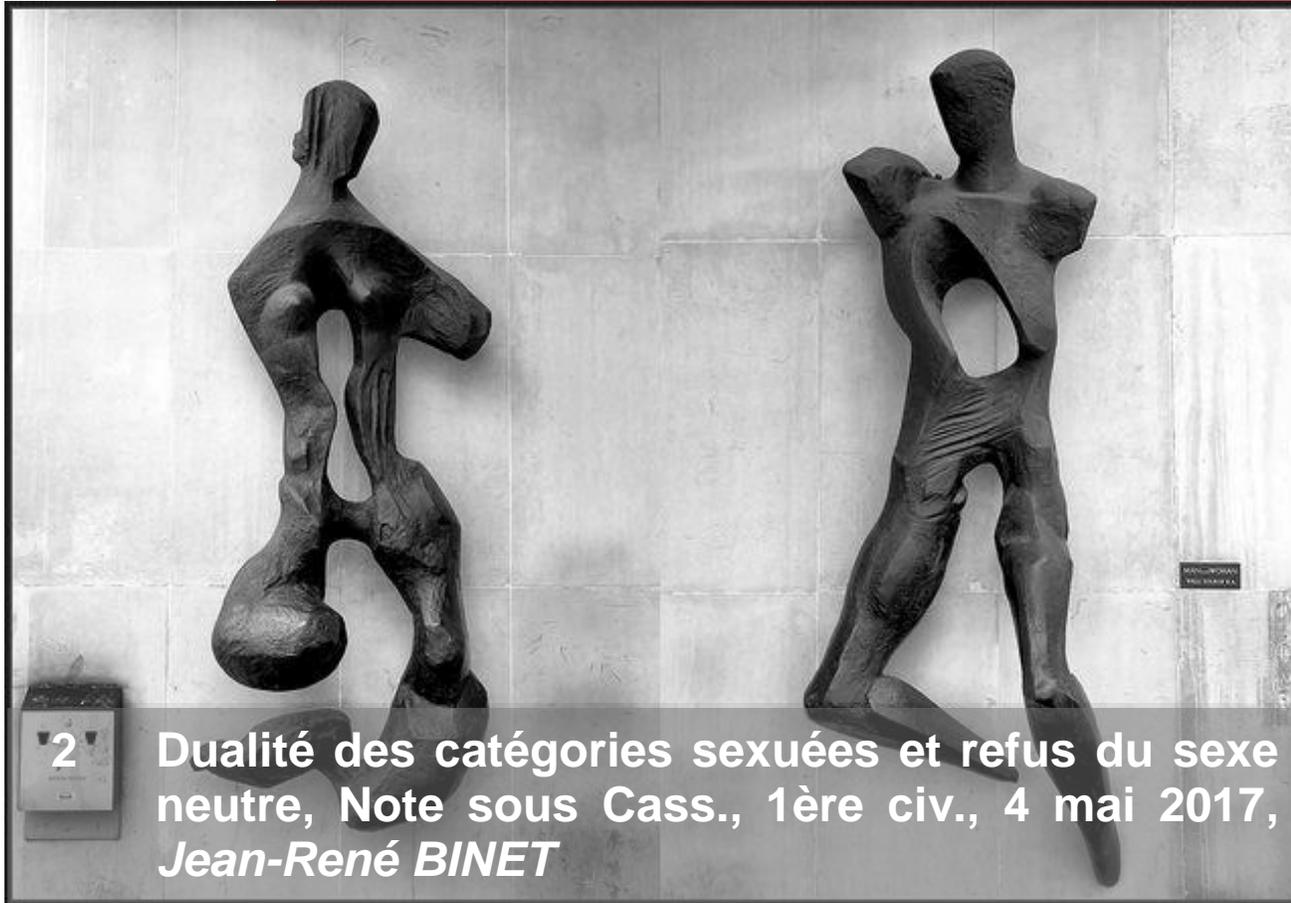


LA GAZETTE

L'actualité juridique et politique de la Faculté de droit



2 Dualité des catégories sexuées et refus du sexe neutre, Note sous Cass., 1ère civ., 4 mai 2017, *Jean-René BINET*

- 6** Le devoir de vigilance des grandes sociétés françaises à l'heure du *slow wear*, de la consommation éthique, éco-responsable et du commerce équitable, *Maïthé SAMBUIS*
- 15** Découvrez une nouvelle rubrique, « Le billet d'humeur de... ». Pour ce numéro, le thème retenu est la transformation digitale pour les métiers du droit et de la science politique

Juillet-Août 2017

N° 20

SOMMAIRE

2 Dualité des catégories sexuées et refus du sexe neutre, Note sous Cass., 1ère civ., 4 mai 2017

Jean-René BINET, Professeur à la Faculté de droit de Rennes (IODE CRJO – UMR 6262)

Droit civil – Droit des personnes – Licence 1

6 Le devoir de vigilance des grandes sociétés françaises à l’heure du *slow wear*, de la consommation éthique, éco-responsable et du commerce équitable

Maïthé SAMBUI, Avocate au Barreau de Lyon, www.sambuis-avocat.com

Chargée d’enseignements à l’Université Jean Moulin Lyon 3

Droit des sociétés – Licence 3 - Master

11 Le Droit International Humanitaire et les conflits armés en zone urbaine

Morgane DESCHAMPS, Chargée d’enseignements à l’Université Jean Moulin Lyon 3

Droit international public – Droit international pénal – Droit international humanitaire

Licence 3 – Master

15 Rubrique : « Le billet d’humeur de... »

Darina SAINCIUC, Consultante en innovation

Marc PEREZ, Entrepreneur sur des projets de Recherche-Innovation-Développement

Thème : Une analyse sociopolitique de la transformation digitale pour les métiers du droit et de la science politique



Dualité des catégories sexuées et refus du sexe neutre, Note sous Cass., 1^{ère} civ., 4 mai 2017

DROIT CIVIL – DROIT DES PERSONNES – LICENCE 1

Par Jean-René BINET

Professeur à la Faculté de droit de l'Université de Rennes 1 (IODE CRJO - UMR 6262)

Cass., 1^{ère} civ., 4 mai 2017, n° 16-17.189

Le 4 mai 2017, la première chambre civile de la Cour de cassation rendait une décision très attendue en matière d'indétermination sexuelle. Elle y refusait la possibilité d'inscription à l'état civil de la mention « sexe neutre » en raison de l'importance de la binarité des catégories sexuées.

Le requérant avait été déclaré à l'état civil comme étant de sexe masculin. Cependant, un problème de développement des organes génitaux, combiné à l'absence de sécrétion hormonale devait conduire à ce qu'il présente dès l'enfance une ambiguïté sexuelle et une apparence androgyne. Adulte, il suivit un traitement hormonal à base de testostérone qui provoquait d'importants changements de son apparence, lui conférant un aspect masculin. S'étant marié, il devait par la suite, avec son épouse, adopter un enfant. Vers soixante ans, il estimait toutefois que son apparence masculine était purement artificielle, et introduisait une requête en rectification de son état civil visant à remplacer la mention « sexe masculin » par la mention « sexe neutre » ou « intersexe ». Il affirmait au soutien de sa requête qu'il ne s'était jamais senti véritablement homme, sans pour autant se sentir femme.

Dans un jugement du 20 août 2015, le Tribunal de grande instance de Tours accédait à sa requête et ordonnait « *que soit substituée dans son acte de naissance à la mention de "sexe masculin", la mention "sexe neutre", qui peut se définir comme n'appartenant à aucun des genres masculin ou féminin, préférable à "intersexe" qui conduit à une catégorisation qu'il convient d'éviter (ne s'agissant pas de reconnaître un nouveau genre) et qui apparaît plus stigmatisante* »¹. Le jugement, frappé d'un appel du parquet, fut infirmé par la Cour d'appel d'Orléans qui déclarait « *qu'admettre la requête (...) reviendrait à reconnaître, sous couvert d'une simple rectification d'état civil, l'existence d'une autre catégorie sexuelle, allant au-delà du pouvoir d'interprétation de la norme du juge judiciaire et dont la création relève de la seule appréciation du législateur* »². Le pourvoi formé contre cette décision est heureusement rejeté par la Cour de cassation dans l'arrêt présenté car, ainsi qu'elle l'affirme dans un chapeau interne « *la loi française ne permet pas de faire figurer, dans les actes de l'état civil, l'indication* »

¹ TGI Tours, 20 août 2015 : JurisData n° 2015-022399 ; JCP G 2015, act. 1157, J. Hauser ; JCP N 2015, n° 44, act. 1025.

