur contrôle et de robotisation des discriminations

L'usage de l'algorithme peut entraîner un surcontrôle. Chaque action est surveillée ce qui restreint l'autonomie des usagers alors que ce contrôle ne constitue pas un moyen de contrôle oppressif au détriment des droits. De plus, l'algorithme d'évaluation de risque de fraude peut être source de harcèlement institutionnel des plus précaires. Alors que la standardisation des démarches en ligne s'accompagne de réduction d'accueil physique qui est le mode de contact pourtant essentiel pour ces personnes, c'est l'algorithme qui a le soin d'en juger le profil.

En Autriche, l'Agence pour l'emploi (AMS) a mis en place un ancien algorithme d'employabilité pour l'accompagnement des chômeurs. Basé sur des régressions statistiques, on l'a accusé de pénaliser certaines catégories (personnes handicapées, les plus de 30 ans et les femmes avec enfants...) contrairement aux hommes en même situation. L'essor des algorithmes inflige un danger d'automatisation des discriminations difficiles à détecter comme le cas de classification « à risque élevé » souvent en fonction de la nationalité. Cette pratique entraîne des conséquences sociales et financières graves (privation d'allocations, endettement, chômage et expulsions).

Par ailleurs, les algorithmes apprenants peuvent intégrer des variables proxies**,** des indicateurs qui sans constituer des critères de discrimination explicites, prouvent indirectement une caractéristique protégée. Par exemple, le cas d'un indicateur portant sur l'achat de tampons peut servir de proxy pour identifier des femmes d'un certain âge et les cibler alors que le droit administratif français comme européen, n'évoquent pas de régime de preuve spécifique par la démonstration d'une intentionnalité. Les limites sociales demeurent concurrencées par des défis managériaux.

2.3. Les contraintes managériales

La mise en œuvre des algorithmes dans la décision administrative pose des défis managériaux en soulignant la modification de la qualité de la décision elle-même tout en fragilisant le pouvoir décisionnel.

En effet, en simplifiant par exemple la définition des critères de ciblage à un enjeu de performance statistique, les responsables se déchargent de leur responsabilité. (Boudiner - Zabaleta, 2017). Il en est de même pour le calcul qui peut être un auxiliaire redoutable du pouvoir de décision. Au surplus, le fait que l'administré affronte une machine à moyens sophistiqués porte atteinte à la conception déontologique de la décision résultat d'un jugement humaniste exercé à la situation unique du destinataire. L'algorithme risque d'être auto-réalisatrice voire déstabilisant en produisant une décision. Cela crée une tension. Face au pouvoir discrétionnaire qui adapte la décision aux circonstances particulières et imprévisibles, les algorithmes ne sont ni complétement neutres ni entièrement objectifs (Barraud, 2018).

Les analyses dévoilent le fait que les biais tendent à affaiblir l'esprit critique des agents publics confrontés aux solutions algorithmiques. Ils guident l'agent à s'ancrer dans l'évaluation produite par le système. Comme l'a relevé le Conseil d'État dans son Rapport « *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance* » (2022), un taux d'adhésion humaine proche de 100 % constitue un signe significatif d'automatisation révélateur d'un contrôle davantage formel que consistant.

A ces facteurs s'ajoute le biais institutionnel de responsabilité, quand une recommandation paraît disciplinairement ou hiérarchiquement moins risquée ; l'agent s'y conforme de manière quasi systématique. Dans ce contexte, la précision des critères permettant d'évaluer le caractère

effectif de l'intervention humaine n'est pas seulement une exigence théorique, il détermine concrètement la qualité de l'information que l'administration doit fournir sur le rôle de l'algorithme dans la décision.

Ces lacunes ne peuvent être palliées qu'en s'inscrivant dans un cadre juridique clair, précisant la valeur probante des règles de gouvernance des données ainsi que les mesures de protection garantissant l'accessibilité, la sécurité des informations et le respect de la vie privée (Stepanov, 2024).

3. Le renouvellement des instruments juridiques de protection à l'ère de l'algorithme

La recomposition des garanties liées à l'intégration croissante des algorithmes dans les décisions administratives en matière des droits sociaux repose sur des mécanismes rénovés combinant à la fois un volet juridique (3.1.), le volet de la traçabilité (3.2.), et le contrôle juridictionnel (3.3.). Cette recomposition redéfinit le rôle du juge (3.4.).

3.1. La réinvention des garanties de la décision administrative sociale face aux algorithmes

La réinvention des garanties de la décision administrative face aux algorithmes passe par l'instauration d'une évaluation préalable (3.1.1.) et d'une vérification indépendante érigées en garanties essentielles (3.1.2.).

3.1.1. L'évaluation ex ante des algorithmes comme exigence de la protection juridique

Le dispositif conçu pour l'administration hiérarchique ne suffit plus pour encadrer une administration numérique collaborative. Si la France parcourt activement l'algorithmisation de la décision administrative, elle accuse toutefois un retard en termes de garanties. Des pays comme l'Estonie ou le Canada fournissent des modèles équilibrés. Au Canada figure d'exemple en gouvernance des algorithmes administratifs**,** le projet *d'Algorithmic Impact Assessment* (AIA) déployé par le gouvernement fédéral constitue un modèle innovant. Il impose à l'administration d'estimer les impacts potentiels sur les droits fondamentaux et d'évaluer avant tout déploiement les risques liés (Lehagre, 2021). Ce mécanisme préventif illustre un regard approfondi de l'anticipation et la responsabilisation.

D'autres outils bien qu'importants mais rarement abordés existent. Traditionnellement mobilisés dans le secteur bancaire pour évaluer la solidité financière. Ils peuvent nourrir une approche renouvelée du contrôle des algorithmes en les intégrant à l'évaluation préalable. Transposés au champ administratif, ils prendraient la forme de ce qu'on appelle le « *Stress-test* » consistant à soumettre les systèmes à de différents scénarios (Marty, 2017). Ce test permettrait d'anticiper les effets indésirables et prévenir les risques avant la mise en œuvre de la décision. Cela peut prendre la forme d'une étude d'impact réglementaire ou d'une analyse de la protection des données conformément au RGPD (Thelisson, 2018). D'autres mécanismes

servent la protection contre les atteintes potentielles aux droits fondamentaux, comme le cas de non-optimisation.

3.1.2. La garantie de non-optimisation au détriment des droits fondamentaux

Les algorithmes sont fréquemment conçus dans une logique d'optimisation budgétaire et d'amélioration de l'efficacité administrative. Cette rationalité gestionnaire qui répond aux obligations de performance tend à privilégier des critères d'efficience quantifiable au détriment de considérations plus qualitatives liées à la protection des droits. Si cette orientation permet une rationalisation des ressources et une simplification des procédures, elle comprend néanmoins un risque structurel qui réduit la portée normative des droits sociaux en les assujettissant à des objectifs d'efficacité algorithmique. Dans cette optique, l'optimisation automatisée peut créer des effets indirects d'exclusion ou de restriction d'accès à certains droits notamment pour les catégories de bénéficiaires les plus vulnérables. Une garantie juridique innovante consisterait à contraindre l'administration à démontrer que l'optimisation algorithmique ne restreint pas l'effectivité d'un droit reconnu, ni n'engendre de sanctions indirectes à l'égard de certaines catégories de bénéficiaires (Delettre, 2024).

Une telle vision marque un déplacement significatif du contrôle juridique, il n'est plus uniquement question de vérifier la légalité formelle de l'algorithme, mais d'apprécier considérablement ses effets concrets sur les droits fondamentaux. Ce changement de paradigme contribue ainsi à la redéfinition et la réorganisation des garanties offertes aux administrés face à l'automatisation de l'action publique en intégrant une exigence de proportionnalité et de préservation de l'effectivité des droits sociaux dans la conception même des systèmes algorithmiques.

3.2. La vérification indépendante comme garantie de la traçabilité intelligible

Par-delà l'audit technique, la traçabilité présume l'intégration de garanties procédurales : proportionnalité algorithmique (3.2.1.), portabilité des raisons administratives (3.2.2.), réexamen pluriel et le droit à la contextualisation (3.2.3.) afin d'assurer l'examen effectif et juridiquement responsable.

3.2.1. La proportionnalité algorithmique de la décision administrative

L'idée est d'introduire une proportionnalité appliquée aux algorithmes administratifs tenant compte de l'impact concret de la décision sur la situation et le niveau de vulnérabilité du bénéficiaire de prestations sociales (RSA ou l'Allocation aux adultes handicapés (AAH)). Une telle approche exige de graduer l'usage d'algorithmes suivant la nature du droit. Plus la décision affecte des droits essentiels ou des publics fragiles, plus les garanties procédurales doivent être renforcés.
Il s'agit ainsi d'évaluer l'opportunité de recours ou non à un algorithme par un parcours de questionnement préalable permettant de dresser une étude de risque. Par exemple, la sensibilité

des informations ou la masse des informations traitées peuvent servir de critère pour évaluer l'impact de l'algorithme. De même, il peut s'agir d'une conduite de projet mêlant diverses expertises menées lors du développement d'un algorithme (Uguen, 2023). Il s'agit d'améliorer la traduction entre langages (juridique et informatique) souvent étrangers pour assurer la légalité des procédés en alignant la portée de la norme et l'algorithme développé. A ce sujet, la proposition de la France en 2019 de créer un Groupe International d'experts en Intelligence Artificielle (G2IA), véritable « GIEC de l'intelligence artificielle », mérite de s'opérationnaliser pour faire primer les aspects humains dans les algorithmes (ministère de l'économie, 2019).

3.2.2. La *portabilité des raisons administratives comme garantie substantielle de la décision*

Lorsqu'un bénéficiaire conteste une décision algorithmique, il pourrait avoir la faculté de transférer les données vers un autre système ou institution afin d'obtenir une réévaluation algorithmique. Cette optique inspirée du principe de portabilité consacré par l'article 20 du RGPD (UE) 2016/679) serait transposée au champ du contrôle des décisions automatisées. Cela tend à renforcer les garanties procédurales par un second regard pour limiter les erreurs systémiques ou les conséquences d'une modélisation inadéquate par une contre-expertise technique via le réexamen par pluralité de modèles. Ainsi, le contrôle effectué à travers un modèle alternatif évitant la monoculture algorithmique.

3.2.3. Le droit à la contextualisation

Les algorithmes ne peuvent appréhender les situations atypiques (handicap, ruptures familiales) qui échappent souvent aux catégories standardisées des modèles de décision. Cela requiert d'imposer une garantie procédurale permettant de fournir un narratif contextuel qui doit être pris en considération pour examiner la situation. Cet esprit ambitionne la réintroduction du récit humain au cœur du système afin de préserver l'individualisation de la décision. Dans le même contexte d'utilisation d'algorithmes dans un cadre juridique garantissant les droits**,** chaque bénéficiaire peut suivre les consultations ou modifications grâce à la *blockchain (*G'Sell & Martin-Bariteau, 2022). Le recours à l'algorithme peut être efficace et respectueux des droits quand il s'accompagne de mécanismes d'accès, de contrôle et de recours. Par ailleurs, le contrôle juridictionnel reste l'un des moyens les plus sûrs pour protéger les droits sociaux en garantissant le respect des normes et la sanction.

3.3. La redéfinition du contrôle juridictionnel dans le recours et la protection juridique

Dans le contexte contemporain de consolidation de l'État de droit, la redéfinition du contrôle juridictionnel dans le recours et la protection juridique consacre un renforcement du rôle des juges comme garants effectifs des droits sociaux, contre-pouvoir face aux dérives et promoteurs d'une gouvernance éthique (3.3.1.). Cela conduit à adapter le régime de la responsabilité (3.3.2.).

3.3.1. Le renforcement du rôle des juges dans la préservation des droits sociaux

Malgré la volonté du législateur d'encadrer l'algorithme, le cadre juridique demeure peu effectif et insuffisamment adapté aux risques causés. Une zone grise quant aux normes applicables persiste. Si le droit de non-discrimination et de protection des données constitue les principaux garde-fous face aux dérives algorithmiques, il reste encore peu mobilisé. Le rôle du juge apparaît nécessaire afin d'en assurer la protection effective.

En dépit du contexte peu favorable à la construction raisonnée d'un cadre juridique de contrôle, le juge administratif doit faire face à divers recours mettant en jeu l'usage d'algorithmes. Il est dès lors nécessaire de rechercher les axes structurant ses analyses et ses interprétations pour apprécier la nature et l'étendue du contrôle exercé sur les processus d'administration intégrant des outils numériques et logiciels plus ou moins pointus à divers stades de l'exercice. Aux Pays-Bas, le dispositif SyRI, destiné à détecter les fraudes sociales a été interdit en 2020 par le juge au regard de son opacité et de son atteinte au respect de la vie privée et à une protection juridictionnelle effective (Van Veen, 2020). Cette décision illustre le rôle clé du juge administratif de contre-pouvoir, garant du respect des libertés fondamentales dans l'encadrement des algorithmes publics. On assiste alors au renforcement du rôle du juge destiné à préserver les droits sociaux.

Les concepteurs d'algorithme veillent à assurer la représentativité de l'échantillon de données en identifiant et en corrigeant d'éventuels biais. Il leur est cependant impossible d'anticiper l'ensemble des biais susceptibles de les affecter (Zolynski, 2015). Il revient alors au requérant de démontrer la situation dans la base d'apprentissage. Dès lors, l'absence d'utilisation explicite de données ne suffit pas : encore faut-il vérifier l'inexistence de corrélation indirecte permettant un résultat discriminatoire. Le juge peut être amené à examiner le respect des méthodes réalisées sans qu'aucune d'entre elles ne s'impose juridiquement de manière exclusive (Feldman & al , 2015). Ce contrôle est complexe car l'évaluation de la neutralité requiert une connaissance exhaustive des variables. En revanche, le contrôle juridictionnel du caractère sensible des données apparaît plus aisément praticable. Si l'identification d'une donnée est plus ou moins encadrée, l'appréciation de la responsabilité de l'administration est plus complexe.

3.3.2. L'adaptation du régime de responsabilité et des recours, socle clé de confiance algorithmique

Le juge est appelé à repenser l'adaptation du régime de responsabilité administrative afin d'assurer une protection effective face à l'administration. En matière de droits sociaux, les dommages susceptibles d'en résulter débouchent sur de nouveaux contentieux dans lesquels le juge devrait intervenir.

A ce titre, il lui revient d'apprécier les conditions d'engagement de la responsabilité administrative, qu'elle soit fondée sur la faute en cas d'illégalité ou sur un régime de responsabilité sans faute. Dans le contexte de l'administration algorithmique, cette appréciation

devient plus complexe dans la mesure où le dommage peut résulter non pas d'une décision humaine directe, mais d'un processus automatisé dont la logique de conception, les paramètres ou les biais internes ne sont pas toujours pleinement maîtrisés par l'administration.

Dans cette perspective, le juge pourrait être conduit à présumer l'existence d'un défaut de conception ou de paramétrage de l'algorithme, dès lors que celui-ci produit des effets manifestement disproportionnés ou discriminatoires sans qu'il soit nécessaire d'identifier une faute individuelle au sein de l'administration. Il pourrait également admettre plus largement un fondement indemnitaire sur le terrain de la responsabilité sans faute, notamment en présence d'un risque spécial ou d'une rupture d'égalité devant les charges publiques, lorsque l'usage de l'algorithme entraîne des conséquences particulièrement lourdes pour certaines catégories d'administrés (El Ayni, 2025). Dans cette dynamique, le juge administratif ne se limite plus à constater l'existence d'un dommage ou à sanctionner une illégalité formelle. Il participe à une véritable évolution des fondements de la responsabilité administrative en adaptant les catégories classiques aux transformations induites par la numérisation de l'action publique. Cette évolution conduit à une conciliation progressive entre, d'une part, l'encouragement à l'innovation technologique et à l'efficacité administrative, et d'autre part, les exigences de sécurité juridique, de protection des droits fondamentaux et de contrôle effectif des décisions automatisées.

Le recours quant à lui constitue un principe général garantissant la contestation d'un acte administratif. Ainsi, le juge pourrait être saisi pour contester les résultats d'un traitement notamment ou en amont pour contester la décision d'y recourir comme il le peut en cas d'atteinte grave et manifeste à une liberté fondamentale (Mourere**,** 2021). Le Code de justice administrative dans son article L. 521-2 prévoit également que le juge peut aussi être saisi en référé-liberté afin d'obtenir en urgence l'arrêt ou la modification du système.

La responsabilité liée à l'usage des algorithmes reste plutôt restreinte à certaines situations. Sur le plan pénal, le champ d'application de la responsabilité est plus étroit que sur le plan administratif puisque la responsabilité pénale ne peut être engagée sans être expressément prévue par une loi en vertu du principe de légalité des délits et des peines (Mourere, 2021). Cependant, c'est surtout par l'intermédiation juridictionnelle que les droits sont protégés face aux décisions administratives. Cela conduit à requalifier le rôle du juge dans la gouvernance éthique.

3.4. La requalification du rôle du juge dans la gouvernance éthique

Outre la recherche d'un contrôle juridictionnel, des voies sont aujourd'hui parcourues pour promouvoir une éthique des algorithmes (3.4.1.). Il en va de même pour le rôle du décideur afin d'assurer la non-substitution par l'algorithme (3.4.2.).

3.4.1. La promotion de l'éthique des algorithmes dans la décision administrative en matière sociale

Il s'agit de s'assurer que la décision algorithmique ne contrevient pas à la volonté générale voire à des principes d'ordre constitutionnel. Le principe de loyauté est fortement envisagé afin de s'assurer que l'algorithme est fiable mais aussi de limiter la liberté du responsable de déterminer les critères de fonctionnement de ce dernier (CNIL). Ce principe s'appuie sur une obligation de redevabilité instituant une attribution claire de responsabilités face au caractère évolutif des algorithmes à l'heure de la *machine learning* et à la déresponsabilisation favorisée par l'algorithme (CNIL).

Veiller au respect de l'éthique conduit ainsi à repenser l'obligation d'intervention humaine car, si cette dernière est impossible ou moins pertinente, une supervision dès la génération des données et la conception des algorithmes garantirait l'intervention antérieure et l'appréciation *ex post* du degré d'influence de l'algorithme. (Cluzel-Métayer, 2018).

3.4.2. La vérification de non-substitution fonctionnelle

La non-substitution fonctionnelle est un principe fondamental de la gouvernance éthique des algorithmes administratifs. Le juge est amené à contrôler la délégation entière par l'administration de sa compétence décisionnelle en vérifiant que la décision demeure sous sa responsabilité. Loin de se limiter à constater les résultats, il est en mesure d'en encadrer l'usage en tant qu'outil au service de la décision humaine garantissant l'équilibre entre innovation technologique et protection juridique. De surcroît, le juge peut ordonner à l'administration de fournir des informations sur la manière d'utiliser l'algorithme en assurant un accès à une procédure équitable. Cela permet d'empêcher que les dommages ne soient « noyés » dans l'opacité, faisant en sorte que le maintien par l'agent de la possibilité d'influencer ou corriger le résultat en limitant une dépendance excessive à la technologie. Il peut également exiger la transparence des pondérations et règles utilisées par l'algorithme afin de vérifier que ces modèles ne transfèrent pas à la machine des compétences ou jugements exclusifs notamment pour l'évaluation de situations individuelles complexes. De telles actions renforcent la justiciabilité des décisions en empêchant l'algorithme d'être le seul guide surtout dans les phases critiques et sensibles. Il s'agit de garantir que l'algorithme demeure un outil d'assistance sans supplanter l'humain.

Conclusion

L'algorithmisation de la décision administrative présente une transmutation profonde de l'action publique marquée par le passage d'une rationalité juridique et humaine à une rationalité computationnelle basée sur la donnée et la prédiction. Cette évolution change les modalités de production des décisions administratives ainsi que les relations entre l'administration et les administrés avec des effets directs sur les droits sociaux. Cela ne saurait donc être appréhendé

comme une simple modernisation technique. L'épreuve révèle moins un bouleversement théorique et pratique qu'une transformation profonde de sa normativité. En intégrant des logiques rationnelles, l'administration sociale ne se contente plus d'appliquer la règle, elle redessine les contours classiques du pouvoir décisionnel. Cependant, si l'automatisation des décisions administratives par le recours à l'algorithme notamment en matière de prestations sociales (Revenu de solidarité active, aide personnalisée au logement…) permet d'améliorer l'efficacité et la cohérence de l'action administrative, elle soulève également des risques importants : discriminations, standardisation excessive, opacité des traitements, atteintes possibles à l'égalité, à la transparence et au droit au recours relevant de ce fait des limites juridiques, sociales et organisationnelles.

Au regard de ces défis, de nouveaux mécanismes de garantie émergent, tels que la transparence algorithmique ou encore le renforcement des droits des usagers contribuant à l'émergence d'un cadre de régulation hybride entre droit administratif et droit numérique. Dans ce contexte, le juge administratif joue un rôle essentiel en adaptant son contrôle aux décisions automatisées afin de garantir le respect des principes fondamentaux du droit et de limiter les dérives potentielles de l'algorithmisation. Désormais, la question centrale n'est pas celle de la compatibilité de la technique avec l'égalité et la légalité, mais celle de la maîtrise démocratique d'une rationalité qui tend graduellement à s'émanciper. L'avenir de la décision administrative ne consiste ni à rejeter ni à accepter sans réserve ou de manière conditionnée les algorithmes, mais à les encadrer juridiquement voire à contrecarrer cette nouvelle forme de gouvernementalité pour garantir la responsabilité, l'égalité et la justice. Il reste alors à savoir si le droit saura solidement réguler la technique, ou s'il devra, à terme, s'ajuster à une rationalité non entièrement maîtrisée.

Bibliographie

AGUILON C. (2020), « Le contrôle par le juge administratif du caractère non discriminatoire des décisions individuelles algorithmiques », *Annuaire international de justice constitutionnelle*, vol. 35, p. 605-620.

BARRAUD B. (2018), « Les algorithmes au cœur du droit et de l'État postmodernes », *Revue internationale de droit des données et du numérique*, vol. 4, p. 37-52.

BONHOMME A. (2024), *L'intelligence artificielle dans le processus de prise de décision : le cas de l'usage de l'IA et de la donnée massive dans la création d'un plan urbain*, Thèse de doctorat, Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux.

BOUDINAR-ZABALETA A. (2017), « La décision administrative algorithmique », *Revue de droit public approfondi*, vol. 5, n° 1, p. 8-13.

CLUZEL-MÉTAYER L. (2020), « The judicial review of the automated administrative act », *European Review of Digital Administration and Law*, vol. 1, n° 1-2, p. 101.

CONSEIL D'ETAT (2022), *Intelligence artificielle et action publique : construire la confiance, servir la performance*. La Documentation française.

DELETTRE S. A. (2024), *L'IA Act et le défi de la régulation juridique des libertés individuelles dans l'utilisation des systèmes d'intelligence artificielle*, Communication présentée aux Journées juridiques francophones de Sofia : Droits et Libertés en Europe, Sofia.

DWORKIN, R. (1985). *Une question de principe* (trad. fr.). Presses Universitaires de France.

El AYNI F Z. (2025), « Repenser la responsabilité administrative à l'ère de l'intelligence artificielle dans les services publics : vers un nouveau paradigme juridique », *Revue Marocaine des Études Juridiques et Economiques*, 1(20).

ELLUL J. (1977), Le *système technicien,* Calmann-Lévy.

EUROPEAN DIGITAL RIGHTS (2019), *Rapport Automating Society 2019 : état des lieux de la prise de décision automatisée dans l'Union européenne*. European Digital Rights.

FELDMAN M., FRIEDLER S. A., MOELLER J., SCHEIDEGGER C., & VENKATASUBRAMANIAN S. (2015), « Certifying and removing disparate impact », arXiv preprint, p. 259-268

G'SSELL F. & MARTIN-BARITEAU F. (2022), *L'impact des blockchains sur les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

LASCOUMES, P., & Le GALES, P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, 2004.

