En quoi le contrat fait part à la stratégie dans les entreprises saisies par la Compliance

In

Compliance et stratégies d'entreprise dans l'organisation contractuelle des chaînes de valeur

Marie-Anne Frison-Roche
Professeure de Droit de la Régulation et de Droit de la Compliance
Directrice du *Journal of Regulation & Compliance* (JoRC)
Directrice de l'École européenne de Droit de la Régulation et de la Compliance (EeRC)

Colloque organisé par le Journal of Regulation & Compliance (JoRC)
et le Centre de Droit des Affaires et de Gestion (CEDAG), Université Paris Cité

Journal of Regulation & Compliance

Université Paris Cité

16 novembre 2026

© mafr

LA STRATÉGIE CONTRACTUELLE DES ENTREPRISES DANS LES CHAÎNES DE VALEUR : UN SUJET DIFFICILE À CERNER

- Hier, une évidence : les entreprises organisent leurs chaînes de valeur par des contrats – si évident qu'il n'était pas même la peine de l'énoncer

- Aujourd'hui, le Droit des chaînes de valeur se pense sous l'angle des réglementations qui organisent les rapports entre opérateurs

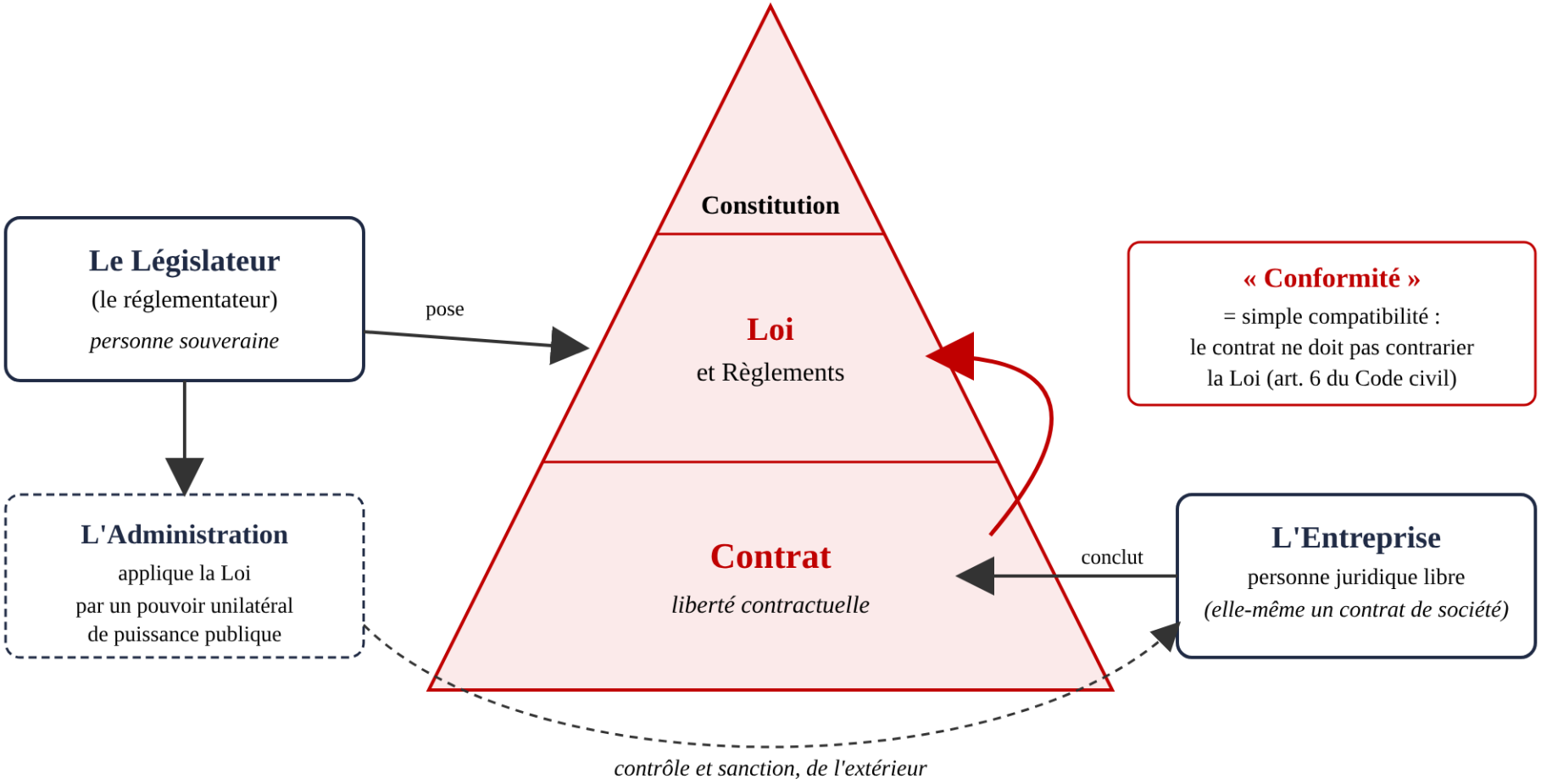
- Les contrats n'y sont guère appréhendés en tant que tels, mais à travers les dispositions réglementaires dont ils font l'objet

La pratique contractuelle comme l'expression de deux volontés qui échangent leur consentement pour produire des obligations réciproques afin de réaliser un projet qui leur est propre doit être étudiée en tant qu'elle rencontre d'autres volontés.

