



**Revue Interdisciplinaire Droit et
Organisations**

Janvier-Juillet 2023

Numéro 5

Présentation de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Boussaguet Sonia, Professeur, Stratégie - Entrepreneuriat, NEOMA BS, Reims.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Germain Olivier, Professeur titulaire, Management et Entrepreneuriat, UQAM, Canada.

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

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

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

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

Lethielleux Laetitia, Maître de conférences, HDR, Gestion-Ressources humaines, URCA, Reims.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SOMMAIRE

Préface.....	9
Variation de la collaboration selon la temporalité, les phases et le secteur : analyse des courbes collaboratives dans les équipes projets <i>Caroline Coulombe et Jonathan Harvey</i>	13
Barèmes d'indemnisation, décisions de justice et licenciement <i>Brigitte Pereira</i>	39
Le silence du commissaire aux comptes en droit tunisien <i>Racem Gassara</i>	59
Le départ volontaire des Hospitalo-Universitaires de l'hôpital public en France <i>Sarah Alves</i>	79
Business Ethics as Ideology <i>Hugo Letiche</i>	101
Les motivations du parieur et le regret : le cas des paris sportifs en ligne chez les 18-30 ans <i>Tony de Vassoigne et Przemek Sobocinski</i>	115
Biographie des auteurs.....	139
Note aux auteurs.....	145

Préface

Le cinquième numéro de la Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations consacre des études riches en réflexions et interrogations interdisciplinaires. Il ouvre la réflexion notamment sur la participation des parties prenantes aux projets organisationnels au Canada. Il permet aussi de s'interroger sur des thèmes ou sujets ayant déjà été soulevés mais avec une nouvelle dimension. Par exemple, le devenir du barème d'indemnisation des licenciements injustifiés suscite encore des interrogations et conduit à la question du rôle du juge sur la détermination des montants de réparation des salariés privés de leur emploi. Par ailleurs, ce nouveau numéro s'interroge sur l'indépendance du commissaire aux comptes en Tunisie et plus particulièrement sur la commission du délit de non-révélation des faits délictueux, ce qui permet des comparaisons avec le droit français. Dans ce numéro, la question de la démission des hospitalo-universitaires est également posée. Ce sujet sensible est traité sur une base de données des départs du personnel du CHU et ouvre la question des moyens et de la motivation des acteurs hospitalo-universitaire en France. Aussi, la question de l'éthique des affaires est interrogée avec un autre regard sur les travaux de Chamayou relatifs au néo-libéralisme.

Sur un autre registre, le développement de la clientèle des organisations est envisagé, celui-ci étant susceptible de poser des questions éthiques, notamment dans le secteur spécifique des paris sportifs en ligne.

En effet, la première étude des professeurs Caroline Coulombe et Jonathan Harvey, porte sur l'analyse de l'évolution de la collaboration au sein des projets de construction de la Société Québécoise d'Infrastructure (SQI). Il s'agit d'un organisme public qui gère les projets d'infrastructures majeurs financés par le Gouvernement du Québec. Cette étude vise à répondre à la question « comment se manifeste l'évolution de la collaboration au sein des différentes phases du cycle de gestion de projet ». Les auteurs mettent en évidence qu'il est possible de mesurer la collaboration par le biais d'un questionnaire d'indicateurs de collaboration (CIMQ) et à travers une approche de recherche-action. Les incidences de cette recherche intéressent directement les parties prenantes travaillant en mode projet collaboratif. Ainsi, cet article met l'accent sur l'importance du moment propice de la collaboration, offrant des pistes pour l'amélioration de la gestion de projets.

Le deuxième article (professeur Brigitte Pereira) revient sur la question de la barémisation de la justice en matière sociale : le barème prud'homal en France. Si cette question a déjà pu être étudiée sur le plan du droit ¹, il est intéressant de voir les travaux économiques notamment anglo-saxons, traitant du caractère relatif de cette barémisation. Ainsi, cette étude traite d'abord de l'évolution des travaux sur la barémisation de la justice. Ensuite, elle se base sur des procès

¹ Porteron C. (2023), « Le barème Macron ou la restriction de l'imprévisibilité de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse », Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations, n° 3, p. 60-69

en cours d'appel ayant eu lieu après la mise en place du barème d'indemnisation de 2018 à 2023. Il en ressort qu'il existe un paradoxe entre l'office du juge sur l'appréciation du montant de l'indemnité à verser au salarié pour licenciement injustifié et l'existence d'un barème pouvant être écarté. Qu'il s'agisse de l'application du barème ou de sa mise à l'écart par les juges, les finalités de prévisibilité et d'équité des décisions de justice ne sont pas garanties.

La troisième étude du professeur Racem Gassara traite de la délicate question des infractions susceptibles d'être commises par le commissaire aux comptes en Tunisie. En effet, dépositaire d'informations essentielles pour la société commerciale, le commissaire aux comptes doit faire preuve de discrétion lors de l'exécution de ses missions. Il est certes tenu d'une obligation de confidentialité dont le non-respect peut engager sa responsabilité pénale pour violation du secret professionnel. Mais, il est aussi tenu de dénoncer les infractions portées à sa connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Cette étude étudie ce paradoxe en droit tunisien, et soulève des comparaisons intéressantes avec le droit français. Si des similitudes existent, l'auteur soulève également des distinctions en matière d'interprétation des obligations du commissaire aux comptes.

La quatrième étude traite de la délicate question des démissions en milieu hospitalier. Le professeur Sarah Alves s'intéresse en effet au phénomène de départ volontaire d'une catégorie de personnels des hôpitaux (PH) : les hospitalo-universitaires (HU). Si certaines catégories de personnel en milieu hospitalier ont intéressé les chercheurs en ressources humaines, il n'existe pas d'étude sur le départ volontaire des hospitalo-universitaires. Or, cette catégorie de personnel, qui participe aux soins médicaux, œuvre à la formation et à la recherche en matière de santé. Comprendre les raisons de leur départ vise aussi à traiter d'une question de santé publique. Ainsi, l'enquête terrain menée par l'auteure sur la base de riches données secondaires du Centre National de Gestion, confirme le phénomène de départ et ouvre des perspectives d'amélioration en matière de conditions de travail des hospitalo-universitaires.

La cinquième étude du professeur Hugo Letiche constitue une autre grille de lecture sur le livre de Grégoire Chamayou (*La société ingouvernable*, 2018). Abordant une dimension distincte des critiques ayant déjà été soulignées ¹, l'auteur traite de l'éthique des affaires. Celle-ci aurait favorisé le « savoir » au service du pouvoir et soutenu l'obéissance généralisée aux prérogatives managériales. Ainsi, on assisterait à une création d'une idéologie de l'esprit d'entreprise et de la maximisation des profits pour les actionnaires. Les universitaires et les groupes de réflexion auraient ouvert la voie du développement néolibérale. Dans un premier temps, le professeur Monsieur Letiche résume la position de Monsieur Chamayou. Puis, dans un second temps, l'auteur critique l'affirmation de l'auteur de « *La société ingouvernable* » sur le plan méthodologique.

¹ Moriceau J.-L. (2023) « Du libéralisme autoritaire qui passe par l'enseignement de la gestion », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations* n° 3, p. 90-101; Solé A. (2023), « La tyrannie, Point aveugle des sciences humaines », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations* n° 3, p. 70-89

La sixième étude des professeurs Tony Devassogne et Przemek Sobocinski s'intéresse au regret chez les jeunes parieurs sportifs en ligne. Cette question concerne à la fois l'éthique, le droit et le marketing. Alors qu'il est question de développer la clientèle, le domaine des paris sportifs en ligne peut aussi poser des questions d'addiction. Sur le plan marketing, une méthodologie quantitative a été mobilisée auprès de 487 répondants âgés de 18 à 30 ans. Les résultats montrent que ce public semble à la recherche de sensations fortes, plutôt que de gain d'argent ou de reconnaissance sociale. De plus, l'article révèle que les jeunes parieurs éprouvent plus de regrets pour les paris qu'ils n'ont pas placés que pour ceux qu'ils ont effectués. Cela offre de nouvelles perspectives sur l'expansion de la clientèle, tout en soulevant le problème du risque d'addiction.

Caroline COULOMBE

Professeur en Management - École des Sciences de la Gestion (ESG), Université du Québec à Montréal

Jonathan HARVEY

Doctorant en Management - École des Sciences de la Gestion (ESG), Université du Québec à Montréal

Variation de la collaboration selon la temporalité, les phases et le secteur : analyse des courbes collaboratives dans les équipes projets

Résumé : Cette étude analyse l'évolution de la collaboration dans les projets de construction de la Société Québécoise d'Infrastructure (SQI), un organisme public gérant les projets d'infrastructures majeurs financés par le Gouvernement du Québec. Grâce au sondage de la collaboration (IC) et d'une approche de recherche-action, des données mixtes ont été collectées. Les équipes de projet élargies de la SQI utilisent l'IC pour guider leurs efforts collectifs vers le succès de leurs projets. Un ensemble de parties prenantes élargies composent ces écosystèmes projet qui se rencontrent sur une base régulière à chaque phase projet (PCI). Ce papier se penche sur le momentum de la collaboration et offre des perspectives pour améliorer la gestion de projets en mettant l'accent sur la collaboration des parties prenantes.

Mots clés : Momentum de la collaboration ; indicateur de collaboration ; performance ; projets majeurs ; PCI

Variation in collaboration across time, phases, and sectors : Analyzing collaborative curves in project teams

Abstract: This study analyzes the evolution of collaboration in the construction industry managed by “Société Québécoise des Infrastructures” (SQI), a public organization managing major infrastructure projects funded by the Government of Quebec. Using a collaboration indicator questionnaire (CIMQ) within an action-research methodology, mixed data was collected. SQI enlarged project teams used this new CIMQ to guide their collective efforts

toward the success of their respective project. A set of extended stakeholders make up this project ecosystem meeting on a regular basis throughout each project phase (IDP). This paper focuses on collaborative momentum. This study offers perspectives for improving project management and stimulating innovation by emphasizing stakeholder collaboration.

Keywords : Collaborative momentum ; collaboration indicator ; performance ; major projects ; IPD

Introduction

Cet article s'inscrit dans un débat contemporain quant au besoin d'un changement de modèle d'une approche projet traditionnelle vers une « approche collaborative alternative » (Walker & Rahmani, 2016). L'ampleur des impacts économiques de la crise sanitaire accroît la pression à investir dans de grands projets complexes adaptés aux besoins des usagers tout en maintenant le budget et l'échéancier comme variables clés, le tout malgré les enjeux postpandémiques fondamentaux que nos sociétés traversent actuellement comme la pénurie de main-d'œuvre ou l'augmentation du coût des matériaux. En effet, les grands projets ne peuvent plus être réalisés dans les mêmes conditions qu'avant le Covid-19 (Audet et al, 2022, Aubry et al., 2019). Cette pression inédite donne à ce papier un point de vue original avec un apport non seulement conceptuel et méthodologique, mais aussi un impact stratégique, politique, économique et humain. Les équipes de projet de construction connaissent déjà, en période pré-pandémique, des difficultés à intégrer les parties prenantes (Williams & al., 2019) et à pérenniser les impacts positifs des processus de projet mis en œuvre (Oke, 2022). Parallèlement, un large consensus s'établit dans les études de gestion de projet organisationnelle sur les pratiques actuelles qui ne répondent pas aux normes et standards minimaux en matière de performance de projet (Gil & Fu, 2022; Oke & Oke, 2022).

En ce qui concerne le projet et sa relation avec la collaboration, la littérature indique que les approches de projet nécessitent de nouveaux ensembles de comportements et de nouveaux cadres basés sur la confiance dans la structure de gouvernance (Gil, 2022; Naciti, Cesaroni et Pulejo, 2022). Cette hypothèse a été proposée par Aubry et al. (2019) en ce qui concerne d'autres phases du projet, en particulier aux premières étapes dites d'avant-projet. Ceci est supporté par plusieurs auteurs (Bond-Barnard et al. , 2013 ; Coulombe, 2021; Haineault, 2020; Marzagão & Carvalho, 2016 ; Muller & Jugdev, 2012) qui mettent l'accent sur la promotion de la collaboration des parties prenantes dès les premières étapes d'un projet, car une relation étroite entre tous les participants encourage le partage des connaissances. Dans un contexte projet, la recherche démontre l'impact conséquent de la collaboration sur l'efficacité des projets et l'amélioration de l'innovation (Eriksson & al., 2019), sur l'efficacité dans la réduction des réclamations et des litiges (Elhag & al., 2019), sur les économies d'échelle et l'évitement des coûts de processus (Harland et al., 2018) et sur la réussite (Rahmani et al., 2017). La collaboration se manifeste à travers entre autres choses d'une structure de gouvernance projet réfléchi qui peut être comprise comme des arrangements sur mesure (Brunet & Aubry, 2016) composée d'un ensemble de coordination, de procédures et de règles assurant un alignement des buts contradictoires vers des visions et des objectifs communs (Aaltonen & Turkulainen, 2022), créant ainsi un espace de dialogue des partenaires publics et privés (Hällström & Bosch-Sijtsema, 2020). Cependant, de nombreux défis attendent ces structures de projet tel que l'accord interorganisationnel concernant les questions techniques, stratégiques, écologiques, juridiques et sociales (Hornstein, 2015).

Dans cette optique, certains papiers ont mis en lumière les avantages collaboratifs qui ne peuvent jamais être atteints en « agissant seuls » (Huxham & Vangen, 2000 ; Keays &

Huemann, 2017 ; Kivilä et al., 2017). Le processus de conception intégré (PCI) est un processus collaboratif connu en construction (Alajmi, 2021) afin de produire des résultats significatifs dans l'investissement en capital (Biskjaer, 2021; Zimmerman & Eng, 2006). La littérature tend à le présenter comme une approche holistique collaborative et multidisciplinaire impliquant des acteurs dès les premières phases d'un projet caractérisé par une série de processus de conception par étapes (Kanters et Horvat, 2012 ; Alajmi, 2021 ; Biskjaer, 2021 ; Lu et al., 2022). La Société québécoise des infrastructures (SQI), organisme public qui gère les projets d'infrastructures majeures du Gouvernement du Québec en éducation, en santé et en sécurité civile, a formellement et systématiquement mis en œuvre des processus PCI avec une facilitation externe depuis 2019. Selon Alajmi (2021), cette approche de la gestion de projet devrait être encouragée par les décideurs politiques sur les projets à grande échelle. Depuis son adoption, et s'appuyant sur son caractère pluridisciplinaire et collaboratif, le PCI facilité vise à atteindre des performances élevées tout en respectant les contraintes budgétaires et de calendrier vers une vision partagée (Kanters et Horvat, 2012). Il comprend généralement des boucles de rétroaction itératives, avec des réunions thématiques périodiques et des ateliers afin d'évaluer toutes les décisions au fur et à mesure de l'avancement du projet (Lu et al., 2022). L'implication de tous les participants est sollicitée à intervalle régulier à chaque phase du projet: ministère, usagers de l'infrastructure, ingénieurs et autres experts internes à la SQI et externes, les municipalités. Le PCI est organisé et mené par un comité de pilotage collaboratif qui permet aux parties prenantes élargies (entre 20 et 50) de s'engager et collaborer au service du meilleur projet possible. Cela pose ses propres défis qui doivent être explorés davantage. En effet, la méthodologie PCI est documentée et développée, mais son application pratique est cependant souvent loin d'être fluide (Poirier & al., 2016 ; Poirier et al., 2017; Whyte & Davies, 2021).

Afin de contribuer au manque de la littérature concernant la collaboration dans les processus de PDI facilités, nous nous sommes engagés dans une recherche partenariale de type recherche-action afin, dans un premier temps, de conceptualiser un modèle de collaboration lié aux grands projets de construction de la SQI en contexte de PCI facilités, d'autre part, de calculer la validité et la fiabilité des dimensions dudit modèle de mesure et, enfin, de créer un indicateur permettant à la SQI et aux chercheurs de suivre la performance des processus collaboratifs dans les équipes PCI. Le développement de l'indicateur de collaboration (CIMQ) et son implantation à la Société Québécoise des infrastructures (SQI) depuis octobre 2022 nous permettent de répondre à la question suivante : « Comment se manifeste l'évolution de la collaboration pour les projets à l'intérieur d'une phase du cycle de gestion de projet tels que la conception ou la planification? ».

1. La collaboration au sein des projets d'infrastructures publiques

Les prochaines sections se concentreront sur l'exploration des différentes dimensions de la collaboration dans les projets de construction, en s'appuyant sur la littérature existante. Les aspects clés tels que la confiance, la communication et le partage d'informations seront mis en évidence, tout en examinant les facteurs qui les sous-tendent. Nous aborderons également les différentes formes de mesure utilisées pour évaluer ces dimensions. En outre, nous examinerons

le manque d'attention accordé à ces dimensions dans le contexte des projets de construction, afin de discuter de l'indicateur de collaboration spécifiquement développé dans le cadre d'une recherche-action méthodologique depuis octobre 2022 à la SQI.

1.1. Les dimensions de la collaboration

Les projets de construction présentent des similitudes avec d'autres types de projets telles que la nature transitoire de l'équipe, l'orientation des tâches, les objectifs contradictoires et un large éventail de parties prenantes à mobiliser (Ibadov, 2015). De plus, des niveaux élevés d'incertitude, de complexité et d'activités interorganisationnelles sont généralement des caractéristiques déterminantes (Badir et al., 2012 ; Aubry et al., 2019). Nous pouvons donc présumer pouvoir s'inspirer plus largement de la littérature sur la collaboration en contexte de projet pour en ressortir les dimensions clés. Alshikhi & Abdullah (2018) avancent qu'un concept peut être divisé en caractéristiques appelées dimensions pour le rendre mesurable.

Les déterminants, les dimensions, les caractéristiques et les techniques de mesure de la collaboration ont suscité un grand intérêt au cours des 15 dernières années (Thomson et al., 2009 ; Marek et al., 2015 ; Merritt & Kelley, 2017 ; Greenwald & Zukoski, 2018 ; Haghsheno et al., 2020 ; Nath et al., 2021 ; Jupir et al., 2022). La multidimensionnalité et la complexité de la collaboration intriguent encore de nombreux chercheurs et sont illustrées par la variété des dimensions documentées dans les articles. Thomson et al. (2009) et Kolfshoten et al. (2009) explorent des dimensions telles que la gouvernance, l'administration, l'autonomie, la mutualité, l'efficacité, l'efficacité, la productivité et la satisfaction. Dans des études plus récentes, la dépendance à l'approbation ou aux résultats de l'équipe de collaboration précédente, la prévisibilité, l'empathie, la communication, les ressources, le plaidoyer et les politiques ont fait surface (To et Ko, 2016 ; Merritt et Kelley, 2017). Certaines des dimensions discutées incluent la transparence, la qualité de la communication, l'engagement des parties prenantes, l'établissement de relations, des objectifs clairs et la confiance qui sont essentiels à la collaboration au sein des équipes de projet de construction (Alaloul et al., 2016 ; Haghsheno et al., 2020 ; Nath et al., 2021 ; Oke, 2022).

En résumé, lorsque les organisations se lancent dans des projets collaboratifs, les équipes et les individus sont invités à coordonner leurs efforts pour atteindre avec succès les résultats du projet. De la multitude de facteurs énumérés ci-dessus, on observe quelques thèmes récurrents tels que la confiance, la communication, le partage d'information et le processus collaboratif. Pour certains, la collaboration est permise par le biais d'un partage d'informations fluide, la transparence et l'adoption de technologies facilitant le processus (Merritt & Kelley, 2017 ; Haghsheno et al., 2020 ; Nath et al., 2021 ; Jupir et al., 2022 ; Oke, 2022). Une autre tendance concerne les intérêts partagés et les objectifs partagés comme facteur principal liant collaboratif (Thomson et al., 2009 ; Jupir et al., 2022 ; Oke, 2022). La volonté de collaborer, l'engagement des parties prenantes dans le processus de collaboration et la fiabilité sont d'autres dimensions proposées (San Martín-Rodríguez et al., 2005 ; Yin et al., 2011 ; Haghsheno et al., 2020 ; Kolfshoten et al., 2009 ; Marek et al., 2015 ; Nath et al., 2021 ; Jupir et al., 2022).

1.2. Instruments de mesure de la collaboration en organisation

Un niveau de collaboration plus élevé s'avère essentiel au succès des projets caractérisés par des investissements importants, des temporalités longues, des incertitudes et une complexité élevée (Wu et al., 2017). Il n'est pas étonnant que les organisations et les chercheurs essaient de trouver des moyens de mesurer la collaboration. Des auteurs tels que Marek et al. (2015), Haghsheno et al. (2020) et Yin et al. (2011) ont proposé des façons d'y parvenir. L'outil d'évaluation de la collaboration (traduis de l'anglais « Collaboration Assessment Tool (CAT) ») utilise un modèle à sept facteurs pour une collaboration efficace et peut être utilisé par les évaluateurs, les dirigeants et les acteurs de projet comme un instrument pour travailler avec des clients ou des coalitions interorganisationnelles dans un contexte d'organisation publique (Marek et al., 2015). Haghsheno et al. (2020) proposent le « Baromètre de la collaboration (TBM)», un instrument de mesure qui a été développé en 2019 par l'« Institut de technologie et de gestion de la construction » et qui sert à mesurer le degré de collaboration entre les acteurs en particulier lors de projets de technologie. Yin et al. (2011) ont créé le Collaborative Design Performance Measurement (DPM) qui peut être appliqué pour soutenir les gestionnaires de conception afin d'améliorer les performances collaboratives de conception. Il bénéficie aux managers en les soutenant à identifier les forces et les faiblesses de l'équipe tout en améliorant la communication et en trouvant des actions de management de projet appropriées. Cependant, très peu d'articles ont abordé les dimensions de la collaboration dans le contexte du projet de construction. Coulombe et al. (2023) et Harvey et Coulombe (2022) ont documenté la création d'un indicateur de collaboration spécifiquement conçu pour les projets de construction publique. Cet outil de mesure de la collaboration, implanté formellement depuis octobre 2022 à la SQI, a permis de répondre à la problématique soulevée en introduction à travers une démarche méthodologique rigoureuse de recherche-action.

2. La recherche-action comme trame méthodologique

La Société québécoise des infrastructures (SQI) est une entité gouvernementale du Québec, au Canada, dont le but est de centraliser et de coordonner les activités liées à la gestion des infrastructures gouvernementales québécoises (SQI, 2019). Elle a pour objectifs le développement, le maintien et la gestion d'un portefeuille immobilier répondant aux exigences des organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructures publiques. Son mandat englobe la conception, la construction, la rénovation, l'entretien et la gestion des bâtiments publics, des établissements de santé, des écoles, des infrastructures de transport, des installations sportives et culturelles, ainsi que des réseaux de technologies de l'information (idem). Son importance est soulignée par le volume annuel des projets en planification et exécution, qui s'élève à plus de 20 milliards de dollars canadiens. En tant qu'acteur influent du marché de la construction, la SQI vise à imposer des normes, des processus et des pratiques favorisant une maturité grandissante des acteurs du secteur. Ainsi, elle s'efforce d'être performante pour assurer la livraison de projets stratégiques qui répondent aux besoins actuels et futurs de la société, tout en respectant les normes et les procédures de gestion et en s'alignant sur la planification budgétaire du Québec (SQI, 2019 ; Gouvernement du Québec, 2022).

Les projets discutés dans cet article sont régis par le processus traditionnel de gestion de projet, comprenant les étapes du démarrage, de la planification, de la réalisation et de clôture (SQI, 2016). Une fois l'approbation initiale obtenue par le Conseil du trésor, la phase de démarrage et de planification sont lancées, incluant notamment la conception des plans et devis, ainsi que la planification des travaux de construction. Cette approche projet classique tente de contourner des limitations en termes d'incorporation des parties prenantes en ayant ajouté formellement une structure d'ateliers PCI à chacune des phases permettant ainsi à l'écosystème de parties prenantes élargies de collaborer plus étroitement et en continu. C'est dans cette optique que la recherche-action (RA) que nous menons vise à identifier des approches plus flexibles et adaptatives, permettant une intégration plus précoce et efficace des parties prenantes tout au long du processus de gestion de projet.

2.1. « Project studies » à la SQI et recherche-action

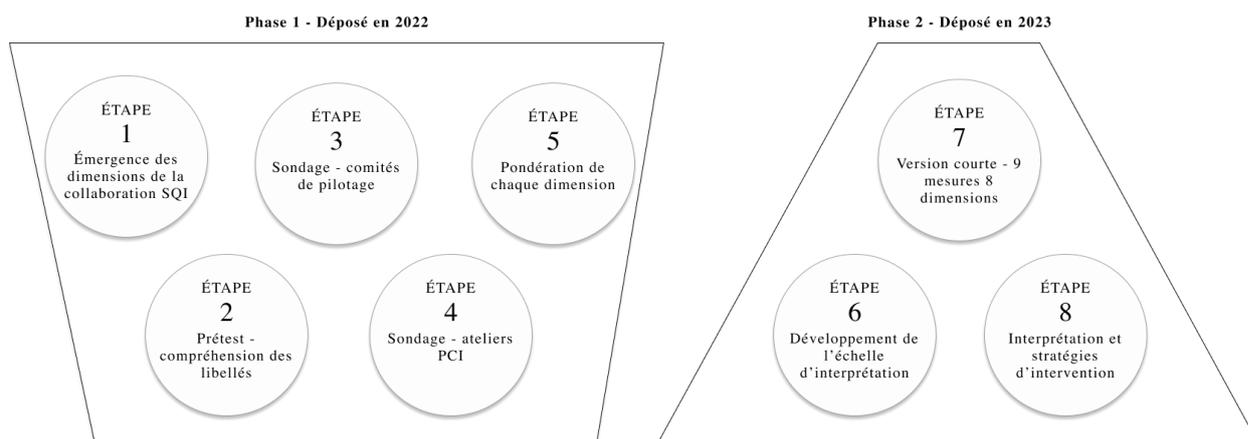
La recherche-action (RA) a été définie comme étant l'application de solutions améliorées aux problèmes actuels avec l'objectif global d'acquérir des informations scientifiques dans un partenariat entre chercheurs et participants (Bjurling-Sjöberg et al., 2021 ; Whitehead, 2019). Plus précisément, cette approche est considérée comme celle de recherche qui est planifiée et réalisé strictement en conjonction avec une action ou une solution à des problèmes actuels et dans lequel les chercheurs et les personnes concernées par ces enjeux sont impliqués de manière participative à différents moments à chacune des étapes du cycle de recherche (Whitehead, 2019). Cette méthodologie a l'avantage de permettre une mise en œuvre plus rapide d'interventions fondées sur des données probantes (Bjurling-Sjöberg et al., 2021). Le choix de la méthodologie a été inspiré par García-Navarro et al. (2018) et Geraldi & Soderlund (2018) qui ont montré qu'elle est particulièrement pertinente pour améliorer la productivité, la qualité et l'efficacité des institutions publiques et parapubliques.

Dans le cadre de notre recherche-action menée en collaboration avec cette institution, nous avons adopté une approche méthodologique complète pour concevoir notre indicateur de collaboration. Tout d'abord, nous avons effectué une collecte qualitative en observant attentivement 59 projets et en réalisant des entretiens approfondis. Cette phase qualitative nous a permis d'identifier les dimensions clés de la collaboration. Ensuite, nous avons poursuivi avec une phase quantitative en administrant un sondage qui portait spécifiquement sur ces dimensions émergentes de la collaboration. Ce choix méthodologique de combiner des approches qualitatives et quantitatives était motivé par le besoin exprimé d'amélioration continue du processus collaboratif lors des rencontres des parties prenantes élargies impliquées dans les projets de collaboration interorganisations, et cela tout au long de notre étude. Tout au long du processus, nous avons également veillé à un transfert de connaissances régulier et itératif, sollicitant les retours d'expérience et les enseignements tirés à intervalles réguliers, que ce soit à quelques semaines ou à quelques mois d'intervalle. Cette approche a permis une rétroaction continue et a favorisé l'engagement des parties prenantes tout au long de la recherche-action.

Selon García-Navarro et al. (2018), l'approche cyclique de la RA combinée à des outils d'amélioration continue et d'ajustements organisationnels conduit à une optimisation efficace d'une méthode de recherche traitante de multiples études de cas et peut être représentée de manière générique par un processus de recherche-action typique (Idem, p. 36). Cette approche particulière est inspirée par Coghlan et Casey (2001) ainsi que Roth & Kleiner (1997) et est globalement composée pour chaque cycle entre quatre (4) et six (6) étapes : collecte de données, analyse de données, rétroaction sur l'analyse de données, plan d'action, mise en œuvre, et évaluation.

Dans le cadre de cette étude, nous totalisons 6 cycles de RA globaux de cinq (5) étapes chacune. Une caractéristique distinguant cette méthodologie de la méthodologie d'apprentissage par l'action (Whitehead, 1989), signifie que le cycle de RA est répété plusieurs fois jusqu'à ce que chaque partie prenante (équipes de recherche et partenaires) soit satisfaite des résultats et que les bénéfices espérés soient manifestés dans l'organisation. Au moment de la rédaction de ce document, nous avons atteint un total de six (6) cycles complets à travers l'observation de 39 projets majeurs, dont 49 comités de gouvernance et 54 ateliers PCI facilités dans les secteurs de l'éducation (écoles secondaires, universités, laboratoires de recherche), de la santé (CHSLD, maisons des aînés, centre jeunesse, hôpitaux) et de la sécurité (prisons, palais de justice). Nos données couvrent à la fois les phases de conception et de planification au sein de ces trois secteurs économiques différents. Il couvre plus de 360 heures de collecte de données sur site et hors site dans un design mixte divisé en deux phases partenariales distinctes (Image 1, p. 8).

Image 1 : Représentations des deux phases partenariales séparées en 8 étapes distinctes (Coulombe et Monette, 2023)



L'étape 7 se trouvant en phase 2 du projet de recherche a été le moment où une version comprenant 9 mesures a été intégrée et implémentée sur le serveur interne de la plateforme PowerBI de l'organisation et est maintenant utilisée systématiquement à la fin de chaque réunion PCI en phase de conception immobilière (eg. démarrage du cycle de vie projet) et en phase de planification. Ces 9 mesures (Harvey et Coulombe, 2022) se résument comme suit.

(1) L'interdisciplinarité porte sur la valeur ajoutée de la présence des spécialistes. (2) La communication dans la phase de préparation et (3) pendant la phase de travail concerne le niveau d'adéquation, soit de la préparation aux réunions, soit des « activités pendant l'atelier ». (4) La confiance s'entend comme la communication des attentes de toutes les parties prenantes, et la capacité à exprimer ces attentes, les contraintes et les enjeux liés au projet. (5) Le leadership collaboratif concerne la contribution du chef de projet à partager le leadership avec les autres, plus précisément avec le facilitateur. (6) La gouvernance se concentre sur la dynamique du comité de gestion, comment ce groupe facilite la collaboration de toutes les parties prenantes. (7) Les parties prenantes concernent la valeur ajoutée que le client apporte dans sa participation et si sa présence permet une collaboration plus efficace et efficiente. (8) La prise de décision concerne la clarté des options et des jalons et la capacité du comité, du chef de projet ou de l'animateur à les partager avec le groupe. Enfin, (9) le processus de facilitation se concentre sur la capacité du facilitateur à mettre les participants à l'aise pour établir la confiance.

En octobre 2022, le CIMQ a été rendu obligatoire par la direction pour toutes les réunions PCI et tous les projets du portefeuille en mode de réalisation classique de la SQI. Depuis lors, le système a généré des centaines de données supplémentaires et fait émerger de nouveaux concepts tels que le « momentum de la collaboration » ou « la vélocité de la collaboration » etc. que nous documentons pour de prochains articles. Nous avons également poursuivi avec notre partenaire et effectué une autre série d'étapes de validation en utilisant FsQca Stata (Longest & Vaisey, 2008) ancré dans la théorie des ensembles pour documenter les interrelations entre notre ensemble de dimensions (Kunen, 2014). Cela a confirmé les dimensions et leur pondération et qui a également corroboré les mesures des indicateurs de collaboration précédemment identifiés (Coulombe et al., 2023).

En date de l'écriture de cet article, plus de 1369 répondants avaient traversé le questionnaire CIMQ dont 857 répartis entre les projets d'infrastructures en éducation et en santé dans la phase de conception immobilière et 261 répondants dans la phase de planification. La balance des répondants se disperse entre les projets de sécurité civile, de transport et des bureaux gouvernementaux (Tableau 1, p. 9; Tableau 2, p. 9).

<i>Types de projets en phase de conception immobilière</i>	<i>Nombre de participants par Atelier</i>				
	<i>Atelier A</i>	<i>Atelier B</i>	<i>Atelier C</i>	<i>Atelier D</i>	<i>Atelier E</i>
Bureau	19	14	0	0	0
Éducation	112	85	0	11	22
Santé	8	4	6	8	5
Transport	0	22	0	27	9
Sécurité civile et justice	14	10	11	20	10
Total : 417	153	135	17	66	46

Tableau 1 : Descriptif types de projet par ateliers en phase de conception immobilière

<i>Types de projets en phase de planification</i>	<i>Nombre de participants par Atelier</i>						
	<i>Atelier 1</i>	<i>Atelier 2</i>	<i>Atelier 3</i>	<i>Atelier 4</i>	<i>Atelier 5</i>	<i>Atelier 6</i>	<i>Atelier 7</i>
Bureau	29	15	0	0	0	0	0
Éducation	75	58	57	70	30	7	0
Santé	150	189	131	70	11	3	6
Transport	0	0	0	0	0	0	0
Sécurité civile et justice	28	14	0	0	0	0	0
Total : 943	282	276	188	140	41	10	6

Tableau 2 : Descriptif types de projet par ateliers en phase de planification

Les colonnes représentent une séquence d'ateliers PCI facilités que chaque projet individuellement doit traverser, dans chacune des phases de projet (Image 2, p. 10). Ainsi au tableau 1, dans la phase de conception immobilière les projets doivent tenir au minimum 4 ateliers PCI avec des parties prenantes élargies traitant dans chacun des enjeux bien spécifiques permettant au projet de diminuer les blocages car le dialogue est favorisé et la recherche de solutions innovantes aux multiples contraintes réfléchies à plusieurs expertises et rôles. Le

tableau 2, fait état de minimum 5 et parfois même 7 ateliers PCI qui se succèdent pendant la phase de planification de chacun des projets.

L'approche prescriptive du PCI aide dans la structuration des projets, et chacun des ateliers restent relativement stable en suivant une démarche par étape pouvant être traversée par prise de décision par un comité de pilotage. L'image (Image 2, p. 10) suivante, exemple d'un projet en phase de conception, représente la marche à suivre pour les équipes projets. Il est à noter que chacun des ateliers suit un code alphabétique (A à E) identifiant qu'il s'agit d'une phase en conception, alors qu'en phase de planification la codification est de 1 à 7.

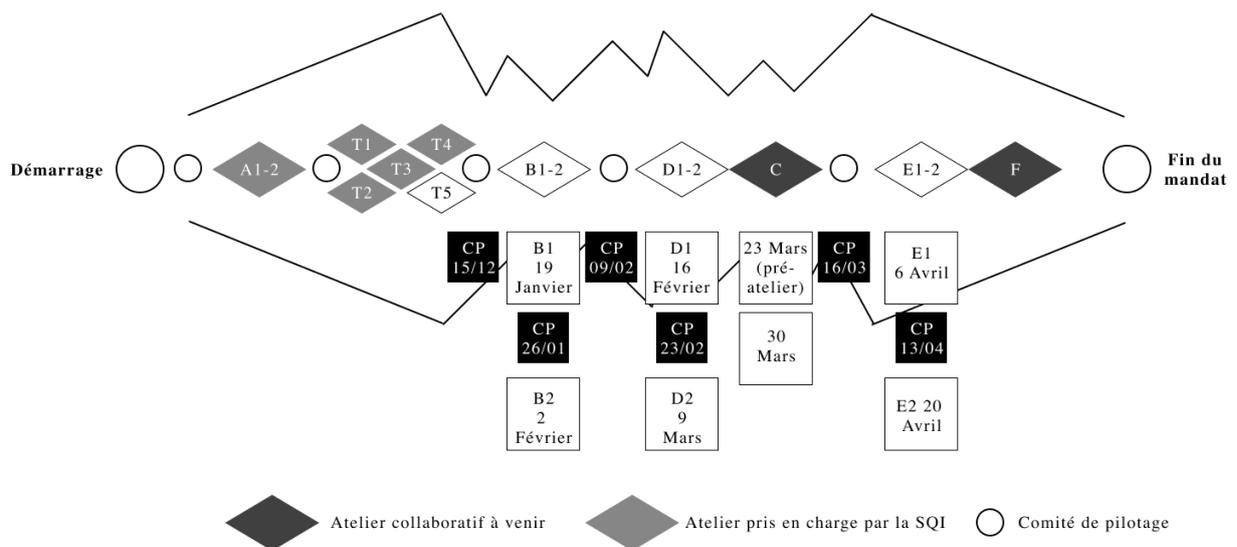


Image 2 : Étapes prescriptives des ateliers lors d'un PCI. Représentation du cycle prescriptif d'un projet en conception immobilière.

Bien que chacune des étapes soit encadrée par des facilitateurs externes qui co-lead avec les chargés de projet, une certaine flexibilité permet l'ajout de thèmes particuliers (eg. T1 à T5 dans Image 2, p. 9). Lors de la phase de conception immobilière, les ateliers A sont en lien avec la vision et les objectifs du projet. Les parties prenantes élargies invitées discutent d'une vision commune ainsi que les objectifs s'y rattachant, sur laquelle s'appuient les décisions cruciales éventuelles à prendre lors des prochaines étapes PCI. Lors de l'atelier B, une démarche d'identification des options de conception potentielles a lieu. Le tout doit se finaliser avec une grille composée de 2 à 4 solutions prometteuses avec une analyse préliminaire des grands enjeux. En atelier C et D, une analyse détaillée des solutions restantes est organisée pour identifier les contraintes, règles, normes qu'y sont rattachés. À l'aide de l'équipe de facilitation, le groupe remplit une grille d'analyse composée des enjeux, risques, détails techniques ou sociaux, etc. Il est courant que certains spécialistes partagent des dessins ou schémas techniques, ou que certains experts utilisateurs (ex. infirmier.ère, ou conseiller.ère pédagogique) puissent faire valoir des aspects plus opérationnels. Finalement, lors de l'atelier E, une présentation et un choix de la solution potentielle la plus intéressante s'effectue ancré

dans une grille très détaillée de critères pour laquelle chaque groupe de parties prenantes prend position en amont et débat ensuite en PCI, enclenchant ainsi la fin de cette phase de projet et menant vers une porte décisionnelle gouvernementale.

Une fois les autorisations gouvernementales obtenues, le cycle de planification du projet peut être mis en place. Cette phase, qui comprend généralement des ateliers numérotés de 1 à 7, suit la même logique que les ateliers précédemment décrits pour la conception immobilière. Au cours des ateliers 1 et 2, les participants s'accordent sur une vision et des objectifs liés à la planification. Les étapes 3 à 5 comprennent différentes étapes, allant de la présentation des options potentielles aux détails de chacune d'entre elles. Enfin, les étapes 6 et 7 portent sur la sélection et l'optimisation de la planification. Ainsi, une nouvelle étape décisionnelle s'ouvre en vue de la réalisation du projet.

2.2. Le chemin de la collaboration en PCI facilités : les résultats

Pour approfondir notre compréhension de la collaboration dans le contexte de la SQI, nous avons analysé les données recueillies lors des nombreuses séances d'ateliers facilités par les PCI. Nous avons extrait des moyennes pondérées à partir de l'indicateur de collaboration afin de mettre en évidence des différences significatives. Ces moyennes sont présentées en fonction des phases du projet ainsi que selon deux perspectives sectorielles (Tableau 3, p. 12; Tableau 4, p. 13; Tableau 5, p. 13; Tableau 6, p. 14).

<i>Numéro Atelier phase de conception immobilière - projets en santé</i>	<i>Indicateur de Collaboration</i>
	<i>Moyenne pondérée</i>
A	4,566
B	4,409
C	4,275
D	4,197
E	4,427
Total	4,372

Tableau 3 : Phase de conception immobilière pour les projets en santé

<i>Numéro Atelier phase de conception immobilière - projets en éducation</i>	<i>Indicateur de Collaboration</i>
	<i>Moyenne pondérée</i>
A	4,452
B	4,550
C	4,364
D	4,233
Total	4,463

Tableau 4 : Phase de conception immobilière pour les projets en éducation

Les prochains tableaux (Tableau 5, p. 13; Tableau 6, p. 14) représentent les moyennes pondérées de l'indicateur de collaboration prise lors des phases de planification immobilière, typiquement codifiée de 1 à 7, des projets en santé et éducation.

<i>Numéro Atelier phase de planification immobilière - projets en santé</i>	<i>Indicateur de Collaboration</i>
	<i>Moyenne pondérée</i>
1	4,489
2	4,411
3	4,271
4	4,233
5	4,566
6	4,947
7	4,289
Total	4,381

Tableau 5 : Phase de planification pour les projets en santé

<i>Numéro Atelier phase de planification immobilière - projets en santé</i>	<i>Indicateur de Collaboration</i>
	<i>Moyenne pondérée</i>
1	4,429
2	4,401
3	4,519
4	4,454
5	4,206
6	4,104
Total	4,416

Tableau 6 : Phase de planification pour les projets en éducation

En résumé, la méthodologie de recherche-action utilisée nous a permis d'acquérir des informations scientifiques en partenariat avec la SQI sur les 8 phases du projet, en combinant

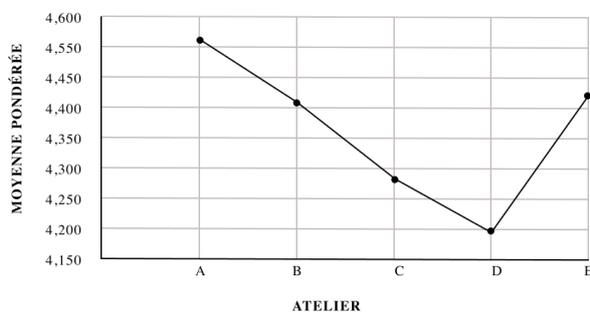
la collecte de données probantes et l'observation sur le terrain. Les données recueillies, issues de 59 projets et comprenant les réponses de 1369 participants à l'indicateur de collaboration de la SQI, nous permettent d'explorer les comparaisons entre les secteurs et les phases du cycle du projet.

3. Discussion : Tendances majeures dans la collaboration: Deux constats préliminaires

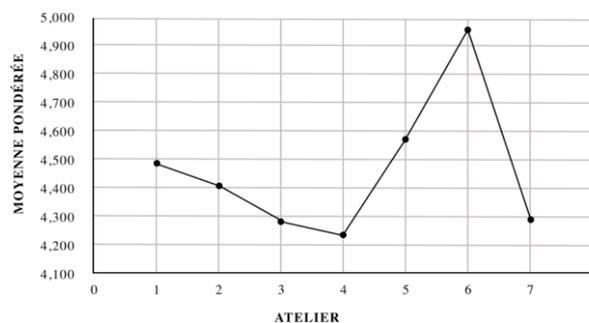
Dans cette section, nous aborderons deux tendances majeures qui émergent des données précédemment présentées. À la lumière d'analyses préliminaires, nous sommes en mesure d'identifier deux constats initiaux qui nécessitent une analyse plus approfondie. Le premier constat concerne l'inversion du momentum de collaboration entre les domaines de l'éducation et de la santé. Le deuxième constat met en évidence la similarité de la courbe de collaboration dans un même secteur, indépendamment de la phase du projet. Pour faciliter la discussion ultérieure, le graphique suivant sera utilisé comme support visuel principal (Graphique 1, p. 15).

Graphique 1 : Ensemble des graphiques des moyennes pondérées de la collaboration

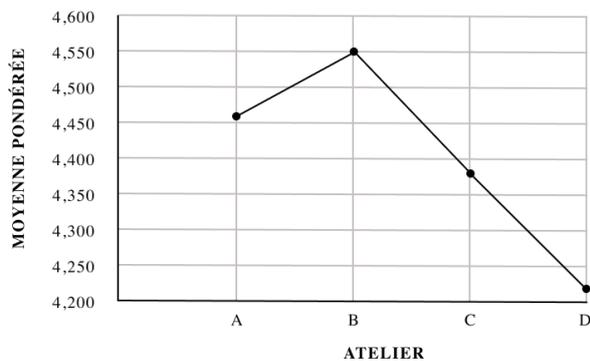
Phase de conception immobilière pour les projets de santé



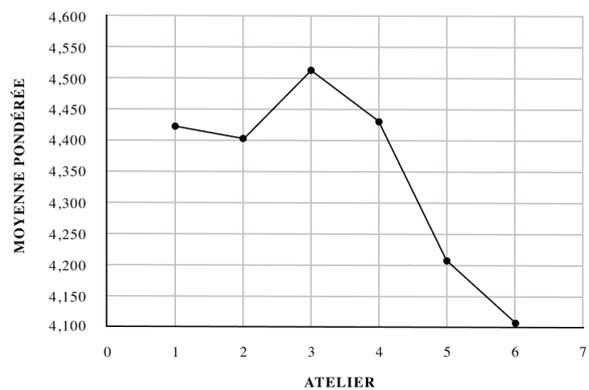
Phase de planification pour les projets en santé



Phase de conception immobilière pour les projets en éducation



Phase de planification pour les projets en éducation



3.1. Un Momentum de collaboration différent selon le secteur du projet d'infrastructures

Les données collectées entre octobre 2022 et mars 2023 révèlent une tendance intéressante dans le domaine des projets en éducation. On observe une courbe de collaboration en forme de *U* inversé, contrairement au secteur de la santé.