LEHAGRE E. (2021), *L'évaluation d'impact algorithmique : un outil qui doit encore faire ses preuves*, Étude réalisée à la demande d'Etalab, Paris.

MARTY F. (2017), Algorithmes de prix, intelligence artificielle, et équilibres collusifs », *Revue d'économie industrielle*, (159), 13–47.

MOURERE R. (2021), *La construction de la responsabilité algorithmique, épreuve de la société numérique*, Thèse de doctorat, Université Côte d'Azur, Nice.

PAULIAT H. (2018), « La décision administrative et les algorithmes : une loyauté à consacrer », *Revue du droit public*, vol. 3, p. 641-650.

REY.P (2025), *L'intelligence artificielle pour les enseignants*. BoD.

UNION EUROPEENNE, *Règlement (UE) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*, 2024.

ROUVROY A. & BERNS T. (2013), « Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation : La disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, n° 177, p. 163-196.

STEPANOV, A. (2024). « Vers l'émergence de nouveaux droits fondamentaux contre l'administration algorithmique ». *Confluence des droits La revue, 12*. https://confluencedesdroits-larevue.com/wp-content/uploads/2024/12/Vers-Emergence-nouveaux-droits-fondamentaux-contre-administration-algorithmique_A.-Stepanov_12-24.pdf

THELISSON E. (2018), *Le Règlement général sur la protection des données et son impact en Suisse*, Thèse de doctorat, Université de Fribourg, Fribourg.

UGUEN M. (2023), *Le recours aux algorithmes dans l'action publique*, Mémoire Politiques Publiques, Sciences Politiques

VAN VEEN, C. (2020). Aux Pays-Bas, une décision judiciaire historique sur les États-providences numériques et les droits humains. *OpenGlobalRights*. https://www.openglobalrights.org/landmark-judgment-from-netherlands-on-digital-welfare-states/?lang=French

ZOLYNSKI C. (2015), « Big data : pour une éthique des données », *Information, données et documents* vol. 52, n° 2, p. 25-26.

El Habib ID LAHCEN
Professeur, ESEJE, Ecole Supérieure des Etudes Juridiques et Economiques, Mohammedia, Maroc

La souveraineté économique à l'épreuve de la géoéconomie contemporaine : le cas Nexperia comme révélateur d'une recomposition du droit économique international

Résumé : les mutations contemporaines de l'économie mondiale conduisent à une réévaluation profonde des rapports entre souveraineté étatique, sécurité nationale et liberté économique. Longtemps dominé par les principes de libéralisation des échanges, de libre circulation des capitaux et de protection des investissements étrangers, le droit économique international connaît aujourd'hui une inflexion significative sous l'effet des crises financières, sanitaires, énergétiques et géopolitiques qui ont marqué le début du XXIe siècle.
L'affaire Nexperia, qui a conduit le gouvernement britannique à imposer la cession d'une participation majoritaire dans Newport Wafer Fab sur le fondement du National Security and Investment Act 2021, constitue une illustration particulièrement révélatrice de cette évolution. Au-delà du simple contrôle d'un investissement étranger, cette décision traduit l'affirmation progressive d'une logique de sécurité économique qui tend à redéfinir les équilibres traditionnels du droit international des investissements.
La présente étude a pour objet l'analyse de l'hypothèse selon laquelle ces transformations témoignent de l'émergence d'une souveraineté économique susceptible d'être appréhendée comme une catégorie juridique autonome du droit économique international. Celle-ci ne se réduit ni à l'autarcie économique ni à la propriété publique des moyens de production, mais correspond à la capacité juridiquement organisée d'un acteur public à déterminer les conditions d'accès, de contrôle et de participation aux espaces économiques considérés comme essentiels à son autonomie stratégique.
A travers une analyse doctrinale, comparative et prospective, cette étude examine les fondements théoriques de cette souveraineté économique, analyse le cas Nexperia comme manifestation concrète de son affirmation et évalue les conséquences de cette évolution.

Mots-clés : souveraineté économique ; investissements étrangers ; Nexperia ; sécurité économique ; géoéconomie.

Economic Sovereignty in the Face of Contemporary Geoeconomics: The Nexperia Case as a Revealing Example of the Reshaping of International Economic Law

Abstract: Contemporary transformations of the global economy have led to a profound reassessment of the relationship between state sovereignty, national security and economic freedom. Long dominated by the principles of trade liberalization, free movement of capital and foreign investment protection, international economic law is currently undergoing a significant transformation driven by the financial, health, energy and geopolitical crises that have characterized the beginning of the twenty-first century.
The Nexperia case, which led the United Kingdom Government to require the divestment of a majority stake in Newport Wafer Fab under the National Security and Investment Act 2021, constitutes a particularly revealing illustration of this evolution. Beyond the mere control of a foreign investment, this decision reflects the progressive emergence of an economic security rationale that tends to redefine the traditional balances of international investment law.
This article argues that these developments reveal the emergence of economic sovereignty as a distinct legal category within contemporary international economic law. Such sovereignty should not be understood as economic autarky or state ownership of productive assets, but rather as the legally organized capacity of a public authority to determine the conditions of access, control and participation in economic spaces considered essential to its strategic autonomy.
Through a doctrinal, comparative and prospective approach, the article examines the theoretical foundations of economic sovereignty, analyses the Nexperia case as a concrete manifestation of its emergence and assesses the implications of this evolution.

Keywords: economic sovereignty; foreign investment screening; Nexperia; economic security; geoeconomics.

Introduction

La mondialisation économique contemporaine a longtemps été présentée comme l'horizon indépassable de l'organisation des relations économiques internationales (Stiglitz, 2002). Depuis la fin de la guerre froide, l'approfondissement de l'intégration économique mondiale s'est accompagné de la diffusion d'un modèle fondé sur la libéralisation des échanges, la dérégulation des marchés et la libre circulation des capitaux. Inspirée par les recommandations

du Consensus de Washington, cette approche considérait l'ouverture économique comme le principal vecteur de croissance, de prospérité et de stabilité internationales (Williamson,1990). Cette représentation a profondément influencé l'évolution du droit économique international (Sornarajah, 2018). Les accords de libre-échange, les traités bilatéraux d'investissement et les mécanismes internationaux de protection des investisseurs ont progressivement consolidé un cadre juridique largement favorable à l'expansion des échanges et des flux de capitaux (Rodrik, 2011). Ainsi, l'intervention économique de l'Etat apparaissait souvent comme une source potentielle de distorsion du marché plutôt que comme un instrument légitime d'organisation de l'activité économique.

Toutefois, les crises successives qui ont marqué le début du XXIème siècle ont profondément remis en cause les fondements de ce paradigme. La crise financière mondiale de 2008 a démontré les limites des mécanismes d'autorégulation des marchés et conduit les Etats à intervenir massivement afin de préserver la stabilité du système financier international (Reinhart et Rogoff, 2009). La pandémie de Covid-19 a ensuite révélé la vulnérabilité des chaînes mondiales d'approvisionnement dans des secteurs essentiels tels que les équipements médicaux, les produits pharmaceutiques ou les composants électroniques. Enfin, les tensions géopolitiques contemporaines, accentuées par la guerre en Ukraine et par la rivalité croissante entre les Etats-Unis et la Chine, ont mis en évidence la dimension stratégique des interdépendances économiques (Strange, 1996).

Ces évolutions ont favorisé l'émergence d'un nouveau paradigme généralement désigné sous le terme de géoéconomie. Initialement développée par Edward Luttwak, cette notion désigne l'utilisation des instruments économiques à des fins de puissance et de compétition internationale (Luttwak, 1990, p.23). Dans ce contexte, les marchés ne sont plus uniquement appréhendés comme des espaces de concurrence mais également comme des espaces de souveraineté, de sécurité et d'influence.

L'affaire Nexperia constitue une illustration particulièrement significative de cette transformation. En novembre 2022, le gouvernement britannique a ordonné à la société Nexperia, contrôlée par le groupe chinois Wingtech Technology, de céder la majeure partie de sa participation dans Newport Wafer Fab, principal fabricant britannique de semi-conducteurs. Cette décision a été prise sur le fondement du National Security and Investment Act 2021, texte qui confère aux autorités britanniques des pouvoirs étendus de contrôle des investissements étrangers lorsque ceux-ci sont susceptibles de porter atteinte à la sécurité nationale (National Security and Investment Act 2021 (United Kingdom, c. 25).

Au-delà de ses implications économiques immédiates, cette affaire soulève une interrogation fondamentale quant à l'évolution contemporaine du droit économique international. L'intervention britannique ne constitue ni une nationalisation classique ni une simple mesure de police administrative. Elle témoigne de l'affirmation progressive d'une logique de sécurité économique qui conduit les Etats à réinvestir des domaines traditionnellement régis par les principes de liberté économique et de protection des investissements étrangers (Dolzer et Schreuer, 2012). La littérature juridique a largement étudié les mécanismes de contrôle des investissements étrangers, les politiques industrielles contemporaines ainsi que l'émergence de la notion d'autonomie stratégique. En revanche, la question de savoir si ces évolutions

traduisent l'apparition d'une véritable souveraineté économique comme catégorie juridique autonome demeure relativement peu explorée. Les analyses existantes continuent généralement d'appréhender ces phénomènes à travers les concepts traditionnels de souveraineté territoriale, de sécurité nationale ou d'intérêt public, sans toujours interroger les transformations structurelles qui affectent les fondements mêmes du droit économique international.

La présente étude défend l'hypothèse selon laquelle les transformations contemporaines du contrôle des investissements étrangers témoignent de l'émergence progressive d'une souveraineté économique susceptible d'être appréhendée comme une catégorie juridique autonome. Celle-ci ne saurait être réduite à une résurgence du protectionnisme économique ni à un simple retour de l'Etat interventionniste. Elle correspond davantage à la capacité juridiquement organisée d'un acteur public à déterminer les conditions d'accès, de contrôle et de participation aux espaces économiques qu'il considère comme essentiels à son autonomie stratégique (Chevallier, 2017 ; V. aussi, Beaud, 1994, spécialement. p. 35).

La démonstration repose sur une méthodologie articulant trois approches complémentaires. Une analyse doctrinale permettra d'examiner les fondements théoriques de la souveraineté économique à partir des principales théories de l'Etat et de la souveraineté. Une étude de cas approfondie portera sur l'affaire Nexperia et sur le dispositif britannique issu du National Security and Investment Act. Enfin, une approche comparative confrontera les mécanismes britanniques aux dispositifs développés aux Etats-Unis, au sein de l'Union européenne et en France afin d'identifier les tendances structurelles de recomposition du droit économique international.

Dans cette perspective, il conviendra d'abord d'analyser la réémergence de la souveraineté économique comme catégorie juridique autonome dans le contexte contemporain (1). Il sera ensuite nécessaire d'étudier le cas Nexperia comme manifestation d'un nouveau pouvoir économique souverain (2). Enfin, l'analyse permettra d'apprécier les conséquences de cette évolution sur les fondements du droit économique international et sur la construction d'une souveraineté économique européenne (3).

1. La réémergence de la souveraineté économique comme catégorie juridique autonome

L'appréhension juridique de la souveraineté économique suppose, au préalable, d'en identifier les fondements et les transformations contemporaines. Dès lors, il convient d'examiner le passage d'une conception essentiellement politique et territoriale de la souveraineté vers des formes renouvelées de puissance économique (1.1), avant d'analyser la remise en cause du paradigme néolibéral et le retour de l'Etat stratège (1.2), puis de déterminer dans quelle mesure la souveraineté économique peut être appréhendée comme une catégorie juridique autonome (1.3).

1.1. De la souveraineté politique à la souveraineté économique : la transformation contemporaine des formes de puissance

La souveraineté constitue l'un des concepts les plus fondamentaux de la pensée juridique moderne. Depuis les travaux de Jean Bodin, elle désigne traditionnellement le pouvoir suprême de commandement exercé par une autorité politique sur un territoire et une population déterminée (Bodin, 1986 ; Weber, 2003). Cette conception classique de la souveraineté repose sur l'idée selon laquelle l'Etat détient une compétence exclusive lui permettant de créer, d'appliquer et de faire respecter les normes qui structurent l'ordre juridique.

Cette conception classique de la souveraineté a été systématisée par la doctrine publiciste française du début du XXème siècle. Raymond Carré de Malberg définit ainsi la souveraineté comme la puissance suprême de l'Etat, caractérisée par son indépendance à l'égard de toute autorité supérieure et par sa compétence de principe sur l'ensemble des affaires intéressant la collectivité nationale (Beaud,1994). Ainsi, la souveraineté ne se réduit pas à un attribut politique abstrait ; elle constitue avant tout un pouvoir de décision ultime permettant à l'Etat de déterminer les conditions d'organisation de la vie collective. Cette approche présente un intérêt particulier pour l'analyse contemporaine de la souveraineté économique. Si la souveraineté se définit par la capacité de décision suprême, il convient alors de s'interroger sur les domaines dans lesquels cette capacité doit aujourd'hui s'exercer. Or, dans un environnement marqué par la mondialisation des échanges, la maîtrise des infrastructures critiques, des technologies stratégiques et des ressources économiques essentielles apparaît progressivement comme une condition de l'exercice effectif de la souveraineté elle-même (Carré de Malberg, 1920). La doctrine contemporaine a toutefois montré que les transformations de la mondialisation ont profondément modifié les conditions d'exercice de cette souveraineté. Jacques Chevallier souligne ainsi que l'Etat contemporain ne peut plus être appréhendé comme un centre unique et exclusif de pouvoir (Chevallier, 2017).

La multiplication des acteurs transnationaux, l'intensification des flux économiques et le développement des mécanismes de gouvernance globale conduisent à une redistribution des capacités d'influence et de décision. Cette évolution est particulièrement visible dans le domaine économique. Les grandes entreprises multinationales disposent aujourd'hui de capacités financières parfois supérieures au produit intérieur brut de nombreux Etats. Les plateformes numériques contrôlent des infrastructures essentielles à la circulation de l'information et des données. Les chaînes de valeur mondiales organisent la production industrielle à l'échelle planétaire en transcendant les frontières étatiques traditionnelles.

Cette évolution avait été anticipée sous un angle différent par Georges Burdeau (Burdeau, 1970). Pour cet auteur, l'Etat ne constitue pas seulement une construction juridique ; il représente une institution chargée d'assurer la maîtrise politique des forces sociales susceptibles d'affecter la cohésion collective (Hauriou, 1925). La fonction essentielle de l'Etat consiste dès lors à transformer la puissance diffuse présente dans la société en un pouvoir organisé orienté vers la réalisation de l'intérêt général. Dans le contexte contemporain, cette analyse conserve une remarquable actualité. Les grandes entreprises transnationales, les groupes financiers mondiaux ou les plateformes numériques exercent désormais une influence considérable sur les

orientations économiques et technologiques des sociétés contemporaines. Les mécanismes de contrôle des investissements étrangers peuvent ainsi être interprétés comme l'une des modalités modernes de cette fonction de maîtrise décrite par Burdeau, dans la mesure où ils permettent à l'Etat de préserver sa capacité d'orientation face à des centres de pouvoir économiques de plus en plus autonomes (Burdeau, 1970, p. 55).

Dans ce contexte, plusieurs auteurs ont mis en évidence l'apparition de nouvelles formes de puissance économique. Les travaux de Susan Strange offrent à cet égard un cadre d'analyse particulièrement éclairant (Strange, 1996). A travers la notion de « pouvoir structurel », l'auteure montre que la puissance ne réside pas seulement dans la capacité d'un acteur à imposer directement sa volonté à un autre, mais également dans son aptitude à façonner les structures au sein desquelles s'organisent les rapports économiques et politiques. Cette approche accorde notamment une place déterminante aux structures de production, de finance et de connaissance, aux côtés de la structure de sécurité (Strange, 1996 ; voir aussi, Gilpin, 2001). Dans cette perspective, la souveraineté ne saurait être appréhendée à travers la seule maîtrise du territoire ; son exercice effectif dépend également de la capacité des autorités publiques à préserver une maîtrise suffisante des structures économiques et technologiques qui conditionnent leur autonomie décisionnelle (Lorot, 1999). Robert Gilpin développe une analyse convergente en relativisant l'idée selon laquelle la mondialisation économique aurait entraîné un effacement de l'Etat. Tout en reconnaissant l'importance croissante de l'interdépendance économique, il souligne que les politiques nationales et les économies domestiques demeurent des déterminants essentiels des affaires économiques internationales (Gilpin, 2001).

La mondialisation ne conduit donc pas nécessairement à la disparition de la souveraineté étatique ; elle transforme plutôt les conditions dans lesquelles celle-ci s'exerce. Loin de disparaître, la souveraineté tend ainsi à se reconfigurer autour de nouveaux objets tels que les infrastructures critiques, les technologies stratégiques, les données numériques, les chaînes logistiques ou encore les ressources énergétiques.

Cette transformation conduit à repenser les manifestations contemporaines de la puissance publique. Alors que la souveraineté classique reposait principalement sur le contrôle du territoire, la souveraineté contemporaine tend progressivement à intégrer le contrôle des espaces économiques considérés comme essentiels à l'autonomie stratégique de la collectivité politique.

1.2. Les limites du paradigme néolibéral et le retour de l'Etat stratège

L'émergence de cette nouvelle conception de la souveraineté ne peut être comprise indépendamment des transformations qui ont affecté le paradigme dominant de la mondialisation économique. A partir des années 1980, les politiques économiques mises en œuvre dans de nombreux Etats occidentaux se sont largement inspirées des principes associés au Consensus de Washington (Williamson, 1990). La réduction du rôle économique de l'Etat, la dérégulation des marchés, la privatisation des entreprises publiques et l'ouverture des économies nationales étaient présentées comme les conditions nécessaires d'une croissance durable (Williamson, 1990). Ainsi, l'Etat apparaissait essentiellement comme un garant du bon

fonctionnement du marché. Son intervention devait être limitée aux fonctions régaliennes traditionnelles ainsi qu'à la correction des défaillances de marché les plus manifestes. Les mécanismes concurrentiels étaient réputés assurer une allocation optimale des ressources à l'échelle internationale. Toutefois, plusieurs crises majeures ont progressivement remis en cause cette représentation.

La crise financière de 2008 a démontré que les marchés financiers n'étaient pas en mesure de s'autoréguler dans toutes les circonstances. Les interventions massives des banques centrales et des gouvernements ont révélé le rôle irremplaçable de la puissance publique dans la préservation de la stabilité économique (Reinhart et Rogoff, 2009). La pandémie de Covid-19 a ensuite mis en évidence les vulnérabilités associées à certaines formes d'interdépendance économique. Les pénuries d'équipements médicaux, les difficultés d'approvisionnement en médicaments et les perturbations des chaînes logistiques mondiales ont conduit de nombreux Etats à reconsidérer leurs dépendances stratégiques (Rodrik, 2011).

Enfin, les tensions géopolitiques contemporaines ont confirmé que l'économie pouvait être utilisée comme un instrument de puissance. Les sanctions financières imposées à la Russie, les restrictions américaines à l'exportation de technologies avancées vers la Chine ou encore les stratégies de sécurisation des chaînes d'approvisionnement illustrent cette évolution [1].

Ces événements ont favorisé le retour d'un Etat stratège dont l'action ne vise plus seulement à corriger les imperfections du marché mais également à préserver les conditions matérielles de l'autonomie politique. Comme l'a montré Mariana Mazzucato, l'Etat contemporain retrouve ainsi un rôle central dans l'orientation des investissements, le soutien à l'innovation et la protection des secteurs stratégiques (Mazzucato, 2013). Loin de traduire un abandon de l'économie de marché, cette évolution témoigne plutôt d'une tentative de concilier ouverture économique et sécurité stratégique dans un environnement international marqué par une intensification des rivalités géoéconomiques.

Les transformations contemporaines de l'intervention publique s'inscrivent dans un mouvement plus ancien de remise en question des formes traditionnelles de l'Etat-providence, dont Pierre Rosanvallon avait analysé les tensions et les mutations (Rosanvallon, 1981). Ses travaux mettent également en évidence la pluralité des figures et des fonctions assumées par l'Etat dans ses rapports avec la société, parmi lesquelles figure notamment celle de l'Etat régulateur de l'économie (Rosanvallon, 1990). Cette évolution ne saurait toutefois être assimilée à un simple retrait de la puissance publique. Les analyses consacrées à l'Etat post-moderne montrent plutôt une transformation de ses modes d'intervention et une recomposition des instruments par lesquels s'exerce l'action publique (Chevallier, 2004). Cette recomposition ne se limite d'ailleurs pas à une fonction de régulation. Cette évolution correspond à ce que Jacques Chevallier qualifie de transition vers un « Etat régulateur », dont l'intervention repose davantage sur la coordination et la supervision que sur la gestion directe.

Les travaux de Mariana Mazzucato mettent en évidence le rôle que la puissance publique peut exercer dans la prise en charge des risques inhérents à l'innovation et dans le soutien au développement d'innovations technologiques stratégiques (Mazzucato, 2013).

[1] FMI, *Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism*, Staff Discussion Note, 2023.

A notre sens, le retour contemporain de l'Etat stratège doit être compris dans le prolongement de cette double transformation. Il ne correspond pas à une restauration de l'Etat producteur dans sa forme traditionnelle, mais à l'affirmation de nouvelles fonctions d'orientation, de régulation et de sécurisation des activités économiques considérées comme stratégiques. La souveraineté économique apparaît alors moins comme un retour au dirigisme que comme une recomposition des instruments juridiques permettant à l'Etat de préserver son autonomie décisionnelle dans un contexte d'interdépendance.

1.3. La souveraineté économique comme catégorie juridique autonome

La question centrale demeure toutefois celle de la qualification juridique de ces transformations. Les mécanismes contemporains de contrôle des investissements étrangers, les politiques industrielles stratégiques et les dispositifs de protection des technologies sensibles relèvent-ils simplement de l'exercice classique de la souveraineté étatique ou traduisent-ils l'émergence d'une catégorie juridique spécifique ? La présente étude défend la seconde hypothèse.

La souveraineté économique peut être définie comme « la capacité juridiquement organisée d'une autorité publique à déterminer les conditions d'accès, d'exploitation, de contrôle et de participation aux espaces économiques qu'elle considère comme essentiels à son autonomie stratégique » (Beaud, 1994, p. 131). L'autonomisation de la souveraineté économique comme catégorie juridique ne saurait toutefois être déduite de la seule multiplication des mécanismes nationaux de contrôle des investissements. Elle suppose l'identification d'un ensemble suffisamment cohérent de finalités, de normes et de techniques juridiques permettant de la distinguer tant de la souveraineté étatique classique que de la simple invocation de la sécurité nationale. A cet égard, la convergence entre le filtrage des investissements étrangers, la protection des actifs stratégiques, la prévention des dépendances critiques et l'affirmation du droit de réglementer, semble progressivement faire émerger un régime juridique fonctionnellement identifiable. C'est moins l'existence d'une compétence nouvelle de l'Etat que la systématisation de ces instruments autour d'une finalité commune (la préservation de l'autonomie décisionnelle) qui permet d'envisager la souveraineté économique comme une catégorie analytique propre du droit économique contemporain.

Cette définition permet d'éviter plusieurs confusions fréquemment observées dans le débat doctrinal. En premier lieu, la souveraineté économique ne se confond pas avec l'autarcie. Une économie peut demeurer profondément intégrée aux échanges internationaux tout en conservant la maîtrise juridique des secteurs qu'elle considère comme stratégiques.

En deuxième lieu, elle ne saurait être assimilée à la propriété publique des moyens de production. La puissance publique n'a pas nécessairement vocation à exploiter directement les activités économiques concernées. Son rôle consiste avant tout à déterminer les conditions dans lesquelles ces activités peuvent être exercées (Rodrik, 2011).

En troisième lieu, la souveraineté économique ne se réduit pas à une politique industrielle ou à une stratégie commerciale. Elle renvoie à une fonction plus fondamentale consistant à préserver la capacité de décision collective face aux contraintes susceptibles d'affecter l'autonomie politique.