² CA Orléans, 22 mars 2016, *Dr. famille* n° 5, Mai 2016, étude 8 J.-R. Binet, JCP G 2016, 492, note F. Violla.

d'un sexe autre que masculin ou féminin ». Le rejet est principalement motivé par deux affirmations : la dualité des énonciations relatives au sexe dans les actes de l'état civil poursuit un but légitime en ce qu'elle est nécessaire à l'organisation sociale et juridique, dont elle constitue un élément fondateur ; la reconnaissance par le juge d'un " sexe neutre " aurait des répercussions profondes sur les règles du droit français construites à partir de la binarité des sexes et impliquerait de nombreuses modifications législatives de coordination.

L'article 57 du Code civil impose d'indiquer le sexe de l'enfant dans l'acte de naissance. Bien que le texte ne le précise pas, cette identité sexuelle ne peut rattacher l'enfant qu'à deux catégories : le sexe féminin ou le sexe masculin. C'est ce qu'affirme la Cour de cassation dans la présente espèce : « *la loi française ne permet pas de faire figurer, dans les actes de l'état civil, l'indication d'un sexe autre que masculin ou féminin* ». Cette nécessité est constamment rappelée par la jurisprudence. Le juge affirme ainsi que « *tout individu, même s'il présente des anomalies organiques, doit être obligatoirement rattaché à l'un des deux sexes* »³, que si la notion de sexe comporte de multiples éléments, « *il faut tenir compte de chacun de ces éléments pour rattacher une personne à l'un des deux sexes* »⁴, que « *l'être humain doit être rattaché*

à l'un ou l'autre des sexes »⁵ ou encore qu'il « *doit nécessairement être rangé dans le sexe féminin ou le sexe masculin* »⁶.

Dans son arrêt du 4 mai 2017, la Cour de cassation affirme que la binarité des sexes est un élément fondateur de l'organisation sociale et juridique. L'évidence commande un tel constat : notre droit s'articule autour des catégories sexuées homme-femme. Il suffit, pour s'en convaincre, de reprendre le projet de loi destiné à supprimer l'altérité sexuelle des conditions du mariage. Il prévoyait en effet de supprimer la plupart des références sexuées de la législation tant civile que non civile⁷. Le nombre de textes concernés par la neutralisation sexuelle était absolument considérable. Rien que dans le Code civil, 110 articles devaient ainsi être modifiés. Outre le Code civil, les modifications devaient concerner de très nombreux codes et une multitude de textes non codifiés. Le nombre très impressionnant de dispositions ainsi promises à une cure de neutralisation sexuelle traduisait parfaitement l'importance de la binarité des sexes dans notre législation. Ainsi qu'on le sait, cet aspect du projet n'a pas abouti, le législateur s'étant limité à la règle d'interprétation de l'article 6-1 du Code civil⁸. Il en résulte que, à l'exception des textes ayant été modifiés depuis lors, ces catégories sexuées interviennent toujours dans notre législation. Il s'agit donc bien d'un fondement de notre organisation sociale et

³ CA Paris, 18 janv. 1974 : *D.* 1974, p. 196, concl. Granjon.

⁴ TGI Nanterre, 21 avr. 1983, *Gaz. Pal.* 1983, p. 310, G. Sutton.

⁵ TGI Saint-Étienne, 11 juill. 1979 : *D.* 1981, p. 271.

⁶ TGI Dijon, 2 mai 1977, *Gaz. Pal.* 1977, 2, p. 577.

⁷ Doc AN n° 344, 7 novembre 2012, art. 4 à 21.

⁸ C. Pérès, *D.* 2013, chron. 1370 ; J.-R. Binet, *Dr. famille*, juillet-août 2013, repère 7.

juridique. Ainsi que l'affirme la Cour de cassation dans son arrêt du 4 mai 2017, ce fondement est, par ailleurs, nécessaire, c'est-à-dire non contingent.

Si ce fondement est nécessaire, c'est parce que, comme pour d'autres questions de droit des personnes, il procède de considérations biologiques. Contrairement à ce qu'affirme le pourvoi, l'identité sexuelle ne résulte pas « *de façon prépondérante du sexe psychologique, c'est-à-dire de la perception qu'a l'individu de son propre sexe* ». L'identité sexuelle et la dualité des catégories sexuées ne sont en effet pas le fruit d'un quelconque arbitraire législatif ou d'une construction sociale variable. Elles résultent de la nature sexuée de l'espèce humaine. L'identité sexuelle de l'individu est déterminée par la constitution de la vingt-troisième paire de chromosomes (XX pour une femme, XY pour un homme). Ce génotype sexuel induit l'apparence sexuelle, ou phénotype sexuel, sur le fondement duquel est faite la déclaration du sexe à l'officier de l'état civil : c'est ce qui détermine le sexe juridique de l'individu. Lorsqu'il existe un doute, l'officier de l'état civil est tenu de rattacher l'enfant à l'un des deux sexes. Il peut alors faire procéder à une détermination chromosomique de l'appartenance sexuelle de l'enfant⁹. La circulaire du 28 octobre 2011 précise que, dans l'attente du résultat, « *il pourrait être admis, avec l'accord du procureur de la République, qu'aucune mention sur*

⁹ C. Labrusse-Riou, TAHC, t. 38 : Economica, 1987, p. 103.

le sexe de l'enfant ne soit initialement inscrite dans l'acte de naissance »¹⁰. La situation ne peut cependant être que temporaire. Si une erreur a été commise, l'action en rectification prévue aux articles 99 et suivants du Code civil permet d'y remédier pour faire coïncider le sexe juridique avec le sexe génétique. C'est cette voie qu'avait empruntée le requérant. Toutefois, il avait été désigné comme un homme à la naissance, possédait un génotype sexuel masculin ainsi qu'une apparence et une existence sociale conformes à ces éléments. Bref, tout concordait à faire de lui un homme : son acte de naissance n'était pas erroné. Il ne pouvait donc s'agir d'une demande de rectification. Le Tribunal de grande instance de Tours avait cru, sur le fondement de son anomalie phénotypique initiale, pouvoir inventer une solution juridique particulière en désignant l'individu comme étant de « sexe neutre », mais cette solution ne pouvait prospérer, même au regard de l'article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme.

Ainsi que l'affirme la Cour de cassation, « *la reconnaissance par le juge d'un " sexe neutre " aurait des répercussions profondes sur les règles du droit français construites à partir de la binarité des sexes et impliquerait de nombreuses modifications législatives de coordination* ». Le juge ne pouvait donc y procéder. Au demeurant, de telles modifications seraient tout aussi nécessaires si le législateur souhaitait le faire. Il lui faudrait en effet modifier

¹⁰ Circ. n° JUSC1119808C, 28 oct. 2011, art. 55, al. 2.

l'ensemble des règles traduisant la binarité des sexes. Outre les très nombreuses dispositions envisagées lors des discussions relatives à la loi du 17 mai 2013, il faudrait remettre en cause celles qui instaurent une parité obligatoire entre les hommes et les femmes, notamment en droit social ou en droit électoral. S'il est évident que le juge judiciaire ne pouvait, sans excéder ses pouvoirs, procéder à de tels bouleversements, le législateur serait bien inspiré de ne pas le faire non plus. Si complexe soit la situation des personnes concernées par les problèmes d'intersexualité, le très faible nombre de cas ne justifie en effet pas de manière évidente la remise en cause d'un principe structurant aussi important que la binarité des catégories sexuelles.