Le contexte des projets dans le domaine de l'éducation, impliquant des partenariats avec divers acteurs, est fortement conditionné par le calendrier scolaire et son rythme intensif. Bien que ces projets s'efforcent de planifier chaque phase pendant les périodes de vacances scolaires, il est inévitable que leur déroulement empiète sur les périodes scolaires, ce qui complique la mobilisation des parties prenantes. Ces parties prenantes rencontrent des difficultés à maintenir le rythme des suivis. Dans ces projets, la préparation adéquate des parties prenantes ainsi que la sélection judicieuse des intervenants revêtent une importance particulière. Toutefois, les directeurs d'établissement et les responsables de projets d'infrastructures sont eux-mêmes soumis à un calendrier scolaire exigeant et chargé. De plus, les parties prenantes élargies dans le milieu scolaire ont un accès limité à des ressources informatiques individuelles, ce qui constitue un obstacle majeur à la réalisation de ces projets à distance ou en mode hybride.

Le contexte des projets en santé s'inscrit dans une philosophie collaborative déjà fortement implantée dans les équipes élargies en santé (van Vooren, 2023). La plupart des projets dans le domaine de la santé ont également connu une phase de préconception interne en collaboration avec des consultants externes, afin d'obtenir l'approbation de leur projet dans le portefeuille gouvernemental. La courbe en *U* correspond étroitement au concept du "diamant de la collaboration". En effet, pour les participants aux Projets de Construction et d'Infrastructure (PCI), les réunions axées sur la discussion des valeurs et de la vision du projet (telles que l'atelier A en conception immobilière ou les ateliers 1-2 en planification) sont souvent des moments clés pour eux, par rapport à l'étape où des choix difficiles doivent être faits (tels que les ateliers C-D en conception immobilière et les ateliers 4-5 en planification) entre une option immobilière idéale et une option plus conforme aux limites budgétaires ou à d'autres contraintes techniques (par exemple, les normes sismiques). Ces ateliers deviennent plus laborieux et exigeants. Par contre, le chemin des PCIs fait vivre le changement (Harvey et Coulombe, 2022) aux parties prenantes à travers une séquence rythmée et réfléchie. L'acceptation des choix faits malgré les tensions et les paradoxes durant ce chemin (idem) est ainsi démontrée par la courbe qui remonte à la fin des phases de projet dans le secteur de la santé. Les participants perçoivent même avoir décidé avec enthousiasme ces compromis lorsqu'on les questionne à la toute fin du processus. Certains biais cognitifs comme le biais rétrospectif (APS, 2012) peuvent potentiellement expliquer ce phénomène d'adhésion à la décision finale. Ainsi, la remontée de la courbe de la collaboration s'explique par le fait qu'en approchant de la phase décisionnelle, le projet est désormais structuré et clair. Tout au long du processus, en partageant leurs idées et en travaillant ensemble, les parties prenantes ont surmonté les obstacles et ont pu comprendre les choix qui ont été faits. Elles ont finalement eu le sentiment d'avoir réellement participé à la prise de décision, plutôt que d'être simplement contraintes par des contraintes extérieures.

3.2. La courbe de collaboration reste constante pour un même secteur, indépendamment de la phase du projet.

Cette observation est particulièrement intéressante car notre période de collecte de données, qui s'est déroulée d'octobre 2022 à mars 2023, n'a permis à aucun projet en phase de conception immobilière d'atteindre la phase de planification. Cette constatation peut être expliquée par le fait que les équipes, les projets et les répondants de chaque projet sont différents, et qu'il s'agit de leur première évaluation formelle de la collaboration avec le CIMQ. Il est donc possible que des caractéristiques propres à chaque secteur ou aux représentants des ministères financiers puissent influencer cette situation. Il est important de noter que bien que l'orientation gouvernementale soit la même, les différentes couleurs des ministères et leurs préconceptions en matière de collaboration peuvent varier. Cette variation peut parfois être ouvertement exprimée dans les commentaires qualitatifs associés à chaque formulaire du CIMQ, comme en témoigne l'un des participants qui mentionne l'absence d'un représentant lors d'un atelier en présentiel.

“Le représentant du ministère non présent... [car]... Atelier en présentiel, ne voulait pas / ne voulait pas se déplacer pour la rencontre. Présentation des conclusions de l'atelier déficient.”

En outre, il serait pertinent d'approfondir certaines hypothèses, notamment celle selon laquelle la plupart des facilitateurs externes sont engagés sur des projets de nature similaire.

Dans un contexte complexe de PCI, il est plus difficile de lier le succès des projets au résultat final, c'est là qu'une plus grande attention aux dimensions intangibles doit être prise en compte. (Jahangirian et al., 2017). Les organisations gouvernementales suivent la tendance sociétale et entrent dans une ère où les actifs intangibles deviennent les plus grands atouts d'une organisation (Osinski et al., 2017). La collaboration des parties prenantes et leur satisfaction dans le contexte des projets sont désormais des éléments pris en compte dans la littérature sur les projets durables. Le projet de recherche abordé dans cet article contribue à faire progresser les études sur les projets en documentant certains des effets immatériels du concept de projet durable : la collaboration des parties prenantes tout au long des différentes phases et cycles du projet.

De plus, les projets de recherche-action sont connus pour fournir trois (3) avantages principaux: (1) la proximité de l'équipe de recherche dans les systèmes émergents en temps réel, (2) des connaissances riches et des idées exploitables, et (3) le développement de la pratique PCI et changement organisationnel (Ollila et Yström, 2020). D'une part, cette méthodologie recherche-action a permis à l'équipe de recherche d'observer de plus près les défis et l'impact générés par l'implantation du CIMQ sur les équipes élargies PCI, fournissant ainsi des mesures pour gérer ce changement organisationnel en temps réel (Bjurling-Sjöberg et al., 2021). D'autre part, nous pouvons affirmer que les connaissances créées et présentées sous de multiples formes : textes, schémas, statistiques, narration et vidéos (Rowell & Feldman, 2019), favorisent des interventions actionnables en temps réel pour le partenaire de recherche terrain. Ainsi, nous

avons pu contribuer en partie à un changement organisationnel qui a lieu dans une industrie traditionnellement reconnue pour être plus rigide dans sa méthodes et processus de gestion de projet.

4. Limites et maturité

Malgré un nombre significativement élevé de répondants et la validité mathématique de nos analyses, il convient de noter que la répartition des projets dans les quatre sous-groupes présentés dans cet article est inégale. Nous dépendons des projets proposés par le gouvernement et les ministères. Il est probable que nous constatons une répartition plus équilibrée entre la conception immobilière et la planification dans les différents secteurs économiques au cours des 24 à 48 prochains mois. Nos analyses sont donc préliminaires et ne prétendent en aucun cas tirer des conclusions formelles sur la collaboration. Elles résultent plutôt de la curiosité intellectuelle de l'équipe de recherche qui se cache derrière ce projet de collaboration dans les infrastructures publiques. Ce projet est en train de transformer non seulement nos propres pratiques internes, mais aussi toute une industrie, à travers ces écosystèmes de parties prenantes élargies provenant de différents horizons professionnels et organisationnels du secteur de la construction au Québec.

Certaines limites sont présentes et ont également été mises en évidence par l'application continue des apprentissages tout au long des cycles de RA dans les études de projet (Duffield & Whitty, 2016). La principale considération concerne le fait que notre recherche-action a débuté en même temps que la phase de mise en œuvre des Projets de Construction et d'Infrastructure (PCI) à la SQI en 2019. Le manque de maturité du processus des PCI par la majorité des équipes projet a donc eu un impact sur notre premier cycle de recherche. De plus, alors que les PCI à la SQI étaient encore une nouveauté au début de notre recherche-action (cycle 1), nous avons constaté une progression de leur maturité tout au long des 6 cycles. Nous pouvons donc nous attendre à ce que les courbes de collaboration évoluent au fur et à mesure que l'industrie et les acteurs des projets de la SQI s'approprient de plus en plus le processus de collaboration et les stratégies d'intervention qui peuvent le modifier.

Conclusion

Cet article visait à répondre à la question: "Comment se manifeste l'évolution de la collaboration au sein des différentes phases du cycle de gestion de projet, telles que la conception ou la planification ?" Les résultats obtenus dans cette étude revêtent une importance considérable pour les écosystèmes de parties prenantes en mode projet collaboratif. Tout d'abord, nous avons démontré avec succès qu'il est possible de mesurer la collaboration dans de grands projets de construction en utilisant un questionnaire d'indicateurs de collaboration (CIMQ). De plus, grâce à notre approche de recherche-action longitudinale, nous avons pu suivre le parcours de la collaboration selon les secteurs et les phases du projet. En combinant des données qualitatives riches en exemples concrets avec des données statistiques rigoureuses, nous avons pu documenter de manière approfondie l'évolution de la collaboration tout au long du processus.

Cette recherche ouvre de nouvelles perspectives et invite les praticiens et les chercheurs à exploiter davantage ces connaissances pour améliorer la gestion des projets et stimuler l'innovation.

Pour les recherches futures, il serait très intéressant de développer un indicateur pour évaluer la collaboration dans les projets non facilités, non seulement dans le domaine de la construction, mais aussi dans d'autres domaines. D'autres études pourraient utiliser le CIMQ comme outil pour approfondir la compréhension de la collaboration et mieux appréhender son influence sur les performances de l'équipe et de l'organisation. De plus, la nature pratique de cet indicateur et la méthodologie utilisée pour le développer pourraient également ouvrir la voie à de nouvelles stratégies d'intervention qui favorisent l'avancement des connaissances méthodologiques.

Bibliographie

AALTONEN K. & TURKALAINEN V. (2022), « Institutionalization of a collaborative governance model to deliver large, inter-organizational projects. », *International Journal of Operations & Production Management*, 42(8), p. 1294–1328. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2021-0741>

ALAJMI A. F. (2021), « Implementing the Integrated Design Process (IDP) to design, construct and monitor an eco-house in hot climate. », *International Journal of Sustainable Engineering*, 14(4), p. 630-646. <https://doi.org/10.1080/19397038.2021.1934183>

ALALOUL W. S., LIEW M. S. & ZAWAWI, N. A. W. A. (2016), « Identification of coordination factors affecting building projects performance. », *Alexandria Engineering Journal*, 55(3), p. 2689-2698. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2016.06.010>

ALSHIKHI, O. A., & ABDULLAH, B. M. (2018), « Information quality: Definitions, measurement, dimensions and relationships with decision making. », *European Journal of Business and Innovation Research*, Vol.6(No.5), p.36-42.

APS. (2012, September 6), « I knew it all along...didn't I? » – understanding hindsight bias. Association for Psychological Science - APS. », <https://www.psychologicalscience.org/news/releases/i-knew-it-all-along-didnt-i-understanding-hindsight-bias.html>

AUBRY, M., COULOMBE, C., LALONDE, B., ROMERO-TORRES, A. (2019), « La maturité organisationnelle en gestion de projet - le modèle intégré de la GP pour la Société québécoise des infrastructures. », p. 98.

AUDET, F., COULOMBE, C., HEMOND, Y. & MOUTON, G. (2022), *Chapitre 2- Gestion de crise de la COVID-19 : comment se compare le Québec avec le reste du monde?*, Chapitre inclus dans *Gouverner en temps de pandémie, l'État québécois face à la crise*, Éditions PUQ, p. 65-82.

BADIR, Y.F., BÜCHELI, B., & TUCCI, C.L., (2012), « A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance.», *Int. J. Proj. Manag.*, 30: p. 914-926. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.013>

BISKJAER, M. M., KAMARI A., JENSEN, S. R., & KIRKEGAARD, P. H. (2021), « Exploring blind spots in collaborative value creation in building design: a creativity perspective.», *CoDesign*, 17(4), p. 374-391. <https://doi.org/10.1080/15710882.2019.1654521>

BJURLING-SJÖBERG, P., PÖDER, U., JANSSON, I., WADENSTEN, B., & NORDGREN, L. (2021). « Action research improved general prerequisites for evidence-based practice.», *Heliyon*, 7(4), e06814. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06814>

BRUNET, M., & AUBRY, M. (2016), « The three dimensions of a governance framework for major public projects.», *International Journal of Project Management*, 34(8), p. 1596-1607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.004>

BOND-BARNARD T. J., STEYN H., & FABRIS-ROTELLI I. (2013), « The impact of a call centre on communication in a programme and its projects.», *International Journal of Project Management*, 31(7), p. 1006-1016. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.012>

COGHLAN, D. & CASEY, M. (2001), « *Action research from the inside: issues and challenges in doing action research in your own hospital* ». *Journal of Advanced Nursing*, 35, 5: p. 674-82. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01899.x>.

COULOMBE, C. (2021), « État des lieux de la collaboration 8 tests pilotes d'équipes de pilotage», *Société Québécoise des Infrastructures*, p. 51.

COULOMBE, C., HARVEY, J., HAINEAULT, C., MONETTE, J., & LEROUX, M. (2023), « A new project performance indicator: research action for measurement of stakeholder collaboration in major public infrastructure projects. », EURAM, Dublin, Ireland, Paper ID: p.1898.

COULOMBE, C. & MONETTE, J. (2023), « Validation d'un outil de mesure de la satisfaction des parties prenantes dans les projets de construction d'infrastructures publiques», 90e congrès ACFAS - 467 - *Innover et apprendre en gestion de projet : enjeux et perspectives*

DUFFIELD, S. M., & WHITTY, S. J. (2016), « Application of the systemic lessons learned knowledge model for organizational learning through projects.», *International journal of project management*, 34(7), p. 1280-1293.

ELHAG, T., EAPEN, S., & BALLAL, T. (2019), « Moderating claims and disputes through collaborative procurement.», *Construction Innovation*, 20(1), p. 79-95. <https://doi.org/10.1108/CI-02-2019-0020>

ERIKSSON, P. E., VOLKER, L., KADERFORS, A., LINGEGARD, S., LARSSON, J., & ROSANDER, L. (2019), « Collaborative procurement strategies for infrastructure projects: A multiple-case study.», *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law*, 172(5), p. 197–205. <https://doi.org/10.1680/jmapl.19.00016>

GARCIA-NAVARRO, J., RAMIREZ, F. J., & RUIZ-ORTEGA, M. J. (2019), « Using action research to implement an operating efficiency initiative in a local government.», *Systemic Practice and Action Research*, 32(1), p. 39-62.

GERALDI, J., & SÖDERLUND, J. (2018), « Project studies: What it is, where it is going.», *International journal of project management*, 36(1), p. 55-70.

GIL, N. (2022), « Megaprojects: A meandering journey towards a theory of purpose, value creation and value distribution.», *Construction Management and Economics*, 40(7–8), p. 562–584. <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1946832>

GIL, N., & FU, Y. (2022), « Megaproject Performance, Value Creation, and Value Distribution: An Organizational Governance Perspective.», *Academy of Management Discoveries*, 8(2), p. 224–251. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0029>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2022), *Feuille de route gouvernementale pour la modélisation des données du bâtiment (2021-2026)*, 31 mars 2022, URL: https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/infrastructures_publiques/Feuille_route_gouvernementale_BIM.pdf

GREENWALD, H. P., & ZUKOSKI, A. P. (2018), « Assessing Collaboration.», *American Journal of Evaluation*, 39(3), p. 322-335. <https://doi.org/10.1177/1098214017743813>

HAGHSHENO, S., BUDAU, M. R.-D., & RUSSMANN, E. (2020), « Collaboration Barometer – Development of a Tool for Measuring Collaboration During Design and Construction.», *In. International Group for Lean Construction*. <http://dx.doi.org/10.24928/2020/0073>

HAINEAULT, C. (2020). « Les indicateurs d’optimisation d’une collaboration multidisciplinaire en gestion de projet. », *Société Québécoise des Infrastructures*, p. 122.

HÄLLSTRÖM, A. A., & BOSCH-SIJTSEMA, P. (2020), « Collaborative governance models towards sustainable infrastructure projects: The case of resources », *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 588(5), 052047. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/588/5/052047>

HARLAND, C. M., PATRUCCO, A., LYNCH, J., SABRI, Y., TELGEN, J., & TATRAI, T. (2018). « Collaborative Public Procurement: A conceptual framework.», *27TH IPSERA CONFERENCE*, p. 1–10. <http://www.ipsera.com/event-2606948>

HARVEY, J. & COULOMBE, C. (2022), « The Propulsor Effect of Tensions within a Collaborative Context in Times of Pandemic», *EURAM*, Winterthur, Switzerland, Paper ID: p. 1787.

HORNSTEIN, H. A. (2015). « The integration of project management and organizational change management is now a necessity.», *International Journal of Project Management*, 33(2), p. 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>

HUXHAM, C., & VANGEN, S. (2000). « Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration.», *Human relations*, 53(6), p. 771-806. <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>

IBADOV, N., 2015. « Contractor selection for construction project, with the use of fuzzy preference relation.», *Procedia Eng*, 111: p. 317-323. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.07.095>

JAHANGIRIAN, M., TAYLOR, S. J. E., YOUNG, T., & ROBINSON, S. (2017). « Key performance indicators for successful simulation projects.», *Journal of the Operational Research Society*, 68(7), p. 747–765. <https://doi.org/10.1057/jors.2016.1>

JUPIR, J., AB AZIZ, K., ROSDI, I. S., YAAKOB, S., & RAZAVI, S. H. (2022). « An exploratory investigation on the determinants of successful collaborative projects in the Malaysian construction industry.», *F1000Research*, 11, 478. <https://doi.org/10.12688/f1000research.73537.1>

KANTERS, J., & HORVAT, M. (2012), « The Design Process known as IDP: A Discussion », *Energy Procedia*, 30, p. 1153-1162. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2012.11.128>

KEEYS, L. A., & HUEMANN, M. (2017), « Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits.», *International Journal of Project Management*, 35(6), p. 1196-1212. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.008>

KIVILÄ, J., MARTINSUO M., & VUORINEN, L. (2017), « Sustainable project management through project control in infrastructure projects.», *International Journal of Project Management*, 35(6), p. 1167-1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>

KOLFSCHOTEN, G., BRIGGS, R. O., & de VREEDE, G. (2009), « Towards an Instrument to Measure Successfulness of Collaborative Effort from a Participant Perspective.», In. *IEEE*. <http://dx.doi.org/10.1109/hicss.2009.469>

KUNEN, K. (2014). « Set theory an introduction to independence proofs.», Elsevier.

LONGEST, K. C. & VAISEY, M. (2008), « Fuzzy: A program for performing qualitative comparative analyses (QCA) in Stata», *Stata Journal*, 8(1): p. 79-104.

LU, Y., SOOD, T., CHANG, R., & LIAO, L. (2022), « Factors impacting integrated design process of net zero energy buildings: an integrated framework.», *International Journal of Construction Management*, 22(9), p. 1700-1712. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1742625>

MAREK, L. I., BROCK, D.-J. P., & SAVLA, J. (2015), « Evaluating Collaboration for Effectiveness.», *American Journal of Evaluation*, 36(1), p. 67-85. <https://doi.org/10.1177/1098214014531068>

MARZAGAO, D. S. L., & CARVALHO, M. M. (2016), « Critical success factors for Six Sigma projects.», *International Journal of Project Management*, 34(8), p. 1505-1518. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.005>

MERRITT, C. C., & KELLEY, D. C. (2017), « What individual and organizational competencies facilitate effective collaboration? Findings from a collaborative governance simulation.», *Journal of Public Affairs Education*, 24(1), p. 97-121. <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/12048/Merritt-2017-What-Individual.pdf?sequence=1>

MULLER, R., & JUGDEV, K. (2012), « Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success.», *International journal of managing projects in business*, 5(4), p. 757-775.

NACITI, V., CESARONI, F., & PULEJO, L. (2022), « Corporate governance and sustainability : A review of the existing literature.», *Journal of Management and Governance*, 26(1), p. 55-74. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6>

NATH, D., REJA, V. K., & VARGHESE, K. (2021), « A framework to measure collaboration in a construction project.», http://dl.lib.uom.lk/bitstream/handle/123/16512/WCS2021_1.pdf?sequence=1

OKE, A. E., & OKE, A. E. (2022), « Effective Collaboration : A Measure of Project Success. In Measures of Sustainable Construction Projects Performance », *Emerald Publishing Limited*. (p. 83-97), <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-997-520221021>

OKE, A. E. (2022), « Participants' Satisfaction: A Measure of Project Success.», In A. E. Oke, *Measures of Sustainable Construction Projects Performance* (p. 33–40). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-997-520221007>

OLLILA, S., & YSTRÖM, A. (2020), « Action research for innovation management: Three benefits, three challenges, and three spaces. », *R&D Management*, 50(3), p. 396–411. <https://doi.org/10.1111/radm.12407>

OSINSKI, M., SELIG, P. M., MATOS, F., & ROMAN, D. J. (2017), « Methods of evaluation of intangible assets and intellectual capital.», *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), p. 470–485. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0138>

POIRIER E., FORGUES D., & STAUB-FRENCH S. (2016), « Collaboration through innovation: implications for expertise in the AEC sector.», *Construction Management and Economics*, 34, n° 11 (1 novembre 2016): p. 769-89. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1206660>

POIRIER, E., FORGUES, D., & STAUB-FRENCH, S. (2017), « Understanding the impact of BIM on collaboration: a Canadian case study.», *Building Research & Information*, 45, n° 6 (18 août 2017), <https://doi.org/10.1080/09613218.2017.1324724>.

RAHMANI, F., MAQSOOD, T., & KHALFAN, M. (2017), « An overview of construction procurement methods in Australia.», *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(4), p. 593–609. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2016-0058>.

ROTH, G.L., & KLEINER, A. (1997), « Learning about organizational learning: creating a learning history.», p.1-12.

ROWELL, L., & FELDMAN, A. (2019). « Knowledge democracy and action research.», *Educational Action Research*, 27(1), p. 1- 6.

SAN MARTIN-RODRIGUEZ, L., BEAULIEU, M. D., D'AMOUR, D., & FERRADA-VIDELA, M. (2005), « The determinants of successful collaboration: a review of theoretical and empirical studies.», *J Interprof Care*, 19 Suppl 1, p. 132-147. <https://doi.org/10.1080/13561820500082677>.

SQI (2016), « Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique», Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2e édition, ISBN 978-2-550-76766-4

SQI, À propos. Société Québécoise des Infrastructure. (2019), Retrieved January 8, 2023, from <https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Pages/default.aspx>

THOMSON, A. M., PERRY, J. L., & MILLER, T. K. (2009), « Conceptualizing and Measuring Collaboration. », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), p. 23-56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>

TO, M., and KO, B. (2016), « Problematizing the collaboration process in a knowledge-development context.», *Journal of Business Research*, 69(5), p. 1604-1609. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.025>

VAN VOOREN, N. J. E., JANSSEN, L. M. S., DREWES, H. W., BAAN, C. A., & BONGERS, I. M. B. (2023), « How to collaborate for health throughout the project timeline—a longitudinal

study reflecting on implemented strategies in three projects for a healthy living environment.», *BMC Public Health*, 23(1), p. 1-10.

WALKER, D. H. T., & RAHMANI, F. (2016), « Delivering a water treatment plant project using a collaborative project procurement approach.», *Construction Innovation*, 16(2), p. 158-184. <https://doi.org/10.1108/CI-03-2015-0015>

WHITEHEAD, J. (2019), « The action learning, action research experiences of professionals.», *ALAR: Action Learning and Action Research Journal*, 25(1), p. 13-30.

WHYTE, J., & DAVIES, A. (2021), « Reframing Systems Integration: A Process Perspective on Projects.», *Project Management Journal*, 52(3), p. 237–249. <https://doi.org/10.1177/8756972821992246>

WILLIAMS, T., VO, H., SAMSET, K., & EDKINS, A. (2019), « The front-end of projects : A systematic literature review and structuring.», *Production Planning & Control*, 30(14), p. 1137-1169. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1594429>

WU G., LIU C., ZHAO X., ZUO J., (2017), « Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams.», *International Journal of Project Management*, 35(8): p. 1466-1482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>

YIN, Y., S. QIN, & R. HOLLAND, (2011), « Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process.», *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2): p. 152-184. <https://doi.org/10.1108/174104011111101485>

ZIMMERMAN A., & ENG, P. (2006), « Integrated design process guide.», *Canada Mortgage and Housing Corporation Ottawa*, ON.

Brigitte PEREIRA,

Professeur de Droit, HDR

EM Normandie Business School, Laboratoire Métis

Barèmes d'indemnisation, décisions de justice et licenciement

Résumé : L'objectif de cet article est de mettre en évidence les critères adoptés par les juges qui écartent le barème d'indemnisation lorsque le licenciement d'un salarié est sans cause réelle et sérieuse, ce qui conduit à de nouvelles incidences managériales. Cette étude se base sur des procès en cours d'appel ayant eu lieu après la mise en place du barème d'indemnisation de 2018 à 2023. Nous démontrons le paradoxe entre l'office du juge sur l'appréciation du montant de l'indemnité à verser au salarié pour licenciement injustifié et l'existence d'un barème pouvant être écarté. Qu'il s'agisse de l'application du barème ou de sa mise à l'écart par les juges, les finalités de prévisibilité et d'équité des décisions de justice ne sont pas garanties.

Mots-clés : Barème ; indemnisation ; licenciement injustifié ; salarié ; perte d'emploi ; équité.

Guidelines, court decisions and dismissals

Abstract : The objective of this article is to highlight the criteria adopted by judges who disregard the compensation scale when the dismissal of an employee is without real and serious cause, which leads to new managerial implications. This study is based on appeals that took place after the implementation of the compensation scale from 2018 to 2023. We demonstrate the paradox between the judge's office on the assessment of the amount of compensation to be paid to the employee for unjustified dismissal and the existence of a scale that can be discarded. Whether it is the application of the scale or its exclusion by judges, the objectives of fairness and predictability of court decisions are not guaranteed.

Keywords: Guidelines; compensation; wrongful dismissal; employee; job loss; equity.

Introduction

Afin de sécuriser les relations de travail entre employeurs et salariés, l'Ordonnance du 22 septembre 2017 consacre un barème destiné à indemniser les salariés licenciés sans cause réelle et sérieuse (Ordonnance n° 2022-1387, du 22 septembre 2017). La finalité poursuivie par le législateur a été de répondre à une demande de prévisibilité des employeurs. La recherche de prévisibilité de la loi à travers l'application d'un barème est légitime. Elle permet à l'employeur de préalablement calculer le montant des indemnités auquel il s'exposerait en cas de licenciement abusif. Cette prévisibilité conduit à éviter le paiement d'indemnités inattendues qui pourrait entraîner des difficultés économiques. Le plafonnement des indemnités à verser en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou abusif participerait à cette prévisibilité (Deffains et Langlais, 2006 ; Dalmaso et Signoretto, 2022). La mise en place d'un barème d'indemnisation vise aussi à harmoniser les décisions des juridictions prud'homales et des cours d'appel pour assurer l'égalité des justiciables aux yeux de la loi.

Désormais, le niveau d'indemnisation est strictement encadré. L'indemnité qui doit être prononcée par le juge et qui est destinée à réparer une rupture du contrat de travail injustifiée, est soumise à un plancher et à un plafond. Cette indemnité à la charge de l'employeur varie, en fonction de l'ancienneté du salarié, de son salaire et de l'effectif de l'entreprise avec un plafond qui ne peut être dépassé. Les conseillers prud'homaux et les juges doivent alors échelonner cette indemnité entre 1 et 20 mois de salaire brut, avec plancher, compris entre 1 et 3 mois de salaire.

Or, aujourd'hui, l'application de ce barème pose des questions en matière d'équité des décisions à l'égard des salariés. Elle interroge aussi la réalité de la prévisibilité des décisions de justice. De plus, en dépit de la validation de ce barème par les hautes juridictions (Conseil constitutionnel, Conseil d'Etat et Cour de cassation), celui-ci fait l'objet de vives contestations par les juges eux-mêmes : actuellement, des juridictions continuent d'écarter l'application du barème d'indemnisation.

L'objectif de notre étude est de mettre en évidence les incidences de l'application du barème d'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Elle vise aussi à mettre en évidence les critères adoptés par les juges pour écarter l'application du barème, ce qui conduit à des incidences managériales importantes pour les entreprises en matière d'équité et de prévisibilité de la norme.

La mise à l'écart du barème comprend un raisonnement de la part des juges qui intéresse directement les entreprises, les employeurs et les managers en matière de recrutement et d'embauche.

Il s'agit alors de s'appuyer sur une série de procès (arrêts des cours d'appel) rendue après l'entrée en vigueur du barème et qui écartent ledit barème pour en comprendre les incidences managériales de 2018 à 2023. L'originalité de cette étude tient au fait que les recherches conduites jusqu'alors, n'ont pas réalisé cette analyse des décisions post-barème. En effet, il

existe des études sur le barème prud'homal consistant à effectuer une comparaison entre les affaires antérieures sans barème et une simulation si le barème avait été appliqué (Dalmasso et signoretto, 2022 ; Desrieux, Doriat-Duban, Espinosa, Jeandidier, Mansuy, et Ray, 2019) ; Desrieux et Espinosa, 2020). Ces travaux confortent les travaux anglosaxons qui mettent en évidence la relativité de l'équité et celle de l'efficacité des décisions de justice par barémisation (Allen et Brining, 2012 ; Argys, Peters et Waldman, 2001 ; Bekkerman et Gilpin, 2014 ; Deffains et Langlais, 2006). Néanmoins, notre étude vise à comprendre les critères retenus par les juges qui écartent le barème pour assurer l'équité, ce que le barème devrait avoir pour objectif.

Le respect du barème d'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse permet-il de supprimer le risque de disparités des décisions des juges ? En d'autres termes, l'équité de traitement des salariés licenciés sans cause réelle et sérieuse est-elle réellement assurée par ce système de barémisation ? Par ailleurs, la prévisibilité au profit des employeurs est-elle garantie par la barémisation ? De plus, lorsque le barème est écarté par les juges, est-il question d'iniquité ou de restauration d'équité compte tenu de situations spécifiques des salariés ? De même, il s'agit de se demander si la mise à l'écart du barème d'indemnisation par les juges, augmente l'imprévisibilité de la norme aux dépens de la performance économique des entreprises ? En définitive, la barémisation de la justice en droit du travail destinée à rassurer les employeurs, permet-elle de sécuriser les ruptures des relations de travail et corrélativement de faciliter les embauches ?

La question n'est pas de savoir si l'indemnisation peut se penser par barème. En effet, les barèmes existent depuis longtemps pour l'imposition, pour le traitement versé aux fonctionnaires, pour les peines planchers en matière de contravention, ou encore en matière d'assurance (Rouvière, 2021). Il existe encore des barèmes pour l'application des clauses pénales afin d'indemniser des dommages des victimes (Rapport Dintilhac). En réalité, la question est celle de savoir si le barème est approprié pour indemniser une perte d'emploi injustifiée.

La première chose est alors de définir le barème. Or, le barème ne comprend aucune définition de nature juridique. Selon le dictionnaire *Trésor de la Langue Française Informatisé*, le barème est un « *recueil de calculs tout faits et de tableaux numériques facilitant une consultation rapide et sûre dans des domaines précis de la comptabilité, des transports, des tarifs, des échelles de salaires, etc* ». On pourrait alors le rapprocher du forfait qui est « *un système de réparation dans lequel l'indemnité est par avance tarifée en vertu de barèmes préétablis en fonction des diverses catégories de dommages* » (Cornu, 2009). Il est par ailleurs précisé que le forfait est un mode de réparation qui fixe le montant de celle-ci indépendamment du préjudice effectivement éprouvé (Rouvière, 2021). Or, ce n'est justement pas ce qui a été entendu par le Conseil constitutionnel et la Cour de cassation : la logique est indemnitaire et l'indemnité doit être fonction du préjudice subi (Conseil Constitutionnel, Décision n° 2018-761 DC du 21 mars 2018 ; Cassation sociale, 11 mai 2022, n°21-14.490 et n°21-15.247). Pour autant, le barème destiné à indemniser les licenciements abusifs comprend un plancher et un plafond en fonction de l'ancienneté, de la rémunération du salarié et de l'effectif de l'entreprise. La logique

forfaitaire n'est donc pas totalement absente de la finalité du législateur : cela signifie que ce barème comporte des ambiguïtés parce que son application se heurte au principe international et européen de la réparation adéquate ou appropriée du salarié privé de son emploi de manière infondée (Article 10 de la Convention 158 de l'OIT de 1982 et article 24 b de la charte sociale européenne de 1961). La réparation adéquate ou appropriée suppose la prise en compte de toutes les dimensions du préjudice subi par le salarié.

C'est dans ce contexte ambigu de l'indemnisation des licenciements sans cause réelle et sérieuse que l'application du barème a été déclarée, par le Comité Européen des Droits Sociaux (CEDS, 26 septembre 2022), non conforme au principe de réparation adéquate ou appropriée et que des cours d'appel écartent encore ce barème selon les situations managériales qui leur sont soumises.

Dès lors, après avoir envisagé les travaux portant sur l'utilité des barèmes dans les décisions judiciaires (1), nous expliquerons le principe du barème prud'homal (2). Après avoir explicité la méthodologie adoptée, nous traiterons des résultats de la contestation du barème par les juges des cours d'appel. Il s'agit de comprendre les contours de l'équité mis en avant par les juges qui écartent le barème (3). Il en ressort un nouveau questionnement sur l'efficacité et plus particulièrement sur la prévisibilité des décisions de justice avec et/ou sans barème pour les entreprises (4).

1. L'utilité de la barémisation de la justice en question

La question de l'utilité des barèmes dans les décisions de justice a été posée lors de la mise en place de « guidelines » aux Etats-Unis en matière de divorce (années 70-80). Plus tard dans les années 90, la même question a été étudiée s'agissant de la mise en place de barèmes de sanctions en matière criminelle. Il s'agissait de savoir si les barèmes de sanctions ou/et de montants d'indemnités répondaient aux objectifs d'équité (1.1.) et d'efficacité (1.2.) des décisions de justice (Payne, 1997 ; Waldfogel, 1999).

1.1. Une recherche d'équité des décisions de justice par les barèmes

L'objectif d'équité des décisions de justice consiste à réduire la disparité ou la variabilité des décisions des juges pour des cas considérés comme similaires. Il est donc question de garantir une certaine équité horizontale.

Les barèmes permettraient aux juges d'être pourvus de règles communes : pour un cas similaire, la mesure doit être identique. Par exemple, pour une faute ou un dommage commis, le montant des indemnités doit être identique ; pour une même fraude commise, la sanction doit être la même. Il s'agit de traiter des affaires identiques de manière égalitaire et de réduire la variabilité des décisions judiciaires (Allen et Brinig, 2012 ; Barthélémy et Cette, 2015).

Cependant, existe-t-il une réalité de justice équitable parce que celle-ci est barémisée en sachant que les décisions de justice doivent intégrer toutes les dimensions propres au litige ? Par

exemple, certains auteurs ont démontré que le principe du barème permettait une plus grande équité des décisions sans toutefois trancher sur le caractère certain de cette équité, notamment en matière d'octroi de pension alimentaire (Argys et al, 2011). Si l'on prend l'exemple des pensions alimentaires pour enfants, il a été démontré que la liberté du juge de fixer le montant est encadrée et évite des disparités de décisions (Bourreau-Dubois et Jeandidier, 2012). Mais, il a aussi été démontré que seules les aberrations de montants extrêmes ont été supprimées. En d'autres termes, le barème en lui-même n'empêche pas la disparité des décisions des juges pour des cas similaires. De plus, les pensions alimentaires sont aussi déterminées en fonction des ressources du parent qui en a la charge : la détermination des cas similaires est donc difficile à mettre en évidence. Une étude française tend à confirmer les travaux américains (Jeandidier et Ray, 2019). En effet, un test a été soumis aux élèves de première année de l'Ecole Nationale de Magistrature et a concerné une cinquantaine de cas de détermination de pensions alimentaires avec un barème et sans barème. Les résultats de ce test montrent qu'en moyenne, on assiste à une réduction très faible de la disparité des décisions et que cet effet n'est de surcroît pas systématique. En effet, dans ce type d'affaires, les montants des pensions alimentaires offerts par le parent débiteur et ceux demandés par le parent créancier peuvent être différents ; ils peuvent aussi être différents de ceux préalablement établis dans le barème. Les auditeurs (élèves en magistrature) peuvent se cantonner à respecter la procédure et déterminer le montant de la pension alimentaire par rapport à la demande si celle-ci n'excède pas le barème. Dès lors, les décisions ne peuvent pas être identiques, les cas considérés comme similaires au regard des besoins de l'enfant, étant toujours distincts selon la complexité des histoires familiales (Melli, 2000 ; Oldham, 2000).

Le débat n'est donc pas complètement tranché (Bourreau-Dubois et al, 2021 ; Dalmaso et Signoretto, 2022). Par ailleurs, dans quelle mesure les barèmes éliminent-ils le risque de partialité des juges (Sorensen et al, 2012) ? Des études ultérieures ont démontré qu'en réalité le risque d'arbitraire du juge n'est pas totalement exclu même avec l'existence d'un barème (Rehavi et Starr, 2014). Cela a également été mis en évidence en matière criminelle et disciplinaire. Par exemple, dans le système fédéral américain, des disparités de peines répressives ont été constatées entre personnes de couleur ou non en dépit de l'existence d'un barème. Ainsi, la peine minimum obligatoire a été prononcée à l'encontre de 12, 4 % de personnes de couleur noire, contre 7, 5 % pour les personnes de couleur blanche (Rehavi et Starr, 2014, p. 1336). De plus, lorsque les disparités sont atténuées, l'uniformité des décisions ne rend pas compte du principe de proportionnalité en justice : en effet, en matière pénale, la sanction doit correspondre au délit commis en fonction des circonstances de sa commission. Il s'agit de l'équité verticale. Par exemple, un vol commis par nécessité de nourrir un nouveau-né et un vol commis en dehors de tout état de nécessité (Pereira, 2017), n'aboutissent pas au prononcé de la même peine. En d'autres termes, si le barème vise la réduction des disparités des décisions, on peut aboutir à la suppression des « bonnes disparités » selon l'hétérogénéité des affaires (Payne, 1997 ; Waldfogel, 1998 ; Sayn, 2019). De plus, la réparation peut concerner à la fois la dimension matérielle et la dimension morale (Lecomte, 2012). Enfin, on ne peut pas regarder du côté de la seule victime ou du côté du seul auteur du dommage : il s'agit aussi de prendre en compte l'utilité sociale de la sanction et de la réparation (Demogue, 1911).

En définitive, les disparités judiciaires ne disparaissent pas avec le barème. Par exemple, on a encore relevé des disparités sur l'application d'un barème de sanctions disciplinaires dans les établissements scolaires américains (Bekkerman et Gilpin, 2014). Les sanctions sont plus sévères dans les établissements accueillant une majorité de lycéens de couleur ou hispaniques. L'iniquité est maintenue même lorsqu'il existe une échelle de sanctions.

Dès lors, si les barèmes ont pour finalité de réduire les disparités des décisions des juges, celles-ci existent encore sans que l'on sache si elles émanent de l'appréciation des juges, ou des modalités de construction des barèmes (Dalmaso et Signoretto, 2022).

1.2. Un outil d'efficacité des décisions de justice peu évident

Le barème judiciaire peut jouer le rôle d'une norme favorisant la prévisibilité, la transparence, voire la négociation amiable dans le cadre d'un litige entre deux parties. En outre, le barème judiciaire pourrait comporter un effet dissuasif à l'égard des justiciables (Payne, 1997 ; Waldfoegel, 1999 ; Rouvère, 2021 ; Porteron, 2022).

En effet, d'abord, l'existence d'un barème comprend des critères numériques permettant la détermination des montants d'indemnité, d'amende, ou des durées de peines d'emprisonnement. En servant de cadre référentiel dans la prise de décision, le barème constitue un outil de transparence et de prévisibilité des décisions des juges. A l'inverse, en l'absence de barème, le jugement pourrait être incertain et les attentes des parties au litige comprendraient des divergences. Dès lors, l'existence d'un barème permettrait une efficacité, voire une meilleure coopération entre les parties en servant de référentiel à la négociation.

Ces arguments doivent être nuancés parce que la réduction de l'incertitude par l'existence d'un barème n'incite pas forcément à la négociation des parties. En effet, des travaux ont démontré que la certitude de l'issue d'un litige par un barème peut même desservir un quelconque arrangement entre les parties. Si toutes et tous connaissent l'issue d'un litige à travers un barème, à quoi bon négocier ? (Deffains et Langlais, 2006). On peut certes effectuer une distinction entre le barème incitatif et le barème impératif : dans le premier cas, le barème incitatif laisse une marge de manœuvre au juge qui peut décider de s'en écarter. Cela signifie qu'il existe dans ce premier cas, une certaine marge d'incertitude ; dans le second cas, le barème impératif oblige le juge et sa décision devient prévisible. Deffains et Langlais, en testant ces deux hypothèses dans le cadre d'un divorce, constatent que la certitude et l'impérativité du barème ne favorisent pas la négociation. En revanche, le fait que le barème soit incitatif, la négociation est plus développée. Cela s'explique par le fait que les parties au procès manifestent une aversion pour le risque et préfèrent négocier dans le cas de l'incertitude. Cela revient à montrer que le barème impératif qui réduit l'incertitude ne favorise pas la coopération entre les parties (Dalmaso et Signoretto, 2022).

D'autres études (Taha, 2001) ont été menées pour savoir si l'existence ou non de barèmes, qu'ils soient incitatifs ou impératifs, permettent la négociation en matière criminelle dans le cadre du plaider coupable ou plea bargaining. Le plea bargaining constitue un accord négocié entre un

procureur et un accusé aux termes duquel l'accusé plaide coupable (en passant aux aveux) pour une infraction, en échange d'une peine moins sévère ou l'abandon d'un chef d'accusation (procédure utilisée à 90 % aux Etats-Unis, Pereira, 2009). Dans ce cadre, il a été démontré que c'est l'existence-même d'un barème qui incite à négocier avec le procureur pour le contourner et espérer avoir une peine plus douce en dehors du barème. En d'autres termes, ces travaux démontrent que c'est en dehors du barème que la négociation entre procureur et accusé a lieu. Cela signifie que la certitude des peines barémisées n'incite pas nécessairement à la négociation ; au contraire, c'est l'incertitude du jugement qui poussent les parties à négocier (Reinganum, 2000).

De même, s'agissant de l'effet dissuasif des barèmes comme élément d'efficacité des décisions judiciaires, la question demeure controversée. En effet, il a été avancé que le barème comprenant une échelle de peines, désinciterait les individus à commettre un crime compte tenu d'une éventuelle aversion pour le risque (Becker, 1968). Toutefois, il a aussi été démontré qu'un barème comportant des peines plus sévères n'a pas produit d'effet dissuasif et que la durée des peines n'a pas été augmentée (Lacasse et Payne, 1999). Par exemple, en matière de délinquance d'affaires, les « guidelines » déterminant des peines d'amende, n'ont pas eu pour conséquence une augmentation des peines (Parker et Atkins, 1999). En d'autres termes, rien ne démontre que le barème participe à la dissuasion de commettre des actes interdits. Ces constats peuvent être transposés au barème d'indemnités pour licenciement abusif, le barème prud'homal.

2. Le principe du barème prud'homal

L'ordonnance du 22 septembre 2017 (n° 2017-1387) a consacré un barème qui détermine l'indemnité que doit verser l'employeur à un salarié lorsqu'il le licencie sans cause réelle et sérieuse ou abusivement : ce barème s'impose aux juges qui condamnent l'employeur à indemniser le salarié injustement licencié.

Le niveau d'indemnisation est strictement encadré : la somme pouvant être versée, est soumise à un plancher et à un plafond. Le montant d'indemnisation pour licenciement abusif est déterminé en fonction de la rémunération du salarié, de son ancienneté au sein de l'entreprise et de l'effectif de celle-ci.

Pour le comprendre, il est nécessaire de rappeler ce qui était appliqué avant la mise en place de ce barème d'indemnités.

Avant l'instauration du barème, la fixation de l'indemnisation d'un licenciement jugé sans cause réelle et sérieuse relevait d'un plancher indemnitaire de six mois de salaire qui bénéficiait aux salariés des entreprises de 11 salariés ou plus et qui comptaient une ancienneté supérieure à deux ans. Ce minimum pouvait être dépassé au moyen de la démonstration d'un préjudice subi supérieur et aucun plafond n'était prévu.

Pour les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté ou travaillant dans une entreprise de moins de 11 salariés, il n'existait aucun plancher. La juridiction saisie déterminait et chiffrait le préjudice subi sur la base des éléments qui lui étaient soumis par le justiciable. Il en ressortait

des critiques sur d'éventuelles disparités des indemnités à verser pour licenciement abusif selon les conseils des prud'hommes et cours d'appel saisis (Dalmasso et Signoretto, 2022).