L'émergence de cette souveraineté économique doit également être analysée à la lumière des transformations contemporaines de l'ordre juridique international. Les travaux de Mireille Delmas-Marty montrent que la mondialisation n'entraîne ni la disparition ni la dilution des souverainetés nationales. Elle conduit plutôt à leur recomposition dans un espace juridique caractérisé par la pluralité normative et l'interdépendance croissante des systèmes juridiques (Delmas-Marty, 1998, p. 21). La souveraineté économique ne doit donc pas être interprétée comme un retour à une conception fermée et exclusive de la souveraineté. Elle apparaît davantage comme une adaptation des instruments juridiques de la puissance publique aux contraintes nouvelles issues de la mondialisation économique. Les mécanismes contemporains de contrôle des investissements étrangers illustrent cette recherche d'équilibre entre ouverture des marchés et préservation de l'autonomie décisionnelle des Etats (Beaud, 1994).

Cette approche trouve un fondement théorique dans les réflexions développées par Carl Schmitt sur la souveraineté. Pour cet auteur, le souverain est celui qui décide de la situation exceptionnelle (Schmitt, 1988). Or, les mécanismes contemporains de sécurité économique confèrent précisément aux autorités publiques le pouvoir d'identifier certaines situations économiques comme relevant d'impératifs stratégiques justifiant une limitation des règles ordinaires du marché. Cette réflexion peut également être mise en perspective avec les travaux de Dominique Rousseau consacrés aux transformations contemporaines de la souveraineté et aux conditions d'exercice de la démocratie. Son analyse invite notamment à ne pas appréhender la souveraineté comme une catégorie figée, mais à interroger les formes concrètes de son exercice dans les sociétés contemporaines (Rousseau, 1997). Cette réflexion s'inscrit plus largement dans une conception renouvelée de la démocratie, qui ne saurait être réduite au seul fonctionnement des institutions représentatives et invite à penser les conditions concrètes de l'exercice du pouvoir dans la société. Il en ressort que les interdépendances économiques, juridiques et technologiques invitent à repenser les modalités d'exercice de l'autonomie politique. La souveraineté économique peut alors être envisagée comme l'une des dimensions à travers lesquelles se manifeste cette recomposition de la capacité décisionnelle de l'Etat. Cette approche éclaire directement la notion de souveraineté économique. Les mécanismes de contrôle des investissements étrangers traduisent précisément la volonté des Etats de maintenir cette autonomie décisionnelle dans des secteurs jugés essentiels à leur sécurité, à leur développement technologique et à leur indépendance stratégique (Rousseau, 2015 ; Rousseau, 1997).

L'analogie ne doit toutefois pas être poussée à l'extrême. Il ne s'agit pas de transposer mécaniquement la souveraineté politique à la sphère économique. Il s'agit plutôt d'observer que les Etats développent progressivement des instruments juridiques leur permettant de contrôler certains segments stratégiques de l'activité économique afin de préserver leur capacité d'action.

La souveraineté économique apparaît alors comme une dimension particulière de la souveraineté contemporaine (Leben, 2006 ; Dolzer et Schreuer, 2012). Elle constitue le pouvoir de décision exercé sur les conditions d'organisation des espaces économiques stratégiques.

Cette évolution contribue à transformer les fondements traditionnels du droit économique international. Alors que celui-ci reposait historiquement sur la promotion de l'ouverture et de

la libéralisation, il tend désormais à intégrer des impératifs croissants de sécurité économique, de résilience industrielle et d'autonomie stratégique. L'affaire Nexperia constitue l'une des manifestations les plus significatives de cette mutation.

2. Le cas Nexperia comme révélateur d'un nouveau pouvoir économique souverain

L'hypothèse précédemment dégagée trouve dans l'affaire Nexperia un terrain privilégié de vérification. Son examen conduit à analyser successivement l'articulation entre investissement international et sécurité nationale révélée par cette affaire (2.1), le dispositif britannique qui en constitue le fondement juridique (2.2), puis l'inscription de ce mécanisme dans une tendance au renforcement du contrôle des investissements étrangers (2.3) et les conséquences de cette évolution pour le droit international des investissements (2.4).

2.1. L'affaire Nexperia : entre investissement international et sécurité nationale

L'affaire Nexperia s'inscrit dans un contexte international marqué par la montée des préoccupations relatives à la sécurité économique et à la maîtrise des technologies stratégiques. Au cours des dernières décennies, les investissements directs étrangers ont été largement encouragés comme instruments de croissance économique, de transfert technologique et d'intégration des marchés. Cette approche reposait sur l'idée selon laquelle l'ouverture aux capitaux étrangers constituait un facteur essentiel de développement économique et de compétitivité internationale (Chaisse, 2019). Toutefois, les évolutions géopolitiques récentes ont profondément modifié cette perception. Les tensions croissantes entre les Etats-Unis et la Chine, les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales ainsi que les pénuries de semi-conducteurs [1] observées durant la pandémie de Covid-19 ont conduit de nombreux Etats à reconsidérer la dimension stratégique de certaines activités économiques (Draghi, septembre 2024). C'est dans ce contexte que s'inscrit l'acquisition de Newport Wafer Fab par Nexperia. Cette entreprise britannique constitue l'un des principaux sites de production de semi-conducteurs du Royaume-Uni.

En effet, Nexperia, une entreprise technologique basée aux Pays-Bas mais détenue par la société chinoise Wingtech Technology, a racheté 100 % de Newport Wafer Fab (NWF), la plus grande usine de semi-conducteurs du Royaume-Uni située au Pays de Galles.

A première vue, cette opération relevait d'une transaction économique classique. Toutefois, la nature stratégique du secteur concerné a rapidement conduit les autorités britanniques à réexaminer l'opération sous l'angle de la sécurité nationale. Les semi-conducteurs occupent aujourd'hui une place centrale dans les infrastructures numériques, les équipements de défense, les systèmes de communication et les technologies de pointe. Leur maîtrise constitue dès lors un enjeu majeur de souveraineté économique.

[1] Commission européenne, *European Chips Act*, Exposé des motifs. Règlement (UE) 2023/1781 du Parlement européen et du Conseil du 13 septembre 2023 établissant un cadre de mesures visant à renforcer l'écosystème européen des semi-conducteurs.

Après plusieurs mois d'investigation, le gouvernement britannique a considéré que cette prise de contrôle présentait des risques potentiels pour la sécurité nationale. Le 16 novembre 2022, le Secrétaire d'Etat aux Affaires économiques a ordonné à Nexperia de céder au moins 86 % de sa participation dans Newport Wafer Fab [1]. Cette décision constitue un événement particulièrement significatif dans l'histoire récente du droit économique britannique. Elle témoigne de la volonté des autorités publiques de soumettre certaines opérations économiques à des considérations de sécurité dépassant les logiques traditionnelles du marché [2].

2.2. Le National Security and Investment Act 2021 : l'institutionnalisation du contrôle souverain des investissements

L'intervention du gouvernement britannique repose sur le National Security and Investment Act 2021 (NSIA), texte qui marque une évolution majeure du droit économique du Royaume-Uni.

Traditionnellement, le Royaume-Uni figurait parmi les économies les plus ouvertes aux investissements étrangers. L'attractivité du marché britannique reposait notamment sur une réglementation relativement souple et sur une confiance élevée dans les mécanismes concurrentiels. Cependant, le Brexit, les tensions géopolitiques contemporaines et la concurrence technologique mondiale ont conduit les autorités britanniques à renforcer leurs instruments de protection. Le NSIA instaure un mécanisme particulièrement ambitieux de contrôle des investissements étrangers. Le régime de notification obligatoire institué par le NSIA concerne certaines acquisitions réalisées dans dix-sept domaines sensibles définis par la réglementation britannique. Figurent notamment parmi ceux-ci l'intelligence artificielle, les communications, le matériel informatique (computing hardware), les infrastructures de données, la défense, l'énergie, les technologies militaires et à double usage, ainsi que les technologies quantiques [3].

L'originalité du dispositif réside dans l'étendue des pouvoirs conférés à l'exécutif. Celui-ci peut imposer des conditions à une opération ; suspendre sa réalisation ; l'interdire ; ou encore ordonner la cession d'actifs déjà acquis.

Le mécanisme britannique ne repose donc pas sur la constatation d'un préjudice économique effectif mais sur l'identification d'un risque potentiel pour la sécurité nationale. Cette logique préventive distingue profondément le NSIA des instruments classiques du droit de la concurrence.

La sécurité nationale devient ainsi un fondement autonome de l'intervention économique publique. L'Etat ne se contente plus d'arbitrer les relations entre acteurs privés ; il intervient

[1] UK Government, *Final Order under the National Security and Investment Act 2021 concerning Nexperia/Newport Wafer Fab*, 16 novembre 2022.

[2] La pénurie mondiale de semi-conducteurs observée entre 2020 et 2022 a affecté notamment les secteurs automobile, médical et militaire. Voir OCDE., *Investment Screening in Times of COVID-19 and Beyond*, 2020.

[3] UK Government, The National Security and Investment Act 2021 (Notifiable Acquisition) (Specification of Qualifying Entities) Regulations 2021, SI 2021/1264; Cabinet Office, National Security and Investment Act: details of the 17 types of notifiable acquisitions, guidance, updated 6 February 2024.

directement afin de préserver certains intérêts stratégiques jugés essentiels à son autonomie décisionnelle. Cette évolution témoigne d'un déplacement du centre de gravité du droit économique. La recherche de l'efficacité économique n'est plus le seul objectif poursuivi. Elle coexiste désormais avec des impératifs de résilience industrielle, de sécurité technologique et d'autonomie stratégique.

2.3. Le contrôle des investissements étrangers : vers un modèle global de sécurité économique

L'affaire Nexperia ne saurait être analysée comme une singularité propre au Royaume-Uni. Elle s'inscrit dans un mouvement plus large de réappropriation par les Etats du contrôle des investissements étrangers dans les secteurs considérés comme stratégiques. Cette évolution s'observe aujourd'hui dans la plupart des grandes puissances économiques et témoigne de l'émergence progressive d'un véritable droit de la sécurité économique. Il est dès lors intéressant de voir les modèles américain, européen et français.

Les États-Unis constituent historiquement le laboratoire le plus avancé en matière de contrôle des investissements étrangers. Créé en 1975, le Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) dispose de compétences lui permettant d'examiner les acquisitions étrangères susceptibles d'affecter la sécurité nationale.
Initialement limité, ce mécanisme a connu une extension significative à la suite de plusieurs opérations controversées impliquant des investisseurs étrangers dans des secteurs stratégiques. L'adoption du Foreign Investment Risk Review Modernization Act (FIRRMA) en 2018 a considérablement renforcé les pouvoirs du CFIUS en élargissant son contrôle aux technologies critiques, aux infrastructures sensibles et aux données personnelles [1].
Le système américain repose sur une conception extensive de la sécurité nationale qui englobe désormais des dimensions technologiques, économiques et informationnelles. Cette approche illustre la manière dont la souveraineté économique tend progressivement à être intégrée dans les instruments classiques de protection de la sécurité nationale.

Quant au modèle européen, l'Union européenne a longtemps privilégié une approche fondée sur l'ouverture des marchés et la libre circulation des capitaux. Toutefois, les transformations de l'économie mondiale ont conduit les institutions européennes à développer progressivement des instruments de protection des intérêts stratégiques.
Le règlement (UE) 2019/452 du 19 mars 2019 établit ainsi un cadre européen de filtrage des investissements directs étrangers. Bien qu'il ne crée pas un mécanisme centralisé de contrôle, il organise une coopération entre les Etats membres et reconnaît explicitement la légitimité des préoccupations liées à la sécurité et à l'ordre public. La stratégie européenne de sécurité

[1] Foreign Investment Risk Review Modernization Act (FIRRMA), Pub. L. 115-232, 2018. Le FIRRMA est généralement considéré comme la réforme la plus importante du contrôle des investissements étrangers aux États-Unis depuis 1988.

économique publiée en 2023 témoigne de la volonté croissante de l'Union de réduire certaines dépendances critiques dans les domaines technologiques, énergétiques et industriels [1].

Quant au modèle français, la France figure parmi les Etats européens ayant développé les mécanismes les plus complets de contrôle des investissements étrangers. Le régime des investissements étrangers en France, codifié aux articles L.151-3 et suivants du Code monétaire et financier, soumet certaines opérations à une autorisation préalable du ministre chargé de l'Economie lorsque celles-ci concernent des secteurs jugés essentiels aux intérêts nationaux.
Initialement centré sur la défense et la sécurité, ce dispositif a progressivement été étendu aux infrastructures critiques, à l'énergie, aux télécommunications, à l'intelligence artificielle, à la cybersécurité, aux biotechnologies ainsi qu'aux technologies quantiques (articles L.151-3 à L.151-7 du Code monétaire et financier).
Cette extension témoigne d'une évolution comparable à celle observée au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Dans chacun de ces systèmes, la protection de la souveraineté économique repose désormais sur la sécurisation des capacités technologiques et industrielles jugées essentielles à l'autonomie stratégique de l'Etat. L'analyse comparée de ces dispositifs révèle une convergence remarquable. Malgré des différences institutionnelles importantes, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Union européenne développent des instruments juridiques fondés sur une logique commune : la protection des ressources économiques stratégiques face aux vulnérabilités générées par la mondialisation.
Cette convergence confirme que l'affaire Nexperia ne constitue pas un phénomène isolé mais l'une des manifestations les plus visibles d'une transformation globale des rapports entre souveraineté, sécurité et économie. Elle témoigne de l'émergence progressive d'un véritable droit comparé de la sécurité économique dont les implications dépassent largement le seul cadre national.
L'analyse du cas Nexperia révèle également une transformation plus profonde des fondements théoriques de l'intervention étatique. Dans la tradition juridique classique, la souveraineté est associée à la capacité de l'Etat de décider dans des circonstances exceptionnelles. Carl Schmitt définissait ainsi le souverain comme celui qui décide de la situation exceptionnelle (Schmitt, 1988, p. 15). Cette réflexion trouve aujourd'hui un écho particulier dans le domaine économique. Les Etats développent progressivement des mécanismes leur permettant de suspendre l'application ordinaire des principes du marché lorsqu'ils estiment que certains intérêts stratégiques sont menacés. L'affaire Nexperia illustre précisément ce phénomène : la liberté d'investissement constitue en principe l'un des fondements de l'économie de marché. Pourtant, le gouvernement britannique a considéré que cette liberté pouvait être limitée au nom d'un intérêt supérieur lié à la sécurité nationale. La décision souveraine ne porte plus exclusivement sur des questions militaires ou territoriales. Elle s'étend désormais à la protection des capacités technologiques, des infrastructures critiques et des chaînes de valeur stratégiques.
Cette évolution conduit à l'émergence d'un véritable droit de l'exception économique. Dans certaines circonstances, les Etats revendiquent le pouvoir de déroger aux règles ordinaires du

[1] Commission européenne, *European Economic Security Strategy*, JOIN (2023)20 final.

marché afin de préserver leur autonomie stratégique. La souveraineté économique apparaît alors comme la capacité de déterminer quelles activités économiques doivent être soustraites, totalement ou partiellement, à la logique concurrentielle au nom de la préservation de l'intérêt national.

2.4. Les conséquences du cas Nexperia pour le droit international des investissements

L'affaire Nexperia soulève également des interrogations majeures quant à l'évolution du droit international des investissements. Depuis plusieurs décennies, ce domaine de droit repose sur la recherche d'un équilibre entre la protection des investisseurs étrangers et le droit des Etats à réglementer dans l'intérêt général (Leben, 2006). Or, le développement des mécanismes de sécurité économique modifie progressivement cet équilibre.

En apparence, la décision britannique ne constitue pas une nationalisation au sens classique du terme. L'Etat n'a pas acquis la propriété de Newport Wafer Fab. Sans préjuger de sa qualification au regard du droit international des investissements, l'obligation de cession imposée à Nexperia invite néanmoins à s'interroger sur les rapports entre les mécanismes contemporains de filtrage des investissements étrangers et les critères traditionnellement mobilisés pour caractériser une expropriation indirecte [1].

Cette problématique renvoie directement à la jurisprudence arbitrale relative à l'expropriation indirecte. Dans l'affaire *Tecnicas Medioambientales Tecmed S.A. c. Mexique*, le tribunal arbitral a considéré qu'une mesure étatique peut être assimilée à une expropriation lorsqu'elle prive substantiellement l'investisseur de la jouissance économique de son investissement, même en l'absence de transfert formel de propriété (Dolzer, et Schreuer, 2012).

Toutefois, la jurisprudence arbitrale a progressivement nuancé cette conception extensive de l'expropriation indirecte. Dans l'affaire *Saluka Investments BV c. République tchèque*, le tribunal a rappelé que les Etats conservent un pouvoir de réglementation légitime lorsqu'ils agissent dans l'intérêt public [2]. Selon cette décision, les mesures adoptées de bonne foi dans le cadre de l'exercice normal des compétences régaliennes ne sauraient systématiquement être assimilées à des expropriations ouvrant droit à indemnisation. Cette jurisprudence constitue l'un des fondements du « droit de réglementer » aujourd'hui largement reconnu en droit international des investissements [3].

Cette approche a ainsi contribué à circonscrire la notion d'expropriation indirecte en consacrant une prise en considération accrue du pouvoir réglementaire de l'Etat lorsque celui-ci poursuit, de bonne foi et de manière non discriminatoire, un objectif d'intérêt public (Kingsbury et Schill, 2010).

[1] CIRDI, *Tecnicas Medioambientales Tecmed SA c. Mexique*, ARB(AF)/00/2, sentence du 29 mai 2003.

[2] La sentence Saluka constitue l'un des fondements doctrinaux du « right to regulate ».

[3] Saluka Investments B.V. c. République tchèque, CNUDCI, sentence partielle du 17 mars 2006, §§ 255-276.

L'affaire Nexperia soulève dès lors la question de savoir si certaines mesures adoptées au nom de la sécurité nationale peuvent produire des effets similaires tout en échappant à la qualification d'expropriation illicite.
Cette situation illustre les tensions croissantes entre deux logiques concurrentes : d'une part, les investisseurs revendiquent la stabilité juridique et la protection de leurs investissements ; d'autre part, les Etats cherchent à préserver leur capacité d'action face à des risques stratégiques nouveaux. La jurisprudence arbitrale récente tend à reconnaître une marge d'appréciation croissante aux Etats lorsqu'ils mettent en avant des objectifs liés à la sécurité, à la santé publique ou à la protection d'intérêts essentiels [1]. Le cas Nexperia participe de cette évolution. Il témoigne du renforcement progressif du droit de réglementer (« right to regulate ») face aux exigences traditionnelles de protection des investissements étrangers (Reinisch, 2009). Plus largement, il révèle l'émergence d'un nouvel équilibre entre ouverture économique et sécurité stratégique. L'Etat n'est plus seulement garant du marché ; il devient également garant de la résilience économique nationale. Cette transformation annonce une recomposition plus générale du droit économique international dont les implications dépassent largement le seul cadre britannique.

3. Vers une recomposition du droit économique international : la souveraineté économique comme nouvelle catégorie juridique

Les enseignements tirés du cas Nexperia et de l'analyse comparée dépassent le seul cadre du contrôle des investissements étrangers. Ils invitent à s'interroger sur une recomposition plus générale du droit économique international. Celle-ci sera envisagée à travers l'émergence d'un nouvel équilibre entre l'ouverture économique et la sécurité stratégique (3.1), la possible autonomisation juridique de la souveraineté économique (3.2), puis les limites du cadre européen actuel (3.3) et les perspectives offertes par l'affirmation d'une doctrine européenne de la réciprocité économique (3.4).

3.1. L'émergence d'un nouvel équilibre entre ouverture économique et sécurité stratégique

L'ordre économique international issu de l'après-guerre s'est historiquement construit autour d'un objectif fondamental : favoriser l'ouverture progressive des marchés et réduire les obstacles à la circulation des biens, des services et des capitaux. Cette logique a trouvé son expression juridique dans les accords commerciaux multilatéraux, les traités bilatéraux d'investissement ainsi que dans les mécanismes de règlement des différends destinés à protéger les investisseurs étrangers (Van den bossche et Zdouc, 2022). Pendant plusieurs décennies, l'ouverture économique a été considérée comme un objectif en soi. La multiplication des

[1] Philip Morris Brands Sàrl, Philip Morris Products S.A. et Abal Hermanos S.A**. c.** République orientale de l'Uruguay, CIRDI, aff. n° ARB/10/7, sentence du 8 juillet 2016, §§ 287-307 ; Saluka Investments B.V. c. République tchèque, CNUDCI, sentence partielle du 17 mars 2006, §§ 255-276.

échanges internationaux était supposée renforcer l'interdépendance entre les Etats et réduire les risques de conflit. Cette vision reposait sur l'idée selon laquelle l'intégration économique constituait un facteur de stabilité politique et de prospérité collective. Toutefois, les transformations contemporaines de l'économie mondiale ont progressivement révélé les limites de cette approche. Les crises financières, sanitaires et géopolitiques ont démontré que les interdépendances économiques pouvaient également devenir des facteurs de vulnérabilité. Les chaînes de valeur mondiales, longtemps perçues comme des instruments d'efficacité économique, apparaissent désormais comme des sources potentielles de dépendance stratégique (Rodrik, 2011).

Cette évolution conduit à une redéfinition progressive des objectifs du droit économique international. L'ouverture économique demeure un principe fondamental, mais elle tend à être conciliée avec des exigences nouvelles de sécurité économique, de résilience industrielle et d'autonomie stratégique.

Cette évolution est également perceptible dans le système commercial multilatéral. Dans l'affaire *Russie – Mesures concernant le transit* [1], le Groupe spécial de l'Organisation mondiale du commerce a reconnu que l'article XXI du GATT relatif aux intérêts essentiels de sécurité n'échappait pas totalement au contrôle juridictionnel tout en admettant qu'un Etat pouvait soulever la protection de ses intérêts essentiels de sécurité dans certaines circonstances exceptionnelles. Cette décision marque une étape importante dans la reconnaissance de la sécurité comme fondement légitime de restrictions aux obligations économiques internationales. Cette orientation a été confirmée dans l'affaire *Arabie saoudite - Mesures concernant la protection des droits de propriété intellectuelle* [2]. Le Groupe spécial de l'OMC a admis que des considérations liées à la sécurité nationale pouvaient justifier certaines limitations aux engagements internationaux, tout en rappelant que le recours à l'exception de sécurité demeure soumis à un contrôle minimal destiné à prévenir les abus. Cette décision confirme que les impératifs de sécurité tendent désormais à occuper une place croissante dans l'interprétation des obligations économiques internationales. Ainsi, la sécurité économique n'apparaît plus comme une exception marginale au principe de libre circulation des capitaux. Elle tend progressivement à devenir un principe structurant du nouvel ordre économique international. Le développement des mécanismes de contrôle des investissements étrangers, l'adoption de politiques industrielles stratégiques et la multiplication des dispositifs de protection des technologies sensibles témoignent de cette transformation.

Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus générale observée en jurisprudence arbitrale. Dans l'affaire *Philip Morris Brands Sàrl c. Uruguay*, le tribunal arbitral a reconnu qu'un Etat pouvait adopter des mesures restrictives affectant des investissements étrangers lorsqu'elles poursuivent un objectif légitime de protection de l'intérêt général [3]. La sentence consacre une marge d'appréciation importante au profit des autorités publiques et illustre le renforcement

[1] OMC, Russie – Mesures concernant le trafic en transit, WT/DS512/R, rapport du Groupe spécial, adopté le 26 avril 2019, §§ 7.100-7.146.

[2] OMC, Arabie saoudite – Mesures concernant la protection des droits de propriété intellectuelle, WT/DS567/R, rapport du Groupe spécial, distribué le 16 juin 2020, §§ 7.241-7.290.