J.-R. BINET



Le devoir de vigilance des grandes sociétés françaises à l'heure du *slow wear*, de la consommation éthique, éco-responsable et du commerce équitable

DROIT DES SOCIÉTÉS – LICENCE 3

Par Maïthé **SAMBUIS**

Avocate au Barreau de Lyon, www.sambuis-avocat.com
Chargée d'enseignements à l'Université Jean Moulin Lyon 3

Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

Aujourd'hui, les consommateurs ont pris conscience qu'acheter était un acte d'engagement.

Ils préfèrent de plus en plus les produits dit « équitables » respectant l'Homme, les animaux et l'environnement...



Source de l'image : Mister Jack, IMG_3477, [Flickr.com](https://www.flickr.com/photos/misterjack/).

C'est ainsi que se développent, par exemple, des marques telles que « C'est qui le patron ? » ou « FaireFrance » dans le domaine alimentaire et que de grands distributeurs, comme Carrefour, proposent également des produits labellisés « Commerce équitable » (label Fairtrade / Max Havelaar et Ecocert notamment).

Cette consommation éthique et durable gagne, en outre, progressivement tous les secteurs.

A ce titre, il existe un vrai enjeu économique, d'image pour les sociétés, en particulier les grandes enseignes, souvent décriées.

En effet, chacun a en mémoire notamment le drame du Rana-Plaza au Bangladesh de 2013 qui avait coûté la vie à 1.135 personnes suite à l'effondrement d'un immeuble où elles travaillaient pour le compte de diverses marques internationales de vêtements (Mango, Primark, Benetton, etc. ; des étiquettes Carrefour et Auchan ayant aussi été retrouvées sur les lieux).

Pour autant, ces grandes enseignes n'avaient alors pas engagé leur responsabilité puisque, en France notamment, aucune entreprise n'est juridiquement responsable de la violation d'une réglementation sociale ou environnementale par un de ses **sous-traitants**, qui plus est à l'étranger.

Des sociétés françaises profitent ainsi - volontairement ou non - de la souplesse de la

réglementation de pays en voie de développement et de fournisseurs peu scrupuleux.

Il existe déjà bien, à cet égard, une « **Responsabilité Sociétale (ou sociale) des Entreprises** » (RSE) mais elle est toutefois définie par la Commission européenne comme un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* ».

En France, la RSE est ainsi soumise à différentes réglementations (notamment en matière d'environnement suite aux lois Grenelle 1 et 2) visant l'information du public et ayant une vocation plus incitative à l'égard des entreprises (afin qu'elles limitent leurs émissions de CO2 par exemple).

Aussi, la création d'un **devoir de vigilance** à la charge des grandes sociétés ayant leur siège social en France, **cette fois assorti de sanctions**, constitue une nouvelle étape, **plus coercitive**.

Cette nouvelle obligation est intégrée aux **articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du Code de commerce** (issus de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 **relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre**).

- **Entrée en vigueur de l'obligation de vigilance :**

L'obligation d'établir un plan de vigilance est d'application immédiate mais le compte-rendu afférent et les possibilités d'action en responsabilité en cas de manquements, sont reportés au prochain exercice afin de laisser le temps aux entreprises concernées de s'organiser.

- **Sociétés soumises au devoir de vigilance :**

Cette obligation ne concerne, de plus, pas toutes les sociétés mais uniquement celles employant, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5.000 salariés (en leur sein ou dans leurs filiales directes ou indirectes dont le siège social est en France) ou 10.000 salariés (si l'on tient compte des filiales étrangères).

Ainsi, l'essentiel des entreprises (TPE, PME et ETI) ne sont pas concernées (sauf indirectement). Cela ne concernerait directement que 150 à 200 sociétés.

De même, cette obligation ne vise que les Sociétés Anonymes, les Sociétés en Commandite par Actions (par renvoi de l'article L. 226-1 du Code de commerce) et vraisemblablement aussi les Sociétés par Actions Simplifiées (par application de l'article L. 227-1 du Code de commerce qui n'exclut pas expressément les articles précités relatifs au devoir de vigilance).

- **Objet et contenu du plan de vigilance :**

Le plan de vigilance doit, par ailleurs, être établi et mis en œuvre de manière « **effective** » - c'est-à-dire, concrètement, qu'il doit être rendu public (avec le compte-rendu sur sa mise en œuvre) et inclus dans le rapport annuel de gestion présenté aux actionnaires - mais il a vocation à ne comporter que des mesures de « **vigilance raisonnable** ».

Il est, en effet, bien évident que les sociétés concernées ne sauraient s'ingérer pour autant dans la direction de leurs filiales, sous-traitants ou fournisseurs (au risque d'engager sinon leur responsabilité sur le fondement jurisprudentiel du co-emploi par exemple). Elles n'ont, selon le Conseil constitutionnel, « *aucune prérogative de nature à porter atteinte à la liberté d'entreprendre de ces derniers* ».

Cela ayant été précisé, ces mesures de « vigilance raisonnable » doivent permettre « *d'identifier les risques et prévenir les **atteintes graves** envers :*

- **les droits humains et les libertés fondamentales,**
- **la santé et la sécurité des personnes**
- **ainsi que l'environnement** »,

résultant des activités :

- de la **société elle-même,**
- de ses **filiales directes ou indirectes,**
- de ses **sous-traitants ou de ses fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie en lien avec son activité.**

Il devrait donc être tenu compte, selon la jurisprudence, de la durée, de la stabilité et de l'intensité des relations, contractuelles ou non, entretenues par la société (sans que celles-ci n'aient pour autant à être continues ou permanentes), de sorte **qu'échapperaient au plan de vigilance, ses cocontractants seulement occasionnels.**

Le plan de vigilance qui sera certainement établi de manière concertée, devra, en outre, comprendre les mesures particulières suivantes :

- 1°. Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
- 2°. Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs précités, au regard de cette cartographie ;
- 3°. Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- 4°. Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans la société ;
- 5°. Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

- **Sanctions d'un manquement au devoir de vigilance :**

A défaut, d'établir et de mettre en œuvre un tel plan de vigilance, la société concernée pourra, dans un premier temps, être mise en demeure par toute personne justifiant d'un intérêt à agir (comprendre notamment les organisations syndicales, les associations, les ONG, les salariés des filiales et sous-traitants).

A défaut de réaction satisfaisante de sa part dans un délai de 3 mois, elle pourra ensuite y être enjoindre en justice, sous astreinte, si besoin est en la forme (plus rapide) des référés.

Dans un second temps, si un préjudice survient, que ses obligations au titre du devoir de vigilance auraient pu éviter, la société pourrait aussi engager sa responsabilité délictuelle sur le fondement des articles [1240](#) et [1241](#) du Code civil ; la juridiction saisie pouvant, en outre, ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci.

Article 1240 du Code civil

« Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. »

Article 1241 du Code civil

« Chacun est responsable du dommage qu'il a causé non seulement par son fait, mais encore par sa négligence ou par son imprudence. »

- **Enjeux et difficultés d'application :**

Les difficultés et enjeux en la matière sont de deux ordres.

Il s'agit d'abord, d'une question de temps, de moyens et de personnel à mobiliser et donc d'un problème de compétitivité pour les sociétés concernées.

Cette première difficulté est néanmoins à relativiser puisque :

- D'une part, les grandes sociétés ont, en général, déjà intégré un certain contrôle de leurs fournisseurs et filiales, même si celui-ci sera désormais plus encadré et que le plan de vigilance ainsi que son rapport de mise en œuvre seront rendus publics et inclus dans le rapport de gestion annuel présenté aux actionnaires ;
- D'autre part, le devoir de vigilance pourra avoir un effet positif vis-à-vis des consommateurs. Les grandes sociétés pourront, en effet, communiquer sur l'exemplarité de leur chaîne de production et disposer d'éléments concrets de nature à justifier leur propos sans pouvoir être dès lors accusées de faire du greenwashing ou du fairwashing ; leur déficit de compétitivité étant du même coup compensé par un bénéfice d'image.

Il s'agit ensuite et surtout, d'une question de sécurité juridique.

En effet, force est de constater que la réglementation précitée concerne n'importe quelle activité, n'importe quel pays étranger quel que soit le contexte local particulier. Les termes de la loi et le contenu du plan sont ainsi relativement flous et génériques.