L'ordonnance du 22 septembre 2017 instaure un barème dans le sens de la prévisibilité des sommes à verser en cas de licenciement injustifié. Le niveau d'indemnisation est désormais strictement encadré : la somme allouée au salarié correspond à un nombre de mois de salaire brut en fonction de l'ancienneté du salarié dans l'entreprise et de l'effectif de celle-ci.

Cette indemnité est soumise à un plancher et à un plafond. Les conseillers prud'homaux et les juges doivent alors échelonner cette indemnité entre 1 à 20 mois de salaire brut, avec plancher, compris entre 1 et 3 mois de salaire.

Pour les entreprises comportant moins de onze salariés, l'indemnité pour licenciement abusif comprend un plancher plus réduit (l'indemnité minimale varie entre 0,5 et 2,5 mois de salaire selon l'ancienneté du salarié).

Le législateur a prévu des exceptions pour lesquelles le barème ne s'applique pas. En effet, les juges peuvent décider de prononcer la nullité d'un licenciement (distinct d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse ou abusif). La nullité d'un licenciement est une condamnation plus importante à l'égard de l'employeur parce qu'elle est liée à la transgression des droits fondamentaux. Par exemple, il peut s'agir d'un licenciement prononcé soit dans un contexte de harcèlement moral ou sexuel ; soit dans celui d'une violation d'une liberté fondamentale ; soit un licenciement prononcé suite à une action en justice du salarié sur le principe d'égalité hommes-femmes ; le licenciement d'une femme enceinte ; ou encore le licenciement prononcé à la suite de l'exercice d'un droit d'alerte par le salarié sur la commission d'un crime ou d'un délit en entreprise. Dans ces derniers cas, la nullité du licenciement permet la réintégration du salarié dans l'entreprise et si celle-ci est refusée, une indemnité doit être versée en dehors de toute référence au barème. Ce qui nous intéresse ici, ce sont les licenciements sans cause réelle et sérieuse ou abusifs.

La mise en place du barème des indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse a pour conséquence une baisse générale des indemnités appliquées auparavant. Une récente étude économique (Dalmasso et Signoretto, 2022) a mis en évidence une comparaison des indemnités perçues et connues avant le barème en s'appuyant sur une série de procès en cour d'appel (192) avant 2018, et celles qui auraient été versées pour ces mêmes affaires si l'on appliquait le barème. Cette étude atteste que les indemnités baissent de manière générale. Toutefois, quelle que soit la taille des entreprises, les salariés les moins touchés par la mise en place de ce barème, seraient ceux disposant d'une ancienneté de 10 ans et plus. En revanche, ce sont les salariés ayant des anciennetés de moins de 2 ans au sein de l'entreprise qui subiraient une baisse drastique des indemnités pour licenciement abusif si l'on appliquait le barème. L'application fictive du barème aux affaires ayant été jugées précédemment, montre une baisse de 6,5 mois à 3,5 mois de salaire selon les circonstances. Les grands perdants de l'application du barème d'indemnité sont donc les salariés ayant seulement deux ans d'ancienneté ou moins : si, auparavant, les indemnités étaient supérieures à 6 mois et pouvaient atteindre 13,5 mois de

salaire, l'application du barème ramène l'indemnisation à 1,63 mois de salaire (Dalmasso et Signoretto, 2022, p. 146 ; dans le même sens, Desrieux et Espinosa, 2020).

Ce barème est encore aujourd'hui contesté, y compris au niveau européen et international, en dépit de la validation effectuée par le Conseil constitutionnel et la Cour de cassation.

Cette contestation trouve sa source dans le principe international et européen de la réparation adéquate ou appropriée lorsque le salarié a été licencié de manière infondée. Ainsi, selon l'article 10 de la Convention de l'OIT sur le licenciement (C 158-1982), lorsque « *le licenciement est injustifié, et si, compte tenu de la législation et de la pratique nationales, ils (les juges) n'ont pas le pouvoir ou n'estiment pas possible dans les circonstances d'annuler le licenciement et/ou d'ordonner ou de proposer la réintégration du travailleur, ils devront être habilités à ordonner le versement d'une indemnité adéquate ou toute autre forme de réparation considérée comme appropriée.* ».

Selon l'article 24 (b) de la Charte Sociale Européenne de 1961, les Etats signataires doivent reconnaître « *le droit des travailleurs licenciés sans motif valable à une indemnité adéquate ou à une autre réparation appropriée* ». Or, l'article L. 1235-3 du code du travail instaurant le barème ne permettrait pas d'obtenir une réparation adéquate par rapport au préjudice subi. Sur cette base de nombreuses juridictions prud'homales et des cours d'appel ont écarté l'application de ce barème.

Méthodologie

Notre étude repose sur l'analyse, la comparaison et la synthèse des décisions des cours d'appel sur le refus d'appliquer le barème prud'homal d'indemnisation des licenciements injustifiés, de 2018 à 2023. L'année 2018 fait suite à l'entrée en vigueur du barème des indemnités prévue par l'ordonnance du 22 septembre 2022. Nous nous sommes appuyés sur la base de données Legifrance. S'agissant d'indemnisation d'un licenciement injustifié d'un salarié, les normes mises en avant sont celles du barème d'indemnisation (article 1235-3 du Code du travail) et celles relatives au principe d'une réparation adéquate ou appropriée du préjudice subi pour perte d'emploi (article 10 de la Convention de l'OIT C. 158 de 1982 ; article 24 de la Charte sociale européenne de 1961). Cette méthode prend en compte le déroulement des procès en matière de travail avant de procéder à une analyse comparative des décisions. En effet, les procès employeurs-salariés comportent la particularité d'être d'abord traités par les conseils des prud'hommes, juridictions composées d'employeurs et de salariés. Puis, ces affaires ont ensuite été traitées par les cours d'appel et sont susceptibles d'aboutir à la plus haute juridiction, la Cour de cassation qui joue un rôle de contrôle du droit. Nous nous intéressons alors aux arrêts des cours d'appel qui reprennent les faits jugés en conseil des prud'hommes.

Dans le domaine qui nous intéresse, il s'agit de voir d'abord, les refus d'application du barème d'indemnisation dès son entrée en vigueur : la mise à l'écart du barème prud'homal a fortement été médiatisée, et nous avons pu répertorier en 6 ans, 12 arrêts de cours d'appel qui écartent l'application du barème. Ce sont ces 12 arrêts d'appel qui nous intéressent en ce qu'ils reprennent les jugements des conseils des prud'hommes. Ensuite, pour relever l'ensemble des affaires judiciaires de la plus haute juridiction, la Cour de Cassation, nous sommes également partis de la base de données Légifrance en sélectionnant les arrêts à partir des termes suivants : « barème prud'homal » ; « licenciement » ; « réparation adéquate ». L'entrée en vigueur de ce barème étant très récente, il est ressorti : 2 avis (force non contraignante) et deux arrêts de principe de la Cour de cassation en 2019 et 2022. Ces décisions sont par la suite analysées, et comparées les unes avec les autres. Etant donné la contestation du barème prud'homal, nous avons également répertorié les décisions du Conseil Constitutionnel et du Conseil d'Etat qui se sont prononcés sur la validité de ces barèmes par rapport au principe de réparation adéquate (Legifrance). Enfin, nous avons comparé ces données avec les cas des systèmes finlandais et italien comprenant également un barème d'indemnités pour licenciement abusif. Ces systèmes ont été condamnés par le Comité européen des droits sociaux, comme celui français. Ces décisions sont riches et conduisent à l'adoption d'une méthodologie qualitative adaptée à la donnée de nature judiciaire et à la hiérarchie des normes. En effet, notre méthodologie intègre les spécificités de l'interprétation de la norme de nature légale : l'interprétation des lois se décrit comme une opération intellectuelle qui vise la mise en évidence du sens véritable des textes législatifs. Ensuite, les décisions judiciaires comportent un raisonnement syllogistique : les faits sont mis en rapport avec les normes en question, ces normes étant elles-mêmes interprétées en fonction des contextes des entreprises et de la situation des salariés.

Cette comparaison est importante parce qu'elle nous éclaire sur les difficultés d'adopter un barème d'indemnités pour licenciement infondé.

3. La contestation du barème prud'homal pour une indemnité adéquate ou appropriée

Même si la plupart des cours d'appel applique le barème des indemnités, on note des cours d'appel qui l'écartent afin d'allouer une indemnité dite adéquate ou appropriée au salarié licencié abusivement. En matière de droit, il suffit qu'une seule juridiction énonce qu'une loi est contraire aux principes internationaux pour que la question de la suppression ou non du barème soit sérieusement posée. Or, après que la Cour de cassation ait confirmé la validité et la compatibilité du barème prud'homal avec les principes internationaux en mai 2022, des cours

d'appel continuent d'écarter le barème lorsque celui-ci se révèle en inadéquation avec certaines situations, tel est le cas de la Cour d'appel de Douai (21 octobre 2022).

Notre étude se basant sur les procès ayant eu lieu après l'entrée en vigueur du barème, montre la mise à l'écart de celui-ci pour ne pas octroyer des indemnités ne réparant pas réellement le préjudice subi. La mise à l'écart du barème par les juges concerne à la fois les salariés disposant de peu d'ancienneté au sein de l'entreprise que ceux qui disposent d'une ancienneté de 10 à plus de 20 ans.

En d'autres termes, on voit que la réduction des indemnités de licenciement abusif, peut être écartée par les juges lorsque manifestement ces indemnités sont inappropriées quelle que soit l'ancienneté du salarié : il s'agit, selon les juges, de prendre en compte des éléments qui sont propres à chaque affaire pour permettre une indemnité appropriée.

	Cours d'appel	Contenu de la décision
1	CA Reims, 25 septembre 2019	Secrétaire polyvalente ayant moins de deux ans d'ancienneté- Le barème (1 à 2 mois de salaire) a été écarté parce que l'indemnité prévue selon la faible ancienneté de la salariée et la difficulté à retrouver un emploi compte tenu de l'âge de la salariée, n'est pas suffisante.
2	CA Chambéry, 14 novembre 2019	Chauffeur-livreur ayant 10 ans d'ancienneté – Le barème n'est pas en soi contraire à l'article 10 de la convention de l'OIT ; néanmoins, il rentre dans l'office du juge de s'assurer concrètement que l'application du barème ménage un juste équilibre entre les exigences de l'intérêt général et les impératifs de sauvegarde des droits fondamentaux des justiciables, et en particulier que l'indemnité prévue par le barème soit proportionnée au but légitime poursuivi. Les dix mois de salaire prévus au barème se révèlent insuffisants (salarié handicapé, défaut d'organisation des visites médicales suite à l'accident de travail du salarié).
3	CA Grenoble, 2 juin 2020	Les juges ont alloué à une salariée ayant 30 ans d'ancienneté, une indemnité de 20 mois de salaire ce qui correspond au plafond prévu par le barème. Toutefois, les juges admettent directement que dans certains cas le préjudice du salarié doit être apprécié in concreto, et non de manière abstraite. S'il s'agit d'apprécier le préjudice au cas par cas, il est alors possible d'écarter le barème des indemnités lorsque celui-ci ne permet pas une indemnité adéquate et appropriée.
4	CA Bourges, 6 novembre 2020	Responsable d'entrepôt ayant 5 ans d'ancienneté- le barème prévoit une indemnité entre 3 et 6 mois de salaire. Les juges écartent ce barème : compte tenu de l'âge du salarié (59 ans) et de la difficulté qui en résulte pour lui de retrouver un emploi dans un marché du travail en tension. Les juges énoncent expressément que ce barème porte une atteinte disproportionnée aux droits du salarié parce qu'il ne permet pas une indemnisation intégrale de son préjudice.
5	CA Caen, 25 février 2021	Consultant formateur-réseau-44 ans -ayant contesté son forfait-jours et réclamé le paiement des heures supplémentaires et ayant par la suite été licencié- 14 ans d'ancienneté- ayant droit avec le barème entre 3 et 12 mois de salaire. Les juges écartent le barème compte tenu de la situation de grande précarité dans laquelle s'est trouvé le salarié qui n'a pas pu retrouver un emploi à salaire équivalent.
6	CA Chambéry, 11 mars 2021	Salariée en qualité de groom équestre a été licenciée verbalement. 1 an d'ancienneté et dans une entreprise de moins de 11 salariés : n'a droit qu'à une indemnité de 0,5 mois de salaire. Les juges condamnent l'employeur à plusieurs mois de salaire au titre de l'indemnité de licenciement sans cause réelle et sérieuse et de travail dissimulé.
7	CA Saint-Denis de la Réunion, 15 mars 2021	Salarié-directeur technique licencié au bout de 6 mois d'activité- Les juges condamnent l'entreprise à verser plusieurs mois de salaire comprenant toutes les heures supplémentaires travaillées et non rémunérées et pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

8	CA Paris, 16 mars 2021	Salariée-coordinatrice-statut cadre âgée de 54 ans, ayant 4 ans d'ancienneté licenciée pour motif économique : motif inexistant. Les juges écartent le barème au regard de « sa situation concrète particulière » et du préjudice subi de la perte d'emploi injustifiée. Ils octroient 7 mois de salaire (au lieu de 3 à 5 mois-barème).
9	CA Versailles, 17 mars 2021	Salarié- professeur consultant en théologie et formateur spécialisé en sciences islamiques- moins de 3 ans d'ancienneté- licencié pour agressivité et sans motivation dans la lettre de licenciement. Les juges condamnent l'employeur à verser une somme sans correspondance avec le barème.
10	CA Grenoble, 30 septembre 2021	Salarié préparateur de commandes dans un laboratoire dermatologique-10 ans d'ancienneté- licencié sans cause réelle et sérieuse après que la médecine du travail ait alerté sur sa santé. Il aurait eu droit à 10 mois de salaire avec le barème. Les juges écartent le barème pour allouer une somme plus conséquente compte tenu de la situation particulière du salarié : difficultés financières ; expulsion de son logement en cours ; état dépressif ; statut de travailleur handicapé.
11	CA Douai, 21 octobre 2022	Salarié ayant 21 ans d'ancienneté dans une entreprise de propreté qui fait l'objet de plusieurs mutations conduisant à de longs transports et placé en arrêt de travail. Les juges déclarent directement que le barème n'est pas conforme à l'article 24 de la Charte sociale européenne et à l'article 10 de la Convention 158 de l'OIT. Les juges octroient alors une indemnité en rapport avec l'appréciation du préjudice réellement subi hors barème.
12	CA Grenoble, 16 mars 2023	Réceptionniste polyvalente de 56 ans -résiliation judiciaire de son contrat de travail qui s'analyse en un licenciement sans cause réelle et sérieuse- la Cour d'appel octroie une indemnité de 40 000 € en écartant le barème (8 mois de salaire prévus au barème). Les juges ont apprécié les difficultés sérieuses à retrouver un emploi stable à son âge et les observations de l'OIT qui n'ont pas été respectées par l'Etat (examen et évaluation du barème à intervalles réguliers en concertation avec les partenaires sociaux).

Tableau 1 : La mise à l'écart du barème par les juges des cours d'appel

Les décisions qui écartent l'application du barème pour indemniser les salariés abusivement licenciés concernent les salariés quelle que soit leur ancienneté : le point commun de toutes ces décisions est la recherche de l'indemnité adéquate ou appropriée par rapport au préjudice subi.

L'indemnisation adéquate concerne la perte financière due à celle de l'emploi ; une indemnité d'un montant suffisamment dissuasif pour éviter les multiplications des licenciements infondés (Charte sociale Européenne, article 24). Le principe de l'indemnité adéquate ou appropriée au préjudice subi peut être rapproché du principe de la réparation intégrale. La réparation intégrale du préjudice implique que le responsable d'un dommage doit indemniser tout le dommage et uniquement le dommage, sans qu'il n'en résulte ni appauvrissement, ni enrichissement de la victime. Il s'agit d'un principe de stricte équivalence entre la réparation et le dommage. Or, ces différentes affaires analysées (tableau 1) révèlent la recherche d'une adéquation de la réparation en comparant le préjudice subi, la situation du salarié et la faute commise par l'employeur.

Dès lors, est pris en compte l'âge du salarié qui, licencié sans justification, manifeste des difficultés à retrouver un emploi (CA Reims, 25 septembre 2019, n° RG 19/00003 ; CA Paris, 16 mars 2021, n° 19/08721 ; CA Bourges, 6 novembre 2020, n° 19/00585 ; CA Grenoble, 16 mars 2023, n° 21/02048). La faible ancienneté conduisant à une indemnisation faible compte tenu du barème, ne saurait être appliquée compte tenu de la situation de particulière vulnérabilité du salarié. Ce sera le cas du salarié bénéficiant du statut de travailleur handicapé (CA Grenoble, 30 septembre 2021, RG n° 20/02512) ou encore de celui qui se trouve dans une

situation particulièrement précaire alors même que l’employeur n’a pas organisé en amont des visites médicales suite à un accident de travail (CA Chambéry, 14 novembre 2019, n° 18/02184). De la même manière, les salariés disposant d’une ancienneté plus importante peuvent subir un préjudice lié certes à la perte de l’emploi, mais également au non-paiement des heures supplémentaires (CA Saint-Denis de la Réunion, 15 mars 2021, n° 19/02145). En réalité, ces décisions confortent de manière précise le risque d’iniquité si le barème est systématiquement appliqué (Argys et al, 2011 ; Rehavi et Starr, 2014 ; Melli, 2000 ; Oldham, 2000). La complexité propre à chaque affaire ne permet pas une application systématique d’un barème (Jeandidier et Ray, 2019) sur la seule base de l’ancienneté du salarié, du salaire et de l’effectif de l’entreprise. Cela a encore été démontré récemment dans une affaire : le salarié bénéficiait d’une ancienneté de 21 ans, était âgé de 55 ans et père de 8 enfants. Il avait aussi des emprunts à rembourser et des difficultés de santé avec des restrictions à l’emploi. Il ne pouvait donc pas espérer un retour rapide à l’emploi. Les juges ont accordé 30 000 euros au salarié au lieu de 24 000 euros si le barème avait été appliqué (CA Douai, 21 octobre 2022, n° 1736/22). Il en ressort une recherche difficile d’un équilibre entre les intérêts de l’entreprise et ceux du salarié. Cette recherche est d’autant plus délicate que l’on note un paradoxe entre les juges du second degré (cours d’appel) et les Hautes juridictions qui sont intervenues.

En effet, qu’il s’agisse du Conseil constitutionnel, du Conseil d’Etat et très récemment de la Cour de cassation, il a été affirmé sans équivoque que le barème des indemnités de licenciement est conforme ou compatible avec le principe de réparation adéquate ou appropriée (tableau 2).

Position des Hautes juridictions	
Conseil d’Etat, Juge des référés, 07/12/2017, 415243	Le principe de la barémisation n’est pas en contradiction avec le droit européen et international.
Conseil Constitutionnel, Décision n° 2018-761 DC du 21 mars 2018	Le principe de la barémisation est conforme à la Constitution.
Cour de cassation- en formation plénière : Avis n° 15013 du 17 juillet 2019 ; Avis n° 15013 du 17 juillet 2019	Le barème prud’homal est conforme à l’article 10 de la convention 158 de l’OIT.
Cour de cassation : 2 arrêts-Cassation sociale, 11 mai 2022, n°21-14.490 et n°21-15.247	Compatibilité du barème avec l’article 10 de la convention n° 158 de l’ « <i>Organisation internationale du Travail</i> » (OIT). La Charte Sociale Européenne ne s’applique pas entre particuliers.

Tableau 2 : La position des hautes juridictions : Conseil constitutionnel - Conseil d’État - Cour de cassation.

En dépit de l’intervention des plus hautes juridictions, le problème de l’acceptation du barème prud’homal n’est pas définitivement résolu car au niveau européen et international, l’application de ce barème a été déclaré contraire au principe de la réparation adéquate et appropriée. Ceci explique pour quelle raison les juges s’arrogent la liberté d’écarter le barème

selon les litiges postérieurement aux décisions, notamment de la Cour de cassation. Ainsi, le 11 mai 2022, la Cour de cassation rend deux arrêts précisant clairement que ce barème doit être systématiquement appliqué en excluant toute appréciation au cas par cas (*in concreto*) pour écarter le barème, parce qu'il répondrait aux exigences de la réparation adéquate et appropriée (Cassation sociale, 11 mai 2022, n°21-14.490 et n°21-15.247). Mais, le 21 octobre 2022, soit postérieurement, la Cour d'appel de Douai énonce directement que le barème n'est pas conforme à la Charte sociale européenne et à l'article 10 de la Convention 158 de l'OIT. Les juges octroient alors une indemnité en rapport avec l'appréciation du préjudice réellement subi hors barème (CA Douai, 21 octobre 2022, n° 1736/22). Puis, le 16 mars 2023, la Cour d'appel de Grenoble écarte le barème en précisant que celui-ci n'a pas fait l'objet d'examen ou d'évaluation à intervalles réguliers comme l'a préconisé le comité d'experts de l'OIT (OIT, CA, 15 mars 2022.)

4. Une efficacité des décisions de justice par la barémisation sujette à caution

En effet, la barémisation ne semble pas constituer un moyen certain d'efficacité des décisions de justice, qu'il s'agisse du critère de prévisibilité ou de celui de l'effet dissuasif des décisions de justice (Deffains et Langlais, 2006 ; Dalmaso et Signoreto, 2022).

En effet, si la loi prévoit un plancher et un plafond, entre ces deux seuils, la discrétion du juge s'applique. En d'autres termes, le défaut de prévisibilité et de transparence des décisions de justice mis en évidence dans les travaux cités précédemment, est également démontré dans le barème des indemnités de licenciement (Taha, 2001 ; Reinganum, 2000 ; Deffains et Langlais, 2006). Si l'on prend l'exemple du salarié licencié qui dispose de 21 ans d'ancienneté, l'indemnité prud'homale varie entre un plancher de 3 mois et un plafond de 16 mois de salaire brut. Même en respectant le barème, le risque d'arbitraire du juge n'est pas écarté. Certes, le maximum risqué est connu en amont de tout litige, ce qui participe en partie à la prévisibilité de la décision de justice.

Mais, l'imprévisibilité des décisions de justice est d'autant plus importante que le juge peut prendre la liberté d'écarter le barème lorsqu'il estime que les circonstances le justifient. Or, une telle démarche est confortée par les décisions du Comité Européen des Droits sociaux (Tableau 3).

Pays concernés et dates	Décision CEDS
Cas du barème prud'homal français Rapport du CEDS du 23 mars 2022 publié le 26 septembre 2022	Le barème instauré par les ordonnances-travail viole l'article 24 de la Charte sociale européenne. <i>Les indemnités en cas de licenciement abusif doivent être à la fois proportionnelles au préjudice subi par la victime et suffisamment dissuasives pour l'employeur.</i> Le plafond du barème français est de 20 mois.
Barème prud'homal italien Décision du 11 février 2020, n° 158/2017	Le plafonnement des indemnités versées aux salariés licenciés sans motif valable ne leur permet pas d'obtenir une réparation adéquate de leur préjudice et est donc contraire à l'article 24 de la Charte sociale. L'Italie prévoit un plafond de 36 mois
FINLANDE-Barème prud'homal finlandais- CEDS 8 sept. 2016, n° 106/2014	Le dispositif de plafonnement des indemnités de licenciement abusif est contraire à l'article 24 de la Charte Sociale Européenne –Ce barème fait « subsister des situations dans lesquelles l'indemnisation accordée ne couvre pas le préjudice subi ». Le plafond du barème est de 24 mois.

Tableau 3 : Position Européenne-Comité Européen des Droit Sociaux (CEDS) sur le barème et le plafonnement des indemnités pour rupture injustifiée du contrat de travail

En effet, par une décision du 23 mars 2022, publiée le 26 septembre 2022, le Comité Européen des Droits Sociaux a estimé, à l'unanimité, que le barème des indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, était contraire à la Charte sociale européenne imposant une réparation adéquate ou appropriée (article 24 b).

Selon le Comité Européen, « *Un système d'indemnisation est jugé conforme à la Charte s'il prévoit : l'indemnisation de la perte financière encourue entre la date du licenciement et celle de la décision de l'organe de recours ; la possibilité de réintégration du salarié ; et/ou une indemnité d'un montant suffisamment élevé pour dissuader l'employeur et réparer le préjudice subi par la victime* » (point 153 de la décision CEDS). Le Comité a relevé que le barème est moins élevé pour les salariés ayant peu d'ancienneté et pour ceux qui travaillent dans des entreprises de moins de 11 salariés. Pour ces derniers, les montants minimums et maximums d'indemnisation auxquels ils peuvent prétendre sont faibles et parfois quasi identiques, de sorte que la fourchette d'indemnisation n'est pas assez large.

Les plafonds fixés par l'ordonnance peuvent amener les employeurs à faire une analyse coûts-avantages d'un licenciement injustifié.

Puis, le Comité européen précise que le juge ne dispose que d'une marge de manœuvre étroite : le préjudice réel subi par le salarié en question lié aux circonstances individuelles de l'affaire peut être négligé et, par conséquent, ne pas être réparé. Sur ce dernier point, le CEDS a pris en compte la position de la jurisprudence française, soit les arrêts de certaines cours d'appel (CA Bourges, 6 novembre 2020, n°19/00585 ; CA Paris, 16 mars 2021, n°19-08.721-Tableau 1) qui ont écarté l'application de ce barème d'indemnisation (Tableaux 1).

Cette décision montre la priorité d'une réparation adéquate sur la prévisibilité des montants à verser.

Or, la Cour de cassation française, informée de cette décision, a précisé le 11 mai 2022 la compatibilité du barème avec la Charte sociale Européenne (Cassation sociale, 11 mai 2022, n°21-14.490 et n°21-15.247) en ajoutant que cette Charte n'a pas d'effet direct entre employeur et salarié. En effet, à l'inverse de la convention de l'OIT, la Charte sociale Européenne s'adresse aux Etats et non aux parties privées en procès. Il n'en demeure pas moins que même si cette décision du CEDS est non contraignante, elle influencera le législateur français sur l'avenir du barème des indemnités pour licenciement abusif. De même, cette décision à l'échelle européenne légitime d'autant plus la position des juges qui souhaitent s'écarter du barème compte tenu de situations propres aux salariés.

Enfin, il est remarquable de relever que l'effet dissuasif pourtant mis en avant par la Cour de cassation a été relativisé par le Comité Européen : en effet, le fait d'ordonner le remboursement des allocations-chômage à la charge de l'employeur, ne dissuade pas nécessairement l'employeur, ni ne répare directement le préjudice causé au salarié (CEDS, 26 septembre 2022).

Il en ressort, une insécurité juridique importante qui se répercute sur les entreprises et les modes de management de celles-ci. Face aux décisions très contradictoires, on note des incidences managériales importantes.

Non seulement, l'existence et l'application d'un barème des indemnités prud'homales n'empêchent pas la discrétion du juge, et l'équité est peu évidente, mais en plus l'efficacité attendue à travers la prévisibilité de la norme n'est pas atteinte. Ces incidences concernent ainsi le sort de l'entreprise, comme celui du salarié.

Pour l'entreprise, l'existence d'un barème comprenant un plancher et un plafond ne garantit de prévisibilité que par rapport au plafond maximal et non dans toutes les hypothèses : la possibilité d'écarter le barème d'abord lorsque la loi le permet (cas du licenciement nul pour violation d'une liberté fondamentale) ; ensuite lorsque que le juge estime devoir écarter le barème selon les circonstances, rendent l'existence de ces plafonds peu effective. Dès lors, la prévisibilité n'est pas forcément garantie au bénéfice des entreprises. Il reste la question de la possibilité de négociation entre employeurs et salariés. L'incertitude du barème s'il est appliqué ou encore celle qui découlerait de la mise à l'écart de celui-ci par les juges, pourraient permettre une négociation sur les indemnités entre employeurs et salariés (Taha, 2001 ; Deffains et Langlais, 2006). Cela est rendu possible à travers la rupture du contrat de travail négociée (rupture conventionnelle du CDI). Dans ce cas, les règles du licenciement sont contournées, de même que le barème.

Pour les salariés, si l'application systématique du barème pour licenciement abusif est respectée, les salariés ayant une faible ancienneté n'auront que peu d'intérêt à saisir les conseils des prud'hommes eu égard aux faibles indemnités plafonnées. Face aux frais de justice, le salarié ayant moins de 2 ans d'ancienneté n'aura que peu d'intérêt à saisir la justice, ce qui rend compte d'une « gentrification » (Serverin, 2021). Ce constat est par ailleurs conforté par la chute des recours en conseil des prud'hommes, les employés et ouvriers se détournant de la possibilité d'une réparation par la voie du contentieux (Januel, 2019). En effet, cette tendance tend à se confirmer depuis l'instauration du barème (De Comarmond, 31 octobre 2022). Le

principe d'égalité et celui du droit à réparation s'en trouvent fortement affaiblis lorsque la justice prud'homale risque de devenir des juridictions pour les salariés disposant d'ancienneté plus importantes, ou plus âgés : « *C'est donc au final le cœur du salariat qui risque, de lui-même, de s'exclure du contentieux en renonçant à agir en justice* » (Dalmasso et Signoretto, 2022, p. 150).

Conclusion

Notre étude a eu pour objectif de rechercher si la barémisation des indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse permettait une équité et une plus grande prévisibilité des décisions de justice. Les travaux ont mis en évidence que l'équité et l'efficacité attendues à travers la prévisibilité et l'effet dissuasif des décisions de justice, n'étaient pas forcément garanties.

S'agissant plus particulièrement de la mise en place du barème des indemnités prud'homales pour licenciement sans cause réelle et sérieuse ou abusif, notre étude a cherché à savoir si ce barème permettait l'équité, l'absence de disparité des décisions de justice, et si ce barème remplissait l'office de la prévisibilité des condamnations des employeurs.

L'originalité de cette étude a justement été d'explorer les procès à travers lesquels les juges ont écarté eux-mêmes le barème pour iniquité compte tenu de la situation des salariés rompus dans leur contrat de travail. C'est à travers cette mise à l'écart et sa motivation, que l'on se rend compte du degré de pertinence du barème d'indemnisation.

L'ensemble des décisions des cours d'appel qui écarte le barème, met en évidence la prise en compte nécessaire des situations propres à chaque salarié. En réalité, si le barème est destiné à supprimer les disparités des décisions de justice, les juges recherchent à restaurer des disparités justifiées par les circonstances particulières des salariés (âge, ancienneté, accident de travail, handicap, heures supplémentaires non rémunérées). La mise à l'écart du barème prud'homal vise à permettre une indemnisation adéquate ou appropriée, ce que la décision du Comité Européen des Droits sociaux a conforté par la suite.

Il en ressort que non seulement l'application d'un barème d'indemnités pour licenciement abusif ne permet pas forcément l'équité, ni la prévisibilité des décisions de justice, mais que cette application renforce le risque d'iniquité à l'égard des salariés disposant de peu d'ancienneté, ou comprenant des vulnérabilités spécifiques. L'accès à la justice pour une réparation adéquate est donc compromis pour une partie des salariés, ce qui crée des disparités plus importantes. Par ailleurs, au niveau de l'entreprise, le principe de la barémisation qui vise la prévisibilité des montants dus en cas de licenciement abusif, ne répond pas de manière certaine à cet impératif : l'existence de planchers et de plafonds n'empêche pas la discrétion du juge. Enfin, l'effet dissuasif de licencier sans motif réel et sérieux semble peu compatible avec l'existence d'indemnités plafonnées.

En définitive, il n'est pas établi que la mise en place du barème des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse puisse répondre à la sécurité juridique recherchée, et faciliter de ce fait les embauches. De plus, on assiste actuellement à un double système d'indemnisation des licenciements sans motif valable : soit le barème est appliqué ; soit il est mis à l'écart selon les circonstances, ce qui accroît le risque d'arbitraire du juge et celui de la prévisibilité de la norme. Cette étude permet aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche dans de nombreux domaines du droit sur la comparaison entre des barèmes de justice et des lignes directrices, ces dernières laissant au juge une marge d'interprétation utile selon les finalités poursuivies, justice dissuasive, réparatrice, et/ou restauratrice.

Bibliographie

ALLEN D. W. & BRINIG M. (2012), « Child support guidelines and divorce incentives », *International Review of Law and Economics*, n°32, p. 309-316.

ARGYS L. M., PETERS H. E. & WALDMAN D. M. (2001), « Can the Family Support Act Put Some Life Back Into Deadbeat Dads ? : An Analysis of Child-Support Guidelines, Award Rates, and Levels », *The Journal of Human Resources*, vol. 63, n°2, p.226-252.

BARTHELEMY J. & CETTE G. (2015), *Réformer le droit du travail*, Rapport commandité par terra Nova, éditions Odile Jacob, Paris.

BECKER G. S. (1968), « Crime and punishment: An Economic Approach », *Journal of Political Economy*, vol. 76, n° 2, p. 169-217, mars, avril, The University of Chicago Press.

BEKKERMAN A. & GILPIN G. A. (2014), « Can equitable punishment be mandated ? Estimating impact of sentencing guidelines on disciplinary disparities », *International Review of Law and Economics*, vol. 40, p.51-61.

BOURREAU-DUBOIS C. & JEANDIDIER B. (2012), « Que peut-on attendre d'un barème de pension alimentaire pour enfant ? », *Revue française d'économie*, n°4, Vol. XXVII, p. 213-248.

BOURREAU-DUBOIS C., DEFFAINS B., DORIAT-DUBAN M., & JEANDIDIER B. (2021), Les barèmes, outils d'aide à la décision pour les justiciables et les juges, *Revue d'économie politique*, n°2, vol. 131, p. 199-222.

COMARMOND (de) L. (2022), « Le recours aux prud'hommes reste dans de basses eaux », *Les Echos*, 31 octobre.

CORNU G. (2009), (dir.), *Vocabulaire juridique*, PUF.

DALMASSO R. & SIGNORETTO C. (2022), « Une première évaluation du « barème » d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse mis en place par l'ordonnance n°1387 du 22 septembre 2017 », *Revue Droit Social*, p.135-145.

DEFFAINS B. & LANGLAIS E. (2006), « Incentives to cooperate and the discretionary power of courts in divorce law », *Review of Economic Household*, n°4, p. 423-439.

DEMOGUE R. (1911), *Les Notions fondamentales du droit privé. Essai critique*, Paris, Editions Rousseau.

DESRIEUX C. & ESPINOSA R. (2020), « La barémisation des indemnités pour licenciement abusif : quelques éléments d'analyse empirique », *Revue Economique*, vol. 71, p. 527-556.

JEANDIDIER B. & RAY J.-C. (2019), « L'analyse ex post du recours à un barème en matière de fixation de CEEE à partir d'une approche expérimentale », in Bourreau-Dubois C., Deffains B., Desrieux C., Doriat-Duban M., Espinosa R., Jeandidier B., Mansuy J., Ray J.-C., *La barémisation de la justice : une approche par l'analyse économique du droit*, Paris, Mission de Recherche Droit et Justice, p. 85-178.

JANUEL P. (2019), « Droit du travail : la chute du recours à la justice », *Revue Dalloz*, p. 1-5, Octobre.

LACASSE C. & PAYNE A. A. (1999), « Federal sentencing Guidelines and mandatory Minimum Sentences: Do Defendants Bargain in the Shadow of the Judge ? », *The Journal of Law and Economics*, 42, n°1, p. 245-269.

LECOMTE J. (2012), « La justice restauratrice », *Revue du Mauss*, vol. 2, n° 40, p. 223-235.

MELLI M. S. (2000), « Guideline Review: The Search for an equitable Child Support Formula », in Oldham J. T. et Melli M. S. (eds), *Child Support The Next Frontier*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 113-127.

OLDHAM J. T. (2000), « New Methods to Update Child Support », in Oldham J. T. et Melli M. S. (eds), *Child Support The Next Frontier*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 128-150.

PARKER J. S. & ATKINS R. A. (1999), « Did the corporate Criminal Sentencing Guidelines Matter? Some Preliminary Empirical Observations », *The Journal of Law and Economics*, vol. 42, n°1, p. 423-454.

PAYNE A. (1997), « Does inter-Judge Disparity Really Matter ? An Analysis of the Effects of Sentencing Reforms in Three Federal District Courts », *International Review of Law and Economics*, n°17, p. 337-366.

PEREIRA B. (2009), *Entreprises et risque pénal*, EMS

PEREIRA B. (2017), « Responsabilité pénale », *Encyclopédie-Répertoire Dalloz*, p.1 -32.

PORTERON C. (2022), « Le barème Macron ou la restriction de l'imprévisibilité de l'indemnisation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse », *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations*, n° 3, p. 60- 69.

REHAVI M. & STARR S. B. (2014), « Racial Disparity in Federal criminal sentences », *Journal d'Economie Politique?* vol.122, n° 6, p.1320-1354.

REINGANUM J. F. (2000), « Sentencing Guidelines, Judicial discretion, and plea bargaining », *The RAND Journal of Economics*, vol. 31, 1, p. 62-81.

ROUVERE F. (2021), « Peut-on penser l'indemnisation par barème ? Analyse méthodologique du cas du licenciement sans cause réelle et sérieuse, » *Revue Dalloz*, p. 634-653.

SAYN I. (2019), *Les barèmes (et autres outils techniques d'aide à la décision) dans le fonctionnement de la justice*, Mission de recherche, Droit et Justice, mai, Cercriid.

SERVERIN E. (2021), « Réparer les ruptures : l'indemnisation dans tous ses états », *Revue de Droit social*, n° 9, p. 702-723.

SORENSEN T., SARNIKAR S. & OAXACA R. L. (2012), « Race and Gender Differences Under Federal Sentencing Guidelines », *The American Economic Review*, vol. 102, 3, p. 256-260.

TAHA A. E. (2000), « The equilibrium effect of legal rule changes: Are the federal sentencing guidelines being circumvented? », *International Review of Law and Economics*, vol. 21, p. 251-269.

WALDFOGEL J. (1998), « Does inter-Judge Justify Empirically Sentencing Guidelines? », *International Review of Law and Economics*, vol. 18, p. 293-304.

Racem GASSARA,

Docteur en Droit Privé, Maître-assistant en Droit Privé et Sciences Criminelles,
Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax (ISAAS), Université de Sfax, Tunisie

Le silence du commissaire aux comptes en droit tunisien

Résumé : Dépositaire d'informations essentielles pour la société, le commissaire aux comptes, pour préserver l'honneur et la dignité de sa profession, doit faire preuve de discrétion lors de l'exécution de ses missions. Il est tantôt tenu d'une obligation de confidentialité dont le non-respect peut engager sa responsabilité pénale pour violation du secret professionnel, tantôt tenu de dénoncer les infractions dont il a eu connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

Le silence du commissaire aux comptes peut engager sa responsabilité pénale pour des infractions au devoir de dénoncer, comme il peut l'engager pour infraction au devoir de se taire.

Mots clefs : Commissaire aux comptes ; Responsabilité pénale ; Devoir de révélation des infractions ; Obligation au secret professionnel.

The silence of the auditor under Tunisian law

Abstract: Custodian of essential information for the company, the auditor, when performing his duties, must exercise discretion to preserve the honor and dignity of his profession. He is sometimes bound by an obligation of confidentiality, the non-respect of which may engage his criminal liability for breach of professional secrecy, sometimes he is required to denounce the offenses of which he has become aware during the exercise of his functions.

The silence of the auditor may engage his criminal liability for breaches of the duty to speak, as he may engage him for breach of the duty to remain silent.

Keywords: Statutory Auditor ; Criminal liability ; Duty to disclose offenses ; Obligation to professional secrecy.

Introduction

Nombreuses sont les infractions ayant un rapport avec le commissaire aux comptes. Ces infractions peuvent être commises, subies ou détectées par lui. Les infractions commises par le commissaire aux comptes se rapportent généralement à l'exercice de ses fonctions. Comme le remarque un auteur, la délinquance et la responsabilité pénale peuvent s'enraciner non seulement dans l'abus des fonctions, mais aussi dans les modalités de leur exercice (Giudicelli-Delage, 1995). Loin de vouloir tirer un profit délictueux de sa profession, le commissaire aux comptes se met au service de ses clients à tel point qu'il lui arrive d'engager sa responsabilité pénale (Stolowy, 1998).

Étant un organe de contrôle auquel il est interdit de s'immiscer dans la gestion des affaires sociales, les commissaires aux comptes ne peuvent se substituer aux dirigeants sociaux dans les choix stratégiques qu'ils sont amenés à faire. Pourtant, c'est sur le terrain de la complicité des délits commis par les dirigeants sociaux, que les commissaires aux comptes voient leur responsabilité pénale engagée. Il en est ainsi de la distribution de dividendes fictifs (article 223 alinéa 1^{er} du Code des Sociétés Commerciales tunisien (C.S.C), relatif à la société anonyme) et de la présentation et la publication de bilan inexact (articles 146, 158 et 223 alinéa 2 du C.S.C. relatifs respectivement à la société à responsabilité limitée, à la société unipersonnelle à responsabilité limitée et à la société anonyme).

Le commissaire aux comptes peut aussi engager sa responsabilité pénale en tant qu'auteur principal, à qui peut être imputée la commission d'une infraction ou sa tentative pour en avoir personnellement consommé les éléments constitutifs.

La responsabilité pénale du commissaire aux comptes peut être engagée pour des délits commis à l'occasion de l'exercice de sa mission. Cette responsabilité suscite en droit tunisien deux remarques. D'une part, les principaux textes qui la régissent figurent dans le code des sociétés commerciales, plus précisément dans les articles relatifs à la société anonyme. Ces textes sont transposables à toutes les formes sociétaires par application de l'article 13 *in fine* du code des sociétés commerciales aux termes duquel « *tout commissaire aux comptes désigné conformément aux dispositions du présent article est soumis aux dispositions visées au chapitre trois du sous-titre trois du titre premier du livre quatre du présent code* ». La règle est également confirmée pour la société à responsabilité limitée par l'article 125 du C.S.C. d'après lequel les responsabilités des commissaires aux comptes sont fixées conformément aux dispositions des articles 258 à 273 du même code. D'autre part, le législateur n'a pas prévu la sanction de la suspension temporaire de l'exercice des fonctions de commissaire aux comptes dès l'engagement de poursuites pénales à son encontre. Cette mesure, bien que sévère, semble nécessaire car le commissaire aux comptes exerce des fonctions tellement importantes que son honnêteté ne doit pas être soupçonnée. Toutefois, la présomption d'innocence, ayant pour conséquence que tout inculqué est présumé innocent, et que chaque personne a droit de garder le silence, doit être respecté. Cette présomption bénéficie en droit tunisien d'un statut constitutionnel. Elle a été consacrée par l'article 12 alinéa 2 de la constitution du 1^{er} juin 1959 selon lequel « *tout prévenu est présumé innocent jusqu'à l'établissement de sa culpabilité à la*

suite d'une procédure lui offrant les garanties indispensables à sa défense ». Elle était consacrée par la suite par l'article 27 de la constitution du 27 janvier 2014 aux termes duquel, « *tout prévenu est présumé innocent jusqu'à l'établissement de sa culpabilité, dans le cadre d'un procès équitable lui assurant toutes les garanties nécessaires à sa défense durant les phases de la poursuite et du procès* ». Elle est désormais reprise par l'article 33 de la constitution de 2022 disposant que : « *Tout prévenu est présumé innocent jusqu'à l'établissement de sa culpabilité, à la suite d'un procès équitable lui assurant toutes les garanties indispensables à sa défense au cours des différentes phases des poursuites et du procès* ».

Comme en France, en Tunisie, le commissaire aux comptes peut aussi commettre des infractions spécifiques ¹. Étant investi d'une mission permanente de contrôle de la situation comptable et financière de la société, le commissaire aux comptes est tantôt tenu de dénoncer et tantôt tenu par le silence.

Détenteur d'informations essentielles pour la société, le commissaire aux comptes, comme tout professionnel, « *doit faire preuve de la plus grande discrétion dans l'exercice de la profession pour préserver la dignité et l'honneur de celle-ci* » ². Il est tenu d'une obligation de confidentialité dont le non-respect engage sa responsabilité pénale pour violation du secret professionnel. La spécificité de ses missions de contrôleur des comptes le conduit parfois, notamment dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, à se prévaloir des informations privilégiées dont la divulgation, pouvant entraver l'organisation du marché financier, est sanctionnée pénalement (délits boursiers).

Aux antipodes, il existe parmi les règles déontologiques les plus essentielles, celle du devoir d'agir et notamment de divulguer, de ne pas rester silencieux, lorsqu'une personne a le privilège de savoir.

Désormais, aussi paradoxal qu'il le parait, étant investi d'une mission permanente de contrôle de la situation comptable et financière de la société, devant à la fois dénonciation et silence, le commissaire aux comptes engage sa responsabilité pénale pour infractions au devoir de révéler, (1) ou au devoir de se taire qui peut trouver son fondement dans l'obligation au respect du secret professionnel (2).

1. L'infraction au devoir de dénonciation : la non-révélation de faits délictueux ou le silence sanctionné

Se fondant sur le fait que le commissaire aux comptes est le destinataire d'un certain nombre d'informations que la société détient, le législateur tunisien le soumet à une obligation de

¹ En l'absence de doctrine tunisienne et de jurisprudence sur la question en droit tunisien, nous avons essayé d'interpréter les textes de loi tunisiens à la lumière de la doctrine et de la jurisprudence française compte tenu de la similitude entre les textes de loi français et tunisiens.