[3] Cette jurisprudence témoigne d'un rééquilibrage progressif entre protection des investisseurs et préservation des politiques publiques.

progressif du droit de réglementer face aux exigences traditionnelles de protection des investisseurs [1]. L'affaire Nexperia illustre parfaitement cette évolution. Elle montre que les Etats ne considèrent plus certaines activités économiques comme de simples objets d'échange mais comme des ressources participant directement à leur sécurité et à leur capacité d'action.

3.2. La souveraineté économique : vers une catégorie juridique autonome du droit international économique

L'examen des évolutions récentes conduit à s'interroger sur la nature juridique de la souveraineté économique. Traditionnellement, la souveraineté est appréhendée comme la compétence suprême de l'État sur son territoire et sa population (Beaud, 1994 ; Chevallier, 2017). Cette conception conserve toute sa pertinence, mais ne permet pas, à elle seule, de rendre compte des transformations qui affectent aujourd'hui les conditions d'exercice de la puissance publique. La mondialisation n'a pas entraîné l'effacement de la capacité d'action de l'Etat ; elle en a, en revanche, profondément transformé les modalités d'exercice. Dans ce contexte, la question se déplace : elle tient moins à l'affirmation abstraite d'une compétence souveraine qu'à la capacité des autorités publiques à mobiliser des instruments juridiques leur permettant de préserver leur autonomie décisionnelle dans un environnement marqué par l'intensification des interdépendances économiques.

Cette définition présente plusieurs caractéristiques. Premièrement, elle distingue clairement la souveraineté économique du protectionnisme. La souveraineté économique n'implique pas la fermeture des marchés mais la maîtrise des conditions de leur ouverture. Deuxièmement, elle ne suppose pas une intervention permanente de l'Etat dans l'économie. Elle correspond davantage à un pouvoir de supervision et de régulation des secteurs stratégiques. Troisièmement, elle repose sur une logique de prévention des vulnérabilités plutôt que sur une logique de gestion des crises. Ainsi comprise, la souveraineté économique apparaît comme une catégorie juridique fonctionnellement identifiable, située à l'articulation de la souveraineté étatique classique et des mécanismes contemporains de gouvernance économique mondiale. Elle traduit l'émergence d'une nouvelle fonction de l'Etat : garantir les conditions matérielles de son autonomie dans un environnement caractérisé par une interdépendance croissante.

Cette évolution trouve également un écho dans la jurisprudence internationale relative aux pouvoirs de réglementation des Etats. Dans l'affaire *Methanex Corporation c. États-Unis* [2], le tribunal arbitral a affirmé qu'une mesure adoptée pour des motifs d'intérêt public et appliquée de manière non discriminatoire ne constitue pas, en principe, une expropriation indemnisable. Cette décision illustre la reconnaissance croissante de la légitimité des interventions publiques destinées à protéger des intérêts essentiels, même lorsqu'elles affectent indirectement des intérêts économiques privés.

[1] CIRDI, *Philip Morris Brands Sàrl et autres c. Uruguay*, ARB/10/7, sentence du 8 juillet 2016, §§ 287-307.
[2] *Methanex Corporation c. United States of America*, sentence finale du 3 août 2005, Partie IV, Chapitre D, § 7.

3.3. Les limites du cadre européen actuel

L'Union européenne occupe une position particulière dans cette évolution. D'un côté, elle constitue l'espace économique le plus intégré au monde et demeure profondément attachée aux principes d'ouverture commerciale et de concurrence. D'un autre côté, elle est confrontée à des défis stratégiques croissants liés à la concurrence technologique internationale, à la dépendance énergétique et à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement. Cette situation révèle plusieurs limites du cadre juridique européen actuel. La première concerne la fragmentation persistante des mécanismes de contrôle des investissements étrangers. Bien que le règlement (UE) 2019/452 ait instauré un cadre de coopération entre les Etats membres, les décisions demeurent essentiellement nationales [1]. La deuxième limite réside dans l'absence d'une véritable doctrine européenne de la sécurité économique. Les notions d'autonomie stratégique, de résilience ou de souveraineté européenne sont régulièrement mobilisées par les institutions européennes mais leur contenu juridique demeure encore relativement imprécis [2]. La troisième limite concerne la capacité de réaction de l'Union face aux stratégies économiques offensives développées par certaines puissances concurrentes. Les instruments européens restent souvent conçus dans une logique de régulation alors que les rivalités géoéconomiques contemporaines impliquent également des logiques de puissance.

Le rapport Draghi sur la compétitivité européenne souligne d'ailleurs que l'Union doit désormais concilier son attachement à l'ouverture économique avec la nécessité de préserver ses capacités industrielles et technologiques (Draghi, 2024). L'évolution du contexte international conduit ainsi à s'interroger sur la possibilité d'une souveraineté économique européenne fondée non sur la fermeture mais sur la maîtrise stratégique de l'ouverture.

3.4. Vers une doctrine européenne de la réciprocité économique

Dans une perspective prospective, le principe de réciprocité pourrait constituer l'un des instruments d'une souveraineté économique européenne renouvelée. Le droit économique international repose traditionnellement sur une logique d'ouverture mutuelle des marchés. Or, les pratiques contemporaines révèlent d'importantes asymétries entre les conditions d'accès au marché européen et celles auxquelles sont confrontées les entreprises européennes dans certains États tiers.

Certaines puissances bénéficient largement de l'ouverture des marchés européens tout en maintenant elles-mêmes des restrictions significatives à l'accès à leurs secteurs stratégiques. Cette situation conduit à réinterroger les fondements de l'ouverture économique internationale. La réciprocité économique pourrait constituer un principe directeur permettant de concilier ouverture et souveraineté. Selon cette approche, les conditions d'accès au marché européen devraient être appréciées à la lumière des conditions effectivement offertes aux entreprises européennes dans les Etats concernés. Une telle évolution ne constituerait pas une remise en

[1] Règlement (UE) 2019/452 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2019 établissant un cadre pour le filtrage des investissements directs étrangers dans l'Union.

[2] Commission européenne, *European Economic Security Strategy*, JOIN (2023) 20 final, 20 juin 2023.

cause du libre-échange mais une adaptation de celui-ci aux réalités contemporaines de la compétition géoéconomique. Elle permettrait également de renforcer la cohérence des politiques européennes en matière d'investissements étrangers, de sécurité économique et de politique industrielle. Plus largement, la réciprocité pourrait devenir l'un des fondements normatifs d'une souveraineté économique européenne conciliant ouverture commerciale, protection des intérêts stratégiques et respect des engagements internationaux.
L'affaire Nexperia apparaît ainsi comme l'un des premiers signes d'une transformation profonde du droit économique international. Elle révèle l'émergence progressive d'un ordre juridique dans lequel la sécurité économique et la souveraineté deviennent des éléments structurants de la régulation des échanges internationaux. Loin de marquer un retour au nationalisme économique, cette évolution traduit l'adaptation du droit aux nouvelles formes de puissance qui caractérisent l'économie mondiale du XXIe siècle.

Conclusion

L'évolution récente du droit économique international révèle une transformation profonde des rapports entre souveraineté, marché et sécurité. Longtemps structuré autour des principes de libéralisation économique, de libre circulation des capitaux et de protection des investissements étrangers, cet ordre juridique se trouve aujourd'hui confronté à des défis nouveaux liés à la multiplication des risques géopolitiques, technologiques et stratégiques.
L'affaire Nexperia constitue une illustration particulièrement significative de cette mutation. En imposant la cession d'une participation majoritaire dans Newport Wafer Fab sur le fondement du National Security and Investment Act 2021, le gouvernement britannique a affirmé la primauté de considérations de sécurité nationale sur les logiques traditionnelles de libre investissement. Cette décision témoigne d'une évolution plus générale qui dépasse largement le cadre britannique et qui s'observe désormais dans la plupart des grandes économies contemporaines.
L'analyse développée dans cette étude tend à montrer que cette évolution ne saurait être réduite à un simple retour du protectionnisme ou à une résurgence ponctuelle de l'interventionnisme étatique. Elle traduit plutôt l'émergence progressive d'une nouvelle forme d'exercice de la souveraineté adaptée aux réalités de la mondialisation contemporaine.
Dans cette perspective, la souveraineté économique peut être définie comme la capacité juridiquement organisée d'un acteur public à préserver son autonomie décisionnelle par le contrôle des ressources, infrastructures, technologies et activités économiques considérées comme stratégiques. Cette définition permet de distinguer clairement la souveraineté économique de l'autarcie, de la nationalisation ou encore du dirigisme économique traditionnel.
Les exemples des dispositifs britanniques, américains, européens et français confirment l'existence d'une tendance convergente vers le renforcement des mécanismes de sécurité économique. Les contrôles des investissements étrangers, les politiques industrielles stratégiques, les restrictions à l'exportation de technologies sensibles ainsi que les nouvelles formes de coopération économique témoignent de l'émergence progressive d'un véritable droit de la sécurité économique.

Cette évolution contribue à modifier les équilibres traditionnels du droit international des investissements. La protection des investisseurs étrangers demeure un principe fondamental du droit économique international. Toutefois, elle tend désormais à être conciliée avec des exigences croissantes de résilience industrielle, de sécurité technologique et d'autonomie stratégique. Le droit de réglementer des Etats retrouve ainsi une importance particulière dans un contexte marqué par la montée des rivalités géoéconomiques.

Pour l'Union européenne, cette transformation soulève des enjeux spécifiques. L'Union demeure profondément attachée aux principes d'ouverture commerciale qui ont historiquement fondé son développement économique. Cependant, la concurrence technologique mondiale, les dépendances stratégiques et les tensions géopolitiques contemporaines imposent une réflexion renouvelée sur les conditions de préservation de son autonomie économique. Dès lors, l'émergence d'une souveraineté économique européenne ne suppose pas un abandon du libre-échange mais une redéfinition des modalités de son exercice. La construction d'une doctrine européenne de la sécurité économique fondée sur la réciprocité, la résilience et la maîtrise stratégique de l'ouverture apparaît désormais comme l'un des principaux défis du droit économique européen.

Au-delà du seul cas Nexperia, la présente étude met en évidence l'apparition progressive d'une nouvelle rationalité juridique au sein du droit économique international. Après l'âge de la mondialisation libérale et celui de l'interdépendance économique généralisée, s'ouvre une période caractérisée par la recherche d'un nouvel équilibre entre ouverture des marchés, sécurité économique et préservation de l'autonomie stratégique.

Cette évolution conduit finalement à réinterroger les fondements mêmes de la souveraineté au XXIème siècle. Alors que la souveraineté classique s'était construite autour de la maîtrise du territoire, la souveraineté contemporaine tend de plus en plus à se définir par la capacité à contrôler les ressources économiques qui conditionnent l'exercice effectif de la puissance publique. La souveraineté économique apparaît ainsi comme l'une des expressions les plus significatives de la recomposition actuelle du droit international dans un monde marqué par la montée en puissance de la géoéconomie.

Cette qualification doit néanmoins être envisagée avec prudence. La souveraineté économique ne constitue pas, en l'état du droit positif, une catégorie formellement consacrée par un instrument international général. Son identification repose davantage sur la convergence fonctionnelle de dispositifs nationaux, européens et internationaux poursuivant des finalités comparables. La notion proposée doit dès lors être comprise comme une construction juridique émergente dont la consolidation dépendra de l'évolution des pratiques étatiques, des instruments de sécurité économique et de la jurisprudence internationale.

Bibliographie

BEAUD O. (1994), *La puissance de l'État, Paris, Presses Universitaires de France*, coll. « Léviathan.

BODIN J. (1576)), *Les Six Livres de la République*, texte revu par C. Frémont, M.-D. Couzinet et H. Rochais, Paris, Fayard, coll. « Corpus des œuvres de philosophie en langue française », 6 vol. ; pour la souveraineté, Livre I, chap. VIII (« De la souveraineté »).

BURDEAU G. (1970), *L'État, Paris, Seuil*, coll. Points. Politique.

CARRE DE MALBERG (R.), *Contribution à la théorie générale de l'Etat spécialement d'après les données fournies par le droit constitutionnel français*, t. I, Paris, Librairie de la Société du Recueil Sirey, 1920.

CHAISSE J. (2019), « Introduction: China's International Investment Law and Policy Regime-Identifying the Three Tracks », in CHAISSE J. (ed.), *China's International Investment Strategy: Bilateral, Regional, and Global Law and Policy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-22.

CHEVALLIER J. (2004), « L'Etat régulateur », *Revue française d'administration publique*, 2004/3, n° 111, p. 473-482.

CHEVALLIER J. (2017), *L'Etat post-moderne*, 4e éd., Paris, LGDJ, Lextenso.

CIRDI, Philip Morris Brands Sàrl, Philip Morris Products S.A. et Abal Hermanos S.A. c. République orientale de l'Uruguay, aff. n° ARB/10/7, sentence du 8 juillet 2016, spéc. §§ 287-307.

CIRDI, Técnicas Medioambientales Tecmed S.A. c. États-Unis du Mexique, aff. n° ARB(AF)/00/2, sentence du 29 mai 2003, spéc. §§ 115-122.

DELMAS-MARTY M. (1998), *Trois défis pour un droit mondial*, Paris, Seuil.

DOLZER R. & SCHREUER C. (2012), « Principles of International Investment Law », 2nd ed., Oxford, Oxford University Press, p.1-27.

DRAGHI M. (2024), The Future of European Competitiveness, European Commission, September, Part A: A Competitiveness Strategy for Europe, Part B: In-depth Analysis and Recommendations, p. 69.

FONDS MONETAIRE INTERNATIONAL, (2023), Geoeconomic Fragmentation and the Future of Multilateralism, Staff Discussion Note SDN/2023/001, Washington, D.C., International Monetary Fund.

GILPIN R. (2001), *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order*, Princeton/Oxford, Princeton University Press

HAURIOU M. (1925), « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social », *Cahiers de la Nouvelle Journée*, n° 4, p. 2-45.

LEBEN C. (2006), « La liberté normative de l'État et la question de l'expropriation indirecte », in LEBEN (C.) (dir.), Le contentieux arbitral transnational relatif à l'investissement : nouveaux développements, Louvain-la-Neuve/Paris, Anthemis/LGDJ, p. 163-183.

LOROT P. (1999), (dir.), *Introduction à la géoéconomie*, Paris, Economica/Institut européen de géoéconomie

LUTTWAK E-N. (1990), « From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce », *The National Interest*, n° 20, p. 17-23.

MAZZUCATO M. (2013), *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, London, Anthem Press.

REINHART C-M.& ROGOFF K. S. (2011), *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton, Princeton University Press. 512 p.

REINISCH A. (2009), (ed.), *Standards of Investment Protection*, Oxford, Oxford University Press, p.3-15.

RODRIK D. (2011), «The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy », New York/London, W. W. Norton & Company, p.184-200.

ROSANVALLON P. (1990), *L'Etat en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, coll. « L'Univers historique ».

ROSANVALLON P. (1981), *La crise de l'Etat-providence*, Paris, Seuil.

ROUSSEAU D. (1995), (dir.), *La démocratie continue. Actes du colloque de Montpellier*, 2-4 avril 1992, Paris/Bruxelles, LGDJ/Bruylant.

ROUSSEAU D. (2015), *Radicaliser la démocratie. Propositions pour une refondation*, Paris, Seuil, coll. « Débats ».

KINGSBURY B. & SCHILL S-W., (2010), « International Investment Law and Comparative Public Law », *Oxford*, Oxford University Press, p.75-104.

SCHMITT C. (1988), *Théologie politique*, Paris, Gallimard.

SORNARAJAH M. (2018), « The International Law on Foreign Investment », 4th ed., Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-145.

STIGLITZ J-E. (2002), « Globalization and Its Discontents », *New York, W. W. Norton & Company*, p.3-22.

STRANGE S. (1996), « The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy », Cambridge, Cambridge University Press, p. 16-30.

VAN DEN BOSSCHE P. & ZDOUC W., *The Law and Policy of the World Trade Organization: Text, Cases, and Materials*, 5th ed., Cambridge, Cambridge University Press, 2022.

WEBER M. (2013), *Le Savant et le Politique. Une nouvelle traduction : « La profession et la vocation de savant »*, préf., trad. et notes de Catherine Colliot-Thélène, Paris, La Découverte, coll. « La Découverte, Poche », n° 158, 2003, 210 p.

WILLIAMSON J. (1990), « What Washington Means by Policy Reform », in WILLIAMSON (J.) (ed.), Latin American Adjustment: How Much Has Happened? Washington, D.C., Institute for International Economics, p. 7-20.

Delphine MINCHELLA
Professeure Associée en Management, Ecole de Management de Normandie Business School, Métis Lab.

La construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère : le cas de l'association « Vivre et Travailler Autrement »

Résumé : cet article examine la construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion professionnelle de personnes présentant un autisme sévère. A partir d'une étude qualitative menée auprès d'acteurs impliqués dans plusieurs expériences d'inclusion en milieu ordinaire, nous montrons que l'acceptabilité ne constitue pas nécessairement un préalable à l'inclusion, mais peut se construire au cours de celle-ci. La médiation et la sensibilisation réduisent les incertitudes initiales et rendent possible un contact répété qui transforme progressivement les représentations. Ce processus peut conduire au-delà de l'acceptation, vers une appropriation collective de l'inclusion, sans pour autant supposer la disparition de toute résistance individuelle.

Mots clés : Inclusion ; Autisme ; Acceptabilité sociale ; Handicap ; VETA

Building social acceptance of the inclusion of autistic workers with severe disabilities: the case of the "Vivre et Travailler Autrement association"

Abstract: This article examines how the social acceptability of the workplace inclusion of individuals with severe autism is constructed. Drawing on a qualitative study conducted with stakeholders involved in several workplace inclusion initiatives in mainstream employment settings, we show that social acceptability is not necessarily a prerequisite for inclusion but can develop through the inclusion process itself. Mediation and awareness-raising help reduce initial uncertainty and enable repeated contact, which gradually reshapes perceptions. This process may extend beyond acceptance towards a collective sense of ownership of inclusion, without necessarily eliminating all forms of individual resistance.

Keywords: Inclusion; Autism; Social acceptance; Disability; VETA

Introduction

L'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap s'inscrit aujourd'hui comme un enjeu pleinement reconnu de participation sociale (Prat dit Hauret et Carassus, 2023 ; Thorpe, McKinlay, Richards, Sang et Steward, 2024). Pour autant, l'affirmation de ce principe ne saurait occulter l'importante hétérogénéité des réalités auxquelles renvoie la notion même de handicap. Celui-ci recouvre en effet une pluralité de situations, selon sa nature (physique, sensorielle, motrice, neurologique ou intellectuelle), son caractère visible ou invisible, son degré de sévérité, mais également les possibilités de compensation dont il peut faire l'objet (Marissal, 2009). Dès lors, l'inclusion en milieu professionnel ne soulève pas des enjeux identiques pour toutes les personnes concernées. A cette diversité s'ajoutent le poids des représentations sociales, la méconnaissance du handicap et la persistance de certains préjugés (LeFevre-Levy, Lefevre-levy, Melson-Silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023), qui contribuent à différencier fortement la manière dont les personnes handicapées sont perçues et, potentiellement, accueillies dans l'environnement professionnel.

Cette question de l'inclusion professionnelle se pose avec une acuité particulière dans le cas de l'autisme (Fujimoto, Rentscheler, Le, Ewards et Hartel, 2014), dont la connaissance demeure encore largement parcellaire pour qui n'est pas directement concerné (Delobel-Ayoub, Klapouzzczak, Tronc, Sentenac, Arnaud et Ego, 2020). La difficulté à en appréhender les réalités tient notamment à l'extrême diversité de ses manifestations, que traduit précisément la notion de « spectre ». Sous une même catégorie diagnostique se trouvent ainsi réunis des profils et des niveaux de fonctionnement très hétérogènes, depuis des formes peu manifestes, susceptibles de demeurer longtemps non-identifiées et de faire l'objet de stratégies de compensation, jusqu'à des formes sévères associées à des limitations importantes de la communication et des interactions sociales (Wen, Van Rensburg, O'Neill et Attwood, 2023 ; Szulc, 2024). Cette diversité clinique se double d'une visibilité sociale elle-même inégalement répartie : Certains profils, en particulier ceux associés au syndrome d'Asperger (Rebecchi, 2023), ont fait l'objet d'une médiatisation plus importante que d'autres, et contribuent ainsi à laisser davantage dans l'ombre les personnes présentant les formes les plus sévères du trouble.

L'hétérogénéité des handicaps, de leurs manifestations et des représentations qui leur sont associées conduit ainsi à envisager l'inclusion (Fujimoto et al., 2014) professionnelle non comme un processus uniforme, mais comme une réalité dont les conditions de mise en œuvre varient grandement selon les situations. Ainsi, lorsque certains profils peuvent être accueillis en milieu professionnel ordinaire moyennant des adaptations limitées, d'autres nécessitent des modalités d'accompagnement plus importantes : l'inclusion ne repose plus uniquement sur l'adaptation matérielle ou organisationnelle du poste, mais elle engage également les salariés appelés à côtoyer la personne handicapée. Or, si la question des aménagements raisonnables, qu'ils concernent l'environnement de travail ou les pratiques managériales, a déjà fait l'objet d'une attention au moins partielle dans la littérature scientifique pluridisciplinaire (Khalifa, Sharif, Sultan et Di Rezze, 2019 ; Dargue, Adams et Simpson, 2021 ; Petty, Tunstall, Richardson et Eccles, 2023), celle de l'acceptabilité sociale de l'inclusion au sein des collectifs

de travail demeure encore peu explorée (Davies, Heasman, Livesey, Walker, Pellicano er Remington, 2023). Cet article entend donc contribuer à combler cette lacune en examinant plus particulièrement la manière dont cette acceptabilité se construit lorsque l'inclusion concerne des personnes autistes présentant un handicap sévère, associé à une communication verbale très limitée, voire absente.

Concrètement, il s'agit d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : comment se construit l'acceptabilité sociale de l'inclusion des personnes en situation de handicap sévère au sein des organisations ?

Pour examiner cette problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas multiples portant sur des expériences durables d'inclusion, en milieu de travail ordinaire au sein de cinq sites de production, de personnes autistes présentant une déficience intellectuelle associée et une communication verbale limitée ou absente. Ces dispositifs d'inclusion ont été initiés et sont accompagnés par l'association « Vivre et Travailler Autrement » (VETA) dont c'est la mission.

L'article est organisé comme suit : la première partie est dédiée aux travaux scientifiques consacrés à l'emploi des personnes autistes, aux discriminations auxquelles elles peuvent être confrontées ainsi qu'à la notion d'acceptabilité sociale (1). Nous exposons ensuite la méthodologie de collecte et traitement qualitatif des données (2). Enfin, nous présentons les résultats de l'étude (3) avant d'en discuter les principaux enseignements (4).

1. Littérature

Le sujet du monde du travail et l'autisme (1.1.) conduit à s'interroger sur la représentation de celui-ci et en définitive sur l'acceptabilité sociale (1.2.).

1.1. L'autisme et le monde du travail

Malgré l'existence de nombreux dispositifs légaux visant à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap (parmi lesquels la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées adoptée par l'ONU en 2006 (Thorpe et al, 2024)) et l'inscription désormais classique de ces enjeux dans les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Pasquero, 2013), leur insertion professionnelle demeure encore limitée. Cette situation invite à distinguer l'accès formel à l'emploi de la question plus large de l'inclusion effective des personnes en situation de handicap au sein des organisations.

Si le principe d'inclusion ne s'est progressivement imposé comme un enjeu majeur qu'à partir de la fin des années 1980 (Garg et Sangwan, 2021), il occupe désormais une place importante dans les réflexions relatives à la diversité en contexte organisationnel. L'inclusion renvoie à la possibilité, pour les individus, quelles que soient leurs caractéristiques, de se sentir pleinement acceptés et traités avec équité au sein de l'organisation. Elle ne se limite donc pas à permettre l'accès à l'emploi ou la présence d'une personne dans un collectif de travail, mais suppose également que l'environnement organisationnel rende possible sa pleine participation. A ce

titre, elle implique d'agir sur les dispositifs et pratiques de l'organisation, mais également sur sa culture et son climat (Garg et al., 2021), en identifiant et en levant les différentes barrières susceptibles d'entraver cette inclusion (Fujimoto et al., 2014).