Rien n'est précisé, par exemple, s'agissant de la position à tenir par les sociétés en cas de risque constaté chez un de leurs sous-traitants ou fournisseurs. Il est simplement mentionné leur obligation de prévoir des « *actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves* », alors qu'il est à rappeler que ces sociétés doivent, dans le même temps, bien veiller à laisser à leurs sous-traitants leur liberté d'entreprendre et à ne pas s'ingérer dans leur gestion. Cela pourrait donc peut-être se matérialiser notamment par l'établissement de « *standards de qualité* » servant à la sélection initiale des sous-traitants et fournisseurs puis à leur contrôle en cours d'exécution (les contrats devant, certainement et autant que possible, intégrer le respect de ces nouvelles obligations ainsi qu'un engagement général de collaboration entre les parties), à leur mise en demeure en cas de non-conformité jusqu'à la rupture éventuelle des relations.

Bien sûr un tel contrôle sera, en outre, plus ou moins évident selon les situations, les

particularités locales et aussi selon les capacités financières des sociétés concernées (à engager des moyens supplémentaires, y compris humains). Sur ce point encore, la loi précitée du 27 mars 2017 n'apporte cependant pas davantage de précisions.

Or, des sanctions - une responsabilité délictuelle - sont prévues en cas de manquement au devoir de vigilance. L'adaptation des contrats d'assurance à l'apparition de ce nouveau risque, devra donc aussi être envisagée.

La prise d'un décret venant préciser les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de vigilance - le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale -, étant par ailleurs impérative afin de limiter, précisément, ce risque de responsabilité.

Bien sûr, les sociétés concernées peuvent, néanmoins, d'ores et déjà être rassurées. Leur obligation en la matière reste une obligation de moyens et non de résultat. En cas d'atteinte grave réalisée, leur responsabilité ne sera donc pas automatiquement engagée. Cela ne veut, en revanche, pas pour autant dire qu'il leur suffira de présenter un plan de vigilance quel qu'il soit.

M. SAMBUI



Le Droit International Humanitaire et les conflits armés en zone urbaine

DROIT INTERNATIONAL PUBLIC – RELATIONS INTERNATIONALES - DROIT DE LA GUERRE
LICENCE 3

Par Morgane DESCHAMPS

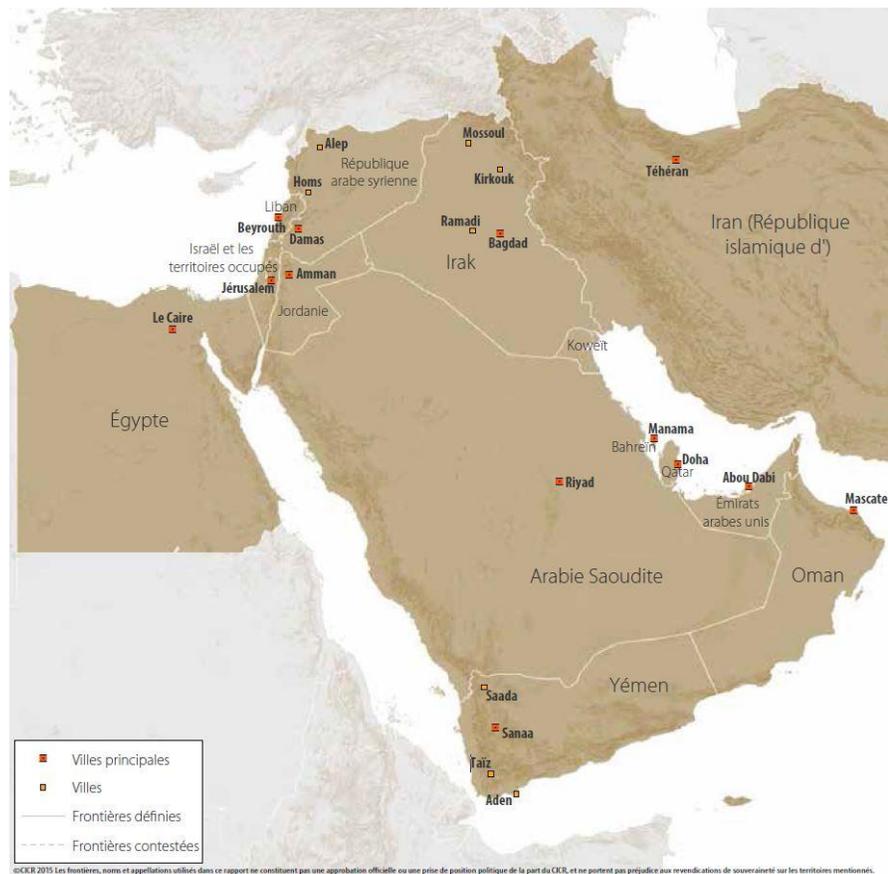
Chargée d'enseignements à l'Université Jean Moulin Lyon 3

Comité international de la Croix-Rouge, Nouveau rapport sur les conflits urbains : "J'ai vu ma ville mourir", Mai 2017

« *J'ai vu ma ville mourir* », le dernier rapport du Comité International de la Croix-Rouge, paru en mai 2017, fait état de conflits armés qui se déroulent au sein de certaines villes du Moyen-Orient.

Si les conflits armés ont toujours existé, ils présentent aujourd'hui d'autres réalités liées aux nouvelles technologies, aux nouveaux acteurs et aux effets dévastateurs de la guerre sur les civils. C'est particulièrement le cas des villes telles qu'Alep (Syrie), Taiz (Yémen), Mossoul (Irak), qui deviennent des lieux d'affrontements violents.

Pourtant, la guerre a des limites. Elle est encadrée par des règles de droit que les belligérants doivent respecter. Autrefois, des lois orales, des coutumes et des règles religieuses venaient imposer aux combattants des obligations et des interdits au sein de la



guerre (épargner les femmes et les enfants, ne pas utiliser de poison...).

Mais il faudra attendre la deuxième moitié du XVIII^{ème} siècle pour que des règles conventionnelles soient adoptées. A l'initiative du genevois Henri Dunant qui, après s'être rendu près de la bataille de Solferino, a développé l'idée de créer des unités de secours volontaires pour les soldats blessés au combat

(unités qui deviendront les sociétés de Croix-Rouge et du Croissant-Rouge). Grâce à cette initiative et l'organisation de conférences composées d'Etats, de juristes et de médecins, une première convention visant à améliorer le sort des militaires blessés dans les armées en campagne est adoptée en 1864.

Il faudra attendre la fin de la Seconde guerre mondiale pour que les Etats adoptent un véritable corps de règles protégeant à la fois les soldats blessés, malades, naufragés ou prisonniers de guerre, ainsi que les civils, victimes des hostilités. Ce sont les quatre Conventions de Genève du 12 août 1949. Elles sont aujourd'hui universellement ratifiées, par l'ensemble des Etats de la planète et constituent la base du Droit international humanitaire (DIH), appelé aussi Droit des conflits armés ou Droit dans la guerre.

Ces règles s'imposent donc à tous les Etats qui se trouvent en situation de conflit armé avec un autre Etat, on parle alors de conflit armé international. Une seule disposition, l'article 3 commun aux quatre Conventions de Genève, s'applique aux conflits armés dits internes, c'est-à-dire ayant lieu entre un Etat et un groupe armé non-étatique ou entre plusieurs groupes armés entre eux.

Bien que denses et précises, ces règles ne couvraient pas intégralement les nouveaux conflits survenus dans la seconde moitié du XXème siècle, notamment dans le cadre des hostilités liées aux décolonisations et aux mouvements de libération nationale. Après plusieurs années de négociations diplomatiques

entre les Etats, deux Protocoles additionnels ont été adoptés le 8 juin 1977.

Le premier réunit les principes fondamentaux de la conduite des hostilités et apporte des dispositions plus protectrices en faveur des personnes ne participant pas ou plus aux combats. Il s'applique dans le cadre d'un conflit armé international. Le deuxième Protocole additionnel complète l'article 3 commun aux quatre conventions, il est donc relatif aux conflits armés non-internationaux et constitue un texte majeur de règles s'appliquant spécifiquement aux conflits internes.