² Article 21 du code des devoirs professionnels des experts-comptables de Tunisie, approuvé par l'arrêté du ministre des Finances du 26 juillet 1991, JORT. n° 56 des 9 et 13 août 1991, p. 1435.

dénonciation. L'article 270 alinéa 2 du code des sociétés commerciales oblige tout commissaire aux comptes qui, dans l'exercice de ses fonctions, a eu connaissance d'un fait pouvant constituer une infraction pénale d'en saisir le procureur de la République, sans que sa responsabilité pour révélation de secret professionnel ne puisse être engagée. L'article 271 du même code punit d'un emprisonnement d'un an à cinq ans et d'une amende de mille deux cents à cinq mille dinars ou de l'une de ces deux peines seulement, tout commissaire aux comptes qui « *n'aura pas révélé au procureur de la République les faits délictueux dont il aura eu connaissance* ». L'article 85 alinéa 3 du Code de commerce punissait d'un emprisonnement d'un an à cinq ans et d'une amende de cent vingt à mille deux cents dinars ou de l'une de ces deux peines seulement tout commissaire aux comptes « *qui n'a pas révélé au ministère public les faits délictueux dont il a connaissance* ». Cependant, si l'article 271 du C.S.C. n'a pas touché la peine d'emprisonnement, il a multiplié par dix le montant minimum de l'amende et par quatre son montant maximum. Le même texte précise que « *la peine est doublée en cas de récidive* ». Cette même sanction est consacrée par l'article 46 du décret-loi n°15 du 20 mars 2022 relatif aux sociétés dites « AHLYA »¹.

Il découle de toutes ces règles que le commissaire aux comptes doit révéler au procureur de la République des faits délictueux dont il a eu connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, ce qui équivaut à une dénonciation. Cet acte permet de signaler aux autorités une infraction commise par autrui, et notamment par les dirigeants des sociétés commerciales. Il s'agit, en effet, d'une infraction d'omission, puisque si le commissaire aux comptes ne procède pas à la dénonciation, il engage sa responsabilité pénale.

Le principe de la dénonciation ordonnée par la loi a fait l'objet d'une controverse doctrinale. Selon certains auteurs, il est anormal que le commissaire aux comptes, qui n'est ni une autorité publique, ni un officier public, ni un fonctionnaire, soit tenu de dénoncer des faits délictueux sous peine de se rendre lui-même coupable d'un délit (Bouloc, 1981). Guyon affirme, cependant, que l'obligation de dénonciation est opportune, du moment qu'elle est entendue de manière raisonnable et qu'elle s'accompagne de relations confiantes entre les commissaires aux comptes et les magistrats du parquet. (Boulay, 1980). Elle permet, de renforcer l'autorité du commissaire aux comptes à l'égard des dirigeants sociaux en faisant prendre au sérieux les observations qu'il formule, et d'éviter un délit sur le point d'être commis. Le commissaire aux comptes apparaît ainsi comme le défenseur de l'intérêt général plus que de l'intérêt de la société commerciale et doit, à ce titre, dénoncer toutes les infractions qu'il a pu constater, y compris celles qui profiteraient à la société.

En effet, ayant pour mandat « *de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la société, de contrôler la régularité et la sincérité des inventaires, ainsi que l'exactitude des informations données sur les comptes de la société dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire* » (Art. 266 al. 1^{er} du C.S.C), de certifier « *la sincérité et la régularité des comptes annuels de la société conformément à la loi en vigueur relative au système comptable des entreprises* » et de vérifier « *périodiquement l'efficacité du système de contrôle interne* » (Art. 266 al. 2 du C.S.C), « *les commissaires aux comptes doivent déclarer expressément dans*

¹ JORT n° 30, du 21 Mars 2022, p. 795. Disponible uniquement en langue arabe.

leur rapport qu'ils ont effectué un contrôle conformément aux normes d'audit d'usage et qu'ils approuvent expressément ou sous réserves les comptes ou qu'ils les désapprouvent » (Art. 269 al. 2 du C.S.C). De ce rôle essentiel du commissaire aux comptes, le droit pénal tunisien comprend aussi le délit d'informations mensongères (article 271 du C.S.C.). Les infractions d'informations mensongères et de non-révélation des faits délictueux sont certes distinctes. Elles sont toutefois liées : lorsque le commissaire aux comptes confirme des informations comptables inexactes, il ne révèle pas les faits illicites au procureur de la République.

Ainsi, pour caractériser l'infraction de non-révélation des faits délictueux, il est nécessaire qu'en plus de l'élément légal, un élément matériel et un élément moral soient réunis. Pour le délit de non-révélation des faits délictueux, l'élément matériel peut être qualifié de complexe (1.1) alors que l'élément moral est présumé (1.2).

1.1. Un élément matériel complexe

Le délit de non-révélation des faits délictueux au procureur de la République repose sur trois éléments, à savoir l'existence de faits délictueux (1.2.1), la connaissance de ces faits (1.2.2) et l'absence de révélation en temps utile (1.2.3).

1.1.1. Le préalable à l'élément matériel : l'existence de faits délictueux

Les articles 271 du C.S.C. et 56 alinéa 2 du COPC obligent les commissaires aux comptes de révéler des faits délictueux et non de dénoncer des coupables. Il en découle que la personne, auteur du fait, importe peu. Les faits délictueux peuvent avoir été commis par les dirigeants sociaux, par un employé, par l'expert-comptable de la société, par un autre commissaire aux comptes ou par le liquidateur. De même, bien que les articles 271 du C.S.C. et 56 alinéa 2 du C.O.P.C. utilisent le pluriel en évoquant « *les faits délictueux* », il est certain que la non-révélation d'un fait délictueux unique suffit pour consommer l'infraction (Ben Nars, 1994). Mais les commissaires aux comptes doivent-ils révéler tous les faits délictueux ou ne sont-ils tenus de révéler que certains, et lesquels ? Plus concrètement, les faits à révéler doivent-ils être constitutifs de délits, ou est-ce que la révélation doit porter sur toutes les situations irrégulières ?

Un auteur a soutenu que les faits devant faire l'objet de révélation sont les infractions, c'est-à-dire les actions et les omissions, définies par la loi pénale et punies de certaines peines fixées par celle-ci, (Amadou, 2002). Il s'agit des crimes, des délits et des contraventions au sens de l'article 122 du code de procédure pénale disposant que sont qualifiées de crimes « *les infractions que les lois punissent de mort, ou de l'emprisonnement pendant plus de cinq ans. Sont qualifiées délits, les infractions que les lois punissent de l'emprisonnement d'une durée supérieure à quinze jours et ne dépassant pas cinq années ou d'une amende de plus de soixante dinars. Sont qualifiées contraventions, les infractions que les lois punissent d'une peine ne dépassant pas quinze jours d'emprisonnement ou soixante dinars d'amende* ». Si on compare le droit tunisien et le droit français, la chambre criminelle de la Cour de cassation française a considéré que « *le commissaire doit révéler les irrégularités susceptibles de recevoir une*

qualification pénale même si celle-ci ne peut être définie avec précision » (Cassation, Chambre criminelle, 15 septembre 1999, n° 98-81.855).

Nous pensons, cependant, que cette position ne doit pas être retenue. Le législateur tunisien ayant employé le concept « *faits délictueux* » et non celui d'*infraction* ou de *délit*, ce sont les *faits* qui doivent être révélés. Les commissaires aux comptes n'ont pas à rechercher si les éléments constitutifs de l'infraction, c'est-à-dire les composantes, matérielle et psychologique du comportement, qui permettent l'application de la loi sont réunis. Les commissaires aux comptes n'ont pas à apprécier la bonne ou la mauvaise foi de l'auteur de ces faits, et encore moins à se faire juge de l'opportunité des poursuites. Ce principe, reconnaît aux magistrats du ministère public une certaine liberté de ne pas déclencher des poursuites pour un fait offrant toutes les caractéristiques d'une infraction. Ce principe qui s'oppose à celui de la légalité des poursuites, peut être mis en échec par une plainte avec constitution de partie civile de la victime de l'infraction.

En droit français, dans l'affaire *Schlumpf*, l'un des commissaires aux comptes arguait du fait qu'il ne pensait pas qu'il y avait délit d'abus de biens sociaux en raison de l'existence d'un groupe de sociétés. Ainsi, « *les commissaires aux comptes n'ont pas à apprécier si tous les éléments constitutifs de faits susceptibles d'être qualifiés de délictueux sont réunis (notamment en ce qui concerne l'élément moral requis de leurs auteurs). Cette appréciation relève uniquement de la justice, alors qu'il appartient seulement aux commissaires aux comptes de signaler au Parquet tous les faits susceptibles de présenter un caractère suspect au regard de la loi pénale* » (Laffon et Lambert, 2000).

La norme n° 10 de l'ordre des experts comptables de Tunisie prescrit que le commissaire aux comptes est tenu d'informer le procureur de la République de tout fait jugé « *significatif* », et précise que le fait significatif est celui qui, « *soit, modifie sensiblement la situation nette, soit fausse l'interprétation de la tendance de résultat, soit fausse l'interprétation de la situation financière, soit porte ou est de nature à porter un préjudice consciemment à l'entreprise ou à un tiers* ». Cette notion de fait significatif n'est pas sans rappeler celle de faits pertinents ou concluants utilisée en droit judiciaire privé. La pertinence en matière de procédure civile est l'adéquation des moyens à l'objet du litige. Elle s'entend essentiellement de la pertinence de l'allégation des faits qui doit tomber directement sur l'espèce, et de la pertinence de la preuve qui doit conduire à une démonstration appropriée. Dans les deux cas, la pertinence est souverainement appréciée par le juge. Mais, la reconnaissance de la pertinence d'une allégation ou d'une preuve n'enlève pas au juge sa liberté de décision.

La question se pose aussi de savoir si la révélation doit porter sur toutes les situations irrégulières ou seulement sur les faits qui sont en relation avec la mission du commissaire aux comptes. La réponse à cette question a divisé la doctrine française. Certains auteurs estiment que le commissaire aux comptes est obligé de dénoncer seulement les faits délictueux qui sont en relation avec la constitution ou la gestion de la société qu'il contrôle. D'autres estiment, au contraire, que le commissaire aux comptes doit révéler toutes les infractions économiques qu'il constate, à la seule condition qu'elles aient un effet direct sur le fonctionnement de la société. L'infraction économique est un acte illicite, pouvant faire l'objet d'une poursuite pénale, même

si l'intention frauduleuse de son auteur n'est pas établie. Il s'agit des pratiques, limitativement énumérées par les textes, ayant pour caractère commun une tendance à faire obstacle au fonctionnement normal du marché et, notamment, à la libre concurrence. C'est notamment le cas des ententes et abus de domination, des prix illicites, des abus de faiblesse, des infractions aux dispositions légales régissant la publicité des prix et l'établissement des factures. Il en serait de même, des infractions douanières (contrebande, importation ou exportation sans autorisation ou déclaration), et des infractions fiscales, ou celles relatives à la législation du travail et de la sécurité sociale. C'est cette dernière position que semble consacrer le législateur tunisien qui utilise des termes généraux et évoquent les faits délictueux sans aucune distinction. C'est ce que prévoit, l'article 533 du Code des obligations et des contrats, disposant que « *Lorsque la loi s'exprime en termes généraux il faut l'entendre dans le même sens* ».

1.1.2. La connaissance des faits délictueux

Le commissaire aux comptes ne peut être sanctionné pour non-révélation de faits délictueux que s'il en a eu connaissance. Deux précisions méritent d'être apportées à cet égard. D'une part, l'obligation de révéler porte sur les faits dont le commissaire aux comptes prend connaissance au cours de l'exercice de sa mission, même si les faits sont antérieurs à son entrée en fonction. D'autre part, il convient d'exclure l'idée selon laquelle le commissaire aux comptes est tenu d'une obligation particulière de rechercher l'existence éventuelle de faits délictueux. Il suffit qu'il révèle ceux qu'il découvre à l'occasion de l'exercice de sa mission. Si cet aspect de sa mission fait de lui un auxiliaire du ministère public, il ne s'agit que d'un auxiliaire ponctuel et fortuit.

La charge de la preuve de la connaissance des faits délictueux par le commissaire aux comptes incombe au Parquet conformément au principe de la présomption d'innocence ¹.

Le principe de la présomption d'innocence signifie que toute personne poursuivie est considérée comme innocente des faits qui lui sont reprochés, tant qu'elle n'a pas été déclarée coupable par la juridiction compétente et par conséquent, cette personne a le droit de garder le silence ou le droit de se taire (Lajmi, 2021). D'un autre côté, la charge de la preuve, comme toute charge d'ailleurs, doit être supportée par celui qui l'invoque. Faisant partie des principes fondamentaux de l'État de droit, les règles relatives à la charge de la preuve sont considérées comme les droits les plus essentiels du justiciable. Une telle preuve sera évidemment difficile à établir lorsque le commissaire aux comptes, par négligence, n'a pas vu les faits délictueux. Cependant, les tribunaux se contentent de relever que les commissaires aux comptes ne pouvaient pas ne pas connaître les faits délictueux. S'agissant de professionnels dont le rôle est de contrôler le respect de l'application, les intéressés ne peuvent invoquer, ni l'erreur de droit, en prétendant une

¹ Article 33 de la constitution tunisienne de 2022 ayant repris l'article 27 de la constitution du 27 janvier 2014, aux termes duquel, « *tout prévenu est présumé innocent jusqu'à l'établissement de sa culpabilité dans le cadre d'un procès équitable lui assurant toutes les garanties nécessaires à sa défense durant les phases de la poursuite du procès* », ayant lui-même repris l'article 12 alinéa 2 de la constitution du 1^{er} juin 1959 disposant que, « *tout prévenu est présumé innocent jusqu'à l'établissement de sa culpabilité à la suite d'une procédure lui offrant les garanties indispensables à sa défense* ».

représentation inexacte du contenu de la loi ou une ignorance de son existence, ni l'erreur de fait, en invoquant une représentation inexacte d'un fait matériel ou une ignorance de son existence. L'erreur de fait, exclut la culpabilité pénale lorsqu'elle intervient à propos d'une infraction intentionnelle et lorsqu'elle porte sur une circonstance essentielle de l'incrimination. Il en découle que, l'invocation par les commissaires aux comptes de l'ignorance de certains faits qu'ils avaient pour mission de découvrir, serait inadmissible ¹.

En droit français, la jurisprudence a oscillé entre la nécessaire preuve de la connaissance par le commissaire aux comptes du fait délictueux et le commissaire ayant « *nécessairement eu connaissance* ». Il a été jugé que « *dès lors qu'il n'est pas établi que le commissaire aux comptes avait connaissance des faits constitutifs de l'abus de biens sociaux commis par les dirigeants, sa mission ne l'autorisant pas à s'immiscer dans la gestion de la société contrôlée, aucune absence de révélation de ce chef ne peut lui être reprochée* ». (Cour d'appel, Besançon, 11 avril 2000, Bull. Joly sociétés 2000, p. 899). La Cour de cassation a cependant, censuré un arrêt de la cour d'appel ayant écarté la condamnation pour défaut de preuve de la connaissance des faits délictueux par le commissaire aux comptes au motif « *qu'il résulte de ses propres constatations que le prévenu avait eu nécessairement connaissance, dans le cadre de sa mission, d'irrégularités susceptibles de constituer des infractions à la loi pénale* » (Cassation, Chambre criminelle 25 février 2009, n° 08-80.314).

1.1.3. L'absence de révélation en temps utile

Il faut préciser que l'omission volontaire de révéler les faits délictueux au ministère public est une infraction autonome ne se confondant pas avec la complicité du commissaire aux comptes dans la commission de l'infraction par la personne à qui les faits délictueux sont imputables. Se pose alors le problème de la détermination du moment à partir duquel cette infraction est commise ?

Trois éléments de réponse peuvent être apportés. D'abord, il est évident que le commissaire aux comptes n'est tenu de l'obligation de révélation qu'à partir de sa connaissance des faits délictueux ou du moment où il ne pouvait les ignorer. Le commissaire aux comptes n'a pas à se précipiter dans la révélation et doit essayer de faire cesser ou de faire régulariser ² les actes irréguliers en faisant appel à d'autres moyens comme la régularisation.

La régularisation est l'action de purger un acte juridique du vice qui l'entache en réparant celui-ci par une initiative positive consistant dans l'accomplissement de la formalité adéquate, ce qui permet à cet acte d'accéder tardivement à la perfection juridique. En effet, la loi fait obligation au commissaire aux comptes de porter à la connaissance des dirigeants sociaux les irrégularités et les inexactitudes qu'il aurait découvertes. Cette obligation, même si elle n'est prévue expressément par aucun texte, peut être déduite des termes de l'article 269 alinéa 1^{er} du C.S.C.,

¹ Art. 29 et 30 de la norme comptable n° 10. Cette sévérité des tribunaux à l'égard des commissaires aux comptes n'est cependant pas sans limites et les juges doivent relaxer les commissaires qui ont été tenus à l'écart des machinations des dirigeants sociaux.

d'après lequel, « *si les membres du conseil d'administration ou du directoire ont jugé opportun de modifier les états financiers annuels de la société, en tenant compte des observations du ou des commissaires aux comptes, ces derniers devront rectifier leur rapport en fonction des observations sus-désignées* ». Il s'agit de ce qu'on peut appeler un véritable pouvoir de dissuasion qui ne doit pas, toutefois, aller jusqu'à une immixtion dans la gestion, laquelle est catégoriquement interdite (article 266 alinéa 3 du C.S.C.). Cette étroite collaboration entre les commissaires et le procureur de la République évite les révélations inopportunes et les non-révélation fâcheuses. Ensuite, la révélation officielle des faits délictueux est généralement faite après un entretien informel avec « *un magistrat du ministère public* »¹. Enfin, le commissaire aux comptes ne doit pas attendre qu'une information judiciaire soit ouverte contre les dirigeants pour révéler les faits délictueux (Cassation, Chambre criminelle, 8 février 1968, n° 66-92.799). Il a ainsi été jugé que « *se rend coupable du délit de non-révélation des faits délictueux le commissaire aux comptes qui, ayant eu connaissance de la sous-évaluation des stocks de la société qu'il contrôlait le 21 janvier 1978, ne dénonça le délit de présentation de bilan inexact au procureur de la République que le 27 novembre 1978, soit dix mois plus tard* ». (Besançon, 24 mai 1984, Bull. n° 56, p. 480). Il a été jugé aussi qu'un délai de trois mois peut être jugé excessif notamment si, à l'issue de cette période, l'autorité des marchés financiers, saisit le parquet. Cette règle peut trouver sa justification dans le fait que, sous réserve de la dénonciation calomnieuse, le commissaire aux comptes est protégé contre le risque d'erreur d'appréciation en la matière. La dénonciation calomnieuse est un délit qui consiste à porter des accusations mensongères contre une personne déterminée, auprès d'un officier de justice ou de police administrative ayant le pouvoir d'y donner suite, y compris les supérieurs hiérarchiques ou l'employeur de la personne dénoncée. L'article 270 alinéa 2 C.S.C. précise que la responsabilité du commissaire aux comptes ne peut être engagée à l'occasion de la révélation. Il en est ainsi même si le procureur de la République ne donne pas suite à sa démarche, ou si l'instruction judiciaire ouverte à la suite de la révélation aboutit à un non-lieu, se fondant sur un motif de droit ou une insuffisance de charges. En outre, toute révocation d'un commissaire aux comptes en cours de mandat en raison du fait qu'il a révélé au ministère public des faits délictueux est considérée comme abusive².

1.2. Un élément moral présumé

La mauvaise foi, qu'elle soit réduite à la volonté d'accomplir un acte que l'on sait illicite, ou de s'abstenir d'un acte que l'on sait, ordonné par la loi, ou qu'elle exige en plus que l'inculpé soit animé d'un mobile frauduleux, est-elle un élément constitutif du délit de non-révélation des faits délictueux ?

A priori, c'est la réponse négative qui semble être consacrée par les textes. Les articles 271 du code des sociétés commerciales et 56 alinéa 2 du code des organismes de placement collectif n'utilisant l'adverbe « *sciemment* » que pour le seul délit d'informations mensongères. Pourtant, c'est la réponse positive qui doit être adoptée, puisque connaître des faits délictueux

¹ Art. 35 de la norme comptable n° 10.

² Art. 40 de la norme comptable n° 10.

et s'abstenir de les révéler est, en lui-même, révélateur de mauvaise foi. L'élément moral du délit se trouve dès lors consacré implicitement et peut être déduit de la preuve de la connaissance des faits délictueux suivie d'une abstention injustifiée de les porter à la connaissance du ministère public.

Le terme « *sciemment* », utilisé par le législateur français, suppose que le commissaire aux comptes ait eu connaissance du caractère mensonger des informations données ou confirmées par lui. C'est ce qu'a affirmé la chambre criminelle de la Cour de cassation française le 12 janvier 1981 (Dalloz 1981, p.348). C'est le cas aussi, lorsque les informations mensongères se trouvent dans un bilan, à l'élaboration duquel, le commissaire aux comptes a participé (Cour de cassation, Chambre criminelle, 2 mars 1983, Dalloz 1983, IR, p.476)). La Cour de cassation a jugé que « *relèvent tous les éléments constitutifs du délit prévu et réprimé par l'article 457 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966, les juges qui retiennent que, en sa qualité de commissaire aux comptes, le prévenu a sciemment confirmé des informations mensongères en certifiant la régularité et la sincérité du bilan dont il connaissait la fausseté pour avoir participé à son élaboration* ».

La preuve de cette connaissance n'est généralement pas facile. Pour surmonter cette difficulté, la jurisprudence française assimile l'imprudence des professionnels à une véritable mauvaise foi (Cour de cassation française, Chambre criminelle, 2 avril 1990, Revue des sociétés 1990, p. 461), et n'admet que très rarement l'excuse d'une erreur d'appréciation ou d'un défaut de diligence de la part de ceux dont la mission est précisément le contrôle et la détection des irrégularités. D'après cette jurisprudence, la mauvaise foi des commissaires aux comptes est suffisamment établie dès lors que les circonstances de l'espèce permettent de relever qu'une *diligence normale* ne pouvait les laisser dans l'ignorance des irrégularités. La Cour d'appel de Paris avait infirmé le 11 février 1981 un jugement de relaxe de la 11^{ème} chambre du TGI du 7 mars 1980. Ce jugement avait admis qu'il n'était pas établi que le prévenu ait eu connaissance du caractère fictif des effets de complaisance acceptés par la société au profit d'une autre société du groupe. Les premiers juges avaient précisé que le délit d'informations mensongères « *n'est caractérisé que lorsque le commissaire aux comptes a sciemment donné ou confirmé les informations mensongères, la preuve de cet élément faisant défaut en l'espèce* ». La Cour d'appel a, au contraire, relevé que le commissaire « *se devait de surveiller plus particulièrement les rapports entre les deux sociétés* », et que « *connaissant les liens existant entre elles* », il « *aurait pu, grâce à des diligences normales, se rendre compte de l'importance des relations financières irrégulières existant entre les deux sociétés* ». La Cour avait déduit que « *la certification des bilans erronés de deux exercices successifs dans les circonstances particulières de l'espèce déjà rappelées par la Cour ne peut, à l'évidence, être la conséquence d'une erreur ou d'un manque de diligence* » (Ducouloux-Favard, 1987). En définitive, on note que c'est à travers la commission du délit d'informations mensongères, que l'élément moral du délit de non-révélation des faits délictueux, peut être démontré, alors qu'il s'agit de deux infractions distinctes.

Par ailleurs, l'appréciation par les juges du fond de la mauvaise foi de l'auteur du délit échappe au contrôle de la Cour de cassation, dès lors que les juges du fond l'ont déduit, sans

contradiction, des faits constatés, (Cour de cassation, Chambre criminelle, 14 janvier 1980, n° 77-92.082).

La question se pose de savoir si la bonne foi peut être invoquée par le commissaire aux comptes qui a pu croire que les faits n'étaient pas délictueux. S'agissant d'un professionnel qui a l'expérience d'un métier, on peut penser que les juges seront particulièrement exigeants pour l'admettre. Selon Delmas-Marty, la non-révélation des faits délictueux est très proche d'un délit de négligence, c'est-à-dire d'un manque de soin ou d'application qui, lorsqu'il émane d'un professionnel, peut être assimilé à l'intention frauduleuse en raison de sa gravité (Delmas-Marty, 1982).

Il découle de ce qui précède que le commissaire aux comptes est tenu dans le cadre de l'exercice de sa mission principale de certifier la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise par un devoir de transparence qui l'oblige à signaler toute infraction qu'il aurait pu découvrir à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, et de dénoncer ces irrégularités aux autorités compétentes. Cependant, le commissaire aux comptes est également soumis au secret professionnel qui vise à protéger la confidentialité des informations auxquelles il a eu accès dans le cadre de ses fonctions. Le secret professionnel permet de préserver la confiance des entreprises envers le commissaire aux comptes et favorise ainsi la transparence dans les relations entre les parties prenantes. Le non-respect de cette obligation peut entraîner sa responsabilité pénale. En effet, le paradoxe réside dans le fait que le commissaire aux comptes est à la fois tenu de dénoncer les irrégularités qu'il découvre et de respecter le secret professionnel. Il doit trouver un équilibre délicat entre ces deux obligations, en s'assurant de respecter la confidentialité des informations tout en signalant les actes répréhensibles.

2. Les infractions au devoir de se taire : la violation du secret professionnel et le silence imposé

Le secret est un besoin humain, nous avons tous un besoin de tenir secrètes certaines données. Se cacher, est « *un instinct profond de l'être humain* », précisait le Doyen Carbonnier (Carbonnier, 1993). Le secret est aussi une valeur éthique. Même si la transparence, sans constituer une notion purement juridique, est devenue l'instrument privilégié d'une gestion performante et d'une moralisation de la vie des affaires. Le droit civil consacre le secret de la vie privée qui comporte le droit au secret de l'être et le droit au secret de l'avoir. Le droit des affaires consacre le secret bancaire qui impose aux personnels des banques de ne pas révéler d'informations confidentielles concernant les affaires et les comptes de leurs clients. Le secret des affaires, est l'obligation faite à certains agents intérieurs ou extérieurs d'une entreprise de ne pas révéler ou utiliser certaines informations qui leur ont été communiquées ou dont ils ont pu avoir connaissance en raison de leur emploi ou de leur profession. Le secret demeure, en droit, un terme générique, ayant une portée assez large et qui résiste à la précision (Delmas-Marty, 1982) ; exprimant un devoir juridique ¹ de silence, dont le respect peut être obtenu à

¹ S'opposant au devoir moral, obligation dont l'exécution ne peut être poursuivie en justice, et ne chargeant l'obligé que d'un devoir de conscience.

l'aide d'une action en justice. Le secret peut être défini comme « *un fait qui n'est pas connu, sauf du confident, et qui doit demeurer caché* » (Lambert, 2005).

Le secret professionnel se présente comme une obligation imposant à certains professionnels de taire les confidences recueillies au cours de l'exercice de leur profession, et dont le non-respect est sanctionné par la loi pénale (Lembarki, 2019). L'article 254 alinéa premier du code pénal tunisien ¹, punit de six mois d'emprisonnement et de cent vingt dinars d'amende, « *les médecins, chirurgiens et autres agents de la santé, les pharmaciens, sages-femmes et toutes autres personnes qui, de par leur état ou profession, sont dépositaires de secrets, auront, hors le cas où la loi les oblige ou les autorise à se porter dénonciateurs, révélé ces secrets* ». L'article 15 du code des droits et procédures fiscaux, promulgué par la loi n° 2000-82 du 9 août 2000 (JORT. n° 64 du 11 août 2000, p. 1874), dispose que « *toute personne appelée en raison de ses fonctions ou attributions à intervenir dans l'établissement, le recouvrement, le contrôle ou le contentieux de l'impôt est tenue à l'obligation du respect du secret professionnel* », et l'article 102 du même code précise que « *les sanctions prévues par l'article 254 du code pénal s'appliquent à tout contrevenant à l'obligation du respect du secret professionnel prévu par l'article 15 du présent code* ».

Le secret professionnel du commissaire aux comptes : confident des dirigeants, le commissaire aux comptes est tenu au secret professionnel. Le secret professionnel est prévu par l'article 8 de la loi n° 88-108 du 8 août 1988 (JORT. n° 56 du 26 avril 1988, p. 1179), portant refonte de la législation relative à la profession d'expert-comptable. Ainsi, « *sous réserve de toutes dispositions législatives contraires, les personnes physiques et morales inscrites au tableau de l'ordre et leurs salariés sont tenus au secret professionnel. Ils sont, en outre, astreints aux mêmes obligations pour les affaires dont ils ont à connaître à l'occasion de l'exercice de leurs missions* ». Puis, l'article 38 de la loi n° 94-117 du 14 novembre 1994 portant réorganisation du marché financier (JORT. n° 90 du 15 novembre 1994, p. 1850), dispose que « *les enquêteurs et toutes autres personnes appelées à prendre connaissance des dossiers sont tenus au secret professionnel* », et ajoute que les dispositions de l'article 254 du code pénal leur sont applicables. L'article 270 C.S.C. énonce dans son alinéa premier que les commissaires aux comptes ainsi que leurs collaborateurs et les experts sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. L'article 271 du même code énonce que « *les dispositions de la loi pénale relative à la révélation du secret professionnel sont applicables aux commissaires aux comptes* ».

Suscitant la passion des juristes et des politiciens, le secret professionnel des commissaires aux comptes provoque des polémiques. La combinaison des obligations d'information et de secret professionnel fera que le commissaire aux comptes sera partagé entre des devoirs antagonistes qui lui imposent à la fois de parler et de se taire (Bel Haj Hammouda, 1979). En effet, si la divulgation du secret professionnel constitue une infraction engageant la responsabilité pénale du commissaire aux comptes (Bouloc, 2008) et dont les éléments constitutifs doivent être

¹ Promulgué par le décret du 9 juillet 1913, JOT. n° 79 du 1^{er} octobre 1913.

précisés (2.1), l'obligation au secret professionnel peut être levée dans des circonstances particulières (2.2).

2.1. Les éléments constitutifs du délit

En plus de l'élément légal, la divulgation par le commissaire aux comptes du secret professionnel suppose un élément moral assez limité puisque devant être faite avec la conscience de trahir le secret d'autrui. Il n'est pas nécessaire que la violation du secret professionnel soit animée par la volonté de nuire. La divulgation par le commissaire aux comptes du secret professionnel suppose un élément matériel assez imprécis dans la mesure où les données couvertes par le secret sont de portée assez large, et où la détermination du bénéficiaire du secret reste imprécise.

L'obligation de confidentialité impose aux commissaires aux comptes de ne pas divulguer les secrets dont ils ont pu avoir connaissance à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. Il reste à déterminer en quoi consiste le secret ayant un caractère confidentiel et qui ne doit pas être révélé.

La loi apporte certaines précisions à ce concept. Selon l'article 254 du code pénal, les faits qui ne doivent pas être révélés sont ceux qui ont été *confiés au professionnel sous le sceau du secret*, et selon l'article 271 alinéa premier du C.S.C., le secret couvre les faits, les actes et les renseignements dont le commissaire aux comptes a eu connaissance *lors de l'exercice de ses fonctions*. Ces précisions ne permettent pas de tracer les contours des éléments d'informations que le commissaire aux comptes doit s'abstenir de divulguer. Un auteur pense que « *les faits, actes et renseignements visés par la loi constituent une catégorie ouverte donnant a priori au secret professionnel une base particulièrement étendue* » (Domingo, 2001). À cela s'ajoute le fait que compte tenu de l'importance que revêt le rôle du commissaire aux comptes et la tâche délicate qui lui incombe afin d'assurer le bon fonctionnement de la société contrôlée, il semble que le secret professionnel ne s'applique pas seulement aux faits, actes et renseignements dont le commissaire aux comptes reçoit la confiance, mais aussi à ceux dont il prend connaissance ou qu'il découvre.

Le secret professionnel est opposable aux associés voulant obtenir une information à titre personnel auprès du commissaire aux comptes. La raison en est que ce dernier doit rendre compte de sa mission à l'assemblée générale et non à chaque associé pris isolément. Le secret professionnel est opposable également aux tiers, c'est-à-dire à toute personne autre que la société contrôlée. Il est évident que le commissaire aux comptes ne peut confier les secrets d'affaires qu'il détient aux concurrents de la société et à ses créanciers, la loi ayant organisé à leur profit une information comptable et financière à travers l'institution du registre national des entreprises.

2.2. La levée de l'obligation au secret professionnel

La doctrine est partagée entre deux conceptions du secret. Celle du secret absolu, que résume l'expression attribuée à Brouardel « *le silence quand même et toujours* » (Brouardel, 1887). La personne tenue au secret ne peut se délier de son obligation qui reste entourée par des règles rigides et inflexibles. En revanche, celle du secret relatif permet sa levée en présence de faits justificatifs (Lambert, 2005). Il semble que le secret professionnel du commissaire aux comptes ne peut être que relatif. Diverses circonstances peuvent justifier la levée de l'obligation au respect du secret professionnel qui pèse sur le commissaire aux comptes. Ces circonstances tiennent d'abord au partage du secret (2.2.1), ensuite aux autorisations (2.2.2) et enfin aux obligations de dénonciation (2.2.3). Ces cas peuvent s'expliquer par le fait qu'il n'y aurait pas une véritable violation du secret.

2.2.1- Le silence partagé

Il peut arriver que les professionnels échangent des informations dans l'exercice de leur mission. La doctrine a pu dégager ainsi la théorie du secret partagé. Estimant que le secret professionnel a un aspect collectif¹ tout autant qu'individuel, la doctrine admet qu'il n'est pas violé par le commissaire aux comptes qui le partage avec ses confrères qui sont eux-mêmes astreints au secret. Plusieurs hypothèses peuvent ainsi être envisagées.

Le cas de la pluralité de commissaires : le respect du secret professionnel serait un non-sens si plusieurs commissaires aux comptes doivent établir un rapport commun. De même, le commissaire sortant et son successeur peuvent, lorsque ce dernier aurait pris effectivement ses fonctions, partager les secrets professionnels. Le secret peut aussi être partagé avec les collaborateurs du commissaire aux comptes et les experts par lui désignés, dans les limites des besoins de l'expertise. Il convient de préciser que l'article 270 du C.S.C. astreint au secret professionnel aussi bien le commissaire titulaire que ses collaborateurs et les experts. L'article 271 du même code ne soumet pas les collaborateurs du commissaire aux comptes aux sanctions de l'article 254 du code pénal, ce qui les fait échapper à la responsabilité pénale pour violation du secret professionnel.

Le cas de la société de commissaires aux comptes : les commissaires aux comptes peuvent exercer leur profession sous la forme d'une société civile professionnelle. Dans cette forme de société, les associés répondent de façon illimitée et solidaire des dettes sociales. Si tous les commissaires membres de cette société sont concernés par le contrôle, ils peuvent logiquement s'informer mutuellement de leur activité au sein de la société sans qu'il y ait violation du secret professionnel. Le problème se pose lorsque certains associés n'ont pas la qualité de commissaire aux comptes, (ce que permet l'article 4 de la loi n° 88-108 du 18 août 1988 portant refonte de la législation relative à la profession d'expert-comptable).

¹ Art. 20 de la loi n° 88-108 du 18 août 1988, portant refonte de la législation relative à la profession d'expert-comptable, (JORT. n° 56 du 26 août 1988, p. 1179).

Le cas du groupe de sociétés : le groupe de sociétés est un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes, mais formant une même unité économique en raison de liens financiers étroits, la société mère exerçant un contrôle effectif et une domination sur les autres sociétés membres du groupe, à savoir les filiales. La question est de savoir dans quelle mesure les commissaires aux comptes exerçant au sein d'un groupe de sociétés peuvent se partager le secret professionnel, notamment lors de la consolidation comptable, qui consiste à établir, dans les groupes de sociétés, des comptes reflétant la réalité financière de l'ensemble des sociétés groupées. L'article 266 du C.S.C. n'est d'aucun secours puisqu'il se contente d'énoncer (dans son alinéa 5) que les investigations du commissaire aux comptes « *peuvent être faites tant auprès de la société que des sociétés mères ou filiales* ». Logiquement, les commissaires aux comptes des sociétés filiales comprises dans le périmètre de la consolidation ne peuvent pas opposer le secret professionnel au commissaire aux comptes de la société consolidante dans l'exercice de sa mission de certification des états financiers consolidés.

2.2.2. Les autorisations du maître du secret

Cette hypothèse a suscité une controverse doctrinale. L'autorisation vaut-elle comme fait justificatif neutralisant la responsabilité pénale du commissaire aux comptes qui a révélé le secret professionnel ?

Certains auteurs soutiennent que le principe du secret professionnel doit être respecté dans sa plénitude et en toutes circonstances, même en cas de consentement du bénéficiaire du secret. Cette position peut trouver sa justification dans le fait que le commissaire aux comptes est un organe de contrôle institué dans l'intérêt de l'ensemble des partenaires de la société. Or, si la révélation peut être conforme aux intérêts d'un partenaire, elle peut porter atteinte aux intérêts d'un autre. D'autres auteurs voient, au contraire, que l'autorisation ou le consentement du bénéficiaire du secret vaut comme fait justificatif pour le commissaire aux comptes lui permettant de se délier de son obligation au secret au motif que ce dernier a un caractère relatif. Ces auteurs exigent que l'autorisation n'ait pas un caractère général. Seule doit être admise l'autorisation particulière quant aux informations qui peuvent être révélées et quant aux personnes auxquelles elles peuvent l'être. L'article 206 du code pénal tunisien punit de cinq ans d'emprisonnement « *celui qui, sciemment, aide à un suicide* ». L'article 411 du code de commerce punit d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende égale au montant du chèque ou de l'insuffisance de provision, celui qui, en connaissance de cause, a accepté un chèque sans provision. D'ailleurs, si en droit pénal général le consentement de la victime, n'a en principe aucune portée justificative et n'exclut pas la responsabilité pénale de l'auteur de ces faits, on peut envisager que ce principe connaît certaines exceptions pour certaines infractions dont notamment la violation du secret professionnel.

En outre, le commissaire aux comptes n'est délié de son obligation que s'il a reçu la permission du titulaire du secret. Le problème se pose alors d'identifier l'organe social qui peut consentir. Sur ce point, les opinions sont divergentes. Certains auteurs soutiennent que la personne qui a le pouvoir de consentir est le dirigeant de droit de la société. Cette qualité est reconnue à toute personne exerçant, suite à une désignation régulière, des fonctions de gestion, de direction ou

d'administration dans la société. C'est le cas des gérants de la société en nom collectif, de la société en commandite, de la société en participation, de la société à responsabilité limitée pluripersonnelle, ou unipersonnelle. Dans la société anonyme de type classique, est dirigeant de droit le président-directeur général, le directeur général adjoint, les membres du conseil d'administration ainsi que le directeur général en cas de dissociation entre les fonctions de président du conseil d'administration et celles de directeur général de la société. Concernant la société anonyme à directoire, sont dirigeants de droit les membres du directoire et ceux du conseil de surveillance. Le dirigeant de droit peut être aussi le liquidateur qui est le représentant légal de la société dissoute¹, et l'administrateur judiciaire « chargé de contrôler les actes de gestion dans les conditions définies par le président du tribunal qui peut, de manière exceptionnelle, et en vertu d'une décision motivée, le charger de prendre la direction totale ou partielle de l'entreprise, avec ou sans le concours du débiteur »². D'autres auteurs confèrent à l'assemblée générale le pouvoir de délier le commissaire aux comptes de son obligation au secret professionnel. Il a été soutenu qu'au cours de l'assemblée générale, l'autorisation du président de celle-ci permet au commissaire aux comptes de répondre à des questions qui dépassent les limites des informations qu'il doit fournir, et qu'une telle autorisation donnée ouvertement en cours de séance et non contestée, équivaut à une autorisation tacite de l'assemblée.

2.2.3. L'obligation de dénonciation

Cette obligation peut recouvrir deux situations. La première concerne les besoins de témoignage, la seconde est relative à l'ordre de la loi.

Les besoins du témoignage. Lorsqu'il s'estime insuffisamment informé sur les faits, ou lorsqu'une partie au litige allègue un fait pertinent mais ne dispose pas d'éléments suffisants pour le prouver, le juge peut ordonner d'office toutes les mesures d'instruction légalement admissibles. À cet égard, comme le secret professionnel ne peut paralyser les mesures d'instruction ordonnées par le juge, le commissaire aux comptes peut être délié de son obligation au silence pour les besoins de témoignage devant les juridictions judiciaires.

Devant les juridictions civiles. En droit tunisien, aucune disposition légale n'interdit expressément ce droit au commissaire aux comptes. En droit français, la loi, la doctrine et la jurisprudence reconnaissent au commissaire aux comptes le droit de divulguer certains renseignements dès lors que ceux-ci sont nécessaires au bon déroulement du procès. Le procès en justice évoque l'idée d'un combat, d'un affrontement que se livrent deux ou plusieurs parties et qui obéit à des règles de jeu assez précises. Le commissaire aux comptes est ainsi délié de son obligation au silence.

Les juridictions peuvent alors solliciter des renseignements normalement couverts par le secret professionnel. Aux termes de l'article L. 611-2 du code de commerce français, « lorsqu'il résulte de tout acte, document ou procédure qu'une société commerciale, un groupement

¹ Art. 42 du CSC.

² Art. 443 du C. com.

d'intérêt économique, ou une entreprise individuelle, commerciale ou artisanale connaît des difficultés de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, ses dirigeants peuvent être convoqués par le président du tribunal de commerce pour que soient envisagées les mesures propres à redresser la situation. ..., le président du tribunal peut, nonobstant toute disposition législative ou réglementaire contraire, obtenir communication, par les commissaires aux comptes, les membres et représentants du personnel, les administrations publiques, les organismes de sécurité et de prévoyance sociales ainsi que les services chargés de la centralisation des risques bancaires et des incidents de paiement, des renseignements de nature à lui donner une exacte information sur la situation économique et financière du débiteur ». Le commissaire aux comptes est également affranchi du secret professionnel vis-à-vis du président du tribunal de commerce qui enquête sur les difficultés financières de la société, ainsi que pour les informations qu'il peut être amené à faire état en déclenchant la procédure d'alerte. Le commissaire aux comptes est encore affranchi de l'obligation au secret lorsqu'il est appelé à témoigner en justice. Mais, dans ce cas, il doit agir avec prudence et ne dévoiler que les renseignements strictement nécessaires.

Devant les juridictions répressives. Le commissaire aux comptes ne peut invoquer le secret professionnel, ni refuser d'être entendu par un officier de police judiciaire. Il convient de préciser cependant que le commissaire aux comptes n'est délié du secret qu'à l'égard des éléments d'information relatifs aux faits dont la justice pénale est ou peut être saisie. En pratique, compte tenu de l'étroite imbrication des éléments qui entrent dans le champ des poursuites et ceux qui lui demeurent extérieurs, il sera difficile au commissaire aux comptes de se retrancher derrière le secret professionnel.

L'ordre de la loi. En droit pénal général, l'ordre de la loi est un fait justificatif qui exclut la responsabilité pénale. Le texte du code pénal français consacrant une jurisprudence qui acceptait une permission, fût-elle implicite de la loi, justifie expressément la simple autorisation comme l'ordre, qu'il résulte d'une disposition législative ou réglementaire. Á cet égard, soumis par la loi à l'obligation de respecter le secret professionnel, le commissaire aux comptes peut en être libéré par la loi elle-même. Afin de satisfaire à ses obligations d'information, que ce soit envers le parquet, les associés ou certaines autorités administratives.

Révélation envers le parquet. Pour éviter que l'obligation qui pèse sur le commissaire aux comptes de révéler au procureur de la République les faits délictueux dont il a eu connaissance ne soit neutralisée par celle du respect du secret professionnel, l'article 270 du C.S.C. précise qu'en cas de révélation, la responsabilité du commissaire aux comptes ne peut pas être engagée pour révélation du secret professionnel comme nous l'avons vu précédemment.

Révélation envers les associés. L'article 270 du C.S.C. écarte l'obligation au secret professionnel en imposant au commissaire aux comptes l'obligation de signaler à l'assemblée générale la plus proche, les irrégularités, (qui peuvent être formelles, substantielles ou de procédure, volontaires ou involontaires et correspondre à la violation de toute règle de droit à laquelle la société est tenue de se conformer), les inexactitudes (qui consistent généralement en un défaut de concordance ou de conformité entre une opération effectuée par la société et l'écriture comptable qui la traduit), relevées par lui au cours de l'accomplissement de sa

mission. Le commissaire aux comptes peut, par l'effet de cette disposition, dévoiler aux associés, au cours de l'assemblée générale, des informations qu'il devrait, en principe, garder secrètes.