La persistance de ces barrières apparait plus singulièrement dans le cas de l'autisme. En effet, quel que soit leur degré de handicap, les personnes autistes rencontrent fréquemment des difficultés, tant dans l'accès à l'emploi (Austin et Pisano, 2017) que dans leur maintien en poste. ~~Et~~ Lorsqu'elles accèdent effectivement à l'emploi, elles sont fréquemment confrontées à des situations de sous-emploi (Petty et al., 2023). Ces difficultés ne sauraient toutefois être systématiquement rapportées à un déficit de compétences des personnes concernées : la littérature met au contraire en évidence le rôle joué par l'environnement dans lequel l'accès à l'emploi et l'activité professionnelle prennent place (Barry, Holloway et McMahon, 2024 ; Cope et Remington, 2022).

Plusieurs obstacles à l'embauche et au maintien dans l'emploi des personnes autistes ont ainsi été identifiés et peuvent être regroupés autour de trois dimensions principales. La première est d'ordre organisationnel et managérial. Elle concerne notamment des processus de recrutement, d'intégration ou de travail largement conçus à partir de normes et d'attentes neurotypiques. La deuxième relève de l'environnement physique de travail : certaines de ses caractéristiques, telles qu'un niveau sonore élevé ou un éclairage inadapté, peuvent constituer des difficultés importantes pour les personnes autistes. Enfin, une troisième dimension est d'ordre relationnel. Elle tient notamment à la méconnaissance de l'autisme par les collègues, à leur manque de sensibilisation ou de formation, ainsi qu'à la persistance de représentations et de préjugés susceptibles d'affecter les relations de travail (Ezerins, Simon, Vogus, Gabriel, Calderwood et Rosen, 2024).

Cette distinction est importante dans la mesure où ces différentes barrières n'engagent pas nécessairement les mêmes modalités d'action. Les obstacles liés aux caractéristiques de l'organisation du travail peuvent notamment donner lieu à des aménagements du poste ou de l'environnement professionnel. La dimension relationnelle soulève, quant à elle, une question d'une autre nature, puisqu'elle engage directement les perceptions (Khalifa, Sharif, Sultan et Di Rezze, 2019 ; LeFevre-Levy, Melson-silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023), représentations, attitudes et relations qui se construisent au sein du collectif de travail. L'inclusion ne dépend dès lors plus seulement de la capacité de l'organisation à adapter les conditions dans lesquelles le travail est réalisé, mais également de la manière dont la présence et les particularités de la personne concernée trouvent leur place dans les interactions professionnelles.

L'enjeu est d'autant plus important que l'accès à l'emploi constitue un déterminant majeur du bien-être des personnes en situation de handicap (LeFevre-Lévy et al., 2023). Au-delà de sa dimension économique, l'emploi participe à leur inscription dans la société civile et peut contribuer au renforcement de l'estime de soi, de l'indépendance financière et des capacités cognitives, tout en favorisant la reconnaissance et l'acceptation sociale (Zhou, Alam, Bani-Fatemi, Howe, Chattu et Nowrouzi-Kia, 2024 ; Khalifa et al., 2019). Ces bénéfices potentiels

rendent ainsi plus saillante la situation des personnes autistes, pour lesquelles les processus d'inclusion demeurent particulièrement complexes, et qui compte encore parmi les populations les plus isolées socialement (Fujimoto et al., 2014).

1.2. La représentation de l'autisme et l'acceptabilité sociale

Les préjugés à l'égard des personnes en situation de handicap demeurent prégnants. Celles-ci tendent notamment à faire l'objet d'une représentation ambivalente, associant une perception de faible compétence à celle d'une certaine chaleur relationnelle (Lyons, Martinez, Ruggs, Hebl, Ryan, O'Brien et Roebuck, 2018). Toutefois, les représentations associées à l'autisme apparaissent sensiblement différentes, car les difficultés que peuvent rencontrer les personnes autistes dans la maitrise des codes sociaux (Szulc, 2024) et dans l'expression de l'affection sont susceptibles d'être interprétées négativement et de les faire percevoir comme impolies ou peu aimables. Ces représentations contribueraient ainsi à rendre socialement plus tolérable l'expression de préjugés négatifs à leur égard qu'à l'encontre d'autres groupes minoritaires (LeFevre-Levy, Melson-Silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023).

Or, dans ce contexte marqué par la persistance des préjugés envers les personnes autistes, leur inclusion professionnelle dans un milieu organisationnel ordinaire pourrait produire des effets bénéfiques. En effet, le concept de « contact intergroupe » développé par Allport (1954) suggère que le contact entre membres de groupes différents est susceptible de réduire les préjugés, notamment lorsqu'il existe une égalité de statut entre les groupes, des objectifs communs, une coopération et un soutien institutionnel. La méta-analyse de Pettigrew et Tropp (2006) confirme globalement cette relation pour une grande diversité de groupes, y compris les personnes présentant un handicap mental ou intellectuel. En outre, la littérature montre que les effets du contact pourraient dépasser les personnes directement impliquées dans l'interaction, et s'étendre aux représentations du groupe auquel elles appartiennent (Pettigrew et al., 2006 ; Paluck, Green et Green, 2019).

Toutefois, pour que ce contact puisse exister et éventuellement contribuer à faire évoluer les représentations des individus sur l'autisme sévère, encore faut-il que l'inclusion soit initialement considérée comme acceptable par les acteurs organisationnels. Au-delà de l'accord des entreprises employeuses, cette inclusion suppose en effet que les futurs collègues acceptent la présence, au sein de leur environnement de travail, de personnes présentant un handicap lourd. La question du contact conduit donc à celle, plus en amont, de l'acceptabilité sociale de l'inclusion et de comment celle-ci peut se construire dans un contexte organisationnel.

Bien que la notion demeure encore relativement peu théorisée (Barbier, 2021), la question de l'acceptabilité sociale traverse de nombreux domaines dès lors que le point de vue des personnes concernées est susceptible d'intervenir (Agostinelli et al., 2023). Conceptualisée à partir des années 1980 dans le contexte de l'adoption de nouvelles technologies (Barbier, 2021), l'acceptabilité sociale renvoie plus largement aux conditions dans lesquelles un projet peut être adopté par les acteurs concernés. Elle permet d'appréhender une diversité de réactions ne se réduisant pas à une opposition binaire entre l'acceptation et le refus, mais peut aller de la résistance jusqu'à des positions plus favorables (Barbier, 2021). L'acceptabilité sociale

s'envisage plutôt comme un construit dynamique, fruit d'un processus de régulations collectives (échanges, confrontations d'arguments, etc.) au travers desquelles les individus peuvent progressivement s'approprier ce qui est leur est proposé (Agostinelli et al., 2023). Or, l'acceptabilité se construit à partir des représentations sociales (Abric, 1994) préexistantes chez les individus, et celles-ci orientent leur perception des situations et donc leur prises de position (Bourdieu, 2022). Elle dépend ainsi de la manière dont le problème est appréhendé par chacun et de l'évolution possible des représentations qui le sous-tendent (Agostinelli et al., 2023).

Ainsi, l'ensemble de ces éléments conduisent à s'interroger sur les mécanismes par lesquels l'acceptabilité sociale peut se construire et évoluer au sein des organisations incluant des salariés autistes lourdement handicapés. Pour examiner cette question, nous nous appuyons sur une étude de cas multiples (entretiens avec des individus issus de cinq sites de production et entreprises différents) portant sur des expériences d'inclusion professionnelle de personnes autistes présentant un handicap intellectuel sévère, accompagnées par l'association VETA, expériences ayant abouti à la pérennisation de leur poste en entreprise.

2. Méthodologie

Nous exposons le contexte de notre recherche (2.1.), ainsi que la collecte et l'analyse des données (2.2.).

2.1. Contexte de la recherche

L'association VETA (Vivre et travailler autrement) trouve son origine dans une première expérimentation menée en 2014 au sein de l'entreprise Andros. Cette initiative est née de la volonté de Jean-François Dufresne, alors Directeur Général, de trouver une solution permettant à son fils adulte, présentant un autisme sévère et non-verbal, d'accéder à un emploi en milieu ordinaire. L'idée reposait sur l'adaptation d'un poste resté vacant au sein de l'une des usines du groupe. Il s'agissait d'un poste simple en production qui a été entièrement repensé et aménagé en conséquence : décomposition précise de l'activité ; traduction des tâches en pictogrammes ; apprentissage prolongé visant leur réalisation en autonomie, et adaptation de l'environnement sensoriel. Ce dispositif était complété par la présence permanente sur site d'un éducateur spécialisé, chargé d'anticiper d'éventuelles difficultés. Puis, après plusieurs mois d'expérimentation et d'ajustements concluants, le dispositif aboutit à la signature d'un CDI à temps partiel. Le succès de cette première expérience d'inclusion conduit, la même année, à la création de l'association VETA, avec pour objectif d'étendre cette démarche à d'autres personnes présentant un autisme sévère et jusque-là sans solution adaptée leur permettant de gagner en autonomie. Le modèle développé par VETA repose aujourd'hui sur la mise en relation et la coordination des différentes parties prenantes nécessaires à l'inclusion professionnelle : les entreprises employeuses (pour des postes en site de production), les personnes autistes et leur famille, les structures médico-sociales et les acteurs publics. Il ne consiste donc pas uniquement à adapter un poste de travail, mais à véritablement organiser un

dispositif complet d'accompagnement associant durablement toutes ces parties-prenantes. Depuis sa création, VETA a permis l'inclusion professionnelle réussie d'environ cinquante jeunes travailleurs autistes. Par ailleurs, tous ceux ayant accédé à un CDI sont, à cette date, toujours en emploi, et pour certains depuis plusieurs années.

2.2. Collecte et analyse des données

Avec le concours de la directrice de VETA, nous avons pu entrer en contact avec différents acteurs ayant contribué à l'inclusion durable de travailleurs autistes en milieu ordinaire sur cinq sites de production situés en France et appartenant à des entreprises œuvrant dans les secteurs des cosmétiques haut de gamme ou de l'alimentaire. Ces contacts nous ont permis de mener les entretiens sur lesquels s'appuie la présente recherche.

Afin d'appréhender finement les mécanismes de construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère, nous avons retenu une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Notre guide d'entretien était structuré autour de quatre dimensions principales : la fonction occupée par le répondant et son rôle dans l'inclusion ; la préparation des équipes à cette inclusion ; la manière dont l'individu interrogé avait personnellement vécu la mise en œuvre du dispositif VETA dans son entreprise et, enfin, son appréciation de la situation au moment de l'entretien. Ces échanges visaient plus particulièrement à saisir les représentations associées à cette inclusion et à identifier leur éventuelle évolution au contact des travailleurs autistes.

Afin de croiser les perspectives, ces entretiens ont été conduits non seulement auprès de leurs collègues, mais également auprès des personnels socio-éducatifs présents en permanence sur les sites de production ainsi que de plusieurs membres de l'équipe de VETA, régulièrement en relation avec les entreprises employeuses (voir tableau 1).

Entretiens	Fonction	Durée de l'entretien	Site de production / Secteur d'activité
Entretien 1	Directrice de VETA	1h32m54	-
Entretien 2	Directeur de l'inclusion & handicap	27m57	ENTREPRISE 1, Cosmétiques
Entretien 3	Directrice d'un Cap Emploi (agence ayant pour mission d'accompagner vers et dans l'emploi les personnes handicapées et leurs employeurs).	54m52	-
Entretien 4	Chargée de Mission Innovation à l'AGEFIPH	51mn50	-
Entretien 5	Infirmière sur site, impliquée dans l'inclusion VETA pour son entreprise	40mn50	ENTREPRISE 2, Alimentaire
Entretien 6	Ergonome impliquée dans des aménagements pour VETA	36mn28	-
Entretien 7	Assistante RH, chargée du projet inclusion	27mn40	ENTREPRISE 3, Alimentaire
Entretien 8	Agent de planification, Coordinatrice du projet inclusion de jeunes adultes TSA	39mn08	ENTREPRISE 4, Cosmétiques
Entretien 9	Mère 1	27mn16	-
Entretien 10	Psychologue doctorante en neuroscience impliquée dans le dispositif VETA	46mn46	-
Entretien 11	Mère 2	23mn14	-
Entretien 12	Responsable Services Généraux, Entreprise 3, ayant participé à la première inclusion à l'origine de VETA.	41mn52	ENTREPRISE 5, Alimentaire
Entretien 13	Directeur d'usine	37mn21	ENTREPRISE 5, Alimentaire
Focus Group	Cinq éducatrices/éducateurs socio-médicaux	37mn26	Divers

Tableau 1 : liste des individus interrogés

Mis à part un entretien en focus group de cinq éducateurs socio-médicaux, l'ensemble des entretiens a été réalisé individuellement. Tout a été enregistré puis intégralement retranscrit en vue du codage et de l'analyse des données. Celle-ci a été effectuée en suivant une démarche de codage inspirée de Gioia, Corley et Hamilton (2013). Concrètement, les verbatims ont d'abord été regroupés selon leurs proximités thématiques, faisant progressivement émerger des concepts de premier ordre, puis des thèmes de second ordre et des dimensions agrégées. Des allers-retours entre les données et la littérature ont ensuite permis d'affiner et de stabiliser cette catégorisation. Le tableau 2 synthétise notre codage :

Thèmes primaires	**Thèmes secondaires**	**Dimensions agrégées**
-Méconnaissance de l'autisme et crainte de l'inconnu ; -Anticipation de risques comportementaux et sécuritaires ; -Perception d'une menace pour l'emploi, la productivité ou la valeur du travail ; -Doutes éthiques quant au consentement et aux souhaits du travailleur autiste ; -Hétérogénéité des dispositions individuelles face à l'inclusion.	Craintes, préjugés, incertitudes et résistances précédant l'entrée dans le dispositif d'inclusion	Les représentations préexistantes
-Sensibilisation progressive et différenciée des parties prenantes ; -Mise en discussion explicite des craintes et représentations ; -Construction de repères pour interagir avec les travailleurs autistes ; -Médiation continue et disponibilité de personnes ressources ; -Soutien institutionnel et managérial au dispositif ; -Actualisation de la sensibilisation face au turnover et aux situations nouvelles.	Mécanismes organisés en amont et au fil de l'eau pour rendre l'inclusion intelligible et praticable	L'inclusion par un travail de médiation
-Confrontation des craintes aux situations effectivement vécues ; -Constat de la compatibilité de l'inclusion avec les exigences organisationnelles ; -Apprentissage par l'interaction au-delà de la formation formelle ; -Intensification du contact par la proximité et la répétition des interactions ; -Réévaluation réflexive des représentations initiales.	Moment où l'inclusion effective permet de confronter les anticipations à la réalité du travail quotidien	Les représentations à l'épreuve du contact
-Emergence de relations de soin et de comportements protecteurs ; -Développement de l'attachement et de la solidarité envers le travailleur inclus ; -Fierté collective associée à la réussite de l'inclusion ; -Apaisement des relations et transformation de la dynamique d'équipe ; -Banalisation de la présence du travailleur autiste dans le quotidien.	Manifestations d'un basculement de l'acceptabilité : attachement, solidarité, soin, fierté et banalisation	Appropriation de l'inclusion par la transformation des relations
-Maintien de l'accompagnement et ajustement progressif du rôle des éducateurs ; -Adaptation organisationnelle lorsque le dispositif change d'échelle ; -Entretien dans le temps des connaissances et des dispositifs de soutien ; -Régulation pragmatique des résistances persistantes. -institutionnalisation de l'inclusion et difficulté d'un retour en arrière	L'acceptabilité se pérennise par des régulations continues et demeure compatible avec des désaccords résiduels	Stabilisation de l'acceptabilité sans négation des résistances résiduelles

Tableau 2 : Synthèse du codage

3. Résultats

Nos résultats attestent de représentations préexistantes et de craintes protéiformes (3.1.). Toutefois, le travail de médiation favorise l'inclusion (3.2.). Le contact permet alors de mettre à l'épreuve les représentations (3.3.), ce qui conduit à l'appropriation de l'inclusion (3.4.) et stabilise progressivement l'acceptabilité (3.5.).

3.1. Représentations préexistantes et craintes protéiformes

L'inclusion en milieu professionnel ordinaire de travailleurs présentant un autisme sévère, associé à une déficience intellectuelle et à une communication verbale très limitée, voire inexistante, ne va pas de soi. Elle soulève au contraire beaucoup d'inquiétude, de doutes et de peurs. Par ailleurs, les représentations et préjugés négatifs à l'égard des autistes sont nombreux. Nos entretiens ont fait émerger différents types de craintes associées à cette inclusion : physique *(« on a eu des réflexions du type : on a peur de se prendre un coup »* (focus group, Educatrice 1) ; organisationnelle (« *au départ, on a eu un résistant important, c'était le directeur d'usine. (…) « lui disait : les équipes en dessous sont plutôt motivées mais pas moi, pour mes résultats, ma sécurité, ma productivité »* (entretien 2)) ; personnelle (« *les gens ont posé quelques questions au début : mais ils ne vont pas prendre notre place ?*' » (entretien 5) ; statutaire (« *On a pu entendre des choses du type : bah voilà ! c'est un autiste avec déficience ! comme quoi on dévalorisait leur travail* » (focus group, Educatrice 2).

Cette grande diversité d'appréhensions montre que toutes ces peurs ne sont pas nécessairement liées au handicap en lui-même, et qu'il existe plusieurs sources de non-acceptation qui appellent un traitement différencié.

3.2. L'inclusion par un travail de médiation

Néanmoins, avec le dispositif VETA, la médiation est organisée (en amont, et au fil de l'eau) afin de rendre l'inclusion intelligible et praticable pour tous. Avant tout, la sensibilisation est progressive et compartimentée : « *une première sensibilisation avec l'équipe projet, la direction* [de l'entreprise employeuse], *les managers* » puis une « *deuxième sensibilisation* […] *destinée aux personnes de proximité* » (entretien 1). Ces cycles de sensibilisation permettent également de mettre explicitement en discussion les craintes, préjugés et représentations des futurs collègues, en les invitant à s'exprimer sur « *le pire scénario que vous pouvez imaginer* » (entretien 1). Cela permet aussi de construire des repères concrets d'interactions possibles, car comme le rappelle la mère d'un individu autiste pris en charge par VETA, il est essentiel de connaitre « *les choses à éviter, les choses à faire, être très clair, très concret* » (entretien 9).

Au fur et à mesure, cette préparation est prolongée par une médiation continue assurée par la présence d'un éducateur socio-médical sur site, permettant de « *sécuriser tout le monde* » et de garantir « *qu'en cas de besoin, la personne ressource est identifiée* » (entretien 7).

Cette médiation s'appuie également sur le soutien de la direction de l'entreprise : « *à partir du moment où la direction accompagne ce genre d'inclusion, il n'y a pas de barrière* » (entretien 8).

Enfin, une actualisation de la sensibilisation est prévue pour répondre au turnover habituel des équipes en usine : « *on a fait une séance il y a deux ans pour les gens qui n'étaient pas là il y a cinq ans* » (entretien 13).

3.3. Les représentations à l'épreuve du contact

Dans le quotidien, l'inclusion effective confronte les anticipations de chacun à la réalité du travail à proximité d'un collègue autiste lourdement handicapé. Ainsi, les craintes initiales et les représentations sont mises à l'épreuve de ce qui s'observe : « *quand il a vu les résultats, il a été convaincu* » (entretien 2). Dès lors, l'expérience permet de constater, au jour le jour, la compatibilité de l'inclusion avec les exigences organisationnelles, tout en produisant une connaissance plus fine du handicap qui dépasse la formation formelle : « *il y a toujours à apprendre […] tant qu'on ne s'occupe pas d'eux et qu'on ne les met pas dans des milieux ordinaires, on ne sait pas* » (entretien 8).

Cet apprentissage est renforcé par la coprésence et la répétition quotidienne des interactions : « *l'équipe dans laquelle il y a plus d'interactions, c'est justement l'équipe du labo qui est en horaires de journée, comme nous* » (focus group, Educatrice 3). A mesure que l'expérience se prolonge, les représentations initiales font alors l'objet de réévaluations réflexives. Face à des comportements qui pouvaient initialement susciter la crainte, « *les gens se disent 'mais pourquoi on se met des choses dans la tête comme ça !' et aujourd'hui ils* [les travailleurs autistes] *passent vraiment inaperçu dans l'usine* » (entretien 8).

3.4. L'appropriation de l'inclusion par la transformation des relations

Le basculement de l'acceptabilité se manifeste par l'émergence de relations de soin (au sens du *Care*, voir Cynthia Fleury, 2019), et de comportements protecteurs spontanés de la part de membres d'équipe. La présence du travailleur autiste modifie aussi les interactions ordinaires : les collègues sont davantage dans le « *prendre soin* » et « *ça donne une autre dynamique à l'esprit d'équipe* » (entretien 6). Cette dynamique s'accompagne d'un attachement et d'une solidarité croissants : « *progressivement, les jeunes sont plutôt attachants* » (entretien 13), et les collègues ordinaires défendent le travailleur inclus : *« s'il ne signe pas son CDI, le RH va avoir des problèmes parce que l'équipe va le défendre !* » (focus group, Educatrice 1).

L'inclusion devient également source de fierté collective, les membres du personnel étant « *très fiers de les avoir accueillis en tant que personnes autistes »* (entretien 5). Elle s'accompagne enfin d'un apaisement des relations « *même entre elles* [des travailleuses ordinaires], *il y a moins de violence, presque. Le rapport entre les gens s'est apaisé* » (focus group, Educatrice 4). Parallèlement, une banalisation progressive de la présence du travailleur autiste s'opère dans le temps « *les gens ne font même plus attention. C'est dans la banalité, c'est devenu quelque chose de très banal* » (entretien 5).

3.5. Stabilisation de l'acceptabilité sans négation des résistances résiduelles

L'acceptabilité se pérennise par des régulations continues : le rôle des éducateurs s'ajuste aux besoins du moment : « *les encadrants sont tout le temps avec la personne au début* » puis ils s'effacent progressivement, même s'il y a « *toujours au moins un encadrant sur le temps de présence* » d'une équipe de plusieurs travailleurs autistes (entretien 7). Par ailleurs, la pérennisation passe aussi par l'entretien de la sensibilisation des équipes, avec de nouvelles « *sessions de formation pour maintenir un peu cette émulsion* » (entretien 7).

Cette stabilisation de l'acceptabilité reste toutefois compatible avec des résistances résiduelles. A titre d'illustration, certains salariés « *ne* [voulant] *pas trop travailler avec ce genre de public* » font alors l'objet d'une régulation pragmatique : « *on accepte, et on apprend à tous travailler ensemble : en fait, on dispatche* » (entretien 12). Ainsi, ceux qui ne souhaitent pas être à proximité de leurs collègues autistes sont placés sur d'autres postes, à distance. Enfin, l'inclusion tend à s'institutionnaliser au point de rendre difficile un retour en arrière : « *cela ne serait pas du tout accepté par le corps social* [que le dispositif VETA disparaisse tout d'un coup] » (entretien 2).

Ainsi, à partir de ces résultats, nous proposons le schéma suivant du processus de construction de l'acceptabilité sociale de l'autisme sévère en milieu organisationnel ordinaire :

Réduction de l'incertitude par la sensibilisation et la médiation > contact et expérimentation quotidienne > révision des représentations > familiarisation et normalisation > acceptation > soutien actif et protection de l'inclusion.

4. Discussion

Nos résultats rendent compte que l'acceptation n'est pas forcément un préalable à l'inclusion (4.1.). Le contact permet par ailleurs de développer la prévisibilité, celle-ci prenant le pas sur l'incertitude (4.2.). Il en ressort une appropriation sociale de l'inclusion (4.3.), ce qui permet de stabiliser l'acceptabilité (4.4.).