Ces Protocoles additionnels ont fêté leurs 40 ans au mois de juin. Malgré cette ancienneté, ils sont toujours indispensables et composent avec les Conventions de Genève le Droit international humanitaire. Ces règles écrites ont pour la plupart une valeur coutumière¹¹ et sont donc applicables à tous les belligérants. La difficulté, pourtant, réside dans leur respect et leur application. Les conflits en zone urbaine, fortement peuplée, impliquent en particulier un choix limité des armes et des méthodes de combat, afin que la population ne soit pas victime d'attaques et des effets des hostilités.

La première règle du Droit international humanitaire que les belligérants doivent respecter est la distinction ¹² entre les

¹¹ Le CICR a élaboré un Recueil du Droit coutumier en 2005, reprenant l'ensemble des règles coutumières.

¹² Article 48 du premier Protocole Additionnel : « *En vue d'assurer le respect et la protection de la population civile et des biens de caractère civil, les*

combattants et les civils. Il est interdit d'attaquer et de nuire aux personnes qui ne participent *pas* aux combats, c'est-à-dire les civils, ou *plus* aux combats, c'est-à-dire les combattants blessés, malades, naufragés ou prisonniers de guerre. Cette distinction s'étend aux biens ; les objectifs militaires constituent des cibles légitimes, contrairement aux biens civils qui ne peuvent faire l'objet d'attaque.

Comme le rappelle le rapport du CICR, certains biens sont indispensables à la survie de la population, tels que les hôpitaux, les réserves et conduites d'eau et les cultures. S'ils sont endommagés ou détruits, cela a un impact considérable sur la vie de la population. Il est donc indispensable que les parties au conflit prennent toutes les précautions dans l'attaque pour épargner les civils et les biens civils. Cela implique une proportion dans l'attaque et un choix adapté de l'arme utilisée.

En effet, depuis quelques années plusieurs experts se sont réunis autour de la question de l'utilisation d'armes explosives en zone urbaine. L'utilisation de telles armes, du fait de leurs effets, paraît impossible en ville. Bien que la cible visée puisse être légitime s'il s'agit d'un objectif militaire précis, l'attaque peut avoir des effets destructeurs sur les civils et biens civils. En outre, même après la fin des hostilités, les restes ¹³ explosifs de guerre constituent

Parties au conflit doivent en tout temps faire la distinction entre la population civile et les combattants ainsi qu'entre les biens de caractère civil et les objectifs militaires et, par conséquent, ne diriger leurs opérations que contre des objectifs militaires.».

¹³ Les règles relatives aux restes explosifs de guerre font l'objet d'un Protocole adopté le 28 novembre 2003 intitulé Protocole relatif aux restes explosifs de

toujours une menace réelle pour les civils. Au contact de ces restes de guerre, les civils peuvent trouver la mort ou perdre un membre, ils sont également menacés à tout moment d'une explosion lorsqu'ils tentent de reconstruire leurs habitations.

Les hôpitaux et les soins de santé sont aussi victimes de la guerre. Lorsqu'ils sont atteints, involontairement ou volontairement, les populations civiles souffrent alors de ne pas pouvoir se soigner. Ces dernières années, nombreux personnels, véhicules, bâtiments de soins de santé ainsi que des personnels humanitaires¹⁴ ont été attaqués alors qu'ils sont spécifiquement protégés par le Droit international humanitaire. Les attaquer est constitutif d'une violation de ce droit et est répréhensible au titre de crime de guerre devant les juridictions compétentes telles que la Cour Pénale Internationale¹⁵.

Au-delà des attaques, l'accès aux soins et aux biens de première nécessité est une problématique non-négligeable qui s'accroît en état de siège, comme ce fut le cas pour la ville d'Alep. Le rapport du CICR explicite que les conflits au Moyen-Orient se caractérisent par un recours assez fréquent de cette « *forme ancienne de guerre urbaine* ». L'état de siège prive la population des besoins de première

guerre (Protocole V à la Convention sur l'interdiction ou la limitation de l'emploi de certaines armes classiques de 1980).

¹⁴ Ce fut le cas dans les villes telles que Kunduz (Afghanistan), Alep (Syrie), Haydan (Yémen) et plus récemment, le 8 février 2017, l'assassinat de personnels humanitaires du CICR en Afghanistan.

¹⁵ Article 8 du Statut de la Cour Pénale Internationale – Cf. [article Gazette avril 2017](#).

nécessité et l'accès pour les personnels humanitaires est souvent rendu difficile voire impossible. A Alep-Est, seuls le Comité International de la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge arabe syrien ont pu apporter de l'aide à la population, bloquée pendant plusieurs mois en 2016. Le CICR rappelle dans ce rapport que *« Le DIH n'interdit pas les sièges dirigés exclusivement contre les installations militaires d'un ennemi, mais il interdit certaines pratiques, ou méthodes de guerre, communément associées aux sièges et consistant, par exemple, à affamer délibérément la population civile. Dans la conduite de leurs opérations militaires, les parties – celle qui est assiégée comme celle qui assiège – doivent veiller en permanence à ne pas nuire aux civils »*¹⁶.

Pour ne pas nuire aux civils les Etats doivent donc respecter et faire respecter le droit. Tout combattant doit ainsi recevoir l'instruction des règles de combat, concentrées dans un document appelé le manuel du combattant.

Le Comité International de la Croix-Rouge, gardien du Droit humanitaire, réitère fréquemment auprès des Etats leurs obligations. Il effectue un travail de grande ampleur afin de diffuser le Droit des conflits armés et plaide en faveur de son respect et son application auprès des Etats mais aussi auprès des groupes armés non étatiques. Bien que les conflits évoluent, les grands principes demeurent. Les combattants,

malgré leur présence en zone densément peuplée, doivent respecter le droit.

M. DESCHAMPS

¹⁶ « *J'ai vu ma ville mourir – conflits urbains en Irak, en Syrie et au Yémen – témoignages des lignes de front* », mai 2017, Comité International de la Croix-Rouge, p.42.

Le billet d'humeur de...

Darina SAINCIUC
Consultante en innovation



Marc PEREZ
Entrepreneur sur des projets de Recherche-
Innovation-Développement



Une analyse sociopolitique de la transformation digitale pour les métiers du droit et de la science politique

« Notre métier est finalement un service, mais notre profession ne se pensait pas positionnée sur le « marché des services juridiques », qui était même plutôt un terme grossier. Nous avons traversé les siècles et les siècles en conservant notre pré carré, en conservant notre pouvoir de conseil, notre valeur ajoutée et aujourd'hui des acteurs viennent remettre tout cela en question »¹⁷, Lise Damelet - avocate chez

¹⁷Lise DAMELET, « La transformation numérique crée une rupture sans précédent de notre métier

Orrick, Herrington & Sutcliffe et co-fondatrice de l'incubateur du Barreau de Paris -.

L'économie de la connaissance et des savoirs, portée par la transformation digitale, bouleverse la structure du monde du travail comme elle change les habitudes de travail. En France, pays relativement préservé par la régulation qui s'opère sur les métiers liés à l'action publique et aux activités juridiques, les politistes et juristes de demain n'échapperont plus aux métamorphoses de notre temps :

1. une transformation digitale qui permet de concrétiser le passage à l'économie de la connaissance avec des façons de travailler pluridisciplinaires et collaboratives ;
2. une transformation rapide et constante des secteurs d'activité qui provoque une reconfiguration des métiers et des attentes des employeurs ;
3. des sorties d'étude qui doivent comprendre à leur arrivée dans le monde du travail que les modes d'organisation ne s'établissent plus en fonction d'une règle générale balisée ou applicable continuellement, mais que l'on adapte à un contexte précis.