Révélation envers certaines autorités administratives. Le commissaire aux comptes est obligé parfois de rompre le secret professionnel à l'égard de certaines autorités administratives afin de ne pas entraver le fonctionnement de ces dernières, en empêchant l'exercice d'une activité autorisée ou imposée par la loi. Le législateur tunisien qui permet aux agents de l'administration fiscale d'obtenir de la société la communication des registres, de la comptabilité, des factures et des documents nécessaires, ainsi que de la liste nominative de leurs clients et fournisseurs, précise que les personnes physiques ou morales concernées par cette obligation de communication « *ne peuvent, en l'absence de dispositions légales contraires, opposer l'obligation du respect du secret professionnel aux agents de l'administration fiscale habilités à exercer le droit de communication* ». L'article 84 de la loi n° 94- 117 du 14 novembre 1994 portant réorganisation du marché financier ¹ punit d'un emprisonnement de seize jours à six mois et d'une amende de cinq cents à deux mille dinars ou de l'une de ces deux peines seulement « *toute personne qui aura sciemment mis obstacle aux enquêteurs chargés des investigations lors de l'exécution de leur mission* ». Il découle de ces dispositions que l'opposition du secret professionnel à ces enquêteurs par le commissaire aux comptes serait une entrave à leur mission d'autant plus qu'ils sont eux-mêmes tenus au secret professionnel ². De même, le commissaire aux comptes exerçant dans des organismes de placement collectif peut lever, dans la stricte limite du nécessaire, le secret professionnel en « *signalant immédiatement au conseil du marché financier tout fait de nature à mettre en péril les intérêts des organismes de placement collectif, des actionnaires ou des porteurs de parts* » ³.

Conclusion

Les commissaires aux comptes sont tenus de respecter les obligations déterminées aussi bien par la loi ou le règlement que par les instances professionnelles. S'ils les méconnaissent, ils encourent, selon la nature de l'infraction une responsabilité civile, une responsabilité pénale ou une responsabilité disciplinaire, et parfois même de manière simultanée. Cette responsabilité pénale ne concerne que le commissaire aux comptes personne physique.

Cependant, les dispositions relatives à la responsabilité pénale du commissaire sont très contestées, notamment, dans la mesure où elles contribuent à faire peser sur ce professionnel une obligation de révélation de faits délictueux dont il a pu avoir connaissance à l'occasion de ses missions.

¹ JORT. n° 90 du 15 novembre 1994, p. 1850. Cette loi a été modifiée par la loi n° 99-92 du 17 août 1999 relative à la relance du marché financier (JORT. n° 67 du 20 août 1999, p. 1463 et 1464), la loi n° 2005-96 du 18 octobre 2005 relative au renforcement de la sécurité des relations financières (JORT. n° 84 du 21 octobre 2005, p. 2811), et l'art. 5 de la loi n° 2009-64 du 12 août 2009 portant promulgation du code de prestations des services financiers aux non-résidents (JORT. n° 65 du 14 août 2009, p. 2316).

² Aux termes de l'art. 38 de la loi n° 94- 117 du 14 novembre 1994 (JORT. n° 60 du 2 août 1994, p. 1255), « les enquêteurs et toutes autres personnes appelées à prendre connaissance des dossiers sont tenus au secret professionnel. Les dispositions de l'article 254 du code pénal leur sont applicables ».

³ Article 51 al. 2 du COPC.

En outre, le rôle assigné par le législateur au commissaire aux comptes est très important, mais le risque que court celui-ci est aussi grand. C'est un personnage « *sur le fil du rasoir* » (Terre, 1973). Par ailleurs, ce qui laisse la situation trop précaire pour le commissaire et la dénonciation parfois téméraire, est le classement sans suite ou la clôture d'une instruction sur un non-lieu. La responsabilité pénale du commissaire aux comptes peut alors être engagée sur la base de la dénonciation calomnieuse. C'est là une des raisons qui font qu'en fait ces dénonciations soient rares.

On ajoute que le commissaire aux comptes encourt, une responsabilité disciplinaire lorsqu'il a commis des faits contraires aux règles déontologiques de la profession. La particularité de cette responsabilité est que la faute susceptible de l'engendrer a un domaine large.

En effet, le commissaire aux comptes se trouve confronté à un défi complexe lorsqu'il doit concilier le secret professionnel et le devoir de révélation. D'un côté, le secret professionnel est une obligation fondamentale qui pèse sur le commissaire aux comptes. Il vise à protéger la confidentialité des informations auxquelles le commissaire aux comptes a pu accéder dans le cadre de ses fonctions. D'un autre côté, le commissaire aux comptes est également tenu par un devoir de révélation des irrégularités qu'il aurait pu découvrir. Ce devoir est consacré par la loi et exige de révéler les faits susceptibles d'affecter la situation financière de l'entreprise.

L'équilibre entre ces obligations en apparence contradictoires est difficile à trouver. Le commissaire aux comptes doit agir avec prudence et faire preuve de discernement et d'éthique professionnelle. Ainsi, les obligations du commissaire aux comptes conduisent à la recherche d'un juste milieu et d'un équilibre problématique, le silence ou la divulgation.

Bibliographie

AMAMOU. S. (2002), *Le manuel permanent du droit des affaires tunisien*, février.

BEL HAJ HAMMOUDA A. (1979), « Le secret professionnel du banquier en droit tunisien ou pour un secret professionnel plus renforcé », *Revue Tunisienne de droit*, I, p. 11-23.

BEN NASR T. (1994), *Le contrôle du fonctionnement des sociétés anonymes*, Thèse de Doctorat d'État en Droit, Faculté de droit et des sciences politiques de Tunis.

BOULAY J.-Ch. (1980), « L'obligation du commissaire aux comptes de révéler les faits délictueux », *Revue des sociétés*, p. 465-474.

BOULOC B. (1981), note sous Cour de Cassation, Chambre criminelle, 12 janvier 1981, *Revue des sociétés*, p. 612-618.

BOULOC B (2008), « Le secret professionnel du commissaire aux comptes », *Revue des sociétés*, p. 291-302.

BROUARDEL P. (1887), *Le secret médical*, Paris Librairie J.-B. Baillière et Fils.

CARBONNIER J. (1993), « La transparence, Propos introductifs », *Revue de Jurisprudence commerciales, numéro spécial*, p. 15-31.

DELMAS-MARTY M. (1982), « Á propos du secret professionnel », *Revue Dalloz. Chronique*, p. 267-272.

DOMINGO M. (2001), *Le secret professionnel du commissaire aux comptes et ses limites*, ouvrage collectif intitulé commissaire aux comptes, missions et responsabilités, Économica, Paris.

DUCOULOUX-FAVARD Cl. (1987), *Droit pénal des affaires*, Masson, Paris.

GIUDICELLI-DELAGE G. (1995), « La responsabilité pénale des différents conseils de l'entreprise », *Revue de Jurisprudence commerciale*, p. 345-366.

LAFFON F. & LAMBERT E. (2000), *L'Affaire Schlumpf : les secrets du plus fabuleux musée automobile du monde*, Éditions du Rhin.

LAJMI M. (2021), *Le silence de l'accusé : Un droit qui s'universalise*, Latrach Edition, Tunis.

LAMBERT P. (2005), *Le secret professionnel*, Bruyant, Bruxelles.

LEMBARKI A. (2019), *La pratique du commissariat aux comptes*, éd. Broché.

TERRE F. (1973), « La révélation des faits délictueux par le commissaire aux comptes au procureur de la république », *Revue économie et comptabilité*, Juin, p. 27-32.

STOLOWY N. (1998), « La responsabilité pénale du commissaire aux comptes : réflexions à propos des délits de confirmation d'informations mensongères et de non-révélation des faits délictueux », *Revue des sociétés*, p. 521-529.

Sarah ALVES,

Professeur en Gestion des Ressources Humaines, HDR
EM Normandie Business School, Laboratoire Métis

Le départ volontaire des Hospitalo-Universitaires de l'hôpital public en France

Résumé : Si la littérature a étudié le phénomène de départ volontaire pour certaines catégories de personnels des hôpitaux (PH) ou pour certaines professions (infirmier.ère), l'étude du départ volontaire des hospitalo-universitaires (HU) n'est pas relevée. Pourtant, cette catégorie de personnel, en plus de participer aux soins, œuvre à la formation et à la recherche en santé ; limiter les départs des Hospitalo-Universitaires devient dès lors une question de santé publique. Notre enquête de terrain, par l'étude de données secondaires du Centre National de Gestion, confirme le phénomène.

Mots clés : Hospitalo-universitaire ; intention de départ volontaire ; hôpital public

The voluntary departure of the University Hospitals from the public hospital in France

Abstract: While the literature has studied the phenomenon of voluntary departure for certain categories of hospital personnel (PH) or for certain professions (nurses), the study of the voluntary departure of hospital academics (HU) has not been noted. However, this category of personnel, in addition to participating in care, works in health training and research; limiting the departure of HU seems to be therefore a question of Public health. Our field survey, through the study of secondary data from the Centre National de Gestion, confirms the phenomenon.

Key words: Hospital academics; voluntary departure; public French hospital

Introduction

« *L'hôpital va mal. Ce constat n'est pas le fruit d'une pandémie soudaine qui a surpris un système pérenne, mais bien plus l'aboutissement d'un long processus entamé dans les années 90* » (Rossano et de Chatillon, 2021, p.106).

En avril 2019, bien avant le démarrage de la pandémie de Covid 19, l'Association médicale mondiale (AMM, 2019) pressait « *les gouvernements du monde entier de prendre des mesures pour pallier la pénurie mondiale de professionnels de santé* ». La France n'échappe pas à ce phénomène auquel elle est confrontée depuis plusieurs décennies. En effet, dès 2009, le « *risque de pénurie de personnels, et notamment de personnels soignants, dans un contexte de vieillissement de la population mais aussi des effectifs hospitaliers* (Noguera, Lartigau, 2009) » était déjà pointé (Benallah et Domin, 2017, p.6). L'Académie nationale de médecine en France s'inquiète, de son côté, de la perte d'attractivité des carrières Hospitalo-Universitaires (Michot et al., 2021). C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressés à la question des départs volontaires des Hospitalo-Universitaires en France. L'objectif de ce travail exploratoire est de mesurer la réalité du phénomène.

Pour comprendre le secteur d'activité dont nous traitons, nous rappelons que les professionnels de la santé recouvrent en France un ensemble d'acteurs que le Code de la santé publique décompose en trois catégories (site du gouvernement Vie Publique, 2022) : les professions médicales (médecins, sage-femmes et odontologistes ; art. L. 4111-1 à L. 4163-10) ; les professions de la pharmacie et de la physique médicale (art. L. 4211-1 à L. 4252-3) ; les professions d'auxiliaires médicaux (art. L. 4311-1 à L. 4394-4). Les professions médicales (première catégorie citée), de par leurs conditions d'exercice, recouvrent des réalités multiples en France. Le Conseil national de l'ordre des médecins (CNOM, 2021, p.92) distingue principalement l'exercice libéral, l'exercice mixte (libéral/salarié ou libéral/hospitalier ou libéral/salarié/hospitalier) et l'exercice salarié (médecine salariée, médecine hospitalière, médecine salariée et hospitalière). La médecine hospitalière représentait à elle seule 31,86 % de l'ensemble des effectifs des médecins en 2021 (CNOM, 2021) et 66,8 % des médecins salariés ; sur les 20 839 médecins en exercice mixte en 2021, 67,3% étaient des médecins libéraux-hospitaliers (CNOM, 2021, p. 92).

Plusieurs travaux dans la littérature traitent des difficultés professionnelles des infirmières, de leur insatisfaction de leur mal-être au travail et du phénomène de départ volontaire (Divay, 2013 ; Estryn-Béhar et al., 2010b ; Estryn-Béhar et al., 2006 ; Singh et Loncar, 2010). D'autres travaux s'intéressent à des phénomènes similaires pour la vaste catégorie des travailleurs de la santé et/ou en secteur hospitalier (Benallah et Domin, 2017 ; De chatillon et al., 2016 ; Piperini et al., 2021 ; Rivière, 2014 ; Rossano et De Chatillon, 2021). En revanche, le nombre de travaux dédiés aux seuls médecins (en France) est moindre. Or, si le risque de pénurie de médecins est un risque potentiel, questionner ce phénomène pour les médecins nous semble primordial. A fortiori, cette remarque vaut pour les médecins salariés en milieu hospitalier et ce, en raison de ce que représente l'hôpital dans le système français de santé et de formation des plus jeunes. En effet, comme le rappelle le site Hôpital.fr, si l'hôpital est un lieu de prévention, de soins et de sécurité, il assure l'enseignement universitaire (des étudiants en médecine) et post-universitaire par la formation continue des médecins, la formation initiale et continue des sage-

femmes et du personnel paramédical. L'hôpital est aussi un lieu de recherche clinique et une importante source d'innovations. Pour la formation et la recherche, le système de santé s'appuie sur des médecins hospitalo-universitaires, soit des médecins à la fois docteurs en médecine (salariés des hôpitaux) et à la fois docteurs en sciences. S'intéresser aux Hospitalo-Universitaires et à leur fidélisation, dans un contexte de pénurie de personnel soignant, relève donc d'une question de santé publique pour répondre aux missions fixées aux hôpitaux et constitue un enjeu fort pour ces organisations en tensions en ce qui concerne l'assurance des soins (Scoyez-Van Poppel et al., 2022, p.3).

Sur le plan scientifique, ce travail vise à apporter des clés (post Covid) de compréhension du phénomène pour cette seule catégorie de population Hospitalo-Universitaires (et non le secteur de la santé dans son ensemble). Sur le plan opérationnel, ce travail vise à comprendre comment limiter les départs volontaires des Hospitalo-Universitaires et par là même, anticiper un scénario catastrophe que nous pourrions imaginer d'une spirale négative entre pénurie, difficulté de formation des acteurs de la santé et diminution de la recherche. Pour aborder ce questionnement, nous nous attacherons dans une première partie à comprendre plus finement l'environnement hospitalier des Hospitalo-Universitaires, l'état de la démographie actuelle des Hospitalo-Universitaires et le phénomène de départ volontaire (1). Dans une deuxième partie, nous décrivons notre étude de données secondaires, principalement issues du Centre National de Gestion (CNG) des Hospitalo-Universitaires en France (2). Dans une troisième partie, nous analyserons ces données pour que le monde des gestionnaires et les pouvoirs publics puissent s'emparer de ce sujet de façon éclairée (3).

1. Le phénomène de départ volontaire des Hospitalo-Universitaires

Pour comprendre le phénomène de départ volontaire des Hospitalo-Universitaires, cette première partie vise à détailler les questions de démographie médicale, ce que sont les Hospitalo-Universitaires, les modes de fonctionnement de leur environnement de travail et leurs conditions de travail (1.1.). Dans une deuxième sous-section, nous décryptons ce qu'est le départ volontaire, en particulier des médecins à l'hôpital (1.2.).

1.1. Les Hospitalo-Universitaires et leur environnement de travail

De façon à comprendre qui sont les personnels Hospitalo-Universitaires et dans quel environnement de travail ils évoluent, nous détaillons dans cette sous-section la démographie médicale en France en 2022 (1.1.1), le cadre institutionnel de ces emplois en France (1.1.2), l'environnement de travail hospitalier et ses réformes durant les dernières décennies (1.1.3) pour conclure sur les conditions actuelles de travail (1.1.4).

1.1.1. La démographie médicale en France en 2022

Il existe un problème de démographie médicale en France que la crise du Covid a mis en exergue. Toutefois, ce constat est le fruit d'une histoire de plusieurs décennies ; nous retenons trois raisons pour expliquer ce constat.

La première origine concerne le nombre de professionnels formés par le système de formation supérieure. Nous notons que le nombre de places ouvertes en médecine en France a connu son pic le plus bas en 1993 avec 3 500 places ouvertes ; ce nombre de places est resté inférieur à 4 000 places par an jusqu'en 2000 ; puis, de 2001 à 2007, ce *numerus clausus* a augmenté de 400 places par an et la barre des 7 000 places ouvertes a été franchie en 2007 (Statista, 2022). Ces données sont à mettre en perspective avec les 9 à 11 années nécessaires pour former des médecins (Onisep, 2021). La deuxième origine trouve ses sources dans la démographie médicale actuelle. Selon le Conseil National de l'Ordre des Médecins (CNOM), l'âge moyen des médecins inscrits au Tableau de l'Ordre est de 57,2 ans (CNOM, 2021, p.23). Durant l'année 2020, le nombre de médecins inscrits pour la première fois à l'Ordre des médecins a diminué de 5,3 % en comparaison avec l'année 2019 (CNOM, 2021, p.115). De plus, en 2021, « *les médecins âgés de plus de 60 ans représentaient 50,4 % de l'ensemble des inscrits. Les moins de 40 ans représentaient 18,2 % de ces effectifs* » (CNOM, 2021, p.23). Par ailleurs, en 2021, les médecins actifs réguliers représentaient 63,5 % de l'activité contre 76,5 % en 2010 (CNOM, 2021, p.24), soit une baisse de 13 points en l'espace de onze ans. Cette situation laisse dire au CNOM que « *depuis 2010, l'augmentation modérée du volume de médecins actifs (en activité régulière, intermittente ou retraités actifs) reflète les choix politiques opérées dans le passé et explique les nombreux départs à la retraite que les nouvelles installations ne compensent pas toujours. En outre, la tendance à la diminution des retraités actifs parmi les retraités s'explique par le vieillissement amorcé de la population médicale* » (CNOM, 2021, p. 3). Une troisième explication possible au manque durable de personnel de santé semble trouver sa source dans les conditions de travail et d'exercice, qui impactent directement la satisfaction des personnels en place, le turnover des effectifs et le manque d'attractivité des emplois relevés dans la littérature (Divay, 2013 ; Estry-Béhar, 2008). En 2018, une enquête conduite auprès de 329 médecins montrait par exemple que 43,26 % des professionnels interrogés ne semblaient pas satisfaits de leur qualité de vie au travail (profil médecin, 2018). Or, pour l'OCDE, cette problématique de satisfaction au travail est centrale (Estry-Béhar et al., 2010a) dans la problématique de démographie médicale.

De l'ensemble de ces données, nous comprenons que la population médicale en France est vieillissante, que le nombre de jeunes médecins formés actuellement ne peut pas mécaniquement résoudre la problématique démographique à court terme et que la question des conditions de travail et d'attractivité du métier est posée.

1.1.2. Les Hospitalo-Universitaires, de qui parle-t-on ?

Nous nous attacherons à décrire le corps médical d'un hôpital public faisant fi de la structure hiérarchique ou l'organisation globale de la structure de santé en elle-même.

Le personnel médical dans un hôpital comprend des médecins de différentes catégories et aux statuts multiples (Haehnel, 2000) : les personnels Hospitalo-Universitaires (HU) titulaires, soit les professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PUPH) et maîtres de conférences des universités-praticiens (MCUPH) ; les praticiens hospitaliers (PH) à temps plein ou à temps partiel ; les praticiens contractuels, les assistants des hôpitaux et les attachés des établissements d'hospitalisation publics. Dans leur mission d'enseignement et hospitalière, les Hospitalo-Universitaires titulaires sont accompagnés de personnels temporaires que sont les praticiens hospitaliers universitaires (PHU, soit des PH détachés dans le corps des Hospitalo-Universitaires) et de personnels non titulaires qui comprennent les chefs de clinique des universités-assistants des hôpitaux (CCA) et les assistants hospitaliers universitaires (AHU). Même si des réformes récentes modifient quelque peu ce panorama des catégories de personnels médicaux à l'hôpital, les Hospitalo-Universitaires tels que présentés ainsi sont les catégories de personnels rencontrés dans les hôpitaux.

Les Hospitalo-Universitaires titulaires « assurent des fonctions d'enseignement pour la formation initiale et continue, des fonctions de recherche et des fonctions hospitalières [...]. Ils participent aux tâches de gestion que peuvent impliquer ces fonctions » (Haehnel, 2000, p.26). Si ces activités universitaires et hospitalières sont indissociables, la répartition entre le travail universitaire et le travail hospitalier n'est pas statutairement définie (Vicente, 2022). Ils ont une double affiliation, à la fois universitaire (U) et hospitalière (PH) (Haehnel, 2000) et répondent à deux ministères de tutelle, le ministère des Solidarités et de la santé et le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Michot et al., 2021). Leur durée de travail hebdomadaire est de 48 heures, en intégrant les temps de garde et d'astreinte (Vicente, 2022). Ils bénéficient de 25 jours de congés par an et disposent de 2 à 6 semaines pour préparer leurs enseignements et/ou conduire des travaux de recherche (Vicente, 2022). Ils perçoivent une rémunération de l'université (considéré comme l'employeur principal) et des émoluments de l'hôpital. Les Hospitalo-Universitaires sont des acteurs majeurs pour répondre aux objectifs de formation et de recherche assignés aux hôpitaux. En cela, ils constituent la pierre angulaire des soins, de l'enseignement et de la recherche dans les CHU (Michot et al., 2021).

1.1.3. L'environnement de travail hospitalier

Les réformes qu'a connu l'hôpital français au cours de ces quinze dernières années « s'inscrivent dans un mouvement d'une plus grande ampleur touchant tous les pays de l'OCDE. Il s'agit du New Public Management qui s'accompagne de l'accountingization et se manifeste par une plus grande présence du contrôle de gestion dans ces organisations » (Loubet, 2011, p. 2). Ces réformes ont provoqué de profonds changements qui ont pu pour Loubet (2011, p.3) avoir une influence sur le métier exercé par les médecins en structure hospitalière.

La première réforme concerne le mode de financement des hôpitaux avec la mise en place de la tarification à l'acte (T2A) en 2003. La tarification à l'acte réclame des équipes d'alimenter de manière exhaustive et dans de courts délais le système d'information médicalisé afin que l'établissement puisse être rémunéré pour ces actes et corrélativement disposer de financement (Loubet, 2011). Cette réforme a abouti à « une rationalisation forte de l'activité au sein des

hôpitaux, dans une constante recherche de gains de productivité » (Benallah et Domin, 2017, p. 6). « *Cette concentration sur la gestion économique est toujours d'actualité, puisque la maîtrise de la masse salariale et des coûts apparaît aujourd'hui comme la première préoccupation de 80 % des directeurs d'hôpitaux français* » (Haliday et Naudin, 2019, p. 52). Le pendant de la réforme de la T2A a été l'information accrue des hôpitaux. En effet, afin de rendre compte de l'activité réelle des établissements, il a fallu mettre en place un Programme de médicalisation des systèmes d'information (PMSI). Ce système, tel qu'expliqué par le Ministère de la santé et de la prévention (2017), permet de décrire de façon synthétique et standardisée l'activité médicale des établissements de santé ; il repose sur l'enregistrement de données médico-administratives normalisées dans un recueil standard d'information. Le PMSI est fondé sur la classification en Groupes Homogènes de Malades (GHM) (Moison, 2017, p. 53), ce qui, nous allons le comprendre par la suite, n'est pas neutre dans le quotidien des médecins.

La T2A a eu pour impact de transformer les modes de management dans les hôpitaux en s'inspirant directement des techniques de management du secteur privé (Benallah et Domin, 2017, p. 2), ce qui n'est pas forcément adapté à une structure du secteur public, de surcroît pour une activité de service public. L'informatisation, de son côté, a contraint les services à reconfigurer leurs activités et a eu un impact sur le sentiment d'autonomie des acteurs (Haliday et Naudin, 2019) ; la fonctionnalité des systèmes choisis n'est pas non plus sans conséquence sur les acteurs (Estryn-Béhar et al., 2010a). Sur le volet humain, force est de constater que tant la T2A que l'informatisation ont entraîné de « *nouvelles contraintes pesant sur les établissements comme facteurs de détérioration de leurs conditions de travail* » (Haliday et Nazudin, 2019, p. 56).

1.1.4. Les conditions de travail dans le secteur hospitalier

Ces réformes (T2A et MPSI) ne représentent pas à elles-seules l'ensemble des difficultés que vit l'hôpital public en France depuis ces dernières années. Parmi ces difficultés, nous relevons (pour plus de détail, voir l'ensemble des travaux de Estryn-Béhar) : les changements dans l'organisation du travail ; une augmentation des tâches administratives ; une exigence et des attentes fortes des patients pour l'amélioration de l'information et de la qualité des prises en charge ; la mise en place d'outils de traçabilité et de contrôle centrée sur les résultats (en référence à New Management Public expliqué précédemment) ; une densification des activités du fait de la diminution de la durée de séjour des patients et des moyens humains jugés insuffisants. Les impacts négatifs de ces difficultés de l'hôpital et le constat d'une dégradation des conditions de travail dans le secteur hospitalier sont réels (Benallah et Domin, 2017, p.6). Plusieurs domaines de dégradation sont mentionnés dans la littérature :

- ***L'intensification du travail*** : elle a plus augmenté entre 2005 et 2013 en comparaison avec d'autres secteurs d'activités (de Chatillon et al., 2016) ;
- ***Les exigences émotionnelles*** : le contact avec le public et les temps d'attente des patients, avec son lot potentiel de violence (de Chatillon et al., 2016) ;

- **La pression croissante des contraintes de rythme** (Gheorghiu, Moatty, 2013, p. 250) du fait du PMSI et de la T2A mais aussi du respect des normes ou des délais de production comme de la dépendance vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues (Benallah et Domin, 2017, p.28). Ces pressions et contraintes de rythme se cumulent par ailleurs avec d'autres formes de pression à l'hôpital pour Gheorghiu et Moatty (2013) telles que le travail en urgence, les pics d'activité et la pression des patients en attente ;
- **Le management** : il est perçu, dans sa forme et/ou dans son déficit, comme facteurs de risque psycho-social (de Chatillon et al., 2016) ;
- **Les pratiques de médecins de plus en plus encadrées** par les procédures qualité et les outils de gestion, avec le risque d'un assujettissement croissant à ces outils et aux exigences contradictoires qu'ils provoquent (de Chatillon et al., 2016, p. 27) ;
- **Les conflits de valeur** et le ressenti qu'une qualité empêchée en conséquence de la recherche de productivité, d'une augmentation de l'activité (pour augmenter le budget) et du renforcement de système normalisateur (traçabilité et codage des actes) (de Chatillon et al., 2016, p. 25) ;
- **Les exigences de changement généralisées** avec la création de groupements hospitaliers de territoire (loi santé 2015) « *visant à favoriser la coopération autour de prise en charge des patients entre établissements publics de taille différente, mais aussi à rationaliser des activités, techniques, logistiques, médicaments, achats divers* » (de Chatillon, 2016, p. 27). A cela s'ajoutent la mise en place des rotations de personnels sur 12 heures et une flexibilité accrue des personnels du fait de la mutualisation des équipes.

Tous ces éléments œuvrent en faveur de conditions de travail difficiles pour les acteurs et questionnent leurs risques psycho-sociaux autant que leur aspiration à rester dans ce contexte. « *Les médecins, tous âges et spécialités confondus, ont une qualité de vie altérée* » nous disent Alcaraz et al. (2019, p.19) et il existe une forte prévalence de stress, d'anxiété et de dépression chez les médecins français en comparaison avec la population générale (Haliday et Naudin, 2019). Si aucun chiffre officiel ne vient attester de l'ampleur de ce phénomène ressenti au sein de l'hôpital public, « *déçus par leurs conditions de travail, n'y trouvant ni le sens ni l'équilibre avec la vie privée qu'ils espéraient, de plus en plus de praticiens – souvent quadragénaires – quitteraient ou songeraient à quitter l'hôpital public* » nous confirmait Béguin en 2019, soit pour se reconverter, soit pour se tourner vers le privé (Stromboni, 2022).

1.2. Le départ volontaire des Hospitalo-Universitaires

Appréhender ce souhait de quitter l'hôpital nécessite de comprendre plus finement le phénomène de départ volontaire et les raisons de ces départs (1.2.1). Nous examinons dans un deuxième temps le phénomène, pour les Hospitalo-Universitaires (1.2.2).

1.2.1. Les antécédents du départ volontaire

Le départ volontaire est défini comme « *la décision [à son initiative] d'un salarié de mettre fin à une relation d'emploi* » (Dess & Shaw, 2001). Plusieurs travaux ont décrit les antécédents du départ volontaire (Cotton et Tuttle, 1986 ; Griffeth et al., 2000 ; Mitchell et al., 2001). Parmi ces antécédents, le faible niveau de satisfaction des salariés est clairement identifié (Holtom & al. 2005 ; Johnson & Yanson, 2015), ainsi que le manque de confiance envers son organisation (Meyssonnier & Roger, 2006) ou encore l'engagement affectif (« *l'engagement est une attitude durable qui découle notamment de la satisfaction [...] le lien positif entre l'engagement et la propension à rester a été validé dans de nombreux contextes et pour des profils variés de personnels (Griffeth & al., 2000; Mathieu et al., 1990)* », Alves & Culié, 2010 p. 40). « *Mathieu et Zajac (1990) montre que le lien satisfaction – engagement est plus important lorsque la satisfaction porte sur l'environnement de travail et le contenu de la mission que sur la rémunération et les opportunités d'évolution* » (Alves et al., 2010, p.40). Dans cette perspective, Alves et Culié (2016) pointent la question des conditions de travail comme une dimension majeure du départ volontaire. Trois sous-dimensions sont établies comme le montre la figure 1 :

Dimension organisationnelle et managériale	Dimension relationnelle	Dimension individuelle
<ul style="list-style-type: none"> • Confiance dans l'organisation • Reconnaissance et feed-back • Soutien organisationnel perçu • Opportunités de promotion et évolution de carrière • Rémunération • Politique et administration de l'organisation • Insécurité de l'emploi • Ruptures des promesses • Harcèlement moral 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les collègues • Supérieur hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> • Variété des compétences • Identité de la tâche et contenu du travail • Signification de la tâche et intérêt du travail • Autonomie • Réalisation de soi • Responsabilité du travail • In/compatibilité de rôles

Figure 1 – Recensement d'antécédents du départ volontaire adapté depuis Alves et Culié (2016, p. 36)

Parmi ces antécédents, certains ont un impact négatif sur la dynamique (comme par exemple le harcèlement moral) ; d'autres ont un impact positif ou négatif selon qu'ils sont perçus comme présents ou absents du quotidien des individus. Les bonnes relations avec les collègues peuvent être source de satisfaction par exemple ; mais l'absence de relation ou les mauvaises relations ont un effet inverse.

Toutefois, si ces antécédents ont été établis dans la littérature, la dynamique du départ volontaire reste encore discutée sur plusieurs points. Tout d'abord, la place de la satisfaction comme un antécédent direct du départ volontaire ou comme un antécédent indirect (l'engagement devenant alors une variable médiatrice) est questionnée. Comme l'indiquent Semmer et al. (2014, p.174), les antécédents de ces deux construits (satisfaction et engagement) sont

relativement similaires et la prévalence causale de l'un sur l'autre n'a pas été établi conceptuellement. Un deuxième questionnement réside dans l'intention de quitter et le fait de quitter véritablement son organisation de travail, une différence importante entre l'attitude et le comportement que mettent en évidence Cossette et Gosselin (2012).

Enfin, parmi les antécédents de départ volontaire, la littérature distingue les raisons « *Push* » et les raisons « *Pull* ». Le faible niveau de satisfaction comme le manque de confiance envers son organisation sont des facteurs « *Push* », c'est-à-dire des facteurs qui poussent un individu à quitter son organisation actuelle de travail. Ces facteurs sont à distinguer des facteurs « *Pull* », soit les facteurs liés à l'univers que le sujet s'apprête à rejoindre (Alves et Culié, 2016, p.40). Ces raisons « *Pull* » sont diverses : opportunités d'emploi externes, désir d'essayer quelque chose de nouveau, souhait de développer ses connaissances et ses compétences, recherche de nouveaux challenges ou tout simplement l'envie de changer sont autant de possibilités (Semmer et al., 2014, p.175).

1.2.2. *Le cas des Hospitalo-Universitaires*

Plusieurs travaux ont été conduits à l'étranger sur l'intention de quitter une organisation des médecins ou des personnels soignants (Aniss et Rajaa, 2020 ; Estry-Béhar et al., 2010b ; Gan et al., 2018 ; Ndayirata et al., 2020) mais aussi sur la question de la propre santé des acteurs du secteur (Alcaraz et al., 2019 ; Estry-Béhar et al., 2011 ; Negueu et al., 2019). Nous avons cependant relevé moins de travaux sur le départ volontaire en France, en particulier des Hospitalo-Universitaires. Les travaux que nous rapportons concernent donc des médecins en général dans le secteur hospitalier.

Un premier travail sur les antécédents de l'abandon de la profession des médecins salariés français (le départ volontaire à son paroxysme) est éclairant (Estry-Béhar, 2010a). Le burnout apparaît comme déterminant (second facteur de risque relevé dans ces travaux) ; suivent les (mauvaises) relations interpersonnelles, le harcèlement par les supérieurs, la crainte de faire des erreurs et le déséquilibre travail/famille. Ce sujet de la santé au travail est prégnant dans certaines études et pas seulement depuis la crise du Covid ; comme le rappelaient Doppia et al., dès 2011 : « *le syndrome d'épuisement professionnel touche près d'un médecin ou pharmacien salarié sur deux* » (p.782).

Parmi les antécédents de l'intention de quitter l'organisation, les médecins (au Maroc) font état de leur faible niveau de satisfaction (Aniss et Rajaa, 2020). En France, de jeunes PH (moins de dix ans d'exercice) font ressortir trois dimensions issues de leurs conditions de travail pour expliquer leur insatisfaction :

- Le rythme de travail (la charge de travail, *l'hypersollicitation*, les impacts sur la vie personnelle) (Alcaraz-Mor et al., 2019) ;
- L'organisation du travail (avec une faible autonomie perçue pour l'organisation du service, une pression économique du fait des objectifs de rentabilité, la dégradation de la qualité du travail en conséquence, le recours à des CDD par manque de personnel et le glissement de tâches impactant le travail d'où une surcharge administrative) (Alcaraz-Mor et al., 2019). Les médecins français dénoncent en effet

l'accroissement du poids ressenti des missions administratives (au dépend des missions médicales) et le développement de la logique financière des hôpitaux (Baret et Renaud, 2014) ; les auteurs ajoutent que « *même l'ancienneté, facteur d'ancrage puissant du fait d'une grille salariale basée sur ce principe, perd son rôle dissuasif* » (Baret et Renaud, 2014, p. 43). En particulier, les nouvelles responsabilités avec la mise en place des pôles, de la T2A et du PMSI (qui ne reflète pas la variété des cas à coder – voir GHM cités précédemment – et dont la technique de codage est méconnue, du moins à l'époque de cette recherche) empêchent les médecins de se consacrer autant qu'ils le souhaiteraient aux soins, à l'enseignement et à la recherche (Loubet, 2011).

- Les conditions matérielles (un matériel informatique déficient, comme le matériel médical parfois, des locaux vétustes et des conditions d'accueil dégradées) (Alcaraz-Mor et al., 2019) constituent la troisième dimension. Sur ce dernier point, le lien entre les équipements de travail et le soutien organisationnel perçu ¹ a été confirmé (Ndayirata et al., 2020).

En conclusion, le lien entre le faible niveau de satisfaction au travail et l'intention de quitter est établi. Concernant les médecins hospitaliers, les éléments contributeurs à ce faible niveau de satisfaction seraient principalement et en synthèse expliquées par trois dimensions : le rythme de travail, l'organisation du travail, surtout en conséquence des différentes réformes qu'a vécu l'hôpital depuis quinze ans, et les conditions matérielles.

L'ensemble de ces éléments représente autant d'antécédents supplémentaires du départ volontaires à ceux déjà exprimés dans la figure 1. Toutefois, aucun travail n'a centré ses préoccupations sur les seuls Hospitalo-Universitaires pour lesquels la recherche et l'enseignement sont une partie constitutive primordiale de leur métier. D'autres facteurs pourraient donc jouer un rôle non neutre dans la dynamique de départ volontaire.

2. La réalité du phénomène de départ volontaire des Hospitalo-Universitaires au 1^{er} janvier 2022

Si la littérature n'a pas encore dévoilé les motifs spécifiques de départ volontaire des Hospitalo-Universitaires, la réalité du phénomène doit être établie avant toute chose. L'Académie Nationale de Médecine rappelle qu'entre 2018 et 2020, 78 PUPH et 61 MCUPH ont démissionné (Michot et al., 2021). De plus, l'Académie constate une désertification des viviers dans certaines disciplines du fait, probable, de la perte d'attractivité des carrières hospitalo-universitaires. Dans ce contexte, notre enquête est un travail exploratoire qui vise à mesurer, par des éléments tangibles, à quel point le départ volontaire est prégnant – ou non – dans les hôpitaux français. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps conduit deux entretiens

¹ Le soutien organisationnel perçu « *correspond à la croyance globale d'un employé à propos du degré de soin et d'attention que l'organisation porte à son égard et la façon dont elle valorise sa contribution* (Eisenberger et al., 1986) » (Ndayirata et al., 2020, p. 27). Une relation significative et négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de départ volontaire a été établie dans la littérature (Kurtessis et al., 2017, p. 25).

exploratoires avec un PUPH (non démissionnaire) et un PH (en reconversion) de façon à confirmer notre compréhension de cet environnement de travail et le métier de Hospitalo-Universitaires. Dans un second temps, nous avons fait l'étude de données secondaires que le Centre National de Gestion (CNG) a publié sur son site ¹ accessibles à tous. Le CNG est un établissement public administratif sous tutelle du Ministre chargé de la santé ; il assure la gestion statutaire et le développement des ressources humaines des praticiens hospitaliers dans leur ensemble et des directeurs de la fonction publique hospitalière des secteurs sanitaire, social et médico-social. Toute activité de gestion des effectifs, telle que les démissions, les nominations, les détachements, etc. est gérée et enregistrée par ce centre. Ce dernier a en conséquence les données les plus exactes sur les effectifs Hospitalo-Universitaires et les mouvements de personnels. Les données publiées sont le reflet de la situation au 1^{er} janvier 2022 ². Nous présentons ci-après les principaux constats de ce recensement apportant des éléments de démographie (2.1) et une exploration des données sur les départs (2.2).

2.1. Les Hospitalo-Universitaires, éléments de démographie

Au 1^{er} janvier 2022, les personnels Hospitalo-Universitaires titulaires représentent 6 481 personnes, dont 2002 MCUPH et 4 479 PUPH. Entre 2016 et 2022, le nombre de PUPH a augmenté de +1,8%, avec une croissance annuelle de + 0,3%. Sur la même période, le nombre de MCUPH (soit le vivier des futurs PUPH) a diminué de - 4%. Sur une échelle de temps plus réduite, entre 2020 et 2022, l'ensemble des hospitalo-Universitaires a augmenté de 0,5 %.

Les hommes restent majoritairement représentatifs des Hospitalo-Universitaires ; ces derniers représentaient 69,5% des effectifs en 2020, 68,6 % en 2021 et 68,4 % sur l'année 2021. Si l'on examine en détail ces données, nous constatons que la prépondérance masculine est principalement vraie pour la catégorie des PUPH puisque les hommes représentent 75,9 % des effectifs PUPH. Concernant les MCUPH, la proportion hommes-femmes est plus proche de l'égalité avec 51,1% d'hommes.

L'âge médian de l'ensemble des hospitalo-Universitaires se situe à 53,5 ans au 1^{er} janvier 2022 (contre 53,3 ans au 1^{er} janvier 2021 et 52,5 ans au 1^{er} janvier 2017). Nous notons également que la proportion des plus de 60 ans et plus est de 26,7 % (début 2022) alors qu'elle n'était que de 18,4 % début 2017. Si l'on examine en détail les deux catégories de personnels étudiées, la moyenne d'âge des PUPH est de 55,2 ans et celle des MCUPH de 46,6 ans au 1^{er} janvier 2022. A cette date, les classes d'âges les plus représentées pour les MCUPH sont les 35-39 ans et les 40-44 ans (représentant 49 % du total des effectifs MCUPH). Concernant les PUPH, les 55-59 ans et les 60-64 ans représentent 46,2 % des effectifs.

Au 1^{er} janvier 2022, l'ancienneté moyenne des Hospitalo-Universitaires exerçant en établissement est de 11,6 ans. En détail, 30,7 % des MCUPH ont une ancienneté moyenne comprise entre 1 et 4 ans ; 42,5 % des PUPH quant à eux ont une ancienneté comprise entre 5 et 14 ans. L'âge moyen pour entrer dans ce statut est de 36,4 ans pour les MCUPH et de 43,2 ans pour PUPH.

¹ https://www.cng.sante.fr/sites/default/files/media/2022-06/Etude_HU2022_VF.pdf

² Les données en date du 1^{er} janvier 2022. Il faut donc entendre qu'il s'agit en réalité du bilan des mouvements de l'année 2021.

La répartition démographique des Hospitalo-Universitaires montre enfin une forte concentration des effectifs en Ile de France qui compte 30,2 % des effectifs exerçant en établissement début janvier 2022.

2.2. Le phénomène de départ des hospitalo-Universitaires

Concernant les départs, nous avons examiné plusieurs éléments, qu'il s'agisse de départs naturels / subis ou de départs volontaires.

Les départs naturels / subis concernent quatre modes de sortie des effectifs : décès, radiation ou révocation, titularisation dans une autre administration et retraite. Comme le montre le tableau 1, le principal motif est le départ à la retraite des titulaires :

		décès	radiation / révocation	titularisation dans une autre administration	retraite	total
2016	MCUPH	2	1	0	63	66
	PUPH	6	1	0	194	201
	ensemble	8	2	0	257	267
2018	MCUPH	5	0	0	33	38
	PUPH	4	2	0	130	136
	ensemble	9	2	0	163	174
2020	MCUPH	2	0	0	35	37
	PUPH	2	4	0	124	130
	ensemble	4	4	0	159	167
2021	MCUPH	1	2	1	33	37
	PUPH	1	4	0	106	111
	ensemble	2	6	1	139	148

Tableau 1 – Sorties naturelles / subies du corps hospitalo-universitaire

Concernant les départs volontaires, nous avons examiné trois motifs : les démissions, les disponibilités et les détachements. Si le CNG catégorise, dans ses calculs, les démissions dans la rubrique « Sorties des effectifs », nous considérons qu'il s'agit également d'une manifestation ultime du départ volontaire. Pour cette raison, nous intégrons les démissions dans cette partie d'analyse des données. La figure 2 synthétise les effectifs par motif de départ :

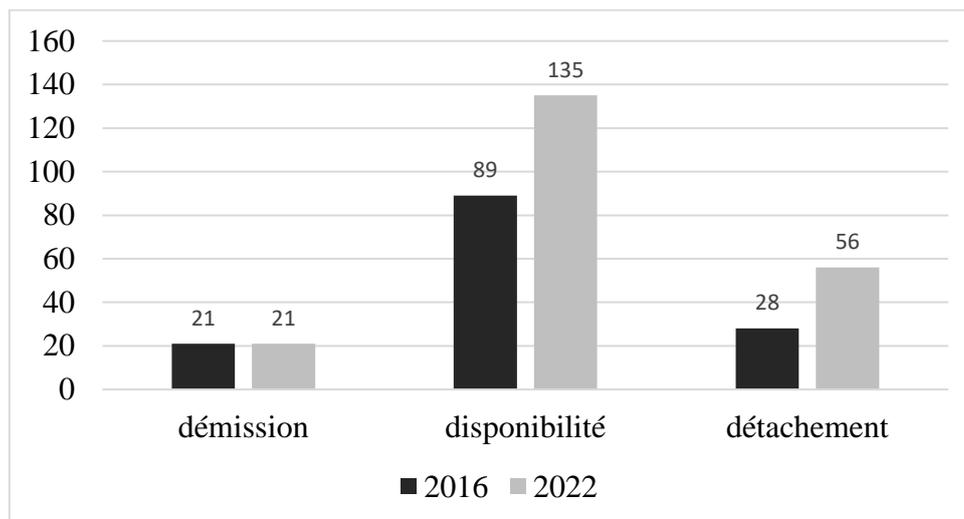


Figure 2 – Les départs volontaires des Hospitalo-Universitaires en 2016 et 2022

S'agissant des démissions, elles représentaient 15,22 % des modes de sortie volontaire du corps en 2016 et 9,91 % en 2021, soit une diminution de - 5,31 points en cinq ans. Si cette part des démissions a baissé pour les PUPH, elle reste sensiblement constante pour les MCUPH. La démission représente en effet pour cette catégorie de personnel plus de 16 % des départs volontaires (16,39 % en 2016 et 16,49 % en 2022). Si ces données sont encourageantes, nous avons examiné la part des démissions dans les modes de sortie définitive du corps des Hospitalo-universitaires (soit la part des démissions comparée aux décès, démissions, radiation/révocation et retraite) à l'exemple des analyses du CNG. Comme le montre la figure 3, les démissions chez les MCUPH ont augmenté de façon significative puisqu'elles représentaient 15,87 % des modes de sorties des effectifs au 1^{er} janvier 2016 et plus de 30 % pour l'année 2021.

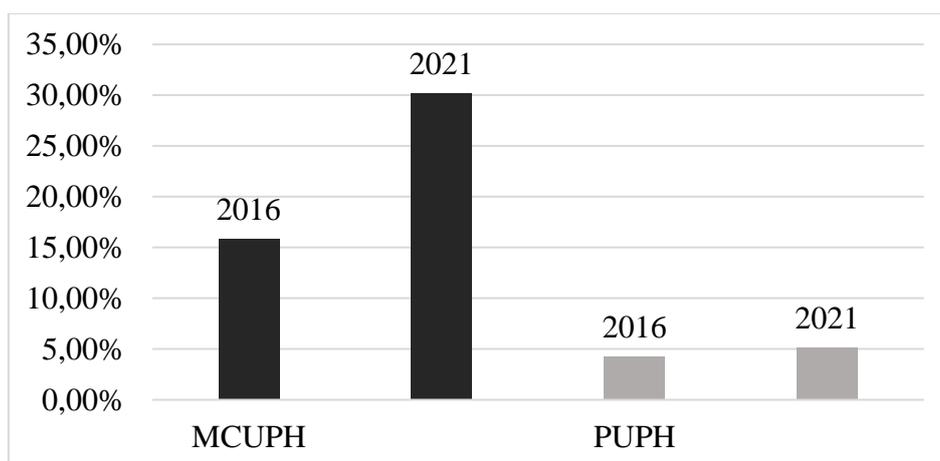


Figure 3 – Part des démissions (en %) dans les sorties du corps hospitalo-universitaire

Si l'on examine en détail les détachements ¹ et disponibilités ², nous relevons quatre éléments notables. En premier lieu, les détachements et demandes de disponibilité ont augmenté de +63,25% entre 2016 et début janvier 2022. La figure 3 confirme ces évolutions et montre une prédominance des disponibilités.