© mafr

1. Le schéma classique : deux sources souveraines hiérarchisées, le contrat étant propre à la source inférieure

Hans Kelsen, la Constitution, le Code civil – un schéma qui demeure valable



Deux sources souveraines, ajustées par la hiérarchie des normes : la Loi commande, le contrat ne la contredit pas.

© mafr

2. Le Droit de la Compliance :

le contrat change de fonction, et donc de place

L'État quitte son unilatéralité et prend le contrat comme instrument d'application de ses Lois

~~L'Administration~~
~~*acte unilatéral*~~

Le Législateur – l'État stratège
Buts Monumentaux : préserver les systèmes
et les êtres humains qui y sont impliqués

Un Droit par nature
« stratégique »
branche du Droit *Ex Ante* et téléologique

loi Sapin 2, devoir de Vigilance, CSRD, CS3D, RGPD, DORA, NIS 2, AI Act…

« prenez votre part »

écrit, réécrit, raye
« clause après clause »

L'Entreprise
« en position de le faire »
garde sa liberté
de contracter

CONTRAT

Clause 1 – objet, prix (les parties)

Clause 2 – clause imposée par la Loi

Clause 3 – clause-type, à recopier

~~Clause 4 – clause interdite~~

Clause 5 – audit, alerte, sortie

Le cocontractant
fournisseur, prestataire,
sous-traitant…

Le contrat devient
un mode direct d'application
de la Législation

On oublie Kelsen ?

L'entreprise cocontractante
se met à ressembler
à l'État contractant

qu'elle le veuille ou non

Ex. : clauses imposées aux prestataires TIC (DORA, art. 30) ; clauses-types de protection des données (RGPD, art. 28 et 46) ; assurances contractuelles et clauses-modèles de vigilance (CS3D, art. 10, 11 et 18) ; clauses obligatoires (EGalim)

L'État n'est plus seulement au-dessus du contrat : il entre dedans.

© mafr

3. Chaînes de valeur : de la compatibilité à la convergence

Le contrat : deux volontés qui échangent leurs consentements pour faire naître des obligations et réaliser un objet

La chaîne de valeur : la clause de la Loi descend de contrat en contrat

Donneur d'ordre
entreprise « en position »

clause → Fournisseur rang 1

clause → Fournisseur rang 2

clause → rang n…

Le système à préserver et les êtres humains impliqués : salariés, riverains, consommateurs, climat…

Aujourd'hui : compatibilité

schéma kelsénien – art. 6 du Code civil

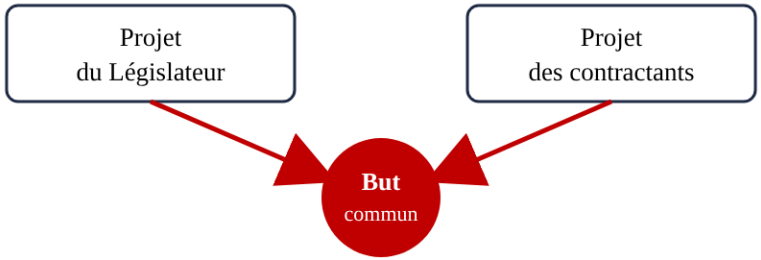
Projet du Législateur — ne pas violer — Projet des contractants

L'entreprise ouvre ses contrats et **recopie** les clauses.

Deux projets juxtaposés, sans rencontre

Ce qu'exige la Compliance : convergence

conception active des deux volontés



Trois questions ouvertes

1. Où est la liberté contractuelle ?

2. Comment le juge interprète-t-il la clause ? le contrat ?

3. La Loi n'use pas du contrat comme les parties en usent

Ne plus seulement ne pas contredire la Loi : concevoir ensemble le contrat qui atteint son But.

© mafr

SCIENCES DE GESTION ET DROIT, OUVERTS L'UN SUR L'AUTRE

Côté gestionnaires

Une naturelle construction contractuelle, à travers la théorie des organisations.