Mais comment devenir un bon professionnel dans un monde du travail en pleine mutation,

mais aussi plein de nouvelles opportunités ? Nous allons préciser ce que représente la transformation digitale dans le monde du management et de l'organisation du travail. Nous mettrons en lumière le plus souvent possible certaines conséquences professionnelles dans les domaines de la science politique et du droit ou comment adopter « *Une démarche proactive pour faire avancer leur positionnement comme leurs pratiques, ainsi que la pratique du droit.* »¹⁸

Une transformation digitale mais aussi sociétale

La transformation digitale (ou numérique) est une des expressions les plus à la mode dans tous les domaines : dans les médias, dans les débats politiques, dans les entreprises, dans la vie de tous les jours, d'uberisation, du changement de modes de travail, de nouvelles formes de management et d'organisation des entreprises traditionnelles vs entreprises 2.0, une organisation libérée, décentralisée, post-bureaucratique, holacratique, entreprise du futur, modèle GAFAM d'open source/innovation etc. Les tenants de l'organisation traditionnelle se basent sur un management par le contrôle qui minimise le changement ; ils craignent les incertitudes de cette transformation comportementale et sociétale. A l'inverse, de plus en plus d'entrepreneurs mettent l'utilité sociale au centre

d'avocat », *Le Monde*, 29/11/2016, http://www.lemonde.fr/o21/article/2016/11/29/lise-damelet-la-transformation-numerique-creee-une-rupture-sans-precedent-de-notre-metier-d-avocat_5040150_5014018.html

¹⁸ Clarisse ANDRY, rédactrice du Village de la Justice, 13 juillet 2016 Village de la Justice, 13/07/2016, <http://www.village-justice.com/articles/Management-juridique-juriste-doit-prendre-son-destin-main,22656.html>

de la création de valeur. Par exemple : « nous voyons deux fondateurs d'une « legal start-up » avec une formation commerciale proposer une mise en relation d'avocats à laquelle les avocats eux-mêmes n'ont pas pensé »¹⁹. De même, dans le domaine des sciences politiques, les outils digitaux représentent une immense opportunité car plus la quantité de données augmente, plus cela nécessite du *data scientist*, c'est-à-dire un traitement humain des données & algorithmes qui vise à contextualiser, analyser, et traduire le sens des informations.

Le management hiérarchique et bureaucratique traditionnel²⁰ donne la priorité à l'institution au détriment des individus. Désormais, un management en mode projet²¹ s'impose par son modèle de travail qui valorise les intentions, ainsi qu'un passage plus rapide à l'action. Issu de secteurs industriels à forte intensité de R&D, ce type de management s'est amplement développé dans le secteur numérique. Le mode projet met en œuvre un ensemble d'actions réunissant des compétences pluridisciplinaires : ingénieurs, marketing, financiers, juristes (par exemple pour atteindre un objectif précis comme une nouvelle application mobile). Le but n'est pas d'ajouter des compétences mais de

créer une compréhension mutuelle entre chacun des métiers pour « éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables »²² (Gaston Berger). Sous ce mode de travail, contrairement aux organisations traditionnelles, le projet n'apparaît pas non plus comme un objet politique : établir une représentation proportionnelle et consensuelle des métiers à l'intérieur du projet. Au contraire, ce mode vise à rapprocher l'organisation des hommes avec les objectifs du projet, tout en y admettant un plus grand concours de chacun en dehors des attributs de pouvoir et positions sociales ou hiérarchiques. Si nous prenons l'exemple d'un acheteur public, un dialogue efficace entre un juriste et un technicien (insuffisant par exemple sur les marchés d'innovation) n'a pas pour but d'ajouter une compétence à une autre. Le vrai challenge est d'imaginer comment « à 2 faire 3 » ; c'est-à-dire la somme des deux plus la création de valeur générée par l'optimisation du besoin à traiter, de l'organisation de l'appel d'offre, du management du contrat, de la relation client... Pour un acheteur public et un technicien, il s'agit de partir à la recherche des éléments qui visent à construire une proposition dite « mieux disant » tout en réduisant le coût complet économique du cycle de vie, en l'occurrence de l'achat (sur le sens du gain marginal, nous renvoyons à « La nouvelle société du coût marginal zéro » de Jeremy Rifkin).

¹⁹ Lise DAMELET, *ibidem*.

²⁰ En introduction aux processus de rationalisation bureaucratique voir : Max WEBER, « Économie et société », Tome I et II et Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, « L'Acteur et le Système », éditions du Seuil, 2014.

²¹ En introduction aux thèses d'Herbert SIMON sur la rationalité limitée des acteurs bureaucratiques : Catherine QUINET, « Herbert Simon et la rationalité », *Revue française d'économie*, Année 1994, Volume 9 Numéro 1 pp. 133-181, http://www.persee.fr/doc/rfec_0769-0479_1994_num_9_1_948

²² Gaston BERGER, in Luc DE BRABANDERE, Anne MIKOLAJCZAK, « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, 1/2008 (N° 128), p. 32-43. <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-1-page-32.htm>

L'agilité et la culture de l'expérimentation continue

« Pour s'adapter à l'économie de la connaissance, il faut embrasser l'incertitude, et donc tester beaucoup, même si cela revient à réussir rarement... »²³.

Cette organisation du travail par la force des choses demande ce que l'on appelle une approche agile ²⁴ et une organisation en réseau ²⁵. Il s'agit encore d'un modèle d'organisation du travail considéré comme atypique car quelle qu'en soit sa planification initiale, nous nous laissons porter par la volonté d'innovation ; c'est-à-dire cette fine alliance entre créativité humaine et développement technique²⁶. Un projet d'innovation se construit en réseau car nous nous confrontons toujours à de nombreux aléas. C'est en particulier le cas dans les nouvelles économies (digital, environnement, objet connecté, smart city, nouveaux médias, robotiques...). Sur cette appréhension des aléas, Nicolas Bodin,

²³ Nicolas GLADY, « Collaboration chercheurs-entreprises : et si la véritable innovation était là ? », *Harvard Business Review*, 06/10/2015, <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/10/8507-collaboration-chercheurs-entreprises-et-si-la-veritable-innovation-etait-la/>.

²⁴ Frédérique CHEDOTEL, « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue française de gestion*, 1/2005 (no 154), p. 123-140.

²⁵ Isabelle GENIAUX, Isabelle MIRA-BONNARDEL, « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*, 2/2003 (no 143), p. 129-144.

²⁶ Bastide ROGER. André LEROI-GOURHAN, « Le Geste et la Parole, T. I : Technique et Langage ; T. II : La Mémoire et les Rythmes. ». In *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. 22^e année, N. 3, 1967. pp. 664-667., www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_1967_num_22_3_421561_t1_0664_0000_2.

responsable juridique d'Intercloud et membre de l'AFJE, a un avis plutôt tranché : « *la digitalisation est une révolution de la façon de travailler du juriste. Le juriste peut-il être moteur de cette digitalisation ? Oui* »²⁷. Pour favoriser le succès de son projet, malgré cette part d'aléatoire, l'approche agile se veut très pragmatique en impliquant au maximum ses partenaires internes et le client dans la co-construction du produit-service. Ce pragmatisme s'exprime dans une approche voisine des thèses de l'analyse dysfonctionnelle développées en Science Humaines et Sociales ²⁸ que nous pouvons résumer en 3 étapes :

1. Description des manques/dysfonctionnements et l'analyse exploratoire des nouveaux besoins à couvrir ;
2. L'évaluation des besoins en nouvelles connaissances (développement humain) et en nouveaux produits-services (développement technique) ;
3. La phases de tests-erreurs construite en commun avec ses clients.

Ce troisième point repose sur l'engagement d'un cycle itératif appelé *test and learn* (test et apprentissage) qui va perdurer jusqu'à trouver la bonne solution ou l'opportunité la plus satisfaisante. L'avantage consiste à pouvoir

²⁷ Clarisse ANDRY, Village de la justice, 13 juillet 2016, « Management juridique : le juriste doit prendre son destin en main », <http://www.village-justice.com/articles/Management-juridique-juriste-doit-prendre-son-destin-main,22656.html>.