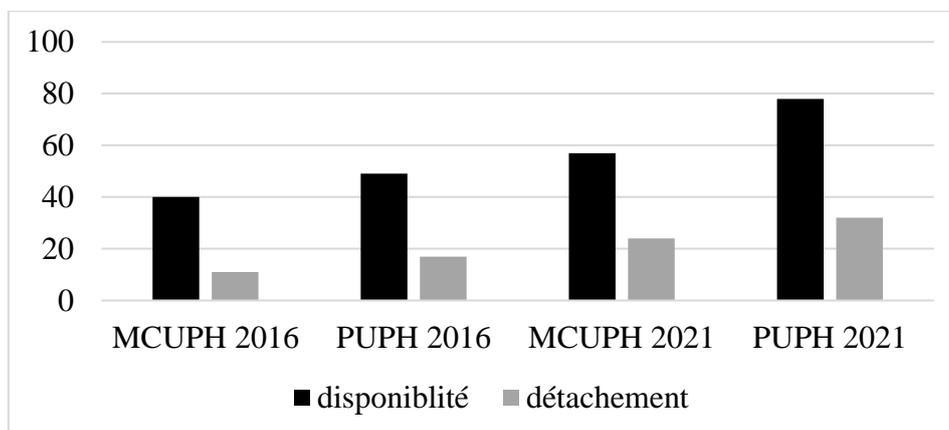


Figure 4 – Evolution des effectifs en détachement et en disponibilité par catégorie de personnel

Ces demandes touchaient 2,95 % des effectifs Hospitalo-Universitaires en 2022 contre 1,80 % en 2016. Sur l'ensemble de ces situations enregistrées au 1^{er} janvier 2022, 57,6 % concernaient des PUPH et 42,4 % des MCUPH. En second lieu, les personnels Hospitalo-Universitaires détachés ou en disponibilité ont également rajeunis sur la période examinée. Les Hospitalo-Universitaires détachés avaient en moyenne 53,9 ans en 2022 (soit une diminution de -1,6 ans en comparaison avec 2016) et les Hospitalo-Universitaires en disponibilité 51,6 ans en 2022 (soit une diminution de -0,3 ans en comparaison avec 2016). En troisième lieu, les Hospitalo-Universitaires sont détachés, en moyenne, depuis 3,3 ans. En ce qui concerne les disponibilités, la durée moyenne est de 2,9 ans. En dernier lieu, le principal motif de détachement est « Pour enseigner à l'étranger » (37,5 % des demandes au total ; 50 % des demandes de détachement des PUPH et 20,8 % des demandes de détachements des MCUPH). Toutefois, pour les MCUPH, le principal motif est « Pour motif administration, établissement, entreprise publics sans pension » (33,3 % des demandes de détachements des MCUPH). Les disponibilités des Hospitalo-Universitaires sont motivées, de leur côté, pour « Convenance personnelle » à hauteur de 68,9 %. Ce motif représente même 80,8 % des demandes de mise en disponibilité des PUPH (contre 52,6 % pour les MCUPH)

En marge de ce phénomène de départ volontaire, nous relevons pour conclure que s'il est possible pour un Hospitalo-Universitaire de prolonger son activité au-delà de l'âge légal, ces demandes de prolongement d'activité ont diminué de -76,2 % entre 2016 et 2022.

¹ Voir le décret n° 2021-1645 du 13 décembre 2021 relatif au personnel enseignant et hospitaliers, article 30.

² Selon le décret n° 2021-1645 du 13 décembre 2021 relatif au personnel enseignant et hospitaliers (article 32), les agents relevant du présent chapitre peuvent être mis en disponibilité conformément aux dispositions applicables aux enseignants-chercheurs titulaires de statut universitaire, sous les réserves suivantes : 1° Ils peuvent être remplacés dans leurs fonctions après une période d'un an passée dans cette position ; 2° La mise en disponibilité pour convenances personnelles ne peut être accordée que pour une période de deux années au maximum, non renouvelable.

3. Analyse

L'ensemble de ces données nous amène à conclure à l'existence d'un phénomène réel de départ volontaire de la part des Hospitalo-Universitaires des hôpitaux publics français. En effet, les données du CNG montrent tout d'abord que la population des Hospitalo-Universitaires, à l'image de la démographie médicale, est une population vieillissante. L'âge médian, l'âge moyen et la proportion des plus de 60 ans montrent une détérioration de la situation au fil des années. Par ailleurs, le départ des Hospitalo-Universitaires est une réalité dans les hôpitaux français. La hausse des démissions mais aussi la hausse des demandes de disponibilités et détachements sont réelles (avec un rajeunissement des demandeurs pour ces disponibilités et ces détachements). Si les chiffres rapportés sur l'ensemble des effectifs Hospitalo-Universitaires restent faibles, il nous semble que le frémissement du mouvement est à considérer. Ce mouvement nous semble d'autant plus important à examiner que le lien entre la présence d'Hospitalo-Universitaires dans les hôpitaux et l'avenir en terme de recherche et de formation des jeunes est patent. Dans ce contexte, les départs des MCUPH nous semble un phénomène à regarder avec attention, puisque ces derniers représentent la relève des PUPH. Nous comprenons également que l'aspiration à rester à l'hôpital n'est plus de mise. La hausse des démissions et la baisse du prolongement de l'activité après l'âge légal en sont des symptômes assez révélateurs.

Toutefois, si l'enquête du CNG est précieuse quant à la lecture quantitative du phénomène de départ volontaire, elle reste peu explicite sur la compréhension même de la situation. Nous n'avons en effet pas d'éléments sur les motifs de départ, que ce soit des démissions, des demandes de détachements ou de mises en disponibilité. Des travaux futurs seront à conduire pour approfondir notre compréhension de ce phénomène. Malgré cela, des pistes de réflexion sur la manière de remédier à cette situation peuvent être avancées ; nous en partageons trois dans cet article.

En premier lieu, comme le rappelait le syndicat des hospitalo-universitaires, dans une lettre ouverte adressée au président de la République nouvellement élu en avril 2022, le SEGUR de la santé n'a pas traité une des revendications prioritaires des Hospitalo-Universitaires, à savoir l'amélioration de la retraite, portant sur les revenus hospitaliers¹. La rémunération étant un des antécédents du départ volontaire repéré dans la littérature, cette dimension représente donc une piste de travail pour fidéliser les acteurs. En second lieu, en examinant les conditions de travail au sein des hôpitaux français, nous relevons une pratique médicale de plus en plus encadrée par des procédures qualité et par les outils de gestion. A cela s'ajoutent une recherche de productivité et le renforcement du système de traçabilité et de codage. Or, l'hôpital doit pouvoir redonner du sens au service public et non seulement s'attacher aux questions de maîtrise des coûts. Cette maîtrise des coûts n'est pas qu'une question de recensement des charges mais

¹ Il est à noter ici que les HU perçoivent deux salaires pour deux mi-temps : un salaire universitaire pour un mi-temps universitaire et un salaire hospitalier pour un mi-temps à l'hôpital. Les cotisations de retraite sont prélevées sur chacun de ces deux salaires. En revanche, la pension de retraite n'est calculée que sur la partie universitaire. Dit autrement, la pension de retraite d'un HU équivaut à une carrière professionnelle à mi-temps.

devrait pouvoir intégrer les notions de valeur perçue, de risque et d'incertitude (dont la crise du Covid a été une illustration grandeur nature). Si le référentiel actuel de gestion des hôpitaux, selon la mention faite sur le site du Ministère de la Santé et de la prévention, date de 2012, ce système pourrait alors être actualisé à l'aune de nos environnements actuels, avec ses contraintes, ses nouveautés et la prise en compte des questions largement débattues dans la littérature scientifique sur l'impact des conditions de travail de toutes les catégories professionnelles des hôpitaux. Cette maîtrise des coûts passe aussi certainement par une réflexion profonde de l'organisation des hôpitaux. La loi Rist d'avril 2021 ¹ ouvre d'ailleurs la voie vers une nouvelle liberté organisationnelle pour les hôpitaux et à la rénovation de la gouvernance des hôpitaux ; à voir donc comment cette possibilité sera appréhendée par les acteurs et quels en seront les effets pour les personnels hospitaliers. En dernier lieu, la question du management se pose. Le management est en effet un des antécédents au départ volontaire relevé dans la littérature et il a, de façon concrète, un impact réel sur l'organisation du travail, sur le soutien apporté aux équipes autant que sur l'ambiance de travail. Le management est, pour le président de l'inter-syndicale nationale des internes (jeunes médecins finissant leur formation initiale), un des points clés à (re)considérer pour l'hôpital de demain (Casanova et Pierronnet, 2021). A l'instar des préconisations de Rochette et Ceccato (2022), un management participatif ouvre par exemple la voie à des pratiques professionnelles basées sur les réalités de terrain que vivent les acteurs ; à concilier pratiques professionnelles et valeurs ; et à laisser chacun avoir sa part d'expression dans les prises de décision pour mieux se les approprier. Allant plus avant, Valax et Vinot (2019) défendent un leadership partagé à l'hôpital, soit un management fondé sur une dynamique interactionnelle d'influence où chacun dans une équipe contribue à la réalisation des objectifs et où l'on s'appuie sur le potentiel de chacun à exprimer ses opinions, sa vision personnelle et ses valeurs.

Conclusion

Comme le rappelait en avril 2022 un syndicat de personnels Hospitalo-Universitaires, « *les dernières années ont vu une augmentation sans précédent des démissions des Hospitalo-Universitaires* ». Le risque d'une telle situation à moyen terme est de porter préjudice à la formation initiale des plus jeunes (futurs médecins) comme à la formation continue des médecins en activité. Cela risque également d'avoir un impact sur la recherche et l'innovation médicale en France. Si le plan Innovation santé 2030 visant à faire de la France la première nation européenne innovante et souveraine en santé est ambitieux, il faut pouvoir préserver les équipes et réattirer les Hospitalo-Universitaires dans la carrière hospitalo-universitaire pour arriver à ces fins.

Pour cette raison, notre travail nous a conduit à nous interroger sur la réalité du phénomène de départ volontaire des personnels hospitalo-universitaires titulaires (MCUPH et PUPH). Si la littérature a étudié ce phénomène pour certaines catégories de personnels des hôpitaux (PH) ou pour certaines professions (infirmier.ère), notre questionnement sur les seuls Hospitalo-Universitaires est novateur. Notre travail de terrain, par l'étude des données du centre national

¹ Loi n° 2021-502 du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification.

de gestion en particulier, confirme cette tendance relevée par le syndicat. En effet, les démissions augmentent, en particulier pour les MCUPH. En parallèle, les demandes de détachement mais surtout de disponibilité augmentent également fortement ces dernières années. Si en comparaison avec les effectifs totaux, ces mouvements de personnels concernent une faible partie des Hospitalo-Universitaires, ces tendances au départ volontaire sont à surveiller.

Ce travail exploratoire ouvre la voie à de futurs travaux. Il semble tout d'abord intéressant de suivre la courbe de tendance des démissions, mobilités et détachements. Si les mobilités, par décret, ont une durée maximale de deux ans et ne sont pas renouvelables, la question aujourd'hui est de savoir quelle décision prendront les acteurs au terme de leur mobilité. Vont-ils démissionner par exemple ? Il semble tout aussi important de surveiller les nouveaux mouvements sur l'année 2022 et les suivantes. Il semble par ailleurs important de comprendre les raisons propres à cette catégorie de personnel qui motivent ces départs. Des enquêtes par entretiens avec des démissionnaires seraient une première manière de procéder. Un travail d'enquête plus large serait également intéressant de façon à comprendre les raisons des démissions, des demandes de mobilités et de détachement. Les catégories utilisées par le CNG ne sont pas suffisamment explicites et fines pour mesurer les motifs, à l'exemple de ce que la littérature relève (voir les motifs relevés dans la figure 1 auxquels nous pouvons ajouter le rythme de travail, l'organisation du travail, le poids des missions administratives, les conditions matérielles et la satisfaction au travail). Toutefois, ce sujet est sensible, peu exploré et comporte une certaine opacité. Il faudra en conséquence trouver les moyens d'entrer en contact avec les personnes concernées à cette fin d'étude.

Bibliographie

ALCARAZ-MOR R., VIGOUROUS A., URCUN A., BOYER L., VILLA A. & LEHUCHER-MICHEL M. P. (2019), « Qualité de vie au travail de jeunes médecins hospitaliers : satisfaits malgré tout... », *Sante Publique*, vol. 31, n° 1, p. 113-123.

ALVES S., CULIE J.D. (2016), « Comment expliquer le départ volontaire des chercheurs ? », *Revue Management et Avenir*, n° 84, p. 31-51.

ALVES S., GOSSE B., SPRIMONT P.A. (2010), « Les apprentis de l'enseignement supérieur : de la satisfaction à l'engagement », *Revue Management et avenir*, n° 33, p. 35-51

ANISS A. I. T. & RAJAA, O (2020), « Déterminants de l'Intention de Roulement Volontaire des Cadres : Étude Exploratoire du Cas des Médecins Spécialistes du Secteur Public Marocain », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 4, p. 378-399

ASSOCIATION MEDICALE MONDIALE (2019), « il y a urgence : le monde manque de professionnels de santé », *Communiqué de presse*.

BEGUIN F. (2019), « La tentation du départ des médecins de l'hôpital public », *Le Monde*, 14 novembre.

BENALLAH S. & DOMIN J. P. (2017), « Intensité et pénibilités du travail à l'hôpital. Quelles évolutions entre 1998 et 2013? », *Travail et emploi*, n° 152, p. 5-31.

BARET P. & RENAUD E. (2014), « Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes ? », *Question (s) de management*, n° 1, p. 33-45.

CASANOVA G. & PIERRONNET R. (2021), « Bâtir l'hôpital de demain relève moins d'une question de rémunération que de management et de sens »: interview de Gaétan Casanova, Président de l'Inter-syndicale nationale des internes », *Management Avenir Sante*, vol. 8, n° 1, p. 143-150.

CNOM (2021), *Atlas de la démographie médicale 2021*.

COSSETTE M. & GOSSELIN A. (2012), « Quitter, rester ou progresser? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels », *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 67, n° 4, p. 703-725.

COTTON J.L. & TUTTLE J.M. (1986), « Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 55-70.

De CHATILLON E. A., BLONDET C., BRANCHET B., CRAMBLES C., COMMEIRAS N., MALAQUIN M. & VALETTE, A. (2016), *La prévention des risques psychosociaux: le cas du secteur hospitalier (public vs privé)–Observations de terrain et analyses à partir de l'enquête «Conditions de travail 2013»*, Doctoral dissertation, La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

DESS G.G. & SHAW J.D. (2001), « Voluntary turnover, social capital and organizational performance », *Academy of Management Review*, n° 26, p. 446-456.

DIVAY S. (2013), *Soignantes dans un hôpital local. Des gens de métier confrontés à la rationalisation et à la précarisation*, Rennes, Presses de l'École des hautes études en santé publique.

DOPPIA M. A., ESTRYN-BEHAR M., FRY C., GUETARNI K. & LIEUTAUD, T. (2011), « Enquête comparative sur le syndrome d'épuisement professionnel chez les anesthésistes réanimateurs et les autres praticiens des hôpitaux publics en France (enquête SESMAT) », *Annales françaises d'anesthésie et de réanimation*, vol. 30, n° 11, p. 782-794.

ESTRYN-BEHAR M., BRAUDO M. H., FRY C. & GUETARNI, K. (2011), « Enquête comparative sur le syndrome d'épuisement professionnel chez les psychiatres et les autres spécialistes des hôpitaux publics en France (enquête SESMAT) », *L'Information Psychiatrique*, vol. 87, n° 2, p. 95-117.

ESTRYN-BEHAR M., LEIMDORFER F. & PICOT, G. (2010), « Comment des médecins hospitaliers apprécient leurs conditions de travail: Réponses aux questions ouvertes d'une enquête nationale », *Revue française des affaires sociales*, p. 27-52.

ESTRYN-BEHAR M., VAN DER HEIJDEN B. I., FRY C. & HASSELHORN, H. M. (2010b), « Analyse longitudinale des facteurs personnels et professionnels associés au turnover parmi les soignants », *Recherche en soins infirmiers*, n° 4, p. 29-45.

ESTRYN-BEHAR M. (2008), *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*, Rennes, Presses de l'École des hautes études en santé publique.

ESTRYN-BEHAR M., JASSERON C. & Le NEZET, O. (2006), « Factors related to early abandon of the health care profession: confirmation of impact at one year. The Press/Next longitudinal survey », *Revue D'épidémiologie et de Santé Publique*, vol. 54, n° 6, p. 555-562.

GAN Y., GONG Y., CHEN Y., CAO S., LIL., ZHOU Y. & LU, Z. (2018), « Turnover intention and related factors among general practitioners in Hubei, China: a cross-sectional study », *BMC family practice*, vol. 19, n° 1, p. 1-9.

GHEORGHIU M. D. & MOATTY F. (2013), *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, Liaisons (Éditions).

GRIFFETH R.W., HOM P.W. & GAERTNER S. (2000), « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, n° 26, p. 463-488.

HAEHNEL P. (2000), « Lieux et modes d'exercice », *Actualité et dossier en santé publique*, n° 32, p. 33-34.

HALIDAY H. & NAUDIN D. (2019), « Comment qualifier l'impact des réformes de santé sur la qualité de vie au travail des soignants? Leçons de l'implémentation de la tarification à l'activité et de l'informatisation des services de soins dans les hôpitaux français », *Éthique & Santé*, vol. 16, n° 2, p. 51-58.

HOLTOM B.C., MITCHELL T.R., LEE T.W. & INDERRIEDEN E.J. (2005), « Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them », *Human Resource Management*, vol. 44, n° 3, p. 337-352.

JOHNSON R.J. & YANSON R. (2015), « Job satisfaction and turnover intentions during technology transition », *Information Resources Management Journal*, vol. 28, n° 4, p. 38-51.

KURTESSIS J. N., EISENBERGER R., FORD M. T., BUFFARDI L. C., STEWART K. A. & ADIS C. S. (2017), « Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory », *Journal of management*, vol. 43, n° 6, p. 1854-1884.

LOUBET G. (2011), « D'Hippocrate à Mercure : praticiens hospitaliers ou médecins gestionnaires ? Évolutions du métier et tensions de rôles ? », *Comptabilités, économie et société* (pp. cd-rom).

MATHIEU J. & ZAJAC D. (1990), « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, p. 171-194.

MEYSSONNIER R. & ROGER A. (2006), « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de rester », *XVIIème congrès AGRH*, 16-17 novembre, Reims.

MICHOT F., BERTRAND D., BRINGER J., BUFFET C., CLARIS O., LEBRANCHU Y. & THUILLEZ C., (2021), *Avis sur l'attractivité des carrières hospitalo-universitaires*, Académie nationale de médecine, Groupe de travail rattaché à la Commission XV.

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PREVENTION (2017), PMSI, <https://solidarites-sante.gouv.fr/professionnels/gerer-un-etablissement-de-sante-medico-social/financement/financement-des-etablissements-de-sante-10795/financement-des-etablissements-de-sante-glossaire/article/programme-de-medicalisation-des-systemes-d-information-pmsi>.

MITCHELL T.R., HOLTOM B.C. & LEE T.W. (2001), « How to keep your best employees: developing an effective retention policy », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 4, p. 96-108.

MOISDON J. C. (2017), « PMSI, T2A et gestion interne », *Journal de gestion et d'économie médicales*, vol. 35, n° 2, p. 51-66.

NDAYIRATA S., BELGHITI-MAHUT S. & BRIOLE A. (2020), « Intention de départ volontaire, pratiques de GRH et équipements de travail dans les hôpitaux publics burundais : le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 3, p. 26-42.

NEGUEU A. B., CUMBER S. N., DONATUS L., NKFUSAI C. N., EWANG B. F., BEDE F., ... & NKOUM B. A. (2019), « Burnout chez les professionnels soignants de l'Hôpital Central de Yaoundé », *The Pan African Medical Journal*, n° 34, doi : 10.11604/pamj.2019.34.126.19969

NOGUERA F. & LARTIGAU J. (2009), « De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives », *Management et avenir*, n° 25, p. 290-314.

ONISEP (2021), *Dossier : les études de médecine*, <https://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Apres-le-bac/Principaux-domaines-d-etudes/Les-etudes-de-sante-organisation-des->

[etudes/les-etudes-de-medecine#:~:text=Pour%20devenir%20m%C3%A9decin%2C%20il%20faut,en%20m%C3%A9decine%2C%20obligatoire%20pour%20exercer.](#)

PIPERINI M. C., CHAKER R., SIMONIAN S., GARCIA J. P., SIMEONE A. & TOPOUZKHANIAN, S. (2021), « Prévalence et déterminants des risques psychosociaux du personnel en hôpital psychiatrique », *Le travail humain*, vol. 84, n° 1, p. 1-34

PROFIL MEDECIN (2018), *Enquête sur la qualité de vie au travail des médecins*, <https://www.profilmedecin.fr/contenu/enquete-sur-les-conditions-dexercice-des-medecins-et-leur-regard-sur-la-profession/>

RIVIERE A. (2014), *Tensions de rôle et stratégies d'ajustement chez les cadres de santé: une étude empirique à l'hôpital public*, Doctoral dissertation, Université Montpellier II-Sciences et Techniques du Languedoc.

ROCHETTE C. & CECCATO M. (2022), « Innovation managériale à l'hôpital public : une lecture à partir de l'empowerment infirmier », *Question (s) de Management*, vol. 39, n° 2, p. 107-120.

ROSSANO M. & de CHATILLON E. A. (2021), « Pallier le manque de ressources dans une organisation liquide: le cas du service de neurologie d'un hôpital public », @ *GRH*, vol. 38, n° 1, p. 105-133.

SCOYEZ-VAN POPPEL S., DUBROEUQ A. F., ALPHONSE-TILLOY I. & LACROUX, A. (2022), « Vers la proposition d'une typologie des modes de mobilisation des ressources par les nouvelles recrues lors de leur socialisation en milieu hospitalier », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol. 47, n° 11, p. 3-30.

SINGH P. & LONCAR N. (2010), « Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent », *Relations industrielles/industrial relations*, vol. 65, n° 3, p. 470-490.

STATISTA (2022), *Nombre de places ouvertes en deuxième année en études de médecine dans les universités en France de 1972 à 2019*, <https://fr.statista.com/statistiques/1255374/numerus-clausus-medecine-france/>.

STROMBONI C. (2022), « Ces médecins qui quittent l'hôpital : « J'adore mon boulot, mais là, je vais y laisser ma santé », *Le Monde*, 25 juillet.

SEMMER N. K., ELFERING A., BAILLOD J., BERSSET M. & BEEHR, T. A. (2014), « Push and pull motivations for quitting », *Zeitschrift für , Arbeits und Organisationspsychologie*, vol. 58, n° 4, p. 173-185.

VALAX M. & VINOT D. (2019), « L'hôpital face à l'émergence des compétences de leadership partagé, in ROGER A. & VINOT D., *Management des compétences : Nouvelles perspectives*, vol. 2, Ed. ISTE, p. 135-158.

VIE PUBLIQUE (2022), *Qui sont les professionnels de santé ?*, <https://www.vie-publique.fr/fiches/37855-categories-de-professionnels-de-sante-code-se-la-sante-publique>.

Hugo Letiche

Nyenrode Business University (NL)
LITEM, L'Université de Paris-Saclay (FR)

Business Ethics as Ideology

Abstract: In *The Ungovernable Society; A Genealogy of Authoritarian Liberalism* (2021) [*La société ingouvernable* (2018)] Grégoire Chamayou makes the claim that business ethics has served as an ideological smoke screen for globalized hyper-capitalism. Business ethics has fostered 'knowledge' in the service of power and supported generalized obedience to managerial prerogatives. Instead of applying moral philosophy to business, it has created an ideology of entrepreneurship, TINA profit maximization and share-holder value. Academics, and business supported thinktanks, paved the way for neo-liberal hegemony. Chamayou claims that his study is a genealogy in Foucault's tradition. First, I will summarize his position; and second, I will contest his methodological claim. Whatever the merit of his attack on business ethics, Chamayou I will argue, has not produced a genealogical text, nor are his claims to be defended from a Foucaultian position. Chamayou calls out 'fire' in the theater of business ethics; but his own text is methodologically just as mythic and ideological (i.e. tendentious) as the texts he attacks.

Keywords: Grégoire Chamayou, Foucaultian genealogy, CMS, Business Ethics, Neo-con ideology.

L'éthique des affaires en tant qu'idéologie

Résumé : Dans *La société ingouvernable* (2018), Grégoire Chamayou affirme que l'éthique des affaires a servi d'écran de fumée idéologique à l'hyper-capitalisme mondialisé. L'éthique des affaires a favorisé le « savoir » au service du pouvoir et soutenu l'obéissance généralisée aux prérogatives managériales. Au lieu d'appliquer la philosophie morale aux entreprises, elle a créé une idéologie de l'esprit d'entreprise, de la maximisation des profits TINA et de la valeur pour les actionnaires. Les universitaires et les groupes de réflexion soutenus par les entreprises ont ouvert la voie à l'hégémonie néolibérale. Chamayou affirme que son étude est une généalogie dans la tradition de Foucault. Dans un premier temps, sa position sera résumée et, dans un second temps, son affirmation méthodologique est contestée. Quel que soit le mérite de son attaque contre l'éthique des affaires, Chamayou, selon nous, n'a pas produit de texte généalogique et ses affirmations ne peuvent être défendues à partir d'une position foucauldienne. Chamayou crie « au feu » dans le théâtre de l'éthique des affaires, mais son propre texte est

méthodologiquement tout aussi mythique et idéologique (c'est-à-dire tendancieux) que les textes qu'il attaque.

Mots clés : Grégoire Chamayou ; généalogie foucauldienne ; CMS ; éthique des affaires ; idéologie néo-conservatrice

Introduction

Chamayou's *The Ungovernable Society; A Genealogy of Authoritarian Liberalism* (2021) [*La société ingouvernable; une généalogie du libéralisme autoritaire* (2018)] claims in its subtitle to be a 'genealogy' of 'authoritarian liberalism'; that is, to be a critical contemporary contextualization of the political ideology of Friedrich von Hayek, Milton Friedman, et al.. The study is an ideological 'genealogy' (really 'archeology'); where underling social-economic factors are not explored. Chamayou situates the contemporary politics of 'authoritarian liberalism' as a result of the ideological struggles of the 1970's. But why the 1970's? If the Keynesian post-WWII great social-economic compromise had then reached its limits; how and why was this so? The explicit target of the book is "authoritarian liberalism" or what other authors (Bickerton & Accenti, 2021) have called "technopopulism". Ideological labor, starting in the 1970's, it is claimed, has facilitated the dominance of the economically powerful and strengthened the ever more precarious position of the economically weak. But economic privilege, supposedly, no longer needs the camouflage of CSR or Business Ethics. Business now feels free to rid itself of any such critical or even oppositional voices. And indeed we see that business ethics has come and is gone from the MBA curricula.

Business funded thinktanks did produce the rhetoric that some (often wealthy) sources wanted to hear; but did the rhetoric really have an effect on the economic and political development? What evidence is there that the link between rhetoric and social change is now tighter than it was in the 1960's or indeed in the 1920's? Has ideology really become more powerful; has thinktank inspired 'managerialism' really thereby triumphed?

1. Chamayou: the Triumph of Ideology

There has been a development of pro-business rhetoric from the 1970's onward that responded to sentiments in the circles of business ownership of frustration and fear of lessening control. Ideas were launched that were meant to reduce labor's, government's and managers' power. Chamayou seems to assume the ultimate dominance of 'capital'; even though his hypothesis appears to be that capital saw itself as weak, and in need of shoring-up. Supposedly capital, in the 1970's, had partially lost control of social economic developments; labor was increasingly making 'too many demands', democracy 'threatened to become a game-changer calling for participation and autogestion'. But could industry funded think tanks really produce ideas that would reseize the initiative? Were the capitalist business interests really endangered or all along actually all-powerful? Is Chamayou really claiming that with a few clever ideas, and some ideological input that business reconquered a lost power position? Or had business and/or capital never really lost their dominant position? Was the crisis of capital's control serious or

not so? Chamayou posits that there was a real crisis so that the work of the rightwing thinktanks can be considered to have really been important. Was there an inevitability that managerial and pro-business ideas would carry the day? But all sorts of repressive and anti-democratic ideas have been developed throughout history. But a great variety of socialist and pro-democratic ideas have also been developed. Why did some ideas prevail and others did not?

Was there really a change in episteme --- did the way business was appreciated and understood actually change? Did, how business is done, change in a fundamental way in regards to its understanding of labor and capital, inputs and outputs, and shareholders in comparison to stakeholders? Chamayou asserts that the dominance of the shareholder perspective effectively shutout all other stakeholders. But is that a change in epistemes? The assertion is that business turned on democracy, because it feared that democracy would lead to social-economic claims by the greatest number of people that it did want to honor. True democracy could potentially lead to the population demanding and gaining provision of housing, healthcare, education and social security; things that the economic and business elite did not want to have to pay for. But is a 'zero sum game' of welfare for all, or wealth only for some, a new episteme?

Chamayou's book is an interesting study, principally of American business rhetoric and propaganda. But though published in 2018, there are no references to Trump, Bolsonaro, Erdogan or Putin. While the ideological sources to 'free market' governance may be accurately identified by Chamayou, the contemporary contexts of the USA, Brazil, Turkey and Russia are most certainly not examined. There is a potential mismatch here between mainly American conservative thought and international events. Is 'new (or renewed) anti-democratic authoritarianism' really a product of American corporate ideology? Major American corporations and hyper-rich CEOs contributed to Trump's campaign and were rewarded with lower corporate taxation. However characteristic we may find 'reward the powerful and punish the weak' of contemporary post-Nietzschean philosophy, there is nothing very new about it. Indeed we can argue that there is a powerful historical link between 'slave' societies, where slavery/serfdom have for centuries played a crucial social-economic role, such as in Brazil, the Ottoman Empire, Russia and the United States; and the current emergence of authoritarian (neo-)conservative rule. Such an assertion claims that current neo-authoritarianism is a product of long term social historical and political patterns, and is not really 'new' at all. Chamayou defends the thesis that contemporary rhetorical ideology has made a fundamental causal difference, but does the claim holdup?

Chamayou's analysis centers the re-definition(s) of the corporation. He argues that in the 1970's, the corporation became a source of social-economic instability, as basic definitions of corporate governance became unstable, paradoxical and self-contradictory. In the post-WWII period of (re-)construction, the (post-)Keynesian compromise between the state, capital and labor prevailed. In the European perspective, this entailed full employment and the provision of healthcare, education, housing and welfare benefits. According to Chamayou, the economic demands on the private sector to support all these forms of provision became in the 1970's an economic burden that the 'free sector' no longer was willing to support. Corporate America felt herself threatened and framed welfare demands as an attack on private property; and, in effect,

on capital. There were two crises. The first was a crisis of democracy. If majority rule prevailed, what was to stop the majority from making increasingly more social and economic demands? The majority after all could vote in wage and benefit provision to the detriment of corporate self-interest. The economic elite saw democracy as a threat to its position. The second threat came from the relationship between owners and managers. In the 19th century the owner/manager was mainly a single role, but by mid-twentieth century the two had separated. What was to stop management from championing its own self-interest to the disadvantage of owners? Why wouldn't management be more interested in continuity, quality of products and services, research and development, than in the immediate self-interest of shareholders? The first 'threat' was framed as the danger of 'socialism' (or even 'communism'), and the second was framed as the sociological issue of the role and identity of 'the new class'. With 'stagflation' in the 1970's, increased productivity linked to economic growth ceased to neutralized the democratic (socialist) and managerial (new class) threats. Pro-business groups framed the situation as a crisis in legitimacy, where they saw a threat to their power. Government policy then produced unemployment and the fear of unemployment, reducing mass democratic pressure on business. But the risk of de-legitimization was not hereby reduced. A fear-based strategy would not reduce popular anti-business opposition.

Chamayou argues that an appropriate ideology was needed to legitimize the primacy of business, which was created around the theme of 'freedom'. Opposition to business interests in general, and leftist politics and labor unions in particular, were ideologically defined as 'anti-freedom'. It was claimed that measures against capital destroyed 'choice' and imprisoned the individual in bureaucracy. Politics of leveling social-economic differences were attacked as state intervention and government repression. Corporate power was championed as 'free' and government measures as 'repressive'. 'Freedom' was identified with corporate or private property rights; which were defined in opposition to government action.

The ideological refutation of the politics of social justice, did not solve the management problem. Managers had to be made subservient to capital. This was achieved by means of the ideology and practices of shareholder primacy. Actually, companies gain capital injections when they make a share offerings. When their shares are traded thereafter, the transaction is (normally) not actually with the company at all. To illustrate the issue: when one buys a car with a loan, one does not expect the bank to say where you should drive; or when you buy a house with a mortgage, you do not expect to be told how to furnish it. It is pure ideology that shareholders should have more to say about corporate behavior and governance, than managers, employees, customers and suppliers. But the idea has taken hold; in part, by linking senior managerial pay to stock prices. In effect, management was bought off to focus more on capital's immediate self-interest than on the long-term interest of the corporation.

Shareholder theory has legitimized profit maximization, and defined investors and senior management as the only players that count. But the legitimization of corporate dominance as

such remains a problem. CSR made it possible to claim that business was an ethical ‘good’, where corporations were defined as ethical subjects, capable of doing ‘good’. But the old boogiemer hereby reappeared of mass demands, or even worse, assertions of ‘human rights’, for instance to benefits. CSR is not acceptable for business as a line of corporate self-defense.

Stakeholder theory came to the rescue as it proposed an ideology of ‘dialogue’ that could be used to endlessly postponed reform or change. A regime of divide and rule, that played moderates off against radicals, developed. Corporate interests could make use of ethics as an ideological source of legitimization, as long as it did not lead to much immediate action. But prioritization of moral philosophy would never really be accepted, as it would reduce corporate prerogatives.

Ultimately, the primacy of ‘private property’, as the only possible guarantee of efficiency, became the sole ideological fundament of neo-conservative rule. Privatization is an operationalization of that position. Many state-owned organizations were indeed inefficient. For instance, the Dutch PTT was incapable of getting telecommunications to the populace efficiently and cost-effectively; and after (semi-)privatization, service provision and cost-effectiveness took off. However, the privatization, for instance of British Rail, has been fairly disastrous. A basic political strategy of downsizing government and weakening democratic power has, in general, prevailed. If government cannot make a difference any more, the threat to capital of the popular will, is significantly abrogated.

But the society is hereby made democratically ungovernable – there is no way left for the popular will to actually have much of any influence on the social-economic reality. The economic corporate elite have become all-powerful, with no counter-powers of any significance left. This has led to two complementary, destabilizing effects. On the one hand, governance loses its legitimacy. Nothing and no one can keep social demands, needs and necessities in balance with corporate self-interest. Politics is progressively rejected as insignificant and corrupt by much of the populace. Only power and violence then count as ‘politics’; politics has migrated to the streets as semi-violent eruptions of revolt. Political rulers have responded by becoming increasingly authoritarian; they can only rule as a semi-military force. Authoritarianism and popular revolt strengthen one another. Conflict and not legitimacy predominate. Neither corporations nor the state retain their legitimacy. The identity or ‘being’ of the firm becomes once again a contested terrain. Are corporations merely tools of economic exploitation and sources of popular mass repression? Stakeholder theory may assert that corporations are essentially communal property and are socially legitimate. But in neo-con ideology, there is no such broad or potentially popular justification of corporate power.

In Chamayou’s analysis, the turn to (business) ethics is crucial to the ideological history of the contemporary corporation. He sees ethics as a rather desperate effort to provide some sort of

legitimacy to what is essentially an increasingly illegitimate corporate order. Neo-con shareholder ideology has led to corporate de-responsibilization. Corporate thinktanks and academic opinion leaders, allied with corporate interests, have produced a fairly successful ideology enabling global hyper-capitalism to prevail. Paradoxically, neo-con ideological social control, coupled to corporate power, ultimately seems to lead to a radical loss of legitimacy and thereby of control, manifest as governmental powerlessness and violence in the streets.

Chamayou argues that the ideological superstructure of neo-conservatism has been crucial to the growth of financialization and of globalization. The logic of shareholder value has pushed stakeholder concerns aside. The ideology of ‘creative destruction’ has brushed aside all and any opposition. ‘Entrepreneurship’ as the individualization of power in the hands of business leadership has become a dominant idea. The ‘independent contractors’ are rendered as so-called ‘free’, as permanent jobs have disappeared. Share buy-backs however have been defined as ‘good practice’, though they lead to under investment and hyped bonuses. A rhetoric of profit maximization and social disengagement has prevailed. It is a rhetoric claiming that social responsibility and engagement or democratic norms, have little or no purchase. If cornered for neglecting their social responsibility, the corporations prefer self-policing and business ethics to legal control. But ‘soft’ themes of well-being, quality-of-life issues, or motivation, have been subordinated to ‘hard’ business truths. The ‘economic man’ and the ontology of calculating rational choice, is assumed to be self-evidently true. The individualizing of responsibility has led to a massive de-responsibilization of the corporation for working conditions and circumstances of welfare.

Business ethics with no real concern for Other, lacking resonance, affect or acknowledgement, is an ideological substitute or pacifier for genuine concern or action.

2. The Method: Chamayou, Foucault and Archeology

As declared in the book’s title, we are supposedly dealing here with a genealogy, a method pioneered by Michel Foucault. Very recently (May, 2023) Foucault’s *Le Discours Philosophique*, written in 1966, has appeared for the first time. The book balances between Foucault’s archeology and genealogy periods. Chamayou’s positioning of business ethics as a discourse of self-interested and repressive corporate power falls, I will argue, more in the archeology project than in that of the genealogy. Chamayou has researched and characterized a particular discourse insisting upon its power effects. He pays no attention to how business ethics produces a certain sort of subject; who, for instance, can take on a metaphysical cloak of virtue, goodness and self-confidence. Business ethics as an identity source liberates the self from guilt, doubt, and fear of reprisal. One is supposedly moral, just, and acting in the interest of the ‘good’. Whether any corporate leaders really have internalized business ethics as part of their self-identity we do not know, nor does Chamayou say anything about this. We need thus to divide

business ethics into its archeological identity --- or a discourse of self-interestedness created by thinktanks and academics working to provide businesses with their needed ideological identities; and its genealogical identity, where it is a source of self-identity and a supplier of individual confidence, righteousness and empowers business leaders. Chamayou's book analyses the archeological discourse of business ethics, without attending to its genealogical role.

Thus, what sort of discourse is 'business ethics'? In following of Foucault's *Le discours philosophique*, is Chamayou's an archeology of a philosophical, literary or scientific discourse? Foucault argues that there are three sorts of discourses, to be understood in terms of their differing structures of: *Je – Ici – À Présent (I – Here – Now)* (2023). These are: (i) science, (ii) literature and (iii) philosophy. Business ethics would qualify as 'literature' and not 'philosophy'.

Foucault's categorization is made in terms of the I – Here – Now triad. In science there is no 'I' --- the 'truth' is independent from any source or personality. Foucault's example, 'inertia', supposedly exists no matter which scientist or author speaks. Inertia has no specific here or now; it just is, everywhere and at all times. The crux to science, or to its 'objectivity, is that its statements transcend the I – Here – Now structure. Contrastingly, discourses of literature are situated in specific ways. There is an authorial 'I'. It is an I that speaks, claims and asserts. It is not the same as the 'I' of any particular person; such as that of the author(s). It is a simulacrum. Actual living persons are never exactly the same as the voice of a persona in a text. For instance, the man Sigmund Freud was not the same as the voice of the therapist in his case studies; there are always differences and incompleteness between the authorial voice and the living person. The 'here' of literature is a creation within a text. It is never a 'real' here, including all the complexity, contradictions and unknowns of lived circumstance. The author creates the here of her (his) text --- it is an artefact of a discourse. It is a place that exists, or is made to seem to appear, within a text; but it is never exactly the same as what is outside of the text. Likewise, the now of literature is very different from the time of human experience. There are at least two now's. There is the now that is created inside the text, where for instance one event succeeds upon another. This is a now of literary construction, created by the author within which her (his) account functions. One thing succeeds upon another; often causality is laid out via the time frame. And there is a second now --- that of the reader. The reader reads the text at some time and place in her (his) own existence. That time and place of reading defines the second level of situatedness.

Lastly, Foucault argues that philosophy possesses a different I – Here – Now from literature. It is an I of philosophy. For business ethics to be philosophy, its I would have to be that of ethics and moral philosophy. Philosophy is all about the nature of truth, being and the existence of the world. It is not to be defined in terms of individual biography or lived immediate experience. Its I is entirely absorbed in its problematic(s). Thus, for instance, biographies of philosophers are in effect literature and not philosophy. Philosophy can try to define what the self or I is or is not; but as philosophy it never thereby can become the actual self or I of any particular person. Philosophy's time is that of the shared present of its thought and awareness. Philosophy, unlike science, is in time; current philosophy is very different from that of the pre-

Socratics or the Enlightenment. Philosophy has a relation to the now; it is historically grounded and operates within changing *zeitgeists*. Philosophy's here is that of the 'I think' embedded in the assumption that there is and can be thought. Thus philosophy's here is that of thought, and its now is that of its historical presences. Science is liberated from the here and now; philosophy exists with its here and now; and literature operates within simulacres of the here and now.

Applying this analysis to Business ethics leads me to maintain that business ethics has operated as a simulacra of philosophy; that is, as a very particular sort of literature. Foucault defines the modern 'now' of philosophy in terms of three stages: that of Descartes, Kant and Nietzsche, with the emphasis very much on the first and third stage. The claim is that with Descartes the metaphysics of God, Soul and the World, collapsed. There was no longer an accepted self-evident metaphysical truth that supported thought, existence and ethics. Nothing anymore was assured or, of itself, certain, determined and endowed with permanence. Thought became just or merely itself, instead of being underpinned by Truth external to itself. And with Nietzsche, even the identity of thought, lost its central place, role or sense of inevitability. No longer was the theme of philosophy that there was no certainty to what could be thought. It had become uncertain if thought outside of delusion, falsity and lies, could actually exist. In the realm of Descartes, human thought was identified with the pursuit of truth and it was assumed that thought could be identified with some sort of 'good'; but with Nietzsche, the ethical value of thought crumbled. Human thought may well not be at all for the good. In the metaphysics of God, Soul and World, time was irrelevant; as Truth was timeless. In Descartes' philosophy, Truth, Mind and Objectivity replaced the old categories, but retained strong echoes of the metaphysical episteme. But with Nietzsche, the metaphysical layer really got cut away, and fundamental uncertainty was propagated confronted.

Chamayou's claim is that the project of business ethics has been to define 'free market' corporate action as an ethical 'good'. Here Foucault and Chamayou would be in total agreement that no such definition is philosophically possible; or if you wish, business ethics is literature pretending to be philosophy, and thereby is a manipulative lie. Business ethics claims a condition of possibility that does not and cannot really exist. This deeply negative appraisal of business ethics has been empirically investigated; something Chamayou failed to do. Chamayou records how the thought of Friedrich Hayak, Milton Freedman, et cetera has underpinned business self-interest and how these sources (and that of their popularizers) has been financed by corporations in their own self-interest. Chamayou with his history of the creation of corporate ideology asserts that ideas were developed to answer to crises in the legitimacy of the corporations, which preceded to further the corporate achievement of hegemony. However, the causal link between the development of ideology and the growth of corporate hegemony is asserted but not evidenced. The critique of business ethics, as an ideological tool that corporate interests need when under attack, but which they can do away with once they felt themselves ideologically stronger; is a startling, and significant challenge, but one which Chamayou does not really give evidence for. But others have done so.

3. Business ethics as ideology

Thomas Klikauer (2017, 2019) has researched business ethics as ideology; that is as a didactic fiction meant to support corporate hegemony. Business ethics he asserts is ‘knowledge in service of power.’ Its function is to camouflage contradictions, support domination and prevent emancipation’ (2017, p 85). It is not philosophy, because it is not thought for thought’s sake; but a simulacrum of thought created to defend and further corporate economic success. Klikauer accepts Foucault’s fundamental assertion that what distinguishes philosophy from other forms of thought and writing is that it is a form of thought dedicated to the understanding of thought itself. Thus it is a self-reflective, meta-level activity that exists only for itself. Contrastingly, ideologies exist with specific purposes; for instance to further some form of self-interest, strengthen the power of a faction, or provide legitimacy to some designated institutions. Ideologies authorize, sustain and help to reproduce groups and/or organizations. According to Klikauer, echoing Chamayou, business ethics has functioned to fulfill ideological goals.