4.1. L'acceptation n'est pas un préalable à l'inclusion

Nos résultats invitent tout d'abord à renverser la relation généralement supposée entre l'acceptabilité et la mise en œuvre de l'inclusion. L'acceptation de la présence de travailleurs autistes sévères ne constitue pas nécessairement un préalable à partir duquel l'inclusion peut être engagée. Seuls l'accord et le soutien de la Direction de l'entreprise employeuse sont primordiaux pour lancer l'expérimentation, les réticences initiales des équipes ne constituant pas nécessairement un obstacle à lever avant l'introduction du dispositif. En revanche, ces réticences doivent tout de même être entendues, accueillies avec bienveillance, et mises en discussion, car notre terrain montre qu'elles sont protéiformes (concernant parfois la sécurité, la productivité, l'organisation du travail, la place des salariés ordinaires ou encore la valeur symbolique du travail) et qu'elles appellent un traitement différencié.

L'acceptabilité ressort en fait comme l'un des produits du processus d'inclusion lui-même, car elle parait se construire progressivement, à mesure que les représentations et anticipations initiales sont confrontées à l'expérience concrète du travail. Dès lors, cette observation conduit à envisager l'acceptabilité sociale moins comme un état que comme un processus, confirmant ainsi les travaux de Agostinelli et al. (2023).

Pour autant, le passage de la réticence à l'acceptabilité ne résulte pas de la seule exposition à l'inclusion. Il suppose un travail préalable et continu de médiation permettant aux acteurs d'expliciter leurs craintes, d'obtenir des réponses concrètes et de disposer de ressources identifiées en cas de difficulté. L'acceptabilité apparait ainsi comme le résultat conjoint de l'expérience de l'inclusion et des dispositifs qui rendent cette expérience suffisamment intelligible et sécurisé pour pouvoir se prolonger.

4.2. L'effet du contact : de l'incertitude à la prévisibilité

La répétition des rencontres quotidiennes (des contacts intergroupes) constitue ensuite un mécanisme central de transformation des représentations, comme l'ont démontré notamment Allport (1954), Pettigrew et Tropp (2006), y compris dans le cas d'individus autistes présentant d'importantes limitations et avec lesquels il est particulièrement difficile d'échanger. Ce point constitue l'une des principales contributions de notre article. En effet, le contact ne produit pas nécessairement une connaissance abstraite ou exhaustive de l'autisme, mais il permet quelque chose de déterminant pour l'acceptabilité : de la familiarité et de la prévisibilité.

Les comportements initialement redoutés du fait de représentations préexistantes (Ezerins et al. 2024) du handicap sont progressivement réévalués à partir des expériences concrètes et répétées permises par l'inclusion. Les collègues apprennent ce qui peut se produire, comment interagir et comment réagir à certaines situations. L'incertitude associée à la rencontre avec un collègue dont les modes d'interaction sont peu familiers diminue ainsi au fur et à mesure que les situations deviennent ordinaires et prévisibles.

Nos résultats invitent cependant à ne pas attribuer cet effet au seul contact intergroupe. Le contact observé sur notre terrain, est un contact organisé, préparé et médiatisé. La présence d'un éducateur identifié comme personne-ressource contribue notamment à sécuriser les interactions et à réduire le coût perçu d'une éventuelle situation problématique. Or, ce dernier point n'apparait pas dans la liste des conditions nécessaires à la réduction des préjugés par le contact intergroupe (Allport, 1954 ; Pettigrew et al., 2006) et il nous semble important de le signaler dans la construction du processus d'acceptabilité par le contact. De même, le soutien explicité de la direction fournit un cadre organisationnel favorable à la poursuite de l'expérience. Le mécanisme observé peut ainsi être compris comme une articulation entre contact, médiation et sécurisation : la médiation rend possible la répétition du contact, tandis que cette répétition permet progressivement de confronter les représentations initiales à l'expérience et de réduire les incertitudes et les craintes et donc de favoriser l'acceptabilité sociale. Ceci constitue également une contribution importante.

4.3. Au-delà de l'acceptabilité : l'appropriation sociale de l'inclusion

Nos résultats montrent enfin que l'acceptabilité ne constitue pas nécessairement le terme du processus. L'évolution observée dépasse progressivement la simple absence d'opposition à la présence de travailleurs autistes. Les manifestations de soin, d'attachement, de solidarité, de protection et de fierté collective témoignent en effet d'une transformation plus profonde de la relation entre le collectif de travail et le dispositif d'inclusion.

Cette évolution peut être interprétée comme le passage d'une logique d'acceptabilité à une logique d'appropriation. Dans un premier temps, la question porte essentiellement sur la possibilité de travailler à côté de la personne et sur la compatibilité de sa présence avec les contraintes de l'organisation. A mesure que les interactions se répètent, le travailleur inclus devient cependant un membre familier du collectif. L'enjeu n'est alors plus seulement d'accepter sa présence, mais, dans certaines situations, de la protéger et de défendre sa continuité. Ce contact permet donc d'aller bien au-delà de la réduction des représentations négatives.

Cette appropriation contribue également à expliquer la banalisation observée sur le terrain. Celle-ci ne signifie pas que les différences liées au handicap disparaissent, mais que la présence du travailleur autiste cesse progressivement de constituer une événement nécessitant une attention ou une justification permanente. L'inclusion devient une composante ordinaire du fonctionnement du collectif.

4.4. Une acceptabilité stabilisée qui ne suppose pas l'absence de résistance

Enfin, la stabilisation de l'acceptabilité ne doit pas être assimilée à l'établissement d'un consensus complet. Notre terrain fait persister certaines réticences individuelles alors même que le dispositif apparait durablement accepté à l'échelle du collectif. Ces résistances ne conduisent plus nécessairement à remettre en cause l'inclusion elle-même : elles font simplement l'objet d'ajustements et de régulations organisationnelles.

Cela invite donc à distinguer l'acceptabilité sociale de l'adhésion individuelle unanime (Agostinelli et al., 2023). Un dispositif peut devenir socialement acceptable sans que chaque membre de l'organisation y adhère de manière équivalente. Sa stabilisation repose alors moins sur la disparition de toute opposition que sur la capacité du collectif et de l'organisation à absorber, réguler et rendre compatibles les résistances résiduelles avec la poursuite de l'inclusion.

L'ensemble de ces résultats conduit ainsi à concevoir l'acceptabilité sociale de l'inclusion d'individus lourdement handicapés comme un mécanisme processuel : des représentations préexistantes génèrent des incertitudes et résistances ; la médiation sécurise l'entrée en contact ; la répétition des interactions confronte progressivement les anticipations à l'expérience ; cette expérience produit familiarité et prévisibilité ; les relations peuvent ensuite évoluer vers l'attachement, le care et la solidarité ; enfin, l'inclusion se stabilise par sa banalisation et son

inscription dans les régulations ordinaires de l'organisation, sans exiger pour autant la disparition de toute résistance.

Cette présente recherche répond à celle de Ezerins et al. (2024) en montrant que même s'il est vrai que la méconnaissance des collègues ordinaires sur l'autisme et la persistance de préjugés nuisent à l'accès et au maintien en emploi des individus en souffrant de manière sévère, pour autant l'acceptabilité sociale peut se mettre œuvre avec des sensibilisations ponctuelles, un contact régulier et une médiation continue réduisant l'imprévisibilité.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre comment se construit l'acceptabilité sociale de l'inclusion de personnes présentant un handicap sévère en milieu professionnel ordinaire. A partir de plusieurs expériences d'inclusion de travailleurs autistes présentant une déficience intellectuelle et une communication verbale limitée ou absente, nos résultats montrent que cette acceptabilité ne constitue pas nécessairement un préalable à l'inclusion. Elle peut, au contraire, se construire progressivement au cours de sa mise en œuvre. Ce processus repose sur l'articulation de deux mécanismes. D'une part, la sensibilisation et la médiation permettent d'expliciter les craintes initiales, de fournir des repères aux équipes et de sécuriser les premières interactions. D'autre part, l'expérience quotidienne du travail aux côtés des personnes autistes confronte progressivement les représentations préexistantes à la réalité. La répétition des interactions produit alors de la familiarité et de la prévisibilité, contribuant à réduire l'incertitude et à faire évoluer les représentations.

Nos résultats montrent également que cette évolution peut dépasser la seule acceptation de l'inclusion. L'apparition de relations d'attachement, de solidarité et de protection témoigne d'une appropriation progressive de l'inclusion par le collectif de travail. La présence du travailleur autiste cesse alors d'être perçue comme une situation exceptionnelle pour devenir une composante ordinaire du fonctionnement de l'organisation. Cette appropriation ne suppose toutefois ni l'adhésion de tous ni la disparition de toute résistance : l'acceptabilité peut se stabiliser dès lors que les réticences résiduelles peuvent être régulées sans remettre en cause la continuité de l'inclusion.

Cette recherche conduit ainsi à envisager l'acceptabilité sociale moins comme un processus qui se construit dans et par l'expérience. Elle souligne, dans cette perspective, le rôle conjoint du contact, de la médiation et de la sécurisation des interactions dans la transformation des représentations associées à l'autisme sévère.

Naturellement, ces résultats présentent des limites et doivent être considérés au regard des caractéristiques du terrain étudié. Les situations analysées concernent par ailleurs un même dispositif d'accompagnement et des expériences d'inclusion ayant été pérennisées, ce qui invite notamment à examiner des situations dans lesquelles l'inclusion rencontre davantage de difficultés ou conduit à un échec. Cette piste parait intéressante pour de prochaines recherches. De même, des recherches menées auprès d'autres organisations et concernant d'autres formes

de handicap permettraient également d'interroger la portée plus générale du processus mis en évidence dans la présente étude.

Sur le plan managérial, nos résultats soulignent l'importance de créer des conditions permettant aux équipes de faire progressivement l'expérience de l'inclusion : préparer sans chercher à tout anticiper, maintenir des ressources de médiation accessibles et continues, et laisser le contact quotidien transformer progressivement les représentations. L'enjeu n'est ainsi peut-être pas de faire accepter l'inclusion avant qu'elle ne commence, mais de créer les conditions permettant à cette acceptabilité de se construire.

Bibliographie

ABRIC, J-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF.

AGOSTINELLI B. et AGOSTINELLI S. (2023), « L'acceptabilité : une question d'équilibre », in C. Alcantara, A. Lavigne, F. Charest, A. Lavigne et L. Saglietto *L'Acceptabilité sociale : Enjeux de société et controverses scientifiques* (p. 175-188), Les Presses des Mines.

ALLPORT G. (1954), *The Nature of Prejudice*, New York, NY: Basic Books.

AUSTIN R.D. et PISANO G.P. (2017), « Neurodiversity as a Competitive Advantage », *Harvard Business Review* 95, n°3, p. 96-103.

BARBIER R. (2021), « L'épreuve d'acceptabilité sociale, ou la composition disputée du collectif », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, RIPCO*, p. 45-61.

BARRY L., HOLLOWAY J. & MCMAHON J. (2024), « It's up to the teacher': a qualitative study of teachers' use of autism EBPs », *Irish Educational Studies*, *43*(4), p. 1157-1173.

BOURDIEU P. (2022), *Microcosmes. Théorie des champs,* Paris : Raisons d'agir.

COPE R. & REMINGTON A. (2022), "The strengths and abilities of autistic people in the workplace", *Autism in Adulthood*, *4*(1), p. 22-31

DARGUE N., ADAMS D. & SIMPSON K. (2021), "Can Characteristics of the Physical Environment Impact Engagement in Learning Activities in Children with Autism? A Systematic Review". *Review Journal of Autism and Developmental Disorders,* 9, p. 143-159.

DAVIES J., HEASMAN B., LIVESEY A., WALKER A., PELLICANO E. & REMINGTON A. (2023), " Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom", *Autism*, *27*(6), p. 1746-1763.

DELOBEL-AYOUB M., KLAPOUZZCZAK D., TRONC C., SENTENAC. M, ARNAUD C. & EGO A. (2020), « La prévalence des TSA continue de croître en France : données récentes des registres des handicaps de l'enfant ». *Bull Epidémiol Hebd*. (6-7), p. 128-35

EZERINS M.E., SIMON LS., VOGUS T.J., GABRIEL A.S., CALDERWOOD C. & ROSEN C.C. (2024), "Autism and employment: A review of the "new frontier" of diversity research", *Journal of Management*, *50*(3), p. 1102-1144.

FLEURY C. (2019), « Le soin est un humanisme ». *Tracts (N°6)* - Le Soin est un humanisme (p. 2-46), Gallimard.

FUJIMOTO Y., RENTSCHELER R., LE H., EWARDS D. & HARTEL C.E.J. (2014), "Lessons learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and others", *British Journal of Management*, Vol. 25, p. 518-537.

GARG S. & SANGWAN S. (2021), "Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010-2017". *Vision,* 25(1), p. 12-22.

GENDRON C. (2014), « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Communiquer*, 11, p. 117-129.

GIOIA D. A., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, *16*(1), p. 15-31.

KHALIFA G., SHARIF Z., SULTAN M. & DI REZZE B. (2019), "Workplace accommodations for adults with autism spectrum disorder: a scoping review", *Disability and Rehabilitation*.

LEFEVRE-LEVY R., MELSON-SILIMON A., HARMATA R., HULETT A.L. & CARTER N.T. (2023), "Neurodiversity in the Workplace: Considering Neuroatypicality as a form of Diversity", *Industrial and Organizational Psychology*, 16, p. 1-19.

LYONS B.J., MARTINEZ L.R., RUGGS E.N., HEBL M.R., RYAN A.M., O'BRIEN K.R. & ROEBUCK A. (2018), "To say or not to say: Different strategies of acknowledging a visible disability", *Journal of Management*, 44(5), p. 1980-2007.

MARISSAL J.-P. (2009), « Les conceptions du handicap : du modèle médical au modèle social et réciproquement », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 256(HS), p. 19-28.

PALUCK EL, GREEN S.A. & GREEN D.P. (2019), "The contact hypothesis re-evaluated, *Behavioural Public Policy,* 3(2), p.129-158.

PASQUERO J. (2013), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : l'école de Montréal », sous la direction de Corinne Gendron et Bernard Girard », Paris : Armand Colin, p. 21-43.

PETTIGREW T.F. & TROPP L. R. (2006), "A meta-analytic test of intergroup contact theory". *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(5), p. 751-783.

PETTY S., TUNSTALL, L., RICHARDSON H. & ECCLES, N. (2023), "Workplace adjustments for autistic employees: what is 'reasonable'?", *Journal of Autism and Developmental Disorders*, *53*(1), p. 236-244.

PRAT DIT HAURET S. & CARASSUS D. (2023), « L'inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap. Une revue systématique de la littérature », *Politiques & management public*, 40(4), p. 493-512.

REBECCHI K. (2023), « Neurodiversité et autisme entre handicap et différence, science et idéologie », *Revue de la neurodiversité*, *1*(1), p. 25-51.

SZULC J.M. (2024), "Embracing silence: Creating inclusive spaces for autistic employees". *Industrial and Organizational Psychology*. 17, p. 357-359.

THORPE D., MCKINLAY M., RICHARDS J., SANG, K., & STEWARD M.E. (2024), "The lived experience of autistic adults in employment: A systematic search and synthesis", *Autism in Adulthood*, *6* (4), p. 495-509

WEN B., VAN RENSBURG H., O'NEILL S. & ATTWOOD T. (2023), "Autism in the Australian Workplace: the employer perspective", *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 61, 146-167.

ZHOU K., ALAM B., BANI-FATEMI A., HOWE A., CHATTU V.K. & NOWROUZI-KIA B. (2024), "Autism spectrum disorder in the workplace: a position paper to support an inclusive and neurodivergent approach to work participation and engagement", *Discover Psychology*. 4, article 39.

Pierre-Alain KOSSADI-DAGO
Enseignant - chercheur en Droit public, Université Péléforo Gon Coulibaly Korhogo

L'effectivité du droit à l'alimentation face aux défis de la sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire : entre gouvernance agricole, insécurité foncière et réformes institutionnelles

Résumé : cette étude analyse les politiques de sécurité alimentaire en Côte **d'Ivoire** face aux défis de la croissance démographique et de la dépendance aux importations. Elle montre que malgré l'existence d'un cadre juridique comme la loi de 1998 sur le foncier rural et la création du CNSAN, la mise en œuvre reste insuffisante. L'agriculture vivrière, qui nourrit la majorité de la population, est marginalisée au profit des cultures d'exportation. Le premier frein identifié est l'insécurité foncière. Moins de 5% des terres rurales sont certifiées, ce qui décourage l'investissement des paysans. Le deuxième frein est le manque de soutien à la production : accès difficile aux intrants, au crédit et à la mécanisation. Les pertes post-récolte sont élevées et les circuits de commercialisation sont dominés par de nombreux intermédiaires. L'absence de système de stockage public rend le pays vulnérable aux chocs et à la spéculation pendant la période de soudure. L'étude propose de montrer comment sécuriser massivement le foncier rural en rendant le certificat foncier gratuit et rapide. Elle recommande une relance agricole par des subventions ciblées aux intrants et un accès au crédit bonifié. Le développement des circuits courts et obligations d'achats locales par les institutions sont essentielles pour garantir des débouchés. La création d'un office national des stocks alimentaires est indispensable pour stabiliser les prix et assurer la résilience. La sécurité alimentaire devient une priorité budgétaire et politique au même titre que le cacao. L'implication des femmes, des jeunes et des collectivités locales est une condition de réussite. La Côte d'Ivoire dispose de tous les atouts naturels pour atteindre l'autosuffisance alimentaire. En définitive, l'article montre comment la souveraineté alimentaire constitue une exigence de développement durable.

Mots clés : sécurité alimentaire ; foncier rural ; agriculture vivrière ; résilience ; souveraineté alimentaire.

The realisation of the right to food in the face of food security challenges in Côte d'Ivoire:

between agricultural governance, land tenure insecurity and institutional reforms.

Abstract: This study analyzes food security policies in Côte d'Ivoire in the Context of population growth and heavy reliance on food imports. It reveals that despite an existing legal framework, such as the 1998 rural land law and the creation of the CNSAN, implementation remains weak. Food crop farming, which feeds the majority of the population, is marginalized in favor of export crops. The first obstacle identified is land insecurity. Less than 5% of rural lands are certified, which discourages farmers from investing. The second obstacle is the lack of support for production: limited access to inputs, credit, and mechanization. postharvest losses are high and marketing channels are dominated by numerous middlemen. The absence of a public food storage system makes the country vulnerable to shocks and speculation during the lean season. The study recommends large-scale land tenure security by making the land certificate free and fast to obtain. It proposes an agricultural revival through targeted input subsidies and access to low-interest credit. "Developing short supply chains and mandating local procurement by public institutions are Key to securing market outlets. Establishing & National Food Reserve Agency is essential to stabilize prices and ensure resilience. Food security must become a budgetary and political priority, just like Cocoa. The involvement of Women, Youth, and local communities is a key condition for success. Côte d'Ivoire Hus all the natural assets to achieve food self-sufficiency. Ultimately, food sovereignty is a requirement for social peace and sustainable development.

Keywords: Food security; rural land tenure; food crop farming; resilience; food sovereignty.

Introduction

Le droit à l'alimentation est reconnu comme un droit fondamental de la personne humaine. Il est consacré à l'article 25 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et à l'article 11 du Pacte International relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels de 1966 ratifié par la Côte d'Ivoire. Au niveau régional, la charte Africaine des droits de l'homme et des peuples intègre ce droit fondamental. Sur le plan interne, la constitution ivoirienne du 8 novembre 2016, en son article 12, dispose que « l'Etat et les collectivités publiques ont le devoir de veiller à la sécurité alimentaire ». Le droit à l'alimentation devient donc une obligation de résultat pour l'Etat. Selon la FAO (*Food Agriculture and Organization ; Organisation pour l'agriculture et l'alimentation*), la sécurité alimentaire existe lorsque « tous êtres humains ont, à tout moment, un accès physique, social et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive ». Or, l'Afrique subsaharienne reste la région la plus touchée par l'insécurité alimentaire. La Côte d'Ivoire, premier producteur mondial de cacao et troisième producteur de noix de cajou, présente un paradoxe. En effet, il s'agit d'un pays exportateur de rentes agricoles avec toutefois 37,5% de ménages en insécurité alimentaire modérée ou sévère selon le

Programme Alimentaire Mondial (ONU, 2023 ; Kipré, 2012, p.200). Les causes sont multiples telles que la dépendance aux cultures de rente, les chocs climatiques, la crise post-électorale, l'afflux de réfugiés, l'inflation, et surtout les problèmes de gouvernance agricole et de foncier rural. Avoir un droit reconnu ne suffit pas. La question est celle de son « effectivité » et de sa mise en œuvre concrète. En Côte d'Ivoire, entre la loi n° 98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural, le PNIA 2018-2025 et les réformes institutionnelles, l'Etat tente de répondre. Néanmoins, les défis persistent, d'où l'intérêt du sujet. Dès lors, nous envisagerons une présentation succincte du corpus juridique, des sources statistiques et documentaires, du choix de l'étude de cas qui est la Côte d'Ivoire, et enfin, la présentation de notre approche doctrinale et analytique.

En effet, notre analyse s'appuiera sur un corpus juridique stratifié ; le droit international avec le PIDESC, la DUDH, les directives FAO sur le droit à l'alimentation ; de même, nous nous baserons sur le droit régional avec la charte Africaine ; enfin le droit interne et la constitution de 2016, la loi foncière 98-750, le code rural, les ordonnances sur les OPA, les décrets portant création du FIRCA, ANS constituent autant d'outils pour appréhender la protection de la sécurité alimentaire. S'agissant des sources statistiques et documentaires, nous exploiterons les rapports de la FAO, du PAM, de l'INS, du ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. Les données de PNIA, des enquêtes sur le niveau de vie des ménages, et les rapports d'ONG comme Oxfam constituent des données pertinentes. Quant au choix de l'étude de cas qui est porté sur la côte d'Ivoire, celui-ci constitue un cas d'école d'une puissance agricole mais vulnérable. La Côte d'Ivoire cumule les trois défis de notre titre : la gouvernance, la dimension foncière, et les réformes. C'est un laboratoire pertinent pour mesurer l'effectivité d'un droit social. Notre approche doctrinale et analytique, permet d'adopter une démarche juridique et institutionnelle. Il s'agira de confronter la norme à la réalité, la théorie à la pratique. L'analyse sera nourrie par la doctrine africaniste et ivoirienne sur les droits sociaux et la gouvernance. Ainsi, au regard de la consécration constitutionnelle du droit à l'alimentation et des politiques publiques menées, dans quelle mesure les défaillances de la gouvernance agricole et l'insécurité foncière en Côte d'Ivoire constituent-elles un frein à l'effectivité du droit à l'alimentation, et en quoi les réformes institutionnelles actuelles sont-elles susceptibles d'y apporter une réponse durable ? Cette problématique pose la tension entre le droit reconnu et les obstacles structurels, pour aboutir sur la réponse de l'Etat.

Pour répondre à cette question, notre étude s'articule autour de deux parties. La première partie est consacrée aux obstacles structurels à l'effectivité du droit à l'alimentation en Côte d'Ivoire (1). Nous analysons d'abord les défaillances de la gouvernance agricole ivoirienne, avant d'étudier en quoi l'insécurité foncière freine la production et l'accès à l'alimentation. La seconde partie, quant à elle, porte sur les leviers institutionnels pour la garantie effective du droit à l'alimentation (2). Nous voyons d'une part le renforcement du cadre institutionnel et normatif, et d'autre part les réformes en cours pour une gouvernance agricole et foncière plus sécurisante.