²⁸ Voir en science de gestion, la théorie C-K développée à l'École des Mines, <http://www.mines-paristech.fr/Actualites/La-conception-innovante/435>.

innover en limitant les risques, y compris financiers. Rappelons-nous qu'Alphabet, avant de représenter un écosystème complet et diversifié, amorça avec un petit service : le moteur de recherche Google. A l'époque, ce moteur de recherche n'avait même pas le dixième de la couche support de services & logiciels qu'il possède aujourd'hui. Amazon ne vend pas ses solutions logistiques mais les intègre à la fois dans un modèle d'organisation dit en théorie des organisations holistiques, ainsi que dans des offres de services qui essayent d'être au plus proche du besoin du consommateur (le cadre de vie sociale). En conséquence, les expérimentations visent à chercher puis créer un résultat dans l'optique d'identifier le besoin de réinvention socioéconomique, lorsque le *test and learn* vise à 1/ s'assurer du réalisme socioéconomique des solutions proposées ; 2/ décider rapidement des concepts majeurs à déployer à grande échelle 3/ déterminer les scénarii d'accélération du développement pour la solution retenue.

Transformation digitale et transition dans l'organisation du travail

En renforçant les approches agiles focalisées sur la création de valeur²⁹, le secteur digital joue un rôle de transformateur des organisations traditionnelles. Le challenge à venir pour de nombreuses entreprises et administrations va être de se départir des modèles traditionnels centrés sur la bureaucratie et la domination par

les coûts. Cette transformation se matérialise techniquement à 3 niveaux.

A un premier niveau, les outils numériques permettent de coupler les volumes de données avec des connaissances de plus en plus fragmentées ou générées à des échelles sociales de plus en plus petites/locales. Prenons le modèle d'organisation universitaire français pensé hier et aujourd'hui à l'échelle de l'université et de ses facultés, demain il sera imaginé à l'échelle des étudiants en fonction des nouveaux services pédagogiques et administratifs à rendre. Un modèle d'université est à l'œuvre aux Etats-Unis et en Asie de l'Est : l'expérience mixte *blended learning*³⁰ (hybridation complète entre l'université physique & présente et numérique & à distance ; organisation plus transversale et enseignement-recherche plus inter/pluridisciplinaire ; des services pensés utilisateurs et formation tout au long de la vie comprenant de nouvelles formes de qualifications et de diplômes). Onze grandes écoles françaises dont Polytechnique, l'ENS, ESCP Europe, CentraleSupélec, HEC et Sciences Po, développent un partenariat avec Coursera (*start-up* issue de la Stanford University) pas seulement pour générer de nouveaux revenus ou participer à la mode des MOOC. Il s'agit d'abord d'une démarche prospective et non commerciale. Cette démarche a pour but de se connecter sans retard à une communauté de connaissances déjà majeure (problématique de réputation entre

²⁹ Emmanuelle REYNAUD, « La création de valeur en stratégie », *Revue française de gestion*, 6/2009, n° 196), p. 107-111.

³⁰ Voir par exemple le modèle de la dynamique engagée dans l'Université de Stanford à travers le programme EDF, <http://edf.stanford.edu/>.

universités), afin d'avoir accès à la plateforme qui leur permettra de répondre à leur déficit de connaissances collaboratives (problématique réseau), tout en se donnant les moyens de sourcer le plus tôt possible les changements à venir qui seront les plus significatifs dans le domaine de l'ESR³¹ international, et qui seront les plus nécessaires dans le domaine de l'ESR français (problématique de changement de modèle).

A un second niveau, la co-construction agile combinée aux outils numériques accélère le passage de la R&D à la conception d'un produit commode à s'approprier pour le grand public. A ce produit, nous chercherons à lui associer les services qui permettront de mieux répondre à son segment de clientèle. Par exemple de quelle façon doit-on envisager l'apprentissage du droit et de la science politique pour s'adapter à la transformation digitale et l'économie du savoir ? Comment co-construire les nouveaux segments de métiers avec les recruteurs pour légitimer les savoirs en dehors de l'université ? Sachant que les recruteurs n'ont pas toujours la vision prospective de l'universitaire, alors que l'universitaire peut méconnaître les besoins socioéconomiques, mais aussi souvent la structure des corps socioprofessionnels. Sachant que les métiers du digital et de l'innovation offrent un gisement d'emplois potentiels conséquents pour les juristes, les analystes et les *business developer*. Mais ce

potentiel important ne pourra se concrétiser qu'à la condition de rapprocher les mondes professionnels et universitaires qui aujourd'hui cohabitent mais semblent s'ignorer encore selon les cas.

Le troisième niveau d'intervention de la démarche agile concerne ce qui en management de l'innovation se nomme la production d'usages-services complémentaire au cœur de métier. Désormais, une part déterminante de cette production servicielle s'opère par la digitalisation : dans l'organisation du travail, les processus ou procédures, les procédés industriels, les services orientés clients... Prenons l'exemple des nouveaux médias pour refléter la question de la complémentarité entre un cœur de métier et des usages-services. Les nouveaux médias sont moins généralistes mais davantage communautaires. C'est la logique qui a accompagné la création de la chaîne l'Equipe ; le groupe l'Equipe dont le cœur de métier consiste à fournir de l'information sportive, notamment au travers de son site internet et de son quotidien. La création de la chaîne part du constat que se forme une communauté de supporters *cross-média* (synergie entre les canaux d'information : TV, youtube, site internet, radio etc.) mais aussi des sous-communautés dérivant de chaque sport. Tous les canaux médiatiques du groupe vont être organisés en services concomitants les uns par rapport aux autres. Ainsi, le groupe l'Equipe peut accompagner le supporter dans ses différents univers (ex. : le supporter qui aspire simultanément à lire de l'actualité sportive, nourrir des forums communautaires et avoir

³¹ Isabelle BOUCQ, *La Tribune*, 7 mars 2017, « Coursera veut satisfaire tous les besoins d'éducation », <http://www.latribune.fr/regions/nord-pas-de-calais/coursera-veut-satisfaire-tous-les-besoins-d-education-654922.html>

accès à un canal télévisé pour suivre une compétition en directe).

Peur du changement, incertitudes RH et juridiques et nouvelles opportunités professionnelles pour les métiers des sciences juridiques et politiques

La transformation digitale crée dans la société en générale en France des sentiments de défiance ou de peur. Comme un vase communicant, elle suscite de fortes craintes justifiées ou non et ce quel que soit les secteurs ou les métiers chez les managers, les RH et les juristes en charge du droit social, ainsi que chez les syndicats de salariés comme patronaux. Trop souvent encore dans les organisations françaises, pour amorcer un changement, il faut soit s'acquitter d'une compensation sociale ou statutaire, soit tirer le projet vers le bas afin de satisfaire le plus grand nombre : « *les entreprises ne savent pas s'adapter aux changements, car les grandes décisions importantes sont le plus souvent prises en haut de la pyramide, par des personnes hostiles au changement* »³².

La transformation digitale non seulement modifie l'organisation du travail mais également participe à créer de nouvelles formes de travail et d'emploi (ex. : développement de formes de *coworking* y compris pour les salariés ou incluant un prêt de personnel, mixité entre travail

³² Gary HAMEL, *Les Echos*, 25 février 2017, <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/idees/0211829287771-gary-hamel-la-categorie-des-managers-va-bientot-disparaitre-306526.php>.

salarié et indépendant, abriement de projet à l'intérieur d'organisations traditionnelles, configuration de travail partagé par mission, partage de locaux, nouvelle relation entre connexion et déconnexion, nouvelles générations rejetant toute forme de paternalisme au profit d'une prise de risque considéré et d'un passage à l'action rapide...). Toutes ces aspirations à travailler autrement bousculent les habitudes sociales, syndicales et générationnelles principalement dans les grandes entreprises et administrations qui ont développé les métiers internes au travers d'une forte logique de récompense statutaire. En France, le droit du travail serait pensé d'abord pour les grandes organisations³³³⁴.

A ce titre, ce n'est pas un hasard si :

- En droit français « *aucun texte ne définit positivement le groupe : le juriste ne peut donc se référer qu'à des notions variables d'un droit à l'autre, ainsi qu'à une jurisprudence riche mais hétérogène. Une définition négative du groupe par référence à des notions voisines (unité économique et sociale, groupements d'employeurs...) ou une définition purement économique apparaît rapidement décalée et/ou insuffisante.* »³⁵

³³ Marianne SKORPIS, *Europe 1*, 25 février 2016, <http://www.europe1.fr/economie/loi-el-khomri-ce-qui-fache-les-artisans-et-les-professions-liberales-2677420>.