Côté juristes

Des observations centrées sur les réglementations, ou sur leur prolongement par des clauses ; peu sur les "contrats-organisation" ou sur les "contrats de régulation"

Le croisement des deux

La gestion éclaire pourquoi les entreprises ont choisi les « chaînes de valeur » (sous-traitance ; supply chaine) ;, la place que le contrat y prend parce que les entreprises le veulent et sous quelle forme

Une place paradoxalement restreinte faite à l'acte contractuel

© mafr

PLAN

I DES LIBERTÉS QUI CONVERGENT POUR BÂTIR DU SOLIDE SUR-MESURE DANS L'ORGANISATION DES CHAÎNES DE VALEUR

A. La liberté d'entreprendre et la liberté contractuelle · B. La chaîne de valeur, cette inconnue du Droit

II LA POSSIBLE INADÉQUATION DU CONTRAT POUR BÂTIR DES CHAÎNES DE VALEUR APPROPRIÉES

A. Les valeurs collectives non exprimées par la construction contractuelle · B. Le contrat, acte bilatéral

III LES PERSPECTIVES

A. La dénaturation des contrats · B. Comment sauver le soldat Contrat

© mafr

I

DES LIBERTÉS QUI CONVERGENT POUR BÂTIR DU SOLIDE SUR-MESURE DANS L'ORGANISATION DES CHAÎNES DE VALEUR

© mafr

UN CHOIX STRATÉGIQUE, QUE LA LOI N'IMPOSE PAS

Intégration dans l'entreprise	Pur et simple marché	Chaîne de valeur
Faire soi-même : plusieurs fonctions réunies dans l'entreprise (chaine de valeur à travers les fonctions)	S'en remettre au marché, et à son instabilité par des contrats-échange	Bâtir sur-mesure, par contrats, ce qui paraît le plus solide et le plus durable : le "contrat de régulation"

Une fois le choix fait au niveau de la « gouvernance », ce sont des contrats qui traduisent cette stratégie, qui intègrent cette stratégie, qui ont pour objet cette stratégie (contrat-cadre)

© mafr

LA LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE ET LA LIBERTÉ CONTRACTUELLE, VOIES JURIDIQUES D'UN CHOIX STRATÉGIQUE INITIAL

- La liberté constitutionnelle d'entreprendre : déterminer ce que l'on fait soi-même et ce que l'on fait faire par d'autres, fixer le périmètre de son activité et sa place parmi les opérateurs

- La liberté constitutionnelle de contractor : choisir ses partenaires et arrêter avec eux le contenu de leurs engagements, y compris sur le long terme

- Deux libertés de valeur constitutionnelle, l'une n'allant guère sans l'autre

La liberté d'entreprendre donne le dessein, la liberté contractuelle en fournit les matériaux.

© mafr

LA CHAÎNE DE VALEUR, CETTE INCONNUE DU DROIT

- Ce que les sciences de gestion nomment depuis plus de quarante ans « chaîne de valeur » : une structure solide parce que **sur-mesure**, durable parce que **voulue**

- Ce que le contrat, par sa force obligatoire, va permettre

- Mais la chaîne de valeur n'est ni une personne, ni un groupe de sociétés, ni même un contrat : est-il l'instrument juridique adéquat pour les strategies de démultiplication externe requérant unite et discipline ?

- Il faudrait que le Droit reconnaisse la catégorie de "chaine de valeur", au-delà de la distribution (mixte de droit des contrats et de droit de la concurrence): problème de sa definiton en gestion

Un enchaînement de contrats dont l'unité ne reçoit pas de qualification juridique propre.

© mafr

II

LA POSSIBLE INADÉQUATION DU CONTRAT POUR BÂTIR DES CHAÎNES DE VALEUR APPROPRIÉES

© mafr

DEUX OBSTACLES À LA CONSTRUCTION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR « APPROPRIÉE »

- A. Les valeurs collectives portées par d'autres normes juridiques ne sont pas exprimées par la construction contractuelle des chaînes de valeur

- B. Plus techniquement, plus platement, mais aussi plus définitivement : le contrat est un acte bilateral (peut-on raisonner comme pour le contrat de société ?)

- C. Il faut le contrat puisse "envelopper" des tiers dans une unicité stratégique

Penser le contrat comme un acte bilateral le rendrait inadéquat pour la construction d'une chaîne de valeur.

© mafr

III

LES PERSPECTIVES

© mafr

LES PERSPECTIVES : UN DYNAMISME CONTRACTUEL

- A. La solution faible : la dénaturation des contrats : le contrat écrit par la loi ; le contrat, acte d'exécution des réglementations ; le contrat effacé au profit d'un « Droit des clauses »

- B. Comment sauver le soldat *Contrat* pour que les entreprises continuent d'en paver librement les chaînes de valeur, converger avec les Buts Monumentaux de la Compliance

- A chaque entreprise sa stratégie, A chaque entreprise son contrat. Si elle adhere à ce point dans sa "politique globale" à un But Monumental, alors elle pourra en faire la qualité substantielle des contrats qui construisent ses chaines de valeur et ainsi en disposer

- Suppose que les contrats soient sur-mesure non seulement de l'objet technique mais encore de la politique globale de l'entreprise contractante (modèle du contrat de droit public ou/et de service public)

© mafr

CONCLUSION

Un dynamisme contractuel puisant dans la liberté contractuelle, celle-là même qui a fait naître les chaînes de valeur.

© mafr