Klikauer has supported his claim by performing archeological research of business ethics text books (2017, 2019). He has discovered that these text books have presented ethical issues in business terms: e.g. whistle-blowing, corruption, child labor, unsafe work conditions, are described as disconnected from ethics or moral philosophy. Fraud, cheating and dishonesty are portrayed as individual faults committed by ‘rotten apples’ and not as the results of systemic factors. Business is presented as if managerial and non-managerial staff are equal; i.e. without the management-worker division. While business organization is assumed to be dedicated to the achievement of competitive advantage, this supposedly does not inevitably produce ethically undesirable behavior. Ethics is thematized as having to do with ‘the greatest good for the greatest numbers’ but without distinguishing between workers, bosses and owners. The needs of business seem to be prioritized with ‘the business of business being business’. Corporate interests are portrayed as predominating over all other claims; with managerial domination just assumed to be just and necessary. Functioning under the pressures of competition is portrayed as difficult, demanding, and deserving of our sympathy. Business leadership and entrepreneurship are championed whereby what is ‘good’ actually is hierarchized and individualized. Obedience to corporate leadership is at least implicitly identified with what is assumed to be ethical. The world is not viewed through the perspective of democracy, but instead as in need of being managerially controlled and grounded in a leader > follower dictotomy (Klikauer, 2019).

Social responsibility is often reduced to merely obeying the law, with profit maximization as an *a priori* goal. An anthropology that assumes that ‘greed is part of human nature’ and is crucial to business success; is commonly ascribed to. An ideological position of free enterprise and entrepreneurial activity is embraced, accompanied by an individualizing morality. The text books produce ‘business as ethics’; wherein humans as ends in themselves, in the tradition of Kant, are short-shrifted. Virtue ethics as relational affect or interactive resonance, or the

necessary openness to the (gaze of) the Other, are not even considered. The Other is merely a resource to be managed. The mindset is presented as if it always has existed and is not historically relative. Ultimately, business ethics is portrayed in the most commonly used text books, as “using ethics to increase profits”.

4. The 1970's or Chamayou's “now”

Chamayou claims that the end of the Keynesian compromise in the 1970's, whereby capital and labor ceased to be mutually supportive as they had been during the so-called ‘trente glorieuses’ of economic reconstruction after WWII and the creation of a consumer society, is the key to the crisis in corporate legitimacy creating the need for ideology to mask the economic reality. But again, the substantiating underpinning is scant. For instance, Bickerton and Accetti in *Technopopulism* (2012) propose a far more phenomenological description of these issues.

Following Bickerton and Accetti, it is broadly accepted that in the 1970's the great post WWII Keynesian compromise started to break down. Political parties that were bound to particular social groups, such as the working class, the educated middle class, or the business elite, lost their anchors. A *zeitgeist* of individualization and atomization, coupled to processes of social-economic change, disrupted the old points of identification. ‘Politics’ became clientelism: whomever most effectively promised improved living standards, as well as public order and security, got the votes. Ideals, telos or historical analyses were superfluous. The politicians proclaimed that they ‘were neither left nor right’ but ‘problem solvers’. Governments supported the transformations in the economy caused by globalization and fermented by new information technologies, without debating or questioning the consequences. Politicians casted themselves as ‘result-directed’ and ‘pragmatic’. Goals were not debated; the rhetoric of ‘optimal results’ and efficiency dominated.

Chamayou thinks that an ideological super-structure created by thinktanks, consultants and business interests, was needed to create the politics of depoliticization; but did ‘mindless pragmatism’ really need any such self-conscious and intellectual antecedents? Politics explicitly or implicitly as ideation indeed fell by the wayside.

If we look at contemporary politics, for instance Emanuel Macron's *La République en Marche*, through the eyes of Bickerton and Accetti, we see ‘technopopulism’ in practice. Macron pretends to act in the name of the ‘people’ i.e. in the name of the all-inclusive popular will --- as if the French could be seen as one thing or identity. He claims to represent ‘change from below’, wherein he directly translates the voice of the ‘people’ into pragmatic action. And he has portrayed himself as ‘capable of getting results’. The goal is not framed in terms of policy commitments but as pragmatic action. The leader claims to ‘be the people’ and to have mastered ‘techno-managerialism’. Goals are not debated; governing is a matter of defining and achieving pragmatic ‘solutions’. Leadership is personalized in terms of claims of competence and expertise. Politics resembles a ‘start-up culture’.

Of course, there has been the backlash; first with the ‘yellow-vests’, and then the anti-vaxxers, and now the opposition to pension reform, all of which have taken to the streets. But the personalization of power and pretense of embodying the popular will really a thought through strategy of capital, as Chamayou claims? Macron’s leadership style is personalistic and claims to be change directed. It represents a seemingly contradictory amalgam of populism and technocratic governance. An image of effective and even powerful governance is attempted; with opportunistic macroeconomic policies and less successful attempts at social management. ‘Technopopulism’ does not act in service of social justice. But is Chamayou’s effort to convince us that contemporary political governance has been thought up by neo-liberal guru’s, and that it is self-consciously ideologically constructed, does not really seem convincing.

Chamayou defends the idea that there needs to be a social-economic telos. Ultimately his episteme is that of historical meaningfulness. Behind social history and politics there supposedly ought to be truths and principles. ‘Technopopulism’ has been consciously invented and is purposefully in service of capitalism as it makes genuine democracy impossible. The university may well have embraced ‘technopopulism’, for instance, in the business schools and economics faculties as its new ideology. The ‘techno’ leads to behavioral finance and the monetization of decision-making; and the ‘populism’ is to be found in the claim that the pursuit of individual wealth is a universal good. Care or concern for the Other, or commitment to social and welfare justice, are not in evidence. Entrepreneurial success supposedly is universally advantageous; and everyone supposedly benefits from business prosperity. Business is a universal ‘good’. Curriculum that presupposes divisiveness or conflicts of interest is no longer welcome. Critical Management Studies (CMS), which presupposed that business entailed winners and losers, conflicts and a ‘dark side’ to success; has been expunged from the university. Business ethics as a critique of corporate practice and organization studies as investigation of misbehavior, bullying or scape-goating, has been banished from the curriculum. There is one ‘people’ and it is defined in terms of consumerism, business success and global economics. Divisive voices are silenced; the study of business organization as exploitive, environmentally irresponsible, racist, sexist or neo-colonial, is labelled as ‘woke’ and not worthy of academic attention. The university produces technocratic experts who are in control and who can ‘make things happen’.

Conclusion

Chamayou has asserted that business ethics is the dummy pacifier of the hard economic capitalist reality. Once the social-democratic order, which in a way was ethical, was defeated or at least put under enormous pressure; business ethics supposedly was ‘invented’ as a rhetorical substitute. Since the ‘multitude’ or democratic masses were powerless and corporate economic and ideological power was all-powerful, the ideological front of business ethics could colonize ‘responsibility’ without having to give away any real ‘power’. Business ethics was an appearance without substantive reality. It allowed academics and public relations departments to pretend that contemporary corporate action can be politically and socially defended. For

Chamayou, business ethics is merely the latest simulacra of corporate ideology. It is a way of trying to make corporate power appear legitimate, while in democratic terms it is not.

But has Chamayou really demonstrated that business guru's, think tanks or consultants can make a critical difference in practice? Of course they will all be too glad to claim that their ideation has made a difference; but is it really so? Chamayou's rather cynical description of business ethics, accountability and social dialogue as illusionary pacifiers, that were cast aside as soon as they were not needed, seems credible enough. The fate of business ethics in business schools, where it came into vogue post-Enron and disappeared as soon as the scandals were forgotten, confirms Chamayou's point. Business will claim an ethical telos if it has to, and appeal to the principle of *homo economicus* the rest of the time. An episteme of 'technopopulism' prevails. Chamayou assumes that pro-business rhetoric has had (will have) an effect on the 'real economy'. Business ethics can indeed be understood as an ideological form of fiction. But has Chamayou given us more a 'technopopulist' rhetoric, than an actual archaeology?

If we take our lead from Foucault, we must admit that there are unavoidable limits both to the researcher's and society's understanding of politics, awareness of its ideation and insight into its own praxis: "a society cannot ever succeed in being fully transparent to itself because the very conceptual structures it uses to reflect upon itself must always exceed its conceptual grasp" (Accetti, 2010, p 266). Chamayou does not acknowledge the epistemological dilemma. He seems to think that capital has succeeded in determining the theoretical and practical orientation of contemporary governance. And he claims to report on how capitalism has produced crises in the social order, but how it has managed to overcome these in its own self-interest. Business, when threatened or challenged in the 1970's and after by popular demands, created a 'normative legitimacy' for itself with 'ethics', 'dialogue' and 'participation'; all of which it shed again as soon as they were no longer needed. The stakeholder perspective, which includes manifold Others in its point of view does not match what Chamayou claims to be really possible. In the contemporary business paradigm, every elaboration of 'Other' is false; capital only knows itself. Capital, it is asserted, is fundamentally 'exclusionary' --- any pretension to inclusion is a simulacra.

Chamayou's "now", in the form of his historical analysis, is rather surprising. Globalization and financialization are little explored. The crisis of 2008-2011 is almost ignored. And the development of 'independent contractors', as a form of individualization and the de-corporatization of capitalism, is neglected. Is corporate legitimacy really as important as Chamayou claims? Writers such as David Graeber (2022), Frédéric Lordon (2019, 2020, 2021) and Slavoj Žižek (2009, 2015) would agree willingly enough that business ethics has served as a smokescreen for corporate hegemony, but they would not reify thinktank rhetoric as crucial to globalization, financialization and the contemporary social order.

Chamayou does not really address Foucault's point that an archeology of business ethics texts (and text books) would reveal them as dubious literature without much philosophical credit. Nor does Chamayou address his own implicit claim (in the title of his book) that neo-con ideology is identity formative, creating a sort of personality that could be researched via a

Foucaultian practice of genealogy. Foucault's contribution, I submit, is to make us aware that literature that pretends to be philosophy, but is not, is dangerous because of the distorted nature of its truth claim. Pseudo-philosophy is not grounded in thought that is in a self-examinatory mode, but in authorial conceits organized to create an impression on the reader, where accountability is scant or even nonexistent. Philosophy, Foucault claims, has an inherent structure of accountability in its relationship to its history and identity. Moral philosophy, as grounded in our world, has no secure metaphysical base; it cannot claim God, Soul and World as self-evident truths. In effect, the radical doubt of Descartes has been overwhelmed by the even more radical doubt of Nietzsche. Philosophy, when addressing economic behavior, must accept that it has no ability to define 'good and evil' with any assurance. It has to realize that corporate economic capture is so strong that any claim to meta-analysis of business ideology is precarious. Access to what business 'means' is uncertain and fraught. Contemporary human action or agency is ethically uncertain and suspect. Chamayou seems in Foucaultian terms to be all too certain of himself and of his claims. His pretense to 'know' what is 'good and evil' in the last fifty years of economic and political thought and action needs to be questioned. Have the corporations been as evil as he assumes; was the opposition as virtuous as he asserts; are Truth and falsity so clearly evident as he believes? Foucault would insist that philosophy cannot answer these questions. Foucault's archeology was all about the indefiniteness of the justness of contemporary efforts to make Truth claims, and the regime of radical doubt in human awareness that contemporary philosophy has cast upon us. We may identify with Chamayou's politics, but we need to acknowledge that in Foucault's terms it is a literature --- i.e. an attempted simulacra of contemporary social existence, which we can better not philosophically trust. One possible response is to say 'philosophy be damned' --- we choose for our politics (which in effect was Sartre's reaction to Foucault). But Chamayou did not make that move in this book.

Bibliographie

ACCETTI C. (2010), "Can democracy emancipate itself?" *Constellations* vol 17 n° 2, p 254-270.

BICKERTON C & C ACCETTI (2021), *Technopopulism* Oxford: Oxford University Press.

CHAMAYOU G. (2021), *The Ungovernable Society; A Genealogy of Authoritarian Liberalism* [La société ingouvernable (2018)] Cambridge: Polity.

FOUCAULT M. (1974), *The Birth of the Clinic* London: Vintage.

FOUCAULT M. (2023) *Le discours philosophique* Paris: Seuil.

GRAEBER D. & WENGROW D. (2022), *The Dawn of Everything* London: Penguin.

KLIKAUER T. (2017), "Business ethics as ideology?" *Critique* vol 45 no 1-2, p. 81-100.

KLIKAUER T. (2019), “A preliminary theory of managerialism as an ideology” *Journal of Theory of Social Behavior* vol 49 p. 421-442.

LORDON F. (2021), *Figures de communisme* Paris; la fabrique.

LORDON F. (2020), *La condition anarchique* Paris: points.

LORDON F. (2019), *Vivre sans?* Paris: la fabrique.

ZIZEK S. (2009), *The sublime object of ideology* London: Verso.

ZIZEK S. (2015), *Trouble in paradise* London: Penguin.

Tony de VASSOIGNE

Professeur assistant en marketing,
EM Normandie Business School, Laboratoire Métis

Przemek SOBOCINSKI

Enseignant-chercheur,
EM Normandie Business School, Laboratoire Métis

Les motivations du parieur et le regret : le cas des paris sportifs en ligne chez les 18 - 30 ans

Résumé : Ce travail aborde la question du regret chez les jeunes parieurs sportifs en ligne. Une méthodologie quantitative a été mobilisée auprès de 487 répondants âgés de 18 à 30 ans. Les résultats montrent que ce public semble avant tout à la recherche de sensations fortes, davantage que de gain d'argent ou de reconnaissance sociale. De plus, il est constaté que le jeune parieur regrette davantage le non-pari que le pari. Les raisons qui motivent les joueurs à miser ont un impact sur son niveau de regret. Il est donc primordial pour les entreprises de ce secteur de comprendre ce concept de regret ainsi que les motivations des parieurs, car cela aura un effet sur leur manière de jouer et leur fidélisation.

Mots-clés : Regret ; motivation ; jeux d'argent ; pari sportif en ligne ; action et inaction.

Gambler's motivations and regret: the case of online sports betting among 18–30-year-olds

Abstract : This study explores the issue of regret among young online sports bettors. A quantitative methodology was used with 487 respondents aged 18 to 30. The results show that

this public seems above all to be looking for thrills, more than for money or social recognition. In addition, it was found that young gamblers regret not betting more than betting. The reasons why people bet have an impact on their level of regret. Understanding the concept of regret and the motivations of bettors is critical for companies in this industry, and it will affect their way of gambling and their loyalty.

Keywords : Regret, motivation ; gambling ; online sports betting ; action and non-action.

Introduction

Les jeux de hasard et d'argent fleurissent sur nos ordinateurs, tablettes ou encore smartphones. La compréhension des motivations des joueurs s'avère ainsi importante, dans la mesure où elle permet de garantir la satisfaction, voire la fidélisation de ceux-ci. Cette fidélisation étant un aspect prépondérant pour toute entreprise, l'objectif pour les managers des sites de paris devrait être alors de limiter le regret du joueur afin que celui-ci continue à s'accorder du temps de jeu auprès d'eux. La multitude d'offres et de profils de joueurs rend cette compréhension du joueur difficile. Une enquête menée en 2014 par l'Observatoire des jeux sur un échantillon représentatif de la population française démontre que les joueurs de poker et les parieurs sportifs se distinguent des autres joueurs (loteries, jeux de grattage, paris hippiques, jeux de casino), notamment par leur jeunesse. Aussi, cette recherche porte précisément sur le parieur sportif en ligne. D'après Wegrzycka (2007), se retrouve dans le jeu une notion de prise de risque, définie comme une situation où le futur n'est pas clairement déterminé, mais prévisible qu'avec des probabilités. Les paris sportifs en ligne positionnent le parieur face à de nombreux choix et possibilités de mises d'argent, les plaçant alors dans une situation propice au regret. Le regret semble alors plus prononcé pour le parieur dans ce contexte spéculatif.

En 2022, la Coupe du Monde de Football au Qatar permet de décrocher un record de 615 millions d'euros misés en ligne durant cette compétition¹. Le segment des paris sportifs est en constant développement depuis quelques années. Le segment des paris sportifs en ligne a également décroché un nouveau record sur le troisième trimestre 2022, avec 1,8 milliard d'euros de mises sur les compétitions (+13 % par rapport à 2021 selon l'Autorité Nationale des Jeux).

De nombreuses recherches sur les jeux d'argent en ligne traitent de l'addiction (Blinne-Pike et al., 2010). En effet, les jeux d'argent peuvent être vus comme une pratique sociale, qui induit certains dangers. Ainsi, autrefois, cette passion du jeu de hasard ou d'argent faisait l'objet de condamnations morales, aussi bien pour des raisons religieuses, philosophiques, sociales ou encore politiques (Hamayon, 2012). En effet, il existait et existe toujours un principe général d'interdiction des jeux de hasard posé dès le XIXe siècle (article 410 de l'ancien code pénal ; article L. 320-1 du Code de la sécurité intérieure). C'était donc, et cela est toujours le cas, également une interdiction sous peine de sanction pénale. Ce principe a encore été énoncé à l'article 1er de la loi du 12 juillet 1983 (n° 83-628). Même si la loi du 12 mai 2010 relative à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne (n° 2010-476) a permis une démocratisation des pratiques, le principe d'interdiction reste encore posé et le secteur est donc très réglementé (agrément, les exceptions légales). Ainsi, le penchant des joueurs pour les jeux de hasard et d'argent a successivement été dénoncé comme un péché, puis un vice, avant d'être condamné comme une violation des lois visant à réprimer cette « passion funeste » (Encyclopédie, 1766, p.532).

¹ <https://www.sportstrategies.com/montant-record-pour-les-paris-sportifs-en-ligne-durant-la-coupe-du-monde-2022/>

Pour autant, tant controversé par le passé, le jeu de hasard permet de vivre et d'exprimer des émotions de joie, voire d'exultation lorsque l'on gagne. Le jeu peut également procurer du plaisir, établir des liens entre les joueurs, de la même façon que tout autre jeu. A l'époque des Romains, on jouait quel que soit l'âge : certains jeux étaient réservés aux enfants et d'autres aux adultes. Les jeux de hasard tels que les dés ou les osselets étaient déjà assortis de mises monétaires comme précisé par le musée de la Romanité (2020) ¹. Toutefois, il existe aussi un sentiment de vide, de tristesse lors de la perte de la mise, ou encore d'adrénaline lors de l'attente, quand tout demeure encore possible. Cela se prolonge même jusqu'aux sentiments ambivalents de ceux qui passent près de gagner (Chevalier et al. 2002). De nos jours, comme le souligne Bromberg (1998), la pratique des jeux d'argent est vécue comme une « passion ordinaire » au même titre que la pratique du sport ou des échecs. Il existe en fait chez le joueur un sens ludique, véritable sens pratique, adapté aux vicissitudes du jeu et aux caprices du hasard (Martignoni-Hutin, 2000).

Depuis son avènement, Internet a contribué à rendre ces jeux plus accessibles et plus ludiques (Brougère, 2015). Or, il est possible d'affirmer que plus le jeu est accessible, plus les joueurs vont s'y adonner (Beare et Hampton, 1984) et passeront davantage de temps à parier et dépenser que les autres types de parieurs (Griffiths et Barnes, 2008).

Partant de ce constat, le parieur peut développer de nombreux sentiments négatifs, dont le regret. Carmon et al. (2003) soulignent que le simple fait de choisir engendre déjà un sentiment de regret. Selon Landman (1993), le regret est défini comme un état émotionnel plus ou moins douloureux qui consiste à se sentir désolé pour des infortunes, des limitations, des pertes, des transgressions, des défauts ou des erreurs. Le sentiment qui est le plus facilement rapproché de celui du regret est certainement le remords. Delacroix (2003) expose la principale différence qui, selon elle, repose sur le fait que le remords comprend une dimension morale et sociale que l'on ne retrouve pas dans le regret. En effet, selon cette même auteure, le remords se caractérise par la honte d'avoir commis quelque chose de mal, selon des normes sociales.

En ce sens, selon Chevalier et al. (2002), les jeux sont perçus comme des sources de risques, d'aventure et pour certains, de sensations fortes qui donnent tous de la valeur au jeu. D'après ces mêmes auteurs, ils permettent aussi de se délasser, se changer les idées et fuir les tracasseries du quotidien et peuvent également jouer un rôle social. En plus des gains qu'il procure, le jeu, de par sa notion de prise de risque, peut être une source d'excitation pour le joueur tout en accentuant son sentiment de contrôle et en exerçant un effet très positif sur son estime personnelle (Wegrzycka, 2007).

La théorie de la motivation a été utilisée pour expliquer les raisons pour lesquelles les gens se consacrent au jeu et y persistent (Clarke, 2004). De manière générale, on constate que les parieurs en ligne passent plus de temps à parier et dépensent plus d'argent que ceux qui se déplacent physiquement pour jouer (Griffiths et Barnes, 2008). Ainsi, le nombre grandissant de paris en ligne et corrélativement celui des joueurs, entraînent nécessairement un nombre de perdants de plus en plus élevé et vraisemblablement, un nombre croissant de joueurs amenés à regretter leur action. Pour Sarwar et al. (2019), il existe de nombreux facteurs entraînant des

¹ <https://museedelaromanite.fr/content/uploads/2021/08/DOSSIER-PEDAGOGIQUE-VIE-QUOTIDIENNE-bd.pdf>

changements de comportement et du regret concernant les achats en ligne. Bien que cela ne concerne pas directement les paris sportifs, mais plutôt des pratiques d'achats de biens ou services, ou encore les conséquences du regret dans l'utilisation des réseaux sociaux (Dhir et al., 2016), cela permet toutefois de constater que la transition du physique au digital a un impact significatif sur le regret.

Pour les entreprises du secteur, il est primordial de comprendre le concept de regret et savoir comment celui-ci est impacté en fonction des motivations du parieur, puisque cela aura des répercussions sur la fidélisation du consommateur (Tsiros et Mittal, 2000).

Si la littérature aborde cette question chez le consommateur lors d'un achat, le regret développé par le parieur demeure inexploré. En particulier, la distinction entre le regret lié au pari et celui lié au non-pari n'a pas encore été abordée. A ce jour, il n'existe pas non plus de travaux portant sur l'éventuel lien entre les motivations du parieur et le regret lui-même. Jusqu'à présent, de nombreuses études ont examiné les paris sportifs dans le cadre des jeux de hasard et n'ont pas suffisamment pris en compte les éléments de motivation spécifiques des paris sportifs. À l'heure actuelle, on ne sait pas précisément quelles motivations des paris sportifs produiront des résultats positifs et lesquelles produiront des résultats négatifs (Gökçe Yüce et al., 2022). Cette étude pourrait ainsi constituer un apport scientifique et managérial parce qu'il permettrait de déterminer l'existence de ce lien.

En effet, la question de recherche principale de ce travail est de connaître quels sont les liens entre les motivations du parieur et sa prédisposition à regretter une action, voire une inaction. Dans ce contexte, l'intérêt de cette étude est double. Non seulement, elle met en lumière l'impact des motivations du parieur sportif sur son sentiment de regret, mais elle distingue également le regret consécutif à un pari du regret consécutif à un non-pari.

Dès lors, notre étude expose d'abord le cadre théorique pour mieux appréhender le concept de regret et son rapport avec la motivation (1). Celui-ci nous conduit à proposer une démarche empirique menée auprès de 487 parieurs en ligne (2) afin de tester l'impact des motivations sur le regret. Nos résultats apportent de nouvelles dimensions du regret que les entreprises pourraient prendre en compte afin de développer la clientèle et fidéliser celle-ci (3).

1. Cadre théorique

Il est nécessaire de présenter le concept de regret d'abord dans sa généralité (1.1.), puis dans le cadre du parieur en ligne, tout en soulignant également les différences entre le regret lié à l'action et celui lié à l'inaction (1.2.). En effet, s'intéresser à ces deux formes de regret (de l'action et de l'inaction) vise à mieux cerner la contrariété d'un parieur de manière complète. De plus, un rapport entre motivation et regret doit être rappelé (1.3.).

1.1. Le concept de regret

Le regret est perçu par Delacroix (2003, p.10) comme « *un état émotionnel plus ou moins douloureux qui résulte d'une comparaison défavorable entre les conséquences de l'option choisie et les conséquences des options non choisies. Les options choisies et non choisies*

peuvent être des actions ou des omissions, et leurs conséquences peuvent être réelles ou simulées mentalement par l'individu ». Il semble y avoir un consensus dans la littérature sur le fait que la sensation d'avoir fait un mauvais choix au regard des différentes alternatives proposées soit à la base de la naissance du regret. Nous constatons également, que la présence de l'aspect émotionnel est souvent mise en avant dans les définitions. En effet, comme le signalent Van de Calseyde et al. (2018), ce regret peut être ressenti comme une émotion désagréable lorsque l'on se rend compte que le résultat aurait pu être meilleur si nous avions choisi l'autre solution. Ce point de vue est aussi partagé par Roese et Summerville (2005), qui mettent en évidence l'émotion négative ressentie due à une mauvaise action et au désir d'avoir agi autrement. En d'autres termes, le regret est une émotion contrefactuelle qui repose fortement sur des processus de comparaison (Van Dijk et Zeelenberg, 2005). Cela met en relief des dimensions du regret aussi bien affectives que cognitives et présente le fait d'agir ou de ne pas agir comme les deux causes principales menant au regret.

Si les recherches sur le regret proviennent des sciences économiques et de la psychologie (Kahneman et al., 1982), elles ont ensuite été développées à d'autres domaines tels que le marketing, la finance, la stratégie et bien d'autres (Gharbi et M'Barek, 2012 ; Yang et al., 2021 ; Michenaud et Solnik, 2008). Dans ces conditions, nous pouvons préciser que le fait de regretter est une émotion humaine universelle (Breugelmans et al, 2014), en particulier parce qu'elle est souvent inévitable (Kierkegaard, 1943). Carmon et al. (2003) ont également constaté que le simple fait de choisir produisait déjà un sentiment de regret inhérent à la décision, accompagné d'une attirance accrue de l'alternative non choisie.

Le regret est selon Shimanoff (1984), la deuxième émotion la plus communément utilisée pour exprimer des émotions dans les conversations quotidiennes, derrière « l'amour ». De plus, contrairement aux autres émotions, le regret, tout en étant une conséquence dissemblable d'un choix spécifique, s'avère unique dans sa relation avec le processus décisionnel (Zeelenberg et Pieters, 2007).

De nombreuses recherches présentent les motivations de départ d'une décision comme conduisant à un regret pouvant être plus ou moins important. Fong et al. (2004) indiquent que les motivations qui amènent un fumeur à arrêter la cigarette (comme des raisons financières ou médicales) peuvent induire un regret beaucoup plus important chez celui-ci. En ce sens, Clarke et Mortimer (2013), signalent également que les motivations thérapeutiques, telles que des achats destinés à atténuer la tristesse ou la déception peuvent engendrer des niveaux de regret encore plus élevés chez l'individu après l'achat. Ainsi, nous pouvons citer Inman et Zeelenberg (2002) qui établissent que si la motivation est suffisante pour justifier un changement, le sentiment de regret est alors atténué, dans la mesure où le consommateur a fait son choix ou pris sa décision de manière réfléchie et appropriée.

Il est de ce fait pertinent de s'intéresser à ce lien, afin de déterminer si les motivations initiales du joueur viennent modifier sa tendance à regretter. De leur côté, Zeelenberg et Pieters (2007) distinguent également le regret d'action du regret d'inaction. Cette même année, Delacroix et Jourdan s'inspirent de cette distinction pour évoquer le concept de regret d'achat et de regret de non-achat. Contrairement au remords, le regret est ressenti même lorsque l'action n'a pas

été commise par l'individu lui-même (Thalberg, 1963). Le regret provient donc du choix entre l'action ou l'inaction.

Le regret lié à l'action- De nombreuses études ont démontré que les décisions liées à l'action entraînaient un regret beaucoup plus intense que celui lié à l'inaction (Gilovich et Medvec, 1994). Selon ces recherches, l'action modifie l'état des choses, en rompant par exemple avec une situation d'équilibre relatif (Delacroix, 2003) et ainsi remplaçant un événement normal par un événement anormal.

Tout comme le regret, la sensation de responsabilité (provenant du latin *respondere* qui signifie « Répondre de ses actes ») sera elle aussi plus intense suite à une action (Zeelenberg et al., 2000). Toutefois, cette sensation de responsabilité intervient également lors d'inaction de la part de l'individu, qui doit alors répondre de son abstention.

Le regret lié à l'inaction-Les regrets d'inaction ou d'omission, bien que moins prononcés, seront plus persistants et plus fréquents que les regrets d'action (Gilovich et Medvec, 1994). Cela signifie qu'à court terme, l'action entraîne un regret plus intense mais qui s'estompe avec le temps, pour laisser place au regret de l'inaction. En effet, Gilovich et Medvec (1994) montrent que sur la durée certains facteurs atténuent l'intensité des regrets d'action, tandis que d'autres facteurs tendent à augmenter l'intensité des regrets d'inaction.

1.2. Le regret chez le parieur sportif

Après avoir analysé les caractéristiques du regret, il s'agit de voir comment celui-ci évolue dans des situations de consommation spécifiques. En effet, la plupart des recherches en marketing liées au regret concernent celui du consommateur en situation d'achat. L'objectif de cette recherche est d'analyser ce regret auprès d'un consommateur bien précis : le parieur sportif en ligne.

Ces joueurs qui prennent le risque de perdre, passent aussi par un sentiment d'excitation et d'accroissement de leur sentiment de contrôle (Wegrzycka, 2007). Ainsi, selon Barrault et Varescon (2012), la psychologie cognitivo-comportementale rend compte du fait que celui qui cherche à contrôler le hasard se berce d'illusions. En effet, l'illusion du contrôle a été mise en évidence par Zeelenberg et al. (2000) comme une tendance des individus à s'octroyer une part de responsabilité. Il s'agit d'une forme de justification qui consiste à créer des raisons de croire pour jouer, c'est-à-dire des raisons diminuant un regret éventuel.

Humberstone (1980) a élaboré un raisonnement mettant en avant le caractère inéluctable du regret suite à un pari et un non-pari. Le fait de perdre un pari entraînera sûrement des regrets d'avoir gaspillé de l'argent. Cependant, gagner le pari n'est pas une garantie contre le regret, car on peut regretter de ne pas avoir placé plus d'argent. Carmon et Ariely (2000) ont conforté cette idée dans la mesure où ils ont révélé que les personnes ont naturellement tendance à se concentrer sur ce qui a été abandonné plutôt que sur ce qui a été obtenu. Néanmoins, la réaction des consommateurs face au regret varie d'une personne à une autre. En effet, il existe ceux qui regrettent et n'assument pas leur regret et ceux qui l'assument, car ils considèrent le plaisir

induit par l'expérience, comme nettement supérieur à la déception engendrée par le résultat (Hoch et Loewenstein, 1991). Ce sentiment de regret n'intervient toutefois pas uniquement une fois l'achat effectué et peut être présent en amont sous la forme d'un regret anticipé.

S'il existe de nombreuses façons de regretter (Kahneman et al., 1982), deux types particuliers de regret prédominent : le regret expérimenté, suite à l'expérience d'achat par exemple et le regret anticipé qui existe en amont. Dans le premier cas, les individus regardent en arrière pour comparer le résultat d'un plan d'action déjà choisi avec des options possibles non choisies ; dans le second cas, ils attendent avec impatience et imaginent le regret qu'ils ressentiront probablement (Wong et Kwong, 2007).

Ce regret anticipé influence alors négativement le processus d'achat en atténuant l'envie du consommateur d'acheter et en le dissuadant de passer à l'acte (Hoch et Loewenstein, 1991). La théorie du regret est habituellement associée à celle du choix risqué reposant sur des émotions anticipées, souvent en lien avec la façon dont les personnes se comportent face aux résultats monétaires.

Le regret anticipé, souvent qualifié d'« émotion virtuelle » (Frijda et al., 2004), est caractérisé par Zeelenberg et al. (1996) comme une expression de l'aversion au risque. Par conséquent, le regret anticipé est plus important pour les actions que les inactions (Ritov et Baron, 1995). Cela revient à envisager, comme pour le regret expérimenté, le regret anticipé d'action et le regret anticipé de non-action, et corrélativement d'achat et de non-achat (Abbes et al. 2012).

Parce que le regret est une émotion si omniprésente et aversive, le regret anticipé affecte les décisions dans des domaines variés tels que la prise de décision financière, les négociations, les décisions de confiance et même les décisions de participer à une loterie (Zeelenberg et Pieters, 2007). De ce fait, le regret influence considérablement les choix des individus dans des situations impliquant des risques (Zeelenberg et Pieters, 2007), ce qui peut donc être considéré comme tel, dans le cas des paris sportifs. Aussi, est-il utile de mettre en évidence le lien entre le regret et la motivation.

1.3. La motivation du parieur sportif

L'étude des motivations du joueur permet de mettre en avant quelles sont les attentes de celui-ci vis-à-vis du jeu et de comprendre ainsi avec plus de précision ce qui l'amène à jouer. La motivation peut être définie par Pride et Ferrell (2009), comme la force interne qui pousse l'être humain vers une action visant à la satisfaction d'un besoin ou à la réalisation d'un objectif. Cette action étant influencée par plusieurs motifs qui déterminent également la direction et l'intensité de l'action. Selon Juodis et Stewart (2016), plusieurs recherches ont permis d'identifier des facteurs de motivation afin de prédire l'engagement dans les activités liées aux jeux. Néanmoins pour Delfabbro (2012), il est difficile de ressortir un modèle universel puisque les motivations du jeu varient en fonction du statut du joueur, récréatif ou problématique, de l'activité de jeu, ainsi que du genre. Svensson et al. (2011) expriment le fait que les personnes sont plus susceptibles de jouer pour démontrer leur habileté, pour la compétition, pour l'excitation, ainsi que pour des motivations extrinsèques comme gagner de l'argent, surpasser les autres ou encore déjouer les pronostics (Delfabbro, 2012). Ces motivations reflètent en ce sens les préférences pour les différentes activités de jeu. De manière

générale, les personnes préfèrent les activités de jeu basées sur la stratégie et comprenant un élément d'habileté ou de choix, tels que les paris sportifs entre autres (Grant et Kim, 2002). Cependant, une série de facteurs sociaux, psychologiques et économiques ont été identifiés comme des motivations communes à de nombreuses activités de jeu (Binde, 2013). Ainsi, de nombreux modèles de motivation de joueurs ont été proposés, voyant la participation au jeu comme une conséquence motivationnelle (Chantal et al., 1995). Bruce et Johnson (1992) par exemple ont identifié les motivations des parieurs de courses de chevaux comme couvrant les orientations financières, le défi intellectuel, l'excitation et l'interaction sociale. De leur côté, Platz et Millar (2001) ont créé un modèle de motivation à cinq facteurs comprenant le gain, la prise de risque, la présence d'amis, l'image de soi et l'excitation parmi un échantillon de joueurs de Las Vegas.

Le modèle synthétisé de Binde (2013, p. 84), positionne « la chance de gagner » comme une motivation universelle du jeu. Les autres motivations de ce modèle sont les avantages sociaux, l'excitation, les compétences intellectuelles, l'évasion des problèmes, l'amusement, le plaisir, ou encore l'estime de soi ou la lutte contre l'ennui.

Bien que plusieurs modèles théoriques aient été élaborés dans le but de comprendre les motivations pour lesquelles les individus choisissent de jouer (Binde, 2013), celui de Stewart et Zack (2008), fait partie des plus importants et est l'un des plus utilisés en ce qui concerne l'étude des jeux. Selon leur modèle, il existe trois motifs uniques pour le jeu : les motifs d'adaptation (le fait de voir le jeu comme moyen de réguler les émotions négatives), les motifs d'amélioration (afin de réguler les émotions positives) et les motifs sociaux (pour renforcer le lien avec d'autres personnes).

En se penchant plus précisément sur l'étude spécifique des paris sportifs, plusieurs travaux affirment que certains éléments liés aux parieurs sportifs ont des caractéristiques distinctives et que leurs motivations des paris sportifs diffèrent des autres éléments de jeux d'argent (Gordon et al. 2015 ; Gökce Yüce et al. 2017). En effet, selon Gordon et al. (2015), au niveau des paris sportifs, contrairement aux jeux d'argent traditionnels, les parieurs s'appuient sur leurs propres connaissances, analyses et font moins appel à la chance que dans d'autres types de jeux d'argent. Ce comportement est appelé par Morris (2004), le « défi intellectuel », c'est-à-dire que le parieur va pouvoir mettre en avant ses connaissances, puisqu'il dispose de diverses informations, sur l'équipe, les joueurs, les records ou les statistiques qui pourront affecter sa probabilité de gagner (Mikesell et Zorn, 1987).

Ainsi, nous retrouvons le modèle de motivation de Fang et Mowen (2009) déployé auprès d'un échantillon de parieurs sportifs et contenant trois facteurs. Le fait de gagner de l'argent, d'améliorer l'estime de soi, et d'avoir un contact social sont des prédicteurs significatifs de la participation aux paris sportifs. En ce sens, Lee et al., (2014) ont mené une enquête auprès de parieurs sportifs sur Internet et mettent en avant un modèle de motivation à quatre facteurs : excitation, évasion, défi et gain d'argent. Luceri et Vergura (2015) quant à eux révèlent un modèle composé de quatre facteurs substantiels aux parieur sportifs : la recherche de sensations, la détente et la socialisation, le gain d'argent et la reconnaissance sociale. Ce dernier facteur n'avait jamais été utilisé dans les recherches précédentes et contribue en cela à la prise en compte d'un modèle très général et complet pour cette présente recherche.

Gökce Yüce et al. (2022) précisent que si les résultats des paris sportifs peuvent s'avérer positifs, ils peuvent également présenter des facteurs de risque, comme dans d'autres formes de jeux d'argent. En effet, si les effets positifs réduisent le stress des individus et apportent des résultats tels que la satisfaction et la relaxation (Lee et al. 2014), des problèmes tels que la dépression ou le sentiment de culpabilité peuvent également survenir dans les situations négatives (Abbott et al. 2018 ; Jenkinson et al. 2018). Néanmoins, en ce qui concerne les raisons pour lesquelles une personne se tourne vers les paris en ligne, il n'existe pas encore d'étude indiquant si elles ont une influence sur son regret. En effet, on ne connaît pas encore réellement les effets positifs ou négatifs produits par les motivations des parieurs sportifs (Gökce Yüce et al., 2022). Cependant, il est possible de constater que lorsque la fréquence et la durée du comportement des individus augmentent, le risque d'émergence de problèmes psychologiques, physiques, sociaux, financiers et professionnels croît également (Petry, 2016). En ce sens, des problèmes éthiques peuvent aussi se poser, non pas tant au niveau des paris sportifs, mais au regard de l'addiction qui peut en résulter (Thomas et al. 2019). Il ne faut pas négliger le fait que ce secteur dans lequel l'individu peut entrer pour le plaisir, de manière intentionnelle, peut l'amener à une addiction dangereuse pour sa liberté et sa santé. Le joueur n'a pas toujours conscience que ses motivations initiales, aussi saines soient elles, peuvent se retourner contre lui. En cela, ce secteur demeure risqué pour les parieurs, puisque, quelles que soient leurs motivations, il faut que ce vivier de joueurs ne diminue pas mais également que chaque joueur joue toujours plus (Sadourny, 2022). Cela résulte de campagnes Marketing de plus en plus agressives de la part de l'industrie des paris sportifs, ce qui peut poser question d'un côté éthique.

2. Cadre empirique

Sachant que le lien entre motivation et regret a été établi dans la littérature concernant l'acheteur, notre objectif est de vérifier si ce lien se manifeste également chez un parieur en ligne.

Cette recherche nécessite la mise en place d'échelles de mesure, afin de comprendre comment les raisons qui poussent le joueur de paris sportifs en ligne à jouer seront également à l'origine de son éventuel regret. Dans cette partie, après une présentation des échelles de mesure mobilisées (2.1.), nous énoncerons les hypothèses de recherche (2.2.), puis terminerons par la mise en place de la collecte des données (2.3.).

2.1. Echelles de mesure mobilisées

A l'aide de techniques aussi bien qualitatives que quantitatives, Luceri et Vergura (2015) ont élaboré la première échelle de mesure des motivations du parieur, valide pour tout type de jeu et tout endroit. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatives ont permis aux auteurs d'identifier quatre catégories de motifs qui influencent et entretiennent le comportement du parieur : la recherche de sensations, la relaxation, le gain d'argent et la reconnaissance sociale.

Dans ces conditions, avant une éventuelle épuration de l'échelle, nous conservons tous les items (traduits de l'anglais) suggérés par Luceri et Vergura (2015).

Une échelle de mesure en cinq items de la sensibilité au regret a été proposée par Schwartz et al. (2002). Toutefois, cette échelle ne permet pas de distinguer les regrets liés à une décision d'agir (regrets d'action) et les regrets liés à une décision de ne pas agir (regrets d'omission), alors que cette distinction est fortement évoquée dans la littérature sur le regret (Tsiros et Mittal, 2000). De plus, de nombreux autres travaux montrent que nous ne réagissons pas tous de la même façon suite à une décision d'agir ou à une décision de ne pas agir (Kuhl et Beckman, 1994). Il semble dès lors nécessaire d'introduire dans notre échelle de tendance à regretter du parieur une distinction entre tendance à regretter du parieur qui sera consécutive à un pari (TRPP) et tendance à regretter du parieur, consécutive à un non-pari (TRPNP).

Delacroix et Jourdan (2007) proposent pour la tendance à regretter du consommateur une mesure fiable et valide en deux dimensions : la tendance à regretter du consommateur suite à un achat et la tendance à regretter du consommateur suite à un non-achat. Cette étude qualitative forte de huit collectes de données ($n = 3257$) s'avère de surcroît utile pour les praticiens du marketing direct ou les publicitaires. Pour bâtir l'échelle de la tendance à regretter du parieur, nous reprenons pratiquement à l'identique la formulation des items par Delacroix et Jourdan (2007).

2.2. Hypothèses

La corrélation entre motivation et regret est déjà établie dans un cadre général (Lin, 2017). Nous souhaitons davantage détailler ce lien, en étudiant l'impact de chacune des dimensions spécifiques de la motivation du parieur sur les dimensions de son regret. Le pari en ligne est un « terrain » à regret du fait de son exposition à un très grand nombre de choix (Carmon et al., 2003). La revue de la littérature relative au regret et à la motivation permet ainsi de mettre en exergue plusieurs hypothèses, présentées ci-dessous (*H1* à *H8*).

H1 : La sensation recherchée par le parieur a un impact positif sur son regret d'avoir parié ;

H2 : La relaxation et la socialisation recherchées par le parieur a un impact positif sur son regret d'avoir parié ;

H3 : La reconnaissance sociale recherchée par le parieur a un impact positif sur son regret d'avoir parié ;

H4 : Le gain d'argent recherché par le parieur a un impact positif sur son regret d'avoir parié ;

H5 : La sensation recherchée par le parieur a un impact positif sur son regret de ne pas avoir parié ;

H6 : La relaxation et la socialisation recherchées par le parieur a un impact positif sur son regret de ne pas avoir parié ;

H7 : La reconnaissance sociale recherchée par le parieur a un impact positif sur son regret de ne pas avoir parié ;

H8 : Le gain d'argent recherché par le parieur a un impact positif sur son regret de ne pas avoir parié ;

2.3. Collecte préliminaire des données

Les répondants utilisent une échelle de Likert en 7 points (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord). Ils se situent dans la tranche d'âge 18-30 ans, qui représente, selon l'ARJEL, 71 % des parieurs en ligne. Cette tranche d'âge constitue une population bien spécifique dont les regrets pourraient s'avérer différents de ceux notamment d'un salarié de 45 ans. Il aurait donc pu s'avérer difficile de tirer des conclusions d'une étude englobant des parieurs d'âges très différents, étant donné que les raisons et l'intensité du regret varient d'une tranche d'âge à une autre (Wrosch et Heckhausen, 2002).

Le mode d'administration du questionnaire est celui de la soumission par Internet, méthode que l'on pourrait qualifier d'*in situ*. Selon Jolibert et Jourdan (2011, p.131) « *le principe consiste à recruter l'échantillon sur les lieux où il a le plus de chances de recruter les individus concernés par l'étude* ». Le protocole d'échantillonnage retenu est une méthode empirique de convenance. Les réponses préliminaires ont été recueillies entre les mois de mars et juin 2021. Pour la présente étude, nous n'avons volontairement retenu que des personnes pariant entre une fois par mois et plusieurs fois par semaine, afin de disposer d'un échantillon de « personnes concernées par le pari en ligne ». Ainsi, notre échantillon d'étude se compose de $n = 487$ répondants ayant fourni des réponses exploitables (à noter qu'il existe en France 2.2 millions de comptes de joueurs actifs sur les sites de paris sportifs, selon l'ANJ en 2021). Parmi ces répondants, tous âgés de 18 à 30 ans, on retrouve 90 % de garçons. A titre de comparaison, l'enquête de l'Observatoire des jeux révèle que les hommes représentent 92% des joueurs.

3. Synthèse des résultats et discussion

Les données recueillies contiennent ainsi initialement 28 variables quantitatives discrètes (de 1 à 7). Celles-ci sont épurées (3.1.), puis analysées à l'aide du logiciel SPSS (3.2.).