³⁴ Marc VIGNAUD, 25 mai 2016, http://www.lepoint.fr/economie/que-reste-t-il-de-la-loi-el-khomri-12-05-2016-2038635_28.php.

³⁵ Olivier ROMANI, 8 juin 2014, PRMPF.fr, « Réflexions sur un concept à géométrie variable : le

• Concernant les formes d'organisation de travail plus digitales qui font leurs preuves dans les pays scandinaves, germaniques, aux Pays-Bas ou même aux Etats-Unis, la question de l'équilibre professionnel est souvent évacuée par les managers français du fait du poids de la culture du présentisme/paternalisme sous diverses formes ou de la crainte de considérer juridiquement et socialement le salarié en tant qu'individu particulier³⁶. En sciences sociale et politique, il est fait référence au « *changement impactant la responsabilité des métiers* »³⁷. En général, le cadre craindra de voir remettre en cause la relation de subordination par le collaborateur et de se voir remettre en cause par sa hiérarchie sur la question de l'évaluation tangible au sens du Code du travail. Il existe aussi une propension importante d'employeurs qui exigent une exclusivité (clause contractuelle ou par obligation) dans le contrat de travail (clause d'exclusivité ou de non concurrence justifiée ou non), ou hors du contrat de travail en interdisant toute négociation au salarié pour trouver les modalités équitables qui lui permettraient d'améliorer sa

productivité³⁸ : en transférant une part de son activité professionnelle dans un lieu tiers pour se préserver des conflits ; des réunions et autres pertes de temps ; en exerçant une autre activité professionnelle pour développer ses compétences/s'auto-former ; ou de simplement s'engager dans un projet qui socialement lui importe. Certaines organisations syndicales s'interrogent de plus en plus sur ces « *symptômes sociaux d'une modification importante des paradigmes habituels de la représentation du lien au travail chez chacun* » qui habille en réalité une réflexion plus profonde de science sociale et politique : la confiance au travail³⁹.

Et à l'intérieur des professions du droit et des affaires publiques, qu'en est-il ?

Les *legal start up* sont considérées trop fréquemment par les avocats eux-mêmes comme un risque (argument du manque de formation des entrepreneurs aux métiers du droit ; d'une absence d'obligation légale en matière d'assurance de responsabilité civile professionnelle ; d'un soupçon non fondé de commercialisation systématique de données personnelles ou d'absence d'obligation de confidentialité...), ou un simple support à

groupe en droit du travail », <http://www.pmrpf.fr/reflexions-sur-un-concept-a-geometrie-variable-le-groupe-en-droit-du-travail/>.

³⁶ Jorda HENRI, « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, 1/2009 (n° 29), p. 149-168.

³⁷ Laurent KARSENTY, « Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance », SELF'2012, Congrès International d'Ergonomie. Lyon, France. 14-16 Sept. 2012, http://ergonomie.cnam.fr/equipe/karsenty/articles/12_karsenty_quand_le_changement.pdf.

³⁸ Olivier ROMANI, 8 mai 2014, PRMPF.fr, « Petit guide pratique de la mise en place dans une PME d'une organisation pluri-hebdomadaire du temps de travail », <http://www.pmrpf.fr/petit-guide-pratique-de-la-mise-en-place-dans-une-pme-dune-organisation-pluri-hebdomadaire-du-temps-de-travail/>.

³⁹ Roland GUINCHARD, CFTD : CADRES, *Revue* n°443, 2011, <http://www.larevuecadres.fr/pr%C3%A9server-1%E2%80%99identit%C3%A9-professionnelle>.

l'activité juridique capable de dynamiser l'activité d'avocat « à condition d'en faire bon usage, constituer une opportunité pour les avocats : l'objectif étant de gagner du temps afin de se concentrer sur la qualité de la relation avec les clients et les enjeux juridiques de fond »⁴⁰. Mais les innovateurs ne demanderont pas l'autorisation d'innover aux avocats. En réalité certaines *Legal Start Up* se positionneront effectivement sur une activité support, mais d'autres créeront de nouveaux services juridiques et de nouvelles offres juridiques. Ces innovations ne se feront pas sans les avocats mais avec des avocats qui souhaiteront se démarquer de leurs collègues. C'est le positionnement de l'incubateur du Barreau de Paris retranscrit dans un récent article : « nous allons vers une bipolarisation du secteur économique des avocats avec des firmes qui seront positionnées sur la haute valeur ajoutée et à l'autre pôle des cabinets qui seront concurrencés par ces nouveaux acteurs proposant à très bas coûts des services juridiques »⁴¹.

Le digital facilite les échanges entre les personnes et permet d'acquérir rapidement de nouvelles compétences ou d'accélérer son auto-formation. Le plus important dans la transformation sociale d'aujourd'hui consiste à apprendre rapidement. Pour les juristes et les politistes de demain c'est une chance d'avoir cette possibilité de mieux comprendre le monde

dans son altérité et la façon dont se construisent les communautés grâce aux outils numériques. Les étudiants en droit et science-politique peuvent eux-mêmes prendre l'initiative de se rapprocher des entreprises innovantes ou des *start-up* qui développent des concepts importants. La participation à des *hackathons* (événement de courte durée pendant lequel de manière intensive se développe une application numérique ou un prototype) pourrait leur permettre de découvrir l'univers du hacking, de se familiariser avec la création de projets innovants, et surtout de mieux prendre le virage numérique.

Le digital permet de devenir contributeur actif de la construction du monde. Construire une communauté autour d'un projet ou d'une cause grâce à Facebook, partager son expérience à l'aide de vidéos sur Youtube, influencer avec l'appui de Twitter, se différencier en publiant son opinion sur LinkedIn... Etre acteur de l'économie de la connaissance devient très facile. Soyons les visionnaires de demain !
Adoptons la bonne posture pour réussir la transformation digitale !

D. SAINCIUC

M. PEREZ

⁴⁰ Hugo FORT, Charles DRAPEAU, Village de la justice, 29 mars 2016, « Legal start-up : quels impacts sur le marché du contentieux juridique ? » <http://www.village-justice.com/articles/Legal-start-quels-impacts-sur,21806.html>

⁴¹ Lise DAMELET, *op cit*.

Note d'information

Les informations enregistrées sont réservées à l'usage de la Faculté de droit virtuelle et ne peuvent être communiquées qu'aux destinataires suivants : Université Jean Moulin Lyon 3, Université Numérique Juridique Francophone.

Conformément aux articles 39 et suivants de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée en 2004 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, toute personne peut obtenir communication et, le cas échéant, rectification ou suppression des informations la concernant, en s'adressant à la Faculté de droit virtuelle.

La Gazette

L'actualité juridique et politique de la Faculté de droit de l'Université Jean Moulin Lyon 3
Vue par la FDV et l'UNJF

Gazette réalisée grâce au soutien de l'UNJF, Université Numérique Juridique Francophone

Directeur de la publication
Le Doyen Franck MARMOZ

Directeurs scientifiques
Hervé CROZE
Catherine BARREAU

Rédactrice en chef
Céline WRAZEN

Correspondance et Lieu
Céline WRAZEN
Faculté de droit virtuelle
15 quai Claude Bernard
69007 Lyon
celine.wrazen@univ-lyon3.fr

Photos
Licence Creative commons
Flickr.com

Photo de la page de garde
R-P-M, Man & Woman,
Sculptures by Willi Soukop, Albany
House, Petty France, London, 28th
May 2017, [Flickr.com](#).

Photo du Billet d'humeur :
El Fafa, Ampoule, [Flickr.com](#).
Simon Adriaensen, Iconscollection
– Mail, recoloriée en gris,
[Flickr.com](#).

Photo d'Hervé CROZE
Photo d'Aurélien ROCHER
Photo de Valérie MARTEL
David VENIER
Université Jean Moulin Lyon 3

Photo de Maïthé SAMBUIS
David LEFAIX
lefaixdavid@gmail.com



LA.GAZETTE.FR