1. Les obstacles structurels à l'effectivité du droit à l'alimentation en Côte d'Ivoire

L'effectivité du droit à l'alimentation suppose la mise en place par l'Etat de moyens concrets pour le garantir. Or, en Côte d'Ivoire, malgré la consécration constitutionnelle de 2016 et la multiplication des politiques agricoles, ce droit peine à se traduire dans les faits pour une part importante de la population. Cette ineffectivité s'explique d'abord par des obstacles structurels profonds qui relèvent à la fois de la conduite de l'action publique et de l'accès aux ressources productives. Le premier obstacle tient à la gouvernance même du secteur agricole. Secteur qui emploie plus de 60% de la population active ivoirienne et qui contribue à près de 20% du PIB, l'agriculture ivoirienne reste paradoxalement peu performante pour assurer la sécurité alimentaire intérieure (Léon, 1983). Cette contre-performance s'explique par l'absence de cohérence et de continuité dans les politiques publiques agricoles. A cela s'ajoute une gouvernance institutionnelle émiettée. La multiplicité des structures comme FIRCA, ANADER, OCPV, ANS, sans véritable coordination, entraine des doublons et une dilution des responsabilités. Le second obstacle majeur est d'ordre foncier. La terre est le principal facteur de production agricole. Toutefois, en Côte d'Ivoire, le régime foncier rural est marqué par une grande insécurité juridique. La loi n° 98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural avait pourtant pour ambition de sécuriser les droits coutumiers et de délivrer des certificats fonciers. Au total, gouvernance défaillante et insécurité foncière se cumulent et rendent illusoire l'accès effectif de tous à une alimentation suffisante. Pour que le droit à l'alimentation sorte du texte pour entrer dans les assiettes, l'Etat ivoirien doit donc agir sur ces deux leviers structurels. Pour démontrer cette thèse nous analyserons dans un premier temps les défaillances de la gouvernance agricole ivoirienne (1.1.) ; et dans un second temps, nous étudierons l'insécurité foncière comme frein à la production alimentaire (1.2.).

1.1. Les défaillances de la gouvernance agricole ivoirienne

La gouvernance agricole désigne l'ensemble des mécanismes institutionnels, normatifs et opérationnels par lesquels l'Etat oriente, régule et soutient le secteur agricole. En Côte d'Ivoire, premier pays exportateur de cacao au monde, l'agriculture est pourtant confrontée à une gouvernance défaillante qui limite fortement l'effectivité du droit à l'alimentation. La première défaillance tient à l'instabilité et au manque de cohérence des politiques publiques agricoles. Depuis l'indépendance, la politique agricole ivoirienne a connu plusieurs ruptures. Dans les années 1960-1980, le modèle était celui de l'Etat planificateur avec la SODEPRA, la SODERIZ, la CIDT. A partir des années 1990, sous l'injonction des institutions du Bretton Woods, l'Etat s'est désengagé au profit du libéralisme. Cette libéralisation brutale a laissé un vide institutionnel que les réformes successives n'ont jamais véritablement comblé. La seconde défaillance majeure concerne la régulation des marchés et le soutien au producteur. La libéralisation a entraîné la disparition des caisses de stabilisation et des offices de commercialisation. Si les conseils de filière, de conseil café-cacao, conseil coton – Anacarde, ont été créés pour réguler, ils sont surtout focalisés sur les prix à l'exportation et les taxes. Le producteur de maïs, d'igname ou de maraîcher est totalement livré aux aléas de marché et aux

intermédiaires. Enfin, la gouvernance est rendue illisible par la multiplicité des acteurs sans coordination. On cite le ministère de l'Agriculture, le Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricoles (FIRCA), l'Office d'Aide à la Commercialisation des Produits Vivriers (OCPV), la chambre de l'agriculture, les ONG. Cette superposition crée des conflits de compétence et une perte d'efficacité. Ainsi, la gouvernance agricole ivoirienne souffre d'un triple mal comprenant l'absence de vision de long terme, le sous-financement chronique, et l'absence de mécanisme de protection pour les producteurs. Pour analyser ces défaillances, nous verrons d'abord l'incohérence des politiques publiques agricoles et leur faible mise en œuvre (1.1.1.). Ensuite, l'insuffisance des mécanismes de régulation des marchés et de soutien aux producteurs est importante (1.1.2.).

1.1.1. L'incohérence des politiques publiques agricoles et leur faible mise en œuvre

L'effectivité du droit à l'alimentation passe nécessairement par une politique agricole cohérente, continue et dotée de moyens suffisants. Or, en Côte d'Ivoire, l'histoire des politiques agricoles est marquée par des ruptures des contradictions et un déficit chronique de mise en œuvre qui fragilisent la sécurité alimentaire nationale. La première incohérence résulte des ruptures successives du modèle agricole ivoirien. De 1960 à 1980, l'Etat ivoirien a fait le choix d'un modèle dirigiste et volontariste. A travers les sociétés d'État comme la SODEPRA, la SODERIZ, la SATMACI et la CIDT, l'État encadrait, finançait et commercialisait les productions. A partir de 1990, sous la pression du FMI et de la banque Mondiale dans le cadre des programmes d'ajustement structurel, l'État opère un virage libéral brutal. Les sociétés d'État sont liquidées ou privatisées. Ce désengagement n'a pas été compensé par une régulation efficace du marché. Il en est ressorti des conséquences importantes. En effet, les petits producteurs se sont retrouvés livrés à eux-mêmes sans encadrement, ni financement. La seconde incohérence tient à la succession de programmes agricoles sans évaluation ni continuité. Pour relancer le secteur après la crise de 2002, l'État, a adopté le Programme National pour la Sécurité Alimentaire (PNSA 1994-2008. Après la crise post- électorale, le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA 2012-2015) est lancé avec pour objectif de faire de l'agriculture le moteur de la croissance. La troisième incohérence est budgétaire et stratégique. La Côte d'Ivoire a signé la Déclaration de Maputo en 2003 qui l'engage à consacrer au moins 10 % de son budget national à l'agriculture. Or, entre 2015 et 2023, la part du budget allouée à l'agriculture n'a jamais dépassé 4,2 % selon le Ministère du budget (Malan, 2010). Ainsi, l'incohérence des politiques publiques agricoles ivoiriennes et leur faible mise en œuvre créent un environnement instable et imprévisible. Elle se double d'une autre défaillance, l'absence de filets de protection pour le producteur conduisant à l'insuffisance des mécanismes de régulation des marchés et de soutien aux producteurs.

1.1.2. L'insuffisance des mécanismes de régulation des marchés et de soutien aux producteurs

Si l'incohérence des politiques publiques fragilise les bases de la production, l'absence de mécanismes de protection des producteurs conduit à rendre précaire l'accès à l'alimentation. En Côte d'Ivoire, la libéralisation du secteur agricole n'a pas été accompagnée d'instruments de régulation et de soutien efficaces, laissant les producteurs, notamment vivriers, dans une grande

vulnérabilité. La première insuffisance concerne la régulation des prix et des marchés. Avant 1990, l'Etat ivoirien assurait la stabilité des revenus agricoles à travers les caisses de stabilisation et les sociétés d'État. Le prix du Cacao, du café, du Coton était garanti en début de la campagne. Avec les PAS, ces mécanismes ont été démantelés au nom de la loi du marché. La seconde insuffisance est celle du soutien à la production. Trois leviers sont défaillants : le crédit, les intrants et le conseil agricole. Sur le crédit, le système bancaire ivoirien reste très réticent à financier l'agriculture qu'il juge trop risquée. Le taux de bancarisation en milieu rural est inférieur à 15%. Sur les intrants, l'État a mis en place des subventions pour les engrais et les semences. Toutefois, la distribution est tardive et inéquitable. Les intrants arrivent souvent après la période de semis. Sur le conseil agricole, l'ANADER est la principale structure. Mais avec un agent pour 2000 producteurs, au lieu de la norme FAO de 1 pour 500, l'encadrement est quasi- inexistant. Enfin, l'Etat n'offre aucune protection contre les aléas climatiques. Il n'existe pas de système d'assurance agricole en Côte d'Ivoire. Une sécheresse ou une inondation peut donc ruiner un producteur et plonger toute une famille dans l'insécurité alimentaire. Les défaillances de la gouvernance expliquent donc une partie des difficultés. Mais même avec une bonne politique agricole, la production ne peut pas décoller si le principal facteur de production, la terre, n'est pas sécurisé.

1.2. L'insécurité foncière comme frein à la production alimentaire

La terre est le premier facteur de production agricole. Or, en Côte d'Ivoire, l'accès et la sécurisation du foncier restent un problème majeur qui freine l'investissement agricole et compromet la sécurité alimentaire. Malgré la volonté de l'Etat de clarifier la situation foncière, l'insécurité juridique persiste et se traduit par des conflits récurrents et une pression foncière croissante. La première source d'insécurité foncière tient à la dualité du droit foncier ivoirien. Depuis l'indépendance, deux logiques coexistent : le droit coutumier et le droit moderne. Dans les faits, 98% des terres rurales sont encore gérées selon la coutume. Le chef de terre ou le chef du village attribue les parcelles sans titre formel. Cette situation crée une grande précarité pour le producteur qui n'a aucune garantie de jouir de sa terre sur de long terme. Pour remédier à cela, l'Etat a voté la loi n°98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural, dite « loi sur le foncier rural ». Cette loi pose le principe que seul l'ivoirien peut être propriétaire de la terre rurale et institue le certificat foncier et le titre foncier comme outils de sécurisation. La seconde source d'insécurité vient de la recrudescence des conflits fonciers. Trois types de conflits dominent. D'abord les conflits intercommunautaires, surtout en zone de forêt et en zone de savane, liés aux migrations agricoles. L'arrivée massive d'allochtones et d'allogènes pour les cultures de rente a saturé le foncier. Ensuite, les conflits générationnels, entre jeunes et personnes âgées sur la gestion du patrimoine familial. Au total, l'insécurité foncière plonge le producteur dans l'incertitude. Sans terre sécurisée, il n'existe pas, d'investissement, ni de crédit, ni encore de production durable. La question foncière est donc au cœur de l'effectivité du droit à l'alimentation. Pour comprendre l'ampleur du problème, nous analyserons d'abord la précarité de statut juridique des terres agricoles et la persistance des conflits fonciers (1.2.1.). Ensuite, nous étudierons les conséquences de l'accaparement des terres sur l'accès des populations à une alimentation suffisante (1.2.2.).

1.2.1. La précarité du statut juridique des terres agricoles et les conflits fonciers

En Côte d'Ivoire, la terre agricole n'a pas le même statut que la terre urbaine. Elle reste largement soumise à l'oralité, à la coutume et à l'incertitude juridique. Cette précarité est aujourd'hui l'un des plus grands freins à l'investissement agricole et la garantie du droit à l'alimentation. La précarité vient d'abord de la dualité juridique héritée de la colonisation. Le droit moderne, introduit par la colonisation, reconnait la propriété individuelle immatriculée. Le droit coutumier, lui, considère la terre comme un patrimoine collectif géré par le chef de terre ou le chef de village. Après l'indépendance, l'Etat ivoirien a voulu faire coexister les deux systèmes. L'article 1er de la loi n° 63-465 du 20 décembre 1963 relative à la protection de la propriété foncière coutumière posait le principe selon lequel « le droit de propriété coutumière s'exerce sur les terres qui sont détenues selon les règles coutumières ». Cependant, dans les faits ce droit coutumier était ni écrit, ni sécurisé. Le producteur exploite la terre mais ne la possède pas juridiquement. Pour sécuriser le foncier rural, l'Etat a voté la loi n° 98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural. Vingt-cinq ans après, le bilan est décevant. Selon le Ministère d'Etat, ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des productions vivrières, à fin 2023, seulement 8,7 % des villages et moins de 5 % des terres disposaient d'un certificat foncier (Ouattara, 2010, p.37). Les causes résidaient dans le coût de la procédure entre 150 000 et 500 000 FCFA, dans la lenteur, la méfiance des populations, et le manque de moyens des comités villageois. La précarité juridique et des conflits ne sont pas les seules menaces. Depuis dix ans, une nouvelle pression s'exerce sur le foncier, celle de l'accaparement des terres par de grands investisseurs nationaux et étrangers. C'est pourquoi, il est pertinent de voir les conséquences de l'accaparement des terres sur l'accès des populations à une alimentation suffisante.

1.2.2. Les conséquences de l'accaparement des terres sur l'accès des populations à une alimentation suffisante.

L'accaparement des terres, ou « Land grabbing », désigne l'acquisition ou la location de grandes superficies de terres agricoles par des Etats, des multinationales ou des investisseurs privés. En Côte d'Ivoire, ce phénomène s'est accéléré depuis 2012 avec la politique et l'attractivité du PNIA. S'il vise à moderniser l'agriculture, il comporte des conséquences directes et graves sur l'accès des populations à une alimentation suffisante. La première conséquence est la réduction des surfaces cultivables pour les cultures vivrières. Pour atteindre les objectifs de croissance, l'Etat a concédé plus de 3 millions d'hectares à des agro-industriels pour l'hévéa, le palmier à huile, la canne à sucre et le riz industriels selon le rapport de l'ONG INADES-Formation 2021 (Toh, 2010, p.19). Or, ces terres étaient auparavant occupées par des paysans qui y pratiquaient le vivrier (igname, manioc, maïs, riz pluvial). Dans les régions du sud-ouest, du centre et du nord, des villages entiers ont vu leur bas-fonds et leurs jachères attribuées à des sociétés. Dès lors, les femmes qui produisent 70 % du vivrier en Côte d'Ivoire n'ont plus de terre pour cultiver. Elles sont obligées de louer des parcelles de plus en plus petites et de plus en plus loin, ou d'acheter au marché ce qu'elles produisaient elles-mêmes. La sécurité alimentaire du ménage se dégrade donc directement. La seconde conséquence est l'éviction et la paupérisation des

populations locales. Les contrats de bail signés entre l'Etat et les investisseurs prévoient rarement une compensation juste et un recasement des populations. Dans la région de la Mé et de l'Indénié-Djuablin, des communautés ont été déplacées pour des projets de palmier à huile sans terres de substitution. Néanmoins, un constat d'échec ne suffit pas. La recherche de solutions s'est imposée. L'Etat a-t- il les outils juridiques et institutionnels pour inverser la tendance ?

2. Les leviers institutionnels pour la garantie effective du droit à alimentation

Si nous avons pu mettre en lumière les obstacles structurels à la réalisation du droit à l'alimentation en Côte d'Ivoire, il convient d'analyser les réponses que l'Etat et les institutions peuvent apporter. L'ineffectivité constatée appelle un engagement politique fort et une réorganisation des leviers institutionnels. Le droit à l'alimentation, même s'il n'est pas expressément consacré par la Constitution ivoirienne de 2016, découle du droit à la vie et du droit à la santé. L'Etat a donc une obligation de résultat. En effet, il doit créer les conditions pour que chaque citoyen ait accès à une alimentation suffisante et de qualité. Pour cela, deux catégories de leviers sont indispensables : le cadre normatif et la gouvernance. Le premier levier est le renforcement du cadre institutionnel et normatif. La Côte d'Ivoire dispose déjà de plusieurs textes et politiques. La loi nº 2016-554 du 26 juillet 2016 relative à la promotion et à la protection des droits de l'homme consacre le droit à un niveau de vie suffisant. Le second levier est la réforme de la gouvernance agricole et foncière. Etant donné que les problèmes identifiés dans la partie précédente sont avant tout des problèmes de mise en œuvre, il convient de repenser la manière dont l'Etat soutient les producteurs et sécurise le foncier. Cela passe par la décentralisation effective des moyens au profit des chambres d'agriculture, la moralisation des subventions aux intrants, la digitalisation du certificat foncier pour le rendre accessible, et la création de juridictions agraires pour régler rapidement les conflits fonciers. Au fond, garantir le droit à l'alimentation, c'est faire un choix politique consistant à placer l'humain et la souveraineté alimentaire au centre des décisions économiques. Pour opérationnaliser ces leviers, notre réflexion s'articulera autour de deux axes. D'abord, nous verrons le renforcement du cadre institutionnel et normatif (2.1.). Ensuite, nous analyserons les réformes pour une gouvernance agricole et foncière sécurisante (2.2.).

2.1. Le renforcement du cadre institutionnel et normatif.

Le droit à l'alimentation ne se réalise pas par la seule bonne volonté des gouvernants. Il a besoin d'un ancrage juridique solide et d'institutions capables de le mettre en œuvre, de le contrôler et de le sanctionner. En Côte d'Ivoire, le vide normatif et l'émiettement institutionnel sont aujourd'hui les principaux freins à l'effectivité de ce droit. La constitution de 8 novembre 2016 ne consacre pas expressément le droit à l'alimentation. Elle protège le droit à la vie (article 3), le droit à la santé (article 9), et le droit à un environnement sain (article 32). L'alimentation n'est abordée que de manière indirecte. Or, un droit non écrit est un droit non opposable. Le citoyen, ne peut pas saisir le juge pour réclamer à l'État des denrées alimentaires ou des politiques agricoles efficaces. La solution passe par l'adoption d'une loi d'orientation pour le droit à

l'alimentation et la souveraineté alimentaire. Ce type de loi existe déjà au Sénégal depuis 2013, au Burkina Faso et au Niger. Elle poursuit trois objectifs : (1) consacrer le droit à l'alimentation comme une obligation de résultat pour l'Etat ; (2) rendre obligatoire l'évaluation de l'impact sur la sécurité alimentaire de toute loi ou projet d'investissement ; et (3) fixer des indicateurs et des délais pour atteindre la couverture des besoins alimentaires nationaux. Par ailleurs, l'on pourrait aussi évoquer la faiblesse des institutions de pilotage. Ainsi, sur le plan institutionnel, la Côte d'Ivoire s'est dotée du Conseil National pour la sécurité Alimentaire et Nutritionnelle par décret n° 2011-473 (CNSAN). Sa mission est de coordonner, suivre et évaluer les politiques. Mais dans la pratique, le CNSAN manque de moyens financiers, de pouvoir hiérarchique sur les ministères, et de relais au niveau local. Parallèlement, l'AFOR (l'Agence Foncière Rurale) est chargée de la sécurisation du foncier rural ; l'ANADER de l'encadrement ; le FIRCA du financement. Chaque structure travaille en silo. Il n'existe pas de stratégie intégrée « du champ à l'assiette ». En somme, renforcer le cadre institutionnel et normatif, c'est donner au droit à l'alimentation la même force qu'au droit de propriété. Pour opérationnaliser ce renforcement, deux chantiers sont prioritaires. D'abord, l'intégration et la justiciabilité du droit à l'alimentation dans l'ordre Juridique ivoirien (2.1.1.) doivent être garanties. Ensuite, nous évoquerons le rôle des institutions de régulation et de contrôle dans la sécurité alimentaire (2.1.2.).

2.1.1. L'intégration et la justiciabilité du droit à l'alimentation dans l'ordre juridique ivoirien

Un droit qui n'est pas inscrit dans la loi et qui ne peut pas être invoqué devant un juge reste un droit théorique. C'est le cas aujourd'hui du droit à l'alimentation en Côte d'Ivoire. Pour le rendre effectif, il est nécessaire de passer par deux étapes : l'intégration dans les normes internes et la justiciabilité. La Côte d'Ivoire est liée par le PIDESC ratifié en 1992. L'article 11 impose aux Etats de reconnaître le droit à une nourriture suffisante. Selon l'article 123 de la Constitution, les traités ratifiés ont une autorité supérieure aux lois. En théorie, ils sont donc applicables. En pratique, sans loi de transposition, les juges ivoiriens hésitent de s'en prévaloir directement. La première réforme est donc constitutionnelle. Sans doute, conviendrait-il d'inscrire dans la constitution une disposition du type : « l'Etat reconnaît à toute personne le droit à une alimentation suffisante, saine et culturellement acceptable. Il prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité alimentaire de la nation ». Cette inscription donnerait une valeur suprême au droit à l'alimentation. La seconde réforme est législative : l'adoption, d'une loi-cadre sur le droit à l'alimentation. Cette loi pourrait préciser : (1), les obligations de l'Etat (soutenir l'agriculture vivrière...) ; (2), les principes de non-discrimination, enfin (3), les mécanismes de suivi (rapport annuel etc.). Le Sénégal l'a consacré avec la loi 2013-02 ; le Burkina avec la loi 014/ 2014. Cela permet de disposer d'une politique cohérente au lieu de textes épars. Par ailleurs, intégrer le droit ne suffit pas. Le citoyen victime devrait pouvoir l'exercer. Il s'agit de la justiciabilité, c'est-à-dire de la possibilité de saisir un tribunal en cas de violation. Pour rendre le droit à l'alimentation justiciable, il faut : reconnaître le recours pour violation (les tribunaux administratifs doivent pouvoir annuler une décision de l'Etat contraire à la sécurité alimentaire) ; élargir l'accès au juge (les associations de consommateurs et les ONG agricoles …) et enfin créer des sanctions (la loi-cadre doit prévoir la responsabilité de l'Etat en cas de carence fautive. Exemple : non distribution des intrants promis). En définitive,

intégrer et rendre justiciable le droit à l'alimentation, c'est transformer une ambition politique en obligation juridique. L'intégration juridique ne suffit cependant pas. Encore faut-il que des institutions disposent des moyens et du pouvoir pour appliquer la loi et, contrôler son respect.

2.1.2. Le rôle des institutions de régulation et de contrôle dans la sécurité alimentaire

Les institutions doivent pouvoir disposer des moyens, des compétences et de l'indépendance pour contrôler et corriger les dérives. En matière de droit à l'alimentation, la Côte d'Ivoire souffre moins d'absence de structure que d'un manque de coordination et de pouvoir de ces structures. En effet, le Conseil national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (CNSAN), créé par le décret n° 2011-473, est l'institution centrale. Sa mission officielle est de coordonner, suivre et évaluer toutes les politiques de sécurité alimentaire. Néanmoins, dans les faits, trois limites freinent son action : l'absence de moyens (le CNSAN n'a pas de budget propre). Il dépend des financements ponctuels du ministère de l'Agriculture et des bailleurs ; l'absence de pouvoir (il ne peut pas imposer aux autres ministères de prendre en compte la sécurité alimentaire dans leurs projets ; il fait des recommandations qui ne sont pas suivies) ; l'absence de relais local (il n'existe pas de CNSAN régionaux ou communaux). La réforme devrait donc consister à transformer le CNSAN en autorité administrative indépendante, comme la HACA ou l'ANRMP. En outre, plusieurs autres institutions jouent un rôle clé mais de façon dispersée. Par exemple, l'AFOR qui est l'Agence Foncière Rurale est chargée de la délivrance des certificats fonciers. Elle ne dispose pas encore des moyens de digitaliser et accélérer la procédure. De même, les collectivités territoriales souffrent d'un défaut de moyens. La loi de décentralisation leur donne compétence en développement local. Chaque commune et région doit adopter un plan local de sécurité alimentaire (PLSA) avec une ligne budgétaire. Les organes de contrôle devraient être développés. Par exemple, la cour des comptes doit auditer l'utilisation des subventions aux intrants. Les chambres d'agriculture doivent faire remonter les difficultés du terrain. La société civile et le secteur privé sont aussi concernés. Les ONG, les organisations de consommateurs et les faîtières agricoles doivent être associées au suivi. Sans ce système de régulation et de contrôle, toute loi sur le droit à l'alimentation restera lettre morte. La régulation donne de la cohérence. Le contrôle donne de la responsabilité. Ainsi, l'on dira que le renforcement du cadre institutionnel et normatif est la première condition. Mais elle ne produira d'effets que si elle s'accompagne d'une réforme de la manière dont l'Etat gère concrètement l'agriculture et le foncier. C'est l'objet de notre partie (2.2.), les réformes pour une gouvernance agricole et foncière sécurisante.