3.1. Validation et épuration des échelles

La corrélation entre motivation et regret, déjà démontrée dans la littérature est confirmée par des indices KMO méritoires sur nos 2 échelles (0.76 en moyenne) ainsi que des valeurs inférieures à 0,05 pour la sphéricité de Bartlett. La fiabilité de l'échelle quant à elle, est appréciée par le biais d'un alpha de Cronbach satisfaisant pour nos deux échelles (0,817 pour celle du regret et 0,724 pour celle des motivations).

Les résultats de la première ACP (Analyse en Composante Principale) concernent l'échelle du parieur en ligne. Celle-ci permet de conserver l'intégralité des 15 items (répartis en 4 dimensions) de l'échelle originale Luceri et Vergura (2015) avec des alphas de Cronbach et des indices de communalité pertinents.

Les résultats de la seconde ACP concernent l'échelle de la tendance à regretter du parieur (Delacroix et Jourdan, 2007). Celle-ci nous permet d'obtenir un total de 8 items, répartis sur deux dimensions. Nous constatons que 4 items en lien avec la dimension regret d'action sont

conservés (lorsque le parieur a misé sur un évènement), ainsi que 4 items sur la deuxième dimension de non-action du parieur (lorsque le regret concerne un pari qui n'a pas été joué). Les alphas de Cronbach ainsi que les indices de communalité s'avèrent très satisfaisants, aussi bien sur l'échelle globale que par dimension.

3.2. Analyse et discussion

D'abord, nous avons calculé un score moyen pour chacune des six dimensions constitutives des construits des motivations du parieur et du regret. Le regret, consécutif aussi bien à un pari qu'à un non-pari, obtient un score légèrement supérieur à la note médiane (4 sur une échelle de 1 à 7). Toutefois, il est de 10 % supérieur dans le cas du non-pari. Il existe également des écarts conséquents entre les scores observés pour les différentes motivations du parieur. Ainsi, la recherche de sensations obtient le score le plus élevé (5,26), assez loin devant l'envie de gain d'argent (4,57). En revanche, les scores moyens observés pour la reconnaissance sociale (3,58) et la relaxation (2,55) s'avèrent nettement inférieurs.

Tous les coefficients de corrélation entre les différentes dimensions s'avèrent positifs. Nous remarquons que le regret d'avoir parié et le regret de ne pas avoir parié sont fortement corrélés. Autrement dit, une personne qui regrette ses actions aura tendance à regretter aussi ses inactions. Delacroix et Jourdan (2007) retrouvent également ce lien latent entre la tendance à regretter l'action et la tendance à regretter l'inaction, qui forment un construit de regret global de tendance à regretter.

La source de motivation la plus impactante sur le regret est la « recherche de sensations ». Cela rejoint l'illustration de Wegrzycka (2007) qui indique que le jeu en lui-même est source d'excitation pour le joueur tout en accentuant son sentiment de contrôle. Toutefois, notre étude démontre que la recherche de sensations induit un regret plus prononcé dans le cas du non-pari.

De manière analogue, lorsque le parieur recherche le gain d'argent, son regret s'avère également plus marqué quand il n'a pas joué. Ce résultat se retrouve quelle que soit la fréquence du pari (de moins d'une fois par mois à plusieurs fois par semaine) et se distingue de ceux de la littérature. En effet, de nombreux auteurs ont établi un lien inverse concernant l'achat du consommateur, chez qui les décisions consécutives à une action engendrent un regret plus fort que celui attaché à une inaction (Gilovich et Medvec, 1994 ; Kahneman et Tversky, 1982 ; Zeelenberg et al., 2000). Les divergences entre la littérature et la présente étude s'expliquent par le fait que lors d'un achat, le consommateur regrette essentiellement la dépense d'argent, tandis que le parieur regrette le gain potentiel à côté duquel il sera passé.

De même, la « reconnaissance sociale » se trouve davantage corrélée avec le regret d'inaction que le regret d'action. En effet, le joueur regrettera d'autant plus la non-action (le non-pari), qui le fera également passer à côté de nombreuses louanges lui octroyant un effet très positif sur son estime personnelle (Wegrzycka, 2007). Effectivement, le fait de ne pas avoir parié peut faire naître la culpabilité, puisque l'omission incombe directement au joueur, contrairement au pari effectué (et perdu). Un parieur qui recherche la reconnaissance, semble vouloir être admiré, félicité, reconnu comme un très bon joueur et regrettera de ce fait d'avoir parié sur le mauvais résultat, puisque ceci va en conséquence le dévier de toutes éloges

possibles. De ce fait, le côté orgueilleux du joueur en besoin de reconnaissance pourrait alors être heurté.

En revanche, ceux qui jouent pour la relaxation ou la socialisation n'ont tendance à regretter ni leur action, ni leur inaction. Ainsi, certaines personnes s'adonneront aux paris dans le but de se détendre et d'échanger avec d'autres, essentiellement dans une optique de distraction, qui éveille un sens ludique (Martignoni-Hutin, 2000). Ces joueurs sont adaptés aux vicissitudes du jeu et caprices du hasard. Par conséquent, ils ne se retournent pas après avoir parié (ou non), puisque l'intérêt est alors de se détendre grâce à une « passion ordinaire » (Bromberg, 1998) comme peuvent l'être les échecs.

La présente étude valide donc la majorité des hypothèses émises, à l'exception de H2 et H6 relatives à l'éventuel impact de la dimension « relaxation et socialisation » sur les deux types de regret (figure 1).

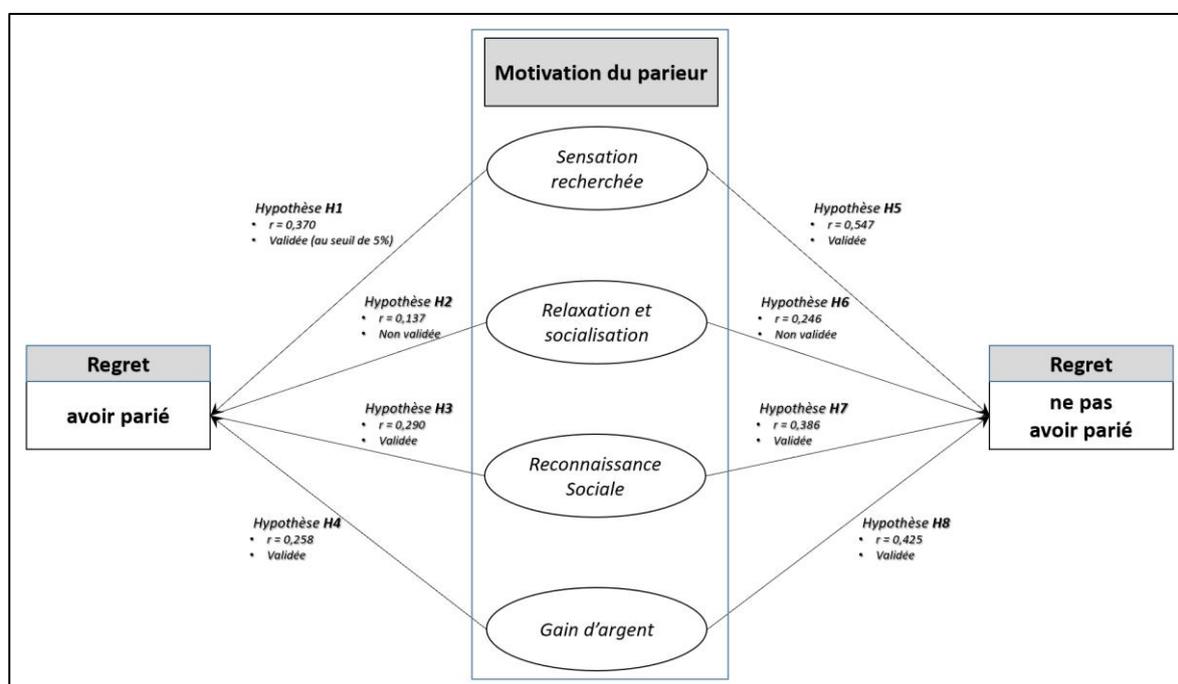


Figure 1 : Hypothèses : coefficients r et validité

Afin de hiérarchiser l'impact des différentes motivations du parieur sur son regret, l'analyse bivariée précédente est complétée pour les deux types de regret par un modèle de régression linéaire multivarié. L'observation des coefficients standardisés (table 1) confirme les résultats précédents : la source de motivation impactant le plus sur le regret (d'action ou d'omission) est la recherche de sensations, devant la recherche de gains. Au contraire, chez les jeunes parieurs, la reconnaissance sociale et la socialisation exercent une influence moindre. Précisons toutefois que les R-2 ajustés de ces modèles bien que significatifs restent assez faibles (< 0.33), avec un pouvoir explicatif de 23,5 et 32,2%.

Variable à expliquer	Dimensions (variables explicatives)	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	Sig.	R-2 ajusté du modèle
Regret du pari	Constante	2,277		<0,001	
	Score moyen « Gain »	0,166	0,258	0,024	
	Score moyen « Sensations recherchées »	0,280	0,370	0,016	0,235
	Score moyen « Relaxation et socialisation »	0,092	0,137	0,445	
	Score moyen « Reconnaissance sociale »	0,117	0,190	0,175	
Regret du non-pari	Constante	0,287		0,715	
	Score moyen « Gain »	0,465	0,192	0,049	
	Score moyen « Sensations recherchées »	0,706	0,366	0,003	0,322
	Score moyen « Relaxation et socialisation »	0,289	0,080	0,399	
	Score moyen « Reconnaissance sociale »	0,360	0,093	0,343	

Table 1 : Analyse multivariée du regret du pari puis du regret du non-pari à l'aide des quatre motivations du parieur.

Cette étude empirique nous permet de mieux appréhender les liens qui existent entre les motivations du parieur sportif en ligne et son regret ultérieur. Les quatre facteurs de motivation étudiés selon le modèle de Luceri et Vergura (2015) nous permettent de constater que les raisons qui poussent le parieur à jouer, influencent sa tendance à regretter. Cette recherche a permis de déterminer que le gain d'argent, la reconnaissance sociale et les sensations recherchées sont des prédicteurs significatifs du regret chez le parieur sportif en ligne. Par ailleurs, il a été constaté que la relaxation et socialisation ne sont pas des prédicteurs significatifs du regret de parieur sportif.

Le regret étant une émotion négative (Roese et Summerville, 2005), il est important de tenter de le limiter dans le cadre des comportements de consommation, puisqu'il existe un effet négatif du regret sur les intentions de réachat et de ce fait sur la fidélisation (Tsiros et Mittal, 2000). Il est donc primordial pour les entreprises de ce secteur de favoriser un cadre où tout sera fait pour limiter le regret. A titre d'exemple, dans le spot publicitaire du site Betclik©, l'entreprise communique sans utiliser les trois prédicteurs de regret édictés ci-dessus. Au contraire, elle s'appuie sur le quatrième facteur motivationnel, à savoir la socialisation. Il s'agit de l'un des rares exemples de publicités pour les paris sportifs où le gain d'argent et les sensations ne sont pas du tout mis en avant, contrairement à la majorité des annonces actuelles qui s'appuie sur des croyances erronées des joueurs. De tels messages contribuent à développer des comportements de jeu à risque (McMullan et Miller, 2009), en sous-entendant que l'argent serait facile à gagner, ce qui est discutable d'un point de vue éthique. L'erreur cognitive la plus fréquente chez les parieurs est la confusion entre chance et hasard pouvant entraîner l'impression que tous les joueurs gagnent (Landreat et al., 2019). Cependant, éthiquement, le fait de communiquer sur la socialisation semble de ce fait moins critiquable dans la mesure où cela ne suggère aucun gain d'argent « systématique », et ce, au-delà de l'exigence réglementaire d'inclure des informations explicites sur le « jeu responsable » dans la publicité. De nombreuses recherches indiquent que les jeunes présentent des prédispositions plus élevées de dépendance au jeu (Delfabbro et al., 2016). Cela peut être dû à la fois à la vulnérabilité des jeunes au

développement d'addictions (Potenza, 2006) et à la large promotion auprès d'eux des paris sportifs comme une forme de loisir. À cette plus grande vulnérabilité et promotion des jeux d'argent s'ajoute le fait que, les jeux d'argent en ligne sont aussi potentiellement les plus addictifs (Chóliz et al., 2019).

L'autre résultat important de cette recherche tient au fait que le regret s'avère plus prononcé suite à un non-pari. Il s'agit donc pour les entreprises de ce secteur de convaincre ceux qui n'ont pas misé qu'ils ont davantage à perdre en jouant de manière « imaginaire » et non pas de manière réelle. L'importance de comprendre le regret d'action et d'inaction constitue un enjeu de taille pour le développement de la clientèle et de sa fidélisation. Il serait donc approprié de mettre en scène le regret, la culpabilité, ou encore le ressenti négatif que pourrait éprouver celui qui n'a pas misé. Par le passé, certains jeux de hasard tels que le loto ont tenté d'attirer les « réticents à jouer » à travers des slogans publicitaires tels que « 100 % des gagnants ont tenté leur chance ». Les messages destinés à convertir ceux qui « se contentent de jouer dans leur tête, mais sans miser » demeurent toutefois rares dans le domaine spécifique des paris sportifs en ligne. Là encore, d'un point de vue éthique, il est difficile d'essayer de convaincre des non-parieurs à une chose potentiellement addictive. Notons que dans l'industrie des paris sportifs en ligne, les bénéfices des entreprises proviennent exclusivement des pertes des joueurs (Latvala et al., 2019). Se pose alors la question de la limite entre l'addiction et la fidélisation. Wohl (2018) a découvert que les sociétés de paris confondent les problèmes de jeux (addiction) avec la fidélité, ce qui rend difficile la distinction entre clients fidèles et joueurs à problèmes. Par conséquent, la tendance à regretter peut influencer plusieurs étapes du processus décisionnel. Plus précisément, le regret a une forte valence informative dans l'évaluation des risques et des avantages (Brewer et al., 2016), et joue un rôle essentiel dans l'apprentissage du passé ainsi que dans la prise de décisions futures (DeWall et al., 2014). En l'occurrence, le regret chez le parieur lui fera percevoir plus facilement des risques inhérents aux paris sportifs. Enfin, évoquons le lien entre socialisation (ou, plus précisément, l'appartenance à un groupe) et regret. D'après El Zein et al. (2019), les conséquences négatives du regret et du stress sont réduites lorsque les décisions sont prises collectivement, et non individuellement. Lorsque le choix collectif conduit à des résultats désagréables, le bouclier protecteur du collectif réduit l'influence des émotions négatives qui auraient pu aider les individus à réévaluer leur choix passé et à éviter de répéter leurs erreurs (El Zein et Bahrami, 2019). En effet, des preuves circonstanciées issues de nombreuses études en psychologie sociale et cognitive suggèrent également que, face à des décisions dont l'issue est incertaine, le fait d'appartenir à un collectif peut contribuer à protéger les membres individuels contre les conséquences négatives (El Zein et al., 2019). Par conséquent, il s'agirait pour les sites de paris en ligne, d'inclure éventuellement une possibilité de parier de manière collective et de mettre en place un outil (type « chat ») facilitant les échanges entre les différents membres d'un groupe. Les publicités où le parieur potentiel est entouré d'autres personnes existent, mais le parieur y est le plus fréquemment placé en concurrence directe avec eux, et non au centre de la communauté.

Conclusion

La présente recherche met en lumière l'impact des motivations des parieurs sportifs en ligne sur le regret suite à un pari ou un non-pari. Le regret a été étudié à de nombreuses reprises dans la littérature, mais non dans le cadre des paris sportifs en ligne. Les résultats obtenus mettent en exergue des liens opposés à ce qui a été observé, dans la littérature : dans notre cas, la non-action entraîne un regret plus prononcé que l'action. Cela nous a permis d'émettre certaines recommandations aux entreprises de ce secteur, notamment en termes de communication et de fidélisation. Dans ce secteur très touché par l'addiction des parieurs, il est important pour les annonceurs d'intégrer une dimension éthique, sous peine de sanctions. En effet, en 2022, une publicité d'un grand groupe a été retirée pour avoir véhiculé l'idée que les paris sportifs pouvaient contribuer à la réussite sociale. Cela va dans le sens des recommandations de l'ANJ (2021), qui dans ses lignes directrices précise que les communications portant sur les jeux d'argent et de hasard ne peuvent pas être associées « avec la possibilité de changer de statut social, de vivre des expériences hors du commun, ou d'accéder à des services [...] réservés à des personnes très fortunées ».

Cette recherche met en lumière également, trois prédicteurs de regret (le gain d'argent, la recherche de sensations et la reconnaissance sociale) tandis que la quatrième des motivations étudiées du parieur sportif est non constitutive du regret. Ces résultats permettent de proposer une orientation différente pour les communications des annonceurs, en insistant une fois de plus sur l'aspect éthique.

La principale limite de notre recherche est relative à la démographie de notre échantillon. Dès lors, il serait pertinent d'étendre cette recherche à des joueurs plus âgés, pour lesquels l'impact du regret serait probablement différent. Par ailleurs, notre étude ne concerne que des jeunes adultes français, ce qui interdit une comparaison entre différentes nationalités.

Ce travail mérite également d'être complété par une méthodologie qualitative, où l'objectif serait de comprendre les raisons pour lesquelles un parieur est davantage motivé par le gain, la socialisation, la reconnaissance ou encore les sensations. De cette façon, des profils de parieurs pourraient être établis.

Le regret, central dans cette recherche, peut être vu par le prisme d'autres jeux d'argent, tels que le poker ou les paris hippiques. En effet, dans le cas particulier du poker, le joueur n'est pas uniquement spectateur, mais également acteur de l'évènement. Ce travail se focalisant spécifiquement sur le parieur en ligne, l'une des questions en suspens est de savoir si le parieur qui se déplace physiquement jusqu'à un centre de paris ressent un regret analogue.

Nous envisageons également une exploration du regret anticipé, dont la connaissance permettrait aux opérateurs de le supprimer dans la publicité, afin d'éviter de passer à côté de prospects réticents. Il existe très peu de recherches sur la manière dont les détaillants de jeux en ligne prennent en compte les conséquences potentiellement négatives de leurs campagnes marketing en ce qui concerne les joueurs à problèmes. Cela pourrait être pertinent d'avoir le regard des professionnels sur cette ambivalence entre la fidélisation et l'addiction. Ils doivent ainsi, fidéliser leurs clients, sans les rendre addictes. Enfin la question de l'impact de la pandémie du COVID-19 qui n'a pas été abordée dans cette recherche pourrait susciter un intérêt

dans l'optique de comprendre de quelle manière une crise sanitaire et des confinements comportent des incidences sur le secteur des paris en ligne ou peuvent modifier l'attitude de certains joueurs ainsi que leur propension à regretter leur comportement.

Bibliographie

ABBES I., BARTH I. & DANGUIR S. (2012), « Le passage de la frontière entre intention et action d'achat : le rôle de la négociation avec soi-même en situation d'achat impulsif », *3ème États Généraux du Management (EGM)*, Strasbourg, 11-12 Octobre.

ABBOTT M.W., BINDE P., CLARK L., HODGINS D.C., JOHNSON M.R., MANITOWABI D. & WILLIAMS R.J. (2018), *Conceptual framework of harmful gambling: an international collaboration* (3rd ed.). Guelph (ON): Gambling Research Exchange Ontario (GREO).

BARRAULT S. & VARESCONI I. (2012), « Distorsions cognitives et pratique de jeu de hasard et d'argent : état de la question », *Psychologie française*, vol.57, n°1, p.17-29.

BEARE M. E. & HAMPTON H. (1984), « Legalized gambling: An overview », *Solicitor General Canada*, Ministry Secretariat.

BINDE P. (2013), « Why people gamble: A model with five motivational dimensions », *International Gambling Studies*, vol.13, n°1, p.81-97.

BLINNE-PIKE L., WORTHY S.L. & JONKMAN J.N. (2010), « Adolescent gambling: A review of an emerging field of research », *Journal of Adolescent Health*, vol.47, n°3, p.223-236.

BREUGELMANS S. M., ZEELLENBERG M., GILOVICH T., HUANG W. H. & SHANI Y. (2014), « Generality and cultural variation in the experience of regret », *Emotion*, vol.14, n°6, p.1037.

BREWER N. T., DEFRANK J. T. & GILKEY M. B. (2016), « Anticipated regret and health behavior: A meta-analysis », *Health Psychology*, vol.35, n°11, p.1264-1275.

BROMBERG P. M. (1998), *Standing in the spaces: Essays in clinical process, trauma and dissociation*, Routledge.

BROUGERE G. (2015), « Les enfants sont-ils là pour faire ce qu'ils veulent? La diversité de l'accueil des deux-trois ans au regard des cultures et valeurs professionnelles », *Revue française de pédagogie, Recherches en éducation*, vol.190, p.63-74.

BRUCE A. C. & JOHNSON J. E. V. (1992), « Toward an explanation of betting as a leisure pursuit », *Leisure Studies*, vol.11, n°3, p.201-218.

CARMON Z. & ARIELY D. (2000), « Focusing on the forgone: How value can appear so different to buyers and sellers », *Journal of consumer research*, vol.27, n°3, p.360-370.

CARMON Z., WERTENBROCH K. & ZEELLENBERG M. (2003), « Option attachment: When deliberating makes choosing feel like losing », *Journal of Consumer research*, vol.30, n°1, p. 15-29.

CHANTAL Y., VALLERAND R. & VALLIERES, E. (1995), « Motivation and gambling involvement », *Journal of Social Psychology*, 1356, p.755-763.

CHEVALIER S., DEGUIRE A., GUPTA R. & DEREVENSKY J. (2002), « Jeux de hasard et d'argent », *Enquête québécoise sur le tabagisme chez les élèves du secondaire*, p.175-203, Québec: Institut de la Statistique du Québec, Août.

CHÓLIZ M., MARCOS M. & LÁZARO-MATEO J. (2019), « The risk of online gambling: A study of gambling disorder prevalence rates in Spain », *International Journal of Mental Health and Addiction*, vol.19, n°2, p.404-417.

CLARKE D. (2004), « Impulsiveness, locus of control, motivation and problem gambling », *Journal of gambling Studies*, vol.20, n°4, p.319-345.

CLARKE P. D. & MORTIMER G. (2013), « Self-gifting guilt: an examination of self-gifting motivations and post-purchase regret », *Journal of Consumer Marketing*, vol.30, n°6, p.472-483.

DELACROIX E. (2003), Le regret chez le consommateur : un état de l'art, *Cahier du Centre*.

DELACROIX E. & JOURDAN P. (2007), « La tendance à regretter du consommateur : validation d'une échelle de mesure », *Recherche et applications en Marketing*, vol.22, n°1, p. 25-44.

DELFABBRO P. H. (2012), *Australasian gambling review (5th ed.)*, Adelaide, Australia: Independent Gambling Authority

DELFABBRO P., KING D. L. & DEREVENSKY J. L. (2016), « Adolescent gambling and problem gambling: Prevalence, current issues, and concerns », *Current Addiction Reports*, vol.3, n°3, p.268-274.

DEWALL C. N., BAUMEISTER R. F., CHESTER D. S. & BUSHMAN B. J. (2014), « How often does currently felt emotion predict social behavior and judgment? A meta analytic test of two theories », *Emotion Review*, vol.8, n°2, p.136-143.

DHIR A., KAUR P., CHEN S. & LONKA K. (2016), « Understanding online regret experience in Facebook use-Effects of brand participation, accessibility & problematic use, *Computers in Human Behavior*, vol.59, p.420-430.

EL ZEIN, M. & BAHRAMI, B. (2019), Collective decisions divert regret and responsibility away from the individual.

EL ZEIN M., BAHRAMI B. & HERTWIG R. (2019), « Shared responsibility in collective decisions », *Nature human behavior*, vol.3, n°6, p.554-559.

FANG X. & MOWEN J. C. (2009), « Examining the trait and functional motive antecedents of four gambling activities: slot machines, skilled card games, sports betting, and promotional games. *Journal Of Consumer Marketing*, vol.26, n°2, p.121-131.

FONG G. T., HAMMOND D., LAUX F. L., ZANNA M. P., CUMMINGS K. M., BORLAND R. & ROSS, H. (2004), « The near-universal experience of regret among smokers in four countries: findings from the International Tobacco Control Policy Evaluation Survey », *Nicotine & Tobacco Research*, vol.6, n°3, p.341-351.

FRIJDA N. H., MANSTEAD A. S. & FISCHER A. H. (2004), « Feelings and emotions: Where do we stand », *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium*, Cambridge University PressCambridge, p.455-467.

GHARBI, A. & M'BAREK, M. B. (2012), Le regret chez le consommateur : une étude exploratoire.

GILOVICH T. & MEDVEC V.H. (1994), « The temporal profile to the experience of regret », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.67, n°3, p.357-365.

GÖKCE YÜCE, S., YÜCE, A. & KATIRCI, H. (2017), « Sports betting or gambling? A study on determining perception on sports betting », *Int Sports Stud*, vol.39, n°2, p.35-45.

GÖKCE YÜCE S., YÜCE A., KATIRCI H., NOGUEIRA-LOPEZ A. & GONZALEZ-HERNANDEZ J. (2022), « Effects of sports betting motivations on sports betting addiction in a Turkish sample », *International Journal of Mental Health and Addiction*, vol.20, n°5, p.3022-3043.

GORDON, R., GURRIERI, L. & CHAPMAN, M. (2015), « Broadening an understanding of problem gambling: The lifestyle consumption community of sports betting », *Journal of Business Research*, vol.68, n°10, p.2164-2172.

GRANT J. E. & KIM S. W. (2002), « Gender differences in pathological gamblers seeking medication treatment », *Comprehensive Psychiatry*, vol.43, n°1, p.56-62.

GRIFFITHS M. & BARNES A. (2008), « Internet gambling: An online empirical study amongst student gamblers », *International Journal of Mental Health and Addiction*, vol.6, n°2, p.194- 204.

HAMAYON R. (2012), *Jouer. Étude anthropologique à partir d'exemples sibériens*, La découverte.

HOCH S. J. & LOEWENSTEIN G. F. (1991), « Time-inconsistent preferences and consumer self-control », *Journal of consumer research*, vol.17, n°4, p.492-507.

HUMBERSTONE I. L. (1980), « You'll regret it », *Analysis*, vol.40, n°3, p.175-176.

INMAN J. J. & ZEELLENBERG M. (2002), « Regret in repeat purchase versus switching decisions: The attenuating role of decision justifiability », *Journal of Consumer Research*, vol.29, n°1, p.116-128.

JENKINSON R., de LACEY-VAWDON C. & CARROLL M. (2018), *Weighing up the odds: Young men, sports and betting*, Victorian Responsible Gambling Foundation

JOLIBERT A. & JOURDAN P. (2011), *Marketing research, Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.

JUODIS M. & STEWART S. H. (2016), « A method for classifying pathological gamblers according to « enhancement, coping, » and « low emotion regulation » subtypes », *Journal of Gambling Issues*, vol.34, p. 201-220.

KAHNEMAN D., SLOVIC S. P., SLOVIC P. & TVERSKY A. (1982), « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », Cambridge University Press, p. 201-208.

KIERKEGAARD S. (1943), *Ou bien ou Bien*, La légitimité esthétique du mariage, Paris, Gallimard.

KUHL J. & BECKMANN J. (1994), *Volition and personality: Action versus state orientation*, Hogrefe & Huber Publishers.

LANDMAN, J. (1993), *Regret: The persistence of the possible*, Oxford University Press.

LANDREAT, M. G., DERIENNIC, J., BRUNAUT, P., BOUJU, G. C., MORVAN, K. G. & BRONNEC, M. G. (2019), « Marketing des jeux de hasard et d'argent, un enjeu de santé publique? », *La Presse Médicale*, vol.48, n°4, p.347-352.

LATVALA, T., LINTONEN, T. & KONU, A. (2019), « Public health effects of gambling debate on a conceptual model », *BMC Public Health*, vol.19, n°1, p.1-16.

LEE C. K., CHUNG, N. & BERNHARD, B. J. (2014), « Examining the structural relationships among gambling motivation, passion, and consequences of internet sports betting », *Journal of Gambling Studies*, vol.30, n°4, p.845-858.

LIN H. C. (2017), *Exploring the Impact of Switching Motivation and Switching Cost on Regret and Following Consequences*, PhD Thesis

LUCERI B. & VERGURA D.T. (2015), « Gambler's motivations: Developing a Reasons for Gambling Scale (RGS) », *Journal of customer behaviour*, vol.14, n°1, p.33-47.

MARTIGNONI-HUTIN, J. P. (2000), « Ethno-sociologie des machines » à sous, *Ethno-sociologie des machines à sous*, p. 1-262.

MCMULLAN, J. L. & MILLER, D. (2009), « Wins, winning and winners: The commercial advertising of lottery gambling », *Journal of gambling studies*, vol.25, n°3, p.273-295.

MICHENAUD, S. & SOLNIK, B. (2008), « Applying regret theory to investment choices: Currency hedging decisions », *Journal of International Money and Finance*, vol.27, n°5, p.677-694.

MIKESELL J. L. & ZORN C. K. (1987), « State lottery sales: Separating the influence of markets and game structure », *Growth Chang*, vol.18, n°4, p.10-19.

MORRIS D. (2004), « The Sports Betting Industry », in J. Beech & S. Chadwick (Eds.), Pearson Education, *The Business of Sport Management*, p.431-451.

PETRY, N. M. (2016), « Gambling disorder: The first officially recognized behavioral addiction », in N. M. Petry (Ed.), *Oxford University Press, Behavioral addictions: DSM-5 and beyond* (p. 7-41).

PLATZ L. & MILLAR M. (2001), « Gambling in the context of other recreation activity: A quantitative comparison of casual and pathological student gamblers », *Journal of Leisure Research*, vol.33, n°4, p.383-395.

POTENZA M. (2006), « Should addictive disorders include non-substance-related conditions? », *Addiction*, vol.101, p.142-151.

PRIDE W. M. & FERRELL O. C. (2009), *Foundations of marketing/William Pride*, OC Ferrell.

RITOV I. & BARON J. (1995), « Outcome knowledge, regret and omission bias », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.64, p.119-127.

ROESE N.J. & SUMMERVILLE A. (2005), « What we regret most... and why », *Personality and social psychology bulletin*, vol.32, n°9, p.1273-1285.

SADOURNY M. (2022), *Thomas Amadieu, La fabrique de l'addiction aux jeux d'argent*, Lectures.

SARWAR M. A., AWANG Z. & HABIB M. D. (2019), « Consumer purchase regret: A systematic review », *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol.9, n°9, p.403-425.

SCHWARTZ B., WARD A., MONTEROSSO J., LYUBOMIRSKY S., WHITE K. & LEHMAN D.R. (2002), « Maximizing versus satisficing: happiness is a matter of choice », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.83, n°5, p.1178-1197.

SHIMANOFF S. B. (1984), « Commonly named emotions in everyday conversations », *Perceptual and Motor Skills*, <https://doi.org/10.2466/pms.1984.58.2.514>.

STEWART S. H. & ZACK M. (2008), « Development and psychometric evaluation of a three-dimensional Gambling Motives Questionnaire », *Addiction*, vol.103, n°7, p.1110-1117.

SVENSSON J., ROMILD U., NORDENMARK M. & MÅNSDOTTER A. (2011), « Gendered gambling domains and changes in Sweden », *International Gambling Studies*, vol.11, n°2, p.193-211.

THALBERG I. (1963), « Remorse », *Mind*, vol.72, n°288, p.545-555.

THOMAS P., CHANDÈS G., COUEGNIAS N. & HAZIF-THOMAS C. (2019), « Addiction aux jeux d'argent et personnes âgées », *NPG Neurologie-Psychiatrie-Gériatrie*, vol.19, n°111, p.137-143.

TSIROS M. & MITTAL V. (2000), « Regret: a model of its antecedents and consequences in consumer decision making », *Journal of Consumer Research*, vol.26, n°4, p.401-417.

VAN DE CALSEYDE P. P., ZEELLENBERG M. & EVERS E. R. (2018), « The impact of doubt on the experience of regret », *Organizational behavior and human decision processes*, vol.149, p.97-110.

VAN DIJK E. & ZEELLENBERG M. (2005), « On the psychology of 'if only': Regret and the comparison between factual and counterfactual outcomes », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.97, n°2, p.152-160.

WEGRZYCKA B. (2007), « Le prix d'une passion: la carrière du joueur compulsif », *Criminologie*, vol.40, n°1, p.31-58.

WOHL, M.J.A. (2018), « Loyalty programmes in the gambling industry: potentials for harm and possibilities for harm-minimization », *International Gambling Studies*, vol.18, n°3, p.495-511.

WONG K. F. E. & KWONG J. Y. (2007), « The role of anticipated regret in escalation of commitment », *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°2, p.545- 564.

WROSCH C. & HECKHAUSEN J. (2002), « Perceived control of life regrets: Good for young and bad for old adults », *Psychology and aging*, vol.17, n°2, p. 340-362.

YANG, F., WANG, M. & ANG, S. (2021), « Optimal remanufacturing decisions in supply chains considering consumers' anticipated regret and power structures », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol.148, 102267.

ZEELLENBERG M., BEATTIE J., VAN DER PLIGT J. & DE VRIES N. K. (1996), « Consequences of regret aversion: Effects of expected feedback on risky decision making », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.65, n°2, p.148-158.

ZEELLENBERG M. & PIETERS R. (2007), « A theory of regret regulation 1.0 », *Journal of Consumer psychology*, vol.17, n°1, p.3-18.

ZEELLENBERG M., VAN DIJK W.W. & MANSTEAD A.S.R. (2000), « Regret and responsibility resolved? Evaluating Ordonez and Connolly's conclusions », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.81, n°1, p.143-154.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Sarah ALVES



Sarah Alves est professeur en gestion des ressources humaines et a rejoint l'EM Normandie en 2011 après une expérience d'une dizaine d'années dans plusieurs écoles de gestion en France et un parcours de praticienne RH. Elle a piloté un programme en Ressources humaines puis elle a été la Doyenne du corps professoral de l'EM Normandie de 2016 à 2022. Sarah Alves est titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines obtenu en 2007 et d'une HDR de l'Université de Rouen-Normandie en 2018. Sa thèse porte sur la formation en alternance dans l'enseignement supérieur. Ses recherches portent sur les questions d'alternance et plus largement sur le lien entre travail et apprentissages ; elle explore également les sujets touchant au développement des compétences et à la gestion des ressources humaines.

Sarah Alves is a professor of human resources management who joined EM Normandie in 2011 after ten years' experience in several business schools in France and a career as an HR practitioner.

She piloted a program in Human Resources and then served as Dean of Faculty at EM Normandie from 2016 to 2022. Sarah Alves holds a PhD in Management Sciences from the University of Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines obtained in 2007 and an HDR from the University of Rouen-Normandie in 2018. Her thesis focuses on work-study training in higher education. Her research focuses on work-study issues and, more broadly, on the link between work and learning; she also explores topics relating to skills development and human resources management.

Caroline COULOMBE



Caroline Coulombe est docteure en management d'une double diplomation entre HEC Montréal (Canada) et l'EM Lyon (France). Elle est professeure à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et membre du comité scientifique de la Chaire en gestion de projet et de l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaires (OCCAH). Elle détient une maîtrise en psychologie industrielle de New York University (NYU). Elle mobilise la recherche-action et la recherche-intervention dans les organisations depuis 2010. Les relations entre les individus, les

équipes et les organisations à travers les thèmes des compétences, de la collaboration, de la gestion de crise et de de l'éthique composent ses intérêts de recherche ainsi que de l'accompagnement qu'elle offre aux cadres et aux gestionnaires à travers le transfert de connaissance ou les formations. Caroline Coulombe est certifiée du Gestalt Institute de Cleveland en 2001 comme intervenante organisationnelle. Elle a été accréditée par l'Institut de Six Sigma pour la « 4th Generation of Six Sigma » en 2010. Elle a aussi obtenu sa nomination d'« Executive Coach » par l'institut du leadership du Kentucky depuis 2009. Sa recherche et sa pratique en organisation l'ont menée à accompagner plusieurs organisations à l'international.

Caroline Coulombe holds a doctorate in management from HEC Montréal (Canada) and EM Lyon (France). She is a professor at the School of Management Sciences of the Université du Québec à Montréal (UQAM) and a member of the scientific committee of the Chair in Project Management and the Canadian Observatory on Humanitarian Crises and Action (OCCA). She holds a master's degree in industrial psychology from New York University (NYU). She has been mobilizing action research and intervention research in organizations since 2010. The relationships between individuals, teams and organizations through the themes of competencies, collaboration, crisis management and ethics make up her research interests as well as the coaching she offers to executives and managers through knowledge transfer or training. Caroline Coulombe was certified by the Cleveland Gestalt Institute in 2001 as an organizational practitioner. She was accredited by the Six Sigma Institute for the

"4th Generation of Six Sigma" in 2010. She has also been an Executive Coach with the Kentucky Leadership Institute since 2009. Her organizational research and practice have led her to coach a number of international organizations.

Racem GASSARA



Racem GASSARA est titulaire d'un doctorat Droit Privé, d'un Master en Droit Privé auprès de la faculté de Droit de Sfax et d'un DEA en Droit Economique et Droit des Affaires de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Il s'est initialement intéressé au Droit des Brevets d'invention appliqué aux biotechnologies. Il assure des enseignements en droit commercial et en droit des sociétés commerciales à l'Institut Supérieur d'Administration des Affaires et à la Faculté de Gestion et des Sciences Economique de Sfax. Il est également membre fondateur du laboratoire Droit fiscal, Droit financier et Droit des Affaires à la Faculté de Droit de Sfax.

Racem GASSARA holds a doctorate in Private Law, a Masters in Private Law from the Faculty of Law of Sfax and a DEA in Economic Law and Business Law from the University of Nice Sophia-Antipolis. He initially focused on patent law as applied to

biotechnology. He teaches commercial law and company law at the Institut Supérieur d'Administration des Affaires and the Faculté de Gestion et des Sciences Economiques in Sfax. He is also a founding member of the Tax Law, Financial Law and Business Law laboratory at the Sfax Faculty of Law.

Jonathan HARVEY



Jonathan Harvey est un doctorant en administration, spécialisé dans le domaine du management, supervisé par Caroline Coulombe à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Il est titulaire d'un baccalauréat en développement logiciel pour jeux vidéo ainsi que d'une maîtrise en gestion de projet. Avant d'entamer son parcours doctoral, il a acquis une solide expérience en tant que gestionnaire de projet, travaillant sur divers projets d'infrastructure TI et de production de jeux vidéo. Il a également occupé le poste de consultant en tant qu'analyste d'affaires, gestionnaire du changement et coach agile. En plus d'assumer des responsabilités d'enseignement en gestion de projet, M. Harvey dispense des formations et certifications dans les domaines de la gestion du changement (APMG), de DevOps (DASA et PeopleCert) et de la

gestion des relations d'affaires (BRMP). Actuellement, ses travaux de recherche se concentrent sur les caractéristiques d'une collaboration avantageuse, en mettant particulièrement l'accent sur les incertitudes, les ambiguïtés et les tensions qui peuvent en découler.

Jonathan Harvey is a doctoral student in administration, specialising in management, supervised by Caroline Coulombe at the École des sciences de la gestion of the Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). He holds a bachelor's degree in software development for video games and a master's degree in project management. Before embarking on his doctoral studies, he acquired solid experience as a project manager, working on various IT infrastructure and video game production projects. He has also worked as a consultant as a business analyst, change manager and agile coach. In addition to his teaching responsibilities in project management, Mr Harvey provides training and certification in the fields of change management (APMG), DevOps (DASA and PeopleCert) and business relationship management (BRMP). His current research focuses on the characteristics of beneficial collaboration, with particular emphasis on the uncertainties, ambiguities and tensions that can arise.

Hugo LETICHE



Hugo Letiche est professeur adjoint de méthodes de recherche à Nyenrode the Business University Breukelen (NL) et membre du laboratoire de recherche LITEM de l'Université Paris-Saclay. Il est professeur émérite de méthodes de recherche qualitative et d'éthique de la recherche à l'Universiteit voor Humanistiek Utrecht (NL). Il est professeur émérite de méthodes de recherche qualitative et d'éthique de la recherche à l'Universiteit voor Humanistiek Utrecht (NL). Ses recherches actuelles portent sur l'ethnographie de la responsabilité. Il s'est concentré sur l'autoréflexivité et la conscience relationnelle critique des chercheurs, en particulier dans leur interaction avec leur Autre de recherche. Il rédige ou coédite actuellement cinq livres, participe à trois autres livres et a publié récemment dans AAAJ (Accounting, Auditing, Accountability Journal), CPA (Critical Perspectives on Accounting), C&O (Culture & Organization), JOCM (Journal of Change Management), RIPCO (Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels), somatechnics, et EPAT (Educational Philosophy & Theory).

Hugo Letiche is Adjunct Professor of research methods at Nyenrode the Business University Breukelen (NL) and member of the l'Université Paris-Saclay LITEM research lab. He is emeritus Professor of qualitative research methods and research ethics of the Universiteit voor Humanistiek Utrecht (NL). His current research focuses on the ethnography of accountability. He has focussed on self-reflexivity and critical relational awareness of researchers; especially in their intra-action with their Other of research. He is currently writing/co-editing five books; chapters in three other books, and has published recently in AAAJ (Accounting, Auditing, Accountability Journal), CPA (Critical Perspectives on Accounting), C&O (Culture & Organization), JOCM (Journal of Change Management), RIPCO (Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels), somatechnics, and EPAT (Educational Philosophy & Theory).

Brigitte PEREIRA



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

Habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion (HDR).

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

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

Her work focuses on the criminal ethics of companies and the contractual relationships between the various economic players, and includes a forward-looking approach based on the mastery of legal instruments and corporate practices in the context of

globalisation. Interested in the development of human rights through the growth of self-regulatory standards adopted by companies, her work (published in national and international classified journals) contributes to understanding the evolution of corporate interests. Finally, she also provides expertise to corporate groups on management methods (prevention of moral harassment, safety and prevention policy); on corruption (charter for preventing and combating international corruption); and on the implementation of a fraud prevention policy, as well as on the implementation of internal documents in change management.

Sobocinski PRZEMEK



Przemek Sobocinski, titulaire d'un Doctorat de l'Université de Caen Normandie en Sciences Physiques (obtenu en 2003) est auteur principal ou co-auteur de 23 articles publiés dans des revues internationales. Il enseigne les matières informatiques ainsi que les statistiques à destination d'étudiants aussi bien francophones qu'anglophones. Depuis 2020, il collabore étroitement avec Tony de Vassoigne, en prenant part activement à des travaux de recherche portant sur le comportement du consommateur. Il apporte entre autres son

expertise dans les méthodes d'analyse quantitative.

Przemek Sobocinski holds a PhD in Physical Sciences from the University of Caen Normandie (obtained in 2003) and is the principal or co-author of 23 articles published in international journals. He teaches computer science and statistics to both French- and English-speaking students. Since 2020, he has worked closely with Tony de Vassoigne, taking an active part in research into consumer behaviour. Among other things, he contributes his expertise in quantitative analysis methods.

Tony de VASSOIGNE



Tony de Vassoigne est professeur assistant à l'EM Normandie. Titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion obtenu en 2013 (Université de Caen Normandie), il est également membre du laboratoire METIS. Ses travaux s'orientent vers la compréhension des comportements de consommation et s'intéressent entre autres, aux modes alimentaires, à la construction identitaire, la satisfaction ou encore le bouche-à-oreille. Ces enseignements portent également sur le comportement du consommateur, ainsi que les techniques commerciales de vente et de négociation.

Tony de Vassoigne is an assistant professor at EM Normandie. He obtained a PhD in Management Sciences in 2013 from the University of Caen Normandie, and is also a member of the METIS laboratory. His work focuses on understanding consumer behaviour, including eating habits, identity construction, satisfaction and word-of-mouth. He also teaches consumer behaviour and sales and negotiation techniques.



NOTE AUX AUTEURS-Normes éditoriales

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

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

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

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

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

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

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

▫ **Article** : NOM DE L'AUTEUR et initiale du prénom. (date de publication), « Titre de l'article », *Titre de la revue*, vol. x, no x, p. x-y.

Par exemple :

GERMAIN O. & TASKIN L. (2017), « Être formé pour... et par la recherche », *Revue Internationale de PME*, vol. 30, n° 2, p. 7-16.

PEREIRA B. & FAYOLLE A. (2013), « Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, no. 231, p.35-54.

Les titres, intertitres, « chapeaux » et textes en exergue sont de la responsabilité de la rédaction de la revue qui se réserve le droit de modifier ceux qui sont proposés par l'auteur.

Les projets d'articles non conformes seront refusés.

Procédure de soumission en ligne :

Les auteurs qui soumettent leurs articles doivent les envoyer uniquement dans un format *Microsoft Word*©. Deux versions sont exigées. La première contient, sur la première page, le nom des auteurs, leurs titres, son appartenance institutionnelle, son e-mail, le titre de la contribution et les résumés (français et anglais). Quant à la seconde version, elle doit permettre d'assurer une soumission à l'aveugle auprès d'au moins deux membres du comité scientifique. Les auteurs supprimeront donc toutes références ou indications permettant de les identifier dans l'article soumis. Les auteurs intituleront le document Word « version anonymisée ».

L'article doit également être adressé au rédacteur-en-chef : brigitte.pereira@wanadoo.fr 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.