2.2. Les réformes pour une gouvernance agricole et foncière sécurisante.

Si le cadre institutionnel donne la boussole, la gouvernance agricole et foncière donne les outils. Or en Côte d'Ivoire, le producteur vit aujourd'hui dans l'insécurité foncière, l'insécurité des revenus, l'insécurité face aux chocs. Il convient donc de réformer la manière dont l'Etat gère la terre et soutient l'agriculture vivrière. Ainsi, deux problèmes se cumulent. D'abord, le foncier rural est concerné. Ainsi, vingt-huit ans après la loi de 1998, moins de 5% des terres disposent

d'un certificat foncier. Il en est résulté des conflits entre autochtones et migrants, des ventes illégales, et l'accaparement par des investisseurs. Ensuite, la gouvernance agricole devrait être visée. Ainsi, les politiques publiques sont centrées sur les cultures d'exportation (cacao, hévéa, anacarde). Le vivrier n'est laissé qu'aux mains des femmes et des jeunes sans appui. Par conséquent, pour sécuriser la gouvernance, deux leviers sont concernés. D'abord, il s'agirait de sécuriser le foncier pour sécuriser la production. En effet, la loi n° 98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural est une loi utile qui pose néanmoins des problèmes de mise en œuvre. La finalité poursuivie est d'accélérer la délimitation et la certification massive (donner plus de moyens à l'AFOR, digitaliser la procédure) ; de protéger les terres vivrières (protéger certaines zones comme « zones agricoles protégées » non constructibles et non destinées aux cultures d'exportation) ; de réguler l'accaparement (encadrer les baux de longue durée avec les agro-industries pour réserver une part aux cultures vivrières). Ensuite, il s'agirait de relancer l'agriculture vivrière et la rendre résiliente à travers des subventions ciblées (engrais, semences améliorées) ; à travers le développement des circuits courts (marchés de proximité, contrats directs entre producteurs et cantines scolaires, hôpitaux. Cela permet de stabiliser les prix). Enfin, la création de stocks de sécurité (un office national pour acheter aux producteurs en période d'abondance et revendre en période de soudure) constituerait un moyen d'éviter la spéculation. Dès lors, la sécurisation foncière rurale à travers la mise en œuvre de la loi de 1998 et ses décrets (2.2.1.) doit être appréhendée. Ensuite, les politiques de relance agricole et de résilience face aux chocs (subventions, circuits courts stockage) constituent l'un des moyens de rendre la sécurité alimentaire plus effective (2.2.2.).

2.2.1. La sécurisation foncière rurale à travers la mise en œuvre de la loi de 1998 et ses décrets

En milieu rural ivoirien, la terre est à la fois un outil de production et une garantie sociale. Or, vingt-huit ans après son adoption, la loi nº 98-750 du 23 décembre 1998 relative au domaine foncier rural est encore très peu appliquée. C'est le principal frein à la sécurité alimentaire. En effet, la loi de 1998 a été une révolution. Pour la première fois, l'Etat reconnait que la terre rurale appartient aux communautés villageoises qui ont la gestion coutumière. Les trois outils créés ont été le certificat foncier (il atteste de la détention coutumière) ; l'enquête publique (obligatoire pour identifier tous les ayants droit et éviter les conflits), enfin le titre foncier (délivré après le certificat foncier, il donne la pleine propriété et permet d'hypothéquer la terre pour avoir du crédit). L'objectif était de sécuriser 100 % des terres rurales d'ici 2018 pour relancer l'investissement agricole. En 2026, le constat est sévère : moins de 5% des terres rurales sont certifiées. Les raisons tiennent à une procédure lourde et onéreuse (l'enquête + bornage + publication coûte cher... 300000 FCFA) ; au manque de moyens de l'AFOR (l'Agence Foncière Rurale créer en 2016 manque d'agents et de matériel pour couvrir tout le pays) ; aux résistances locales (certains chefs et propriétaires terriens ne veulent pas "figer" les droits par peur de perdre leur pouvoir de redistribution), et davantage encore à la faible information (de nombreux paysans ne connaissent pas la loi et ses avantages). Il en résulte une insécurité, des conflits entre agriculteurs et éleveurs, le développement de ventes en marge à des étrangers, et le refus des banques de prêter aux paysans « sans papier ». A cet effet, pour rendre la loi effective, la simplification devrait s'imposer. L'Etat doit prendre en charge le coût du certificat foncier pour

les petits producteurs vivriers. La déconcentration pourrait constituer une mesure pertinente. Il s'agirait de créer des antennes AFOR dans chaque département avec des agents formés et d'impliquer les mairies et les chefs dans la sensibilisation. La terre sécurisée ne suffit pas. Encore faut-il que celui qui la cultive ait les moyens de produire et de résister aux crises. Dès lors, les politiques de relance agricole et de résilience face aux chocs devraient être envisagées.

2.2.2. Les politiques de relance agricole et de résilience face aux chocs : subventions, circuits courts, stockage

La sécurité alimentaire exige donc une relance volontariste de l'agriculture vivrière et la mise en place de filets de résilience. L'Etat doit traiter le riz, le maïs, le manioc l'igname comme il traite le cacao. Aujourd'hui 80 % des subventions agricoles vont au cacao et l'hévéa. Le rééquilibrage semble alors s'imposer. Ainsi, les réformes à mener pourraient être les suivantes : le développement d'une politique de subvention aux intrants. Il s'agirait de mettre en place un « programme national d'appui au vivrier sur le modèle du PNIA ». Le développement du crédit agricole pourrait aussi constituer une mesure utile. Il s'agirait de créer un fonds de garantie pour le vivrier. Les banques ne prêtent pas car le risque est élevé. L'Etat pourrait garantir 70 % du prêt avec un taux bonifié à 5 % maximum. La mécanisation de proximité se révèle également être une mesure pertinente. Il s'agirait de subventionner les tracteurs et les décortiqueuses en location via les chambres d'agriculture pour réduire la pénibilité du travail. Concernant les circuits courts, il s'agit de rapprocher le producteur du consommateur. En effet, le problème n'est pas toujours la production. 40 % des pertes post-récolte sont dues aux intermédiaires et au mauvais état des pistes. Les solutions à envisager pourraient consister à développer les marchés de proximité. Chaque commune doit avoir un marché de gros dédié au vivrier géré par la mairie. Les achats publics locaux consistant à fournir les cantines scolaires, les hôpitaux, les casernes, celles-ci s'engageant à acheter 30 % de leur nourriture auprès des coopératives locales. De même, le développement de la digitalisation recouvre un grand intérêt consistant notamment à créer une plateforme d'achat de produits vivriers pour mettre en relation directe les producteurs et les commerçants. Ces préconisations conduisent pour autant à un coût d'où la question de sa faisabilité.

Conclusion

Au terme de cette étude sur les politiques de sécurité alimentaire en Côte d'Ivoire, il apparaît que la question alimentaire est bien plus qu'un enjeu agricole. Elle est une question de souveraineté, de paix sociale et de développement durable. Dans un contexte marqué par la croissance démographique, le changement climatique, la dépendance aux importations et les crises successives, l'Etat ivoirien tente de dépasser les politiques de réaction. Il lui faut une vision et des actes forts. Notre analyse nous a permis de tirer deux grands enseignements. D'abord, le cadre institutionnel et juridique existe, mais il est incomplet et peu opérationnel. La Côte d'Ivoire s'est dotée de bons textes comme la loi de 1998 sur le foncier rural, le PNIA, le CNSAN, la stratégie nationale de sécurité alimentaire. Néanmoins, la réalisation des finalités poursuivies est limitée. Sur le terrain, le certificat foncier peine à être délivré, le CNSAN

manque de moyens, et les politiques restent centrées sur les cultures d'exportation. Le vivrier, qui nourrit 80 % des ivoiriens, est encore considéré comme « l'agriculture des pauvres ». Ensuite, les reformes de gouvernance sont urgentes. Sécuriser la terre à travers la mise en œuvre effective de la loi de 1998 est la condition de base. Sans titre, le paysan n'investit pas. Relancer l'agriculture vivrière par des subventions ciblées, des circuits courts et un système de stockage est la condition de résilience. Sans débouchés et sans stocks, le consommateur subit les chocs. Ainsi, l'insécurité alimentaire en Côte d'Ivoire n'est pas une fatalité liée au climat ou au manque de terre. C'est d'abord une question de priorités budgétaires. Pour atteindre une véritable sécurité alimentaire à l'horizon 2030, trois chantiers prioritaires s'imposent : faire du vivrier une priorité nationale. Comme on l'a fait pour le Cacao, il faut un « plan Riz », un « plan Maïs », un « plan Manioc » avec des financements, de la recherche et des débouchés garantis. L'État doit réserver une part significative du budget agricole au vivrier. La sécurisation foncière de masse devrait également être accélérée. Rendre accessible la délivrance du certificat foncier pour les petits producteurs constitue un enjeu de taille. Protéger juridiquement les terres vivrières contre l'accaparement et l'urbanisation en constitue un autre. Bâtir la résilience par la création d'un office national des stocks alimentaires et développer les infrastructures de conservation comme imposer l'achat local dans les institutions publiques sont autant de moyens de rendre la loi de 1998 opérationnelle. Cela consiste en un passage de l'aide d'urgence à la logique de prévention. La sécurité alimentaire se construit avec les paysans, les femmes, les jeunes et les collectivités. Elle exige de la cohérence entre les politiques agricoles, commerciales et sociale. La Côte d'Ivoire comporte les atouts pour nourrir la population. Le défi des prochaines années ne sera donc pas de produire plus à tout prix, mais de produire mieux et de produire durablement. En définitive, assurer la sécurité alimentaire, revient à assurer la paix. A l'heure où les chocs mondiaux se multiplient, la Côte d'Ivoire dispose des moyens de faire de son agriculture vivrière le pilier de sa souveraineté.

Bibliographie

AZOULAY Gérard & DILLON Jean Claude (2000), *sécurité alimentaire en Afrique. Manuel d'analyse et d'élaboration.* Karthala, Paris. Coll. Économie et développement. 296 p.

CHALEARD Jean Louis (2003), « Culture vivrières et culture commerciale en Afrique occidentale : la fin d'un dualisme ? », In M. Lesourd (coord.), l'Afrique *: vulnérabilité et défi, Édition du Temps*, p.267 - 292.

COULIBALY Souleymane, (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*. Partie « monde paysan ».

DJONGYANG Noël & ABDOU Bouba, (2019), *Sécurité alimentaire et photo-irrigation* : *l'exemple des régions semi-arides du Cameroun*. L'Harmattan, Paris. 322 p.

DROUBLY Gbizié Michel, (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

EHUITCHE BEKE Tite, (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

GARCIN Marie & PELTIER Gilles (2013), « Relever le défi de la sécurité alimentaire en Afrique de subsaharienne : sous quelles conditions les fonds d'investissement peuvent- ils y contribuer ? » ; *Technique financière et développement*, 2013/1 n°110, p.19 -27

GBOYERE KORE Adèle (2010), in : *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*, Partie « commercialisation ».

HUGO Philippe (1997), « Pluralité des filières d'approvisionnement alimentaire dans les villes d'Afrique francophone », FAO, Collection « aliments dans les villes », DT/08-97F, Rome.

KIPRE Pierre (2012), « *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'ouest* : *bilan et perspective »*, L'Harmattan, Paris. 304 p.

KONE Fatoumata (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

KOUAKOU N'Goran (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

LE MOUËL Chantal & LATTRE -GASQUET Marie (2018) « Land use and food security in 2050: a Narrow Road, agrimonde-Terra », Éditions Quae, Versailles.

LEON Yves (1983), « *Les cultures vivrières et le problème alimentaire de la Côte d'Ivoire* ». Économie Rurale, vol.156, n°1, p.41-46.

LEADAUT TOGBA Edith (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

MABONDZON Wilfred Armel J. (2019), « sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne : une analyse socio-anthropologique du rôle des banques de céréales au Guéra (Tchad) ». L'Harmattan Paris. 378 p.

MALAN Benoît B. (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

NUBUKPO Kako (2000), « L'insécurité alimentaire en Afrique subsaharienne », L'Harmattan, Paris. Coll. Bibliothèque du développement. 214 p.

OUATTARA Yaya (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

TOH Alain (2010), in *Agriculture et sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest* : *bilan et perspectives*.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Marine Bastiege



Marine Bastiege est professeure assistante en comptabilité et management public à l'EM Normandie Business School. Sa thèse porte sur la gestion des ressources naturelles et son contrôle dans un monde globalisé. Ses recherches portent sur les conflits entre entreprises transnationales, pouvoirs publics et populations, en Europe et en Amérique latine. Elle travaille sur les pratiques des entreprises extractives (gaz, mines, pétrole) et forestières ainsi que sur les moyens de contrôle mis en place dans le contexte de la transition énergétique. Elle est chercheuse associée à la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH, Paris). Elle est chargée d'accompagner la montée en compétences des enseignants-chercheurs sur les enjeux de la transition écologique et sociale.

Marine Bastiege is an assistant professor of accounting and public management and joined EM Normandie in 2022. Her doctoral thesis focuses on the management and regulation of natural resources in a globalised world. Her research examines conflicts between transnational corporations, public authorities and local communities in Europe and Latin America. She studies the practices of extractive (gas, mining, oil) and forestry companies, as well as the regulatory mechanisms put in place in the context of the energy transition. She is an associate researcher at the Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH, Paris). She is responsible for supporting the professional development of academic staff on the challenges of the ecological and social transition.

Salma Essardi



Salma Essardi est docteure en droit public et ancienne chargée de travaux dirigés à l'Université Hassan II et ancien membre du Centre National des Etudes Juridiques. Spécialisée en droit de l'action publique, ses travaux de recherche s'inscrivent principalement dans les domaines du droit administratif, du droit public des affaires et du droit des services publics. Elle porte également un intérêt particulier au droit du numérique ainsi qu'aux enjeux juridiques liés à l'intelligence artificielle et à la transformation numérique de l'administration. Ses recherches et publications portent notamment sur la gestion et la modernisation des services publics, la régulation des technologies numériques, la protection des droits fondamentaux et l'adaptation des systèmes juridiques aux mutations contemporaines de l'action administrative. Elle a participé à des colloques scientifiques consacrés à la gestion des services publics, aux nouvelles tendances de gouvernance publique ainsi qu'aux problématiques liées au partenariat public-privé. Elle a contribué à

l'organisation de manifestations scientifiques en qualité de membre de comités d'organisation de colloques. A travers ses travaux, elle s'intéresse aux défis juridiques et institutionnels posés par l'évolution des politiques publiques et des outils numériques dans le fonctionnement des administrations publiques.

Salma Essardi holds a PhD in Public Law and is a former tutor at Hassan II University and a former member of the National Centre for Legal Studies. Specializing in public law, her research focuses primarily on the fields of administrative law, public business law and public services law. She also has a particular interest in digital law, as well as the legal issues surrounding artificial intelligence and the digital transformation of public administration.

Her research and publications focus on the management and modernization of public services, the regulation of digital technologies, the protection of fundamental rights, and the adaptation of legal systems to contemporary changes in administrative action. She has participated in academic conferences on the management of public services, new trends in public governance, and issues related to public-private partnerships. She has also contributed to the organization of academic events as a member of conference organizing committees. Through her work, she focuses on the legal and institutional challenges posed by the evolution of public policies and digital tools in the functioning of public administrations.

Sandrino Graceffa



Sandrino Graceffa est professeur au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), titulaire de la chaire Entrepreneuriat et économie de la proximité. Il est membre du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE - UMR 3320 Cnam/CNRS). Avant de rejoindre le Cnam, il a exercé des responsabilités au sein d'associations, de collectivités territoriales et d'entreprises de l'économie sociale et solidaire. Il a notamment cofondé et dirigé pendant douze ans la coopérative européenne Smart, basée à Bruxelles, qui développe des services mutualisés destinés à sécuriser les parcours professionnels des travailleurs autonomes. Ses travaux s'inscrivent dans une perspective de sociologie attentive aux mutations du travail, de l'emploi et du fait entrepreneurial. Il est notamment l'auteur de *Refaire le monde du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie* (Editions REPAS, 2016).

Sandrino Graceffa is a professor at the Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), holding the Chair in Entrepreneurship and the Local Economy. He is a member of the Interdisciplinary Laboratory for Economic Sociology (LISE-UMR 3320 CNAM/CNRS). Before joining the CNAM, he held positions of responsibility within associations, local authorities and organizations in the social

and solidarity economy. In particular, he co-founded and led for twelve years Brussels-based European cooperative Smart, which develops shared services designed to secure the career paths of self-employed workers. His work is rooted in a sociological approach that focuses on changes in work, employment and entrepreneurship. He is notably the author of *Refaire le monde du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie* (Editions REPAS, 2016).

El Habib Id Lahcen



El Habib Id Lahcen est docteur en droit public de l'Université d'Artois, titulaire d'un Master en science politique de l'Université de Lille et d'un Master II en droit de l'Université d'Artois. Enseignant-chercheur, il dispose de plus de quinze années d'expérience dans l'enseignement supérieur en France, au Maroc et au Canada. Ses enseignements et travaux de recherche s'inscrivent principalement dans les champs du droit international public, du droit international économique, du droit constitutionnel, des sciences politiques et des relations internationales. Il a également exercé des responsabilités de direction et de coordination académiques, notamment comme responsable de filières à l'Université Internationale de Casablanca, où il a contribué au pilotage de formations de Licence et de Master, à la restructuration des programmes et au suivi des accréditations. Ses recherches portent sur les transformations contemporaines de l'Etat et de la souveraineté, les rapports entre droit international et ordres juridiques internes ainsi que sur les nouvelles formes de régulation de l'économie internationale. Ses travaux récents s'intéressent plus particulièrement à la souveraineté économique, au contrôle des investissements étrangers et aux recompositions du droit économique international. Auteur de plusieurs publications en droit public et international, il participe également à des colloques et travaux scientifiques consacrés aux mutations contemporaines du droit et des relations internationales.

El Habib Id Lahcen holds a PhD in public law from the University of Artois, a master's degree in political science from the University of Lille and a Master II in law from the University of Artois. As a lecturer and researcher, he has over fifteen years' experience in higher education in France, Morocco and Canada. His teaching and research focus primarily on the fields of public international law, international economic law, constitutional law, political science and international relations. He has also held academic management and coordination roles, notably as head of study programmes at the International University of Casablanca, where he helped oversee bachelor's and master's degree programmes, restructure curricula and monitor accreditation processes. His research focuses on contemporary transformations of the state and sovereignty, the relationship between international law and domestic legal systems, and new forms of regulation in the

international economy. His recent work focuses more specifically on economic sovereignty, the control of foreign investment and the restructuring of international economic law. The author of several publications on public and international law, he also participates in conferences and academic research dedicated to contemporary changes in law and international relations.

Pierre Alain Kossadi Dago



Pierre Alain Kossadi Dago est un enseignant-chercheur en droit public à l'université Péléforo Gon Coulibaly de Korhogo, en République de Côte d'Ivoire. Titulaire d'un Doctorat en droit de l'université Cheikh Anta Diop de DAKAR, au Sénégal, sa thèse a porté sur « la protection des droits des travailleurs migrants au Sénégal et en Côte d'Ivoire : étude comparative au regard du droit international, communautaire et national de chaque Etat ». Ses enseignements s'étendent également à plusieurs universités privées ivoiriennes et grandes écoles, notamment à l'université des lagunes d'Abidjan, l'université Canadienne des sciences, des Arts et du management, l'université internationale privée d'Abidjan, ainsi qu'à l'école nationale d'administration. Ses domaines de recherche privilégiés portent sur les droits de l'homme, le droit électoral en Afrique et les questions de souveraineté constitutionnelle. Il est intervenu sur ces thématiques lors de sessions organisées par la fondation René Cassin. Il est également auteur d'un article intitulé « la souveraineté constitutionnelle à l'épreuve de la supra constitutionnalité », publié dans la Revue des Réflexions Constitutionnelles. Il participe régulièrement à des ateliers de formation à l'écriture scientifique et à la publication d'articles.

Pierre Alain Kossadi Dago is a lecturer and researcher in public law at Péléforo Gon Coulibaly University in Korhogo, in the Republic of Côte d'Ivoire. He holds a Doctorate in Law from Cheikh Anta Diop University in Dakar, Senegal; his thesis focused on 'the protection of migrant workers' rights in Senegal and Côte d'Ivoire: a comparative study in the light of the international, EU and national law of each state'. He also teaches at several private Ivorian universities and grandes écoles, notably the University of the Lagoons in Abidjan, the Canadian University of Science, Arts and Management, the Private International University of Abidjan, and the National School of Administration. His main areas of research focus on human rights, electoral law in Africa and issues of constitutional sovereignty. He has spoken on these topics at sessions organized by the René Cassin Foundation. He is also the author of an article entitled 'Constitutional Sovereignty Put to the Test of Supra-Constitutionality', published in the "Revue des Réflexions Constitutionnelles". He regularly takes part in training workshops on academic writing and the publication of articles.

Delphine Minchella



Delphine Minchella est Professeure Associée en sciences à l'Ecole de Management de Normandie Business School. Docteur en Management (2015), Docteur en Civilisation (2007), et ancienne Junior Lecturer de l'Université de Glasgow (2008), ses recherches portent principalement sur les espaces de travail, les transformations organisationnelles et les pratiques de management. Elle s'intéresse notamment à la manière dont la spatialité du travail (Flex office, coworking, télétravail ou encore design des bureaux) façonne les interactions, les comportements et l'expérience des salariés. Son approche croise les sciences de gestion et l'histoire des organisations, tout en s'appuyant sur une expérience professionnelle antérieure dans le *Facility management*. Ses travaux ont donné lieu à plusieurs articles académiques ainsi qu'à trois ouvrages grand public consacrés aux transformations contemporaines des espaces de travail. Elle développe également des études de cas pédagogiques et contribue à la diffusion des connaissances en management auprès d'un public plus large, à travers des tribunes, des interventions dans les médias et des conférences.

Delphine Minchella is an Associate Professor of Science at Normandy Business School. She holds a PhD in Management (2015) and a PhD in Civilization (2007) and was formerly a Junior Lecturer at the University of Glasgow (2008). Her research focuses primarily on workspace, organizational change and management practices. She is particularly interested in how the spatial organization of work - flexi-office, co-working, remote working and office design - shapes interactions, behaviours and the employee experience. Her approach combines Management Sciences and the History of Organizations, whilst drawing on her previous professional experience in *facility management*. Her work has resulted in several academic articles as well as three books for the general public on contemporary transformations in workspaces. She also develops educational case studies and helps to disseminate management knowledge to a wider audience through opinion pieces, media appearances and conferences.

Louis Vuarin



Louis Vuarin est professeur assistant en Management et Théorie des Organisations à l'EM Normandie Business School en 2024. Il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion obtenu à l'ESCP en 2020. Enseignant-chercheur spécialisé en théorie des organisations et en management de l'innovation, ses travaux portent en particulier sur les processus épistémiques, c'est-à-dire la manière dont les individus raisonnent, produisent des savoirs et font

sens de la vérité et de la justification dans les organisations. Il est Directeur Académique du Master 2/Msc d'International Marketing and Business Development.

Louis Vuarin is an assistant professor in Management and Organizational Theory and joined EM Normandie in 2024. He holds a PhD in Management Sciences, which he obtained from ESCP in 2020. As a lecturer and researcher specializing in organizational theory and innovation management, his work focuses in particular on epistemic processes – that is, the way in which individuals' reason, produce knowledge and make sense of truth and justification within organizations. He is the Academic Director of the Master 2/MSc in International Marketing and Business Development.

RIDO

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, n° 231, p.35-54.

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les projets d'articles non conformes seront refusés.

Procédure de soumission en ligne :

Les auteurs qui soumettent leurs articles doivent les envoyer uniquement dans un format *Microsoft Word*©. Deux versions sont exigées. La première contient, sur la première page, le nom des auteurs, leurs titres, son appartenance institutionnelle, son e-mail, le titre de la contribution et les résumés (français et anglais). Quant à la seconde version, elle doit permettre d'assurer une soumission à l'aveugle auprès d'au moins deux membres du comité scientifique. Les auteurs supprimeront donc toutes références ou indications permettant de les identifier dans l'article soumis. Les auteurs intituleront le document Word « version anonymisée ».

L'article doit également être adressé au rédacteur-en-chef : brigitte.pereira@wanadoo.fr 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.