

***LES JOURNÉES DE L'ÉCONOMIE-GESTION***  
***3<sup>ème</sup> édition***

**ACTES DU COLLOQUE**

**DROIT ET GESTION D'ENTREPRISE**

*Textes réunis par Pierre Célier*

**ENSET de Mohammedia**

Vendredi 18 mai 2007

**Faculté SJES de Rabat-Agdal**

Samedi 19 mai 2007

**Cet ouvrage a été publié avec le concours du  
Service de Coopération et d'Action Culturelle  
de l'Ambassade de France au Maroc**

**ISBN : 9954-8154-9-X**

**Dépôt légal : 2008 / 0585**

**Impression : Éditions & Impressions Bouregreg**

Ces Actes rassemblent les communications prononcées lors du colloque *Droit et gestion de l'entreprise* qui s'est tenu à l'École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) de Mohammedia et à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FJES) de Rabat-Agdal, les 18 et 19 mai 2007, dans le cadre de la troisième édition des *Journées de l'Économie-Gestion*.

Ce colloque a été organisé par l'École Normale Supérieure l'Enseignement Technique (ENSET) de Mohammedia, en partenariat avec le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France au Maroc, la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales (FJES) de Rabat Agdal et l'université Paris Sud - Paris XI.

Les contributions des différents intervenants sont regroupées selon les thématiques abordées successivement au cours de ce colloque et classées selon leur ordre de présentation au public.

Nous prions les lecteurs de nous excuser de l'absence de deux des communications réalisées au cours de ce colloque. Compte tenu d'une défaillance du matériel d'enregistrement du son et du fait que les conférenciers ne nous ont pas communiqué le texte de leur intervention, il ne nous pas été possible de les reproduire dans ces Actes.

Par ailleurs, pour des raisons techniques, les débats organisés à l'issue de chacune des séances de ce colloque n'ont pas pu être retranscrits dans cet ouvrage, malgré leur richesse et leur intérêt.

## PROGRAMME

---

**Vendredi 18 MAI 2007**  
**ENSET de Mohammedia**

---

### ***OUVERTURE DU COLLOQUE***

#### **Allocution d'ouverture des 3<sup>o</sup> Journées de l'Économie-Gestion**

Bachir Salhi (directeur de l'ENSET de Mohammedia)

#### **Allocutions d'ouverture du colloque "*Droit et gestion d'entreprise*"**

Lhacen Oulhaj (doyen de la FSJES de l'université Mohammed V de Rabat-Agdal)

Jean-Claude Billiet (inspecteur général du ministère de l'éducation nationale)

### ***MATINÉE : DROIT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

*Président de séance : Lhacen Oulhaj (doyen de la faculté de Rabat-Agdal)*

**Réforme du droit de l'entreprise au Maroc et bonne gouvernance** : Abid Kabadi (cabinet Juristes conseils Partners, président de commission à la CGEM).

**Les principaux axes de la réforme de la loi sur la S.A. au Maroc** : Abdelkader Amrani (chef de la division des études et des interventions commerciales au MICMAN)

**Les interactions entre le droit des sociétés et la gestion des entreprises : le cas de la S.A.S.** : Éric Maurus (chef du département GEA de l'IUT de Sceaux)

### ***APRÈS-MIDI : DROIT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

*Président de séance : Mohamed Akaaboune (professeur à la faculté de Rabat)*

**Droit et GRH : quelle articulation ?** : Abderrahim Bansar (Directeur des Ressources Humaines de M'dina bus)

**Droit, communication électronique et gestion des relations du travail** : Martine Bourrié-Quenillet (maître de conférences à l'université Montpellier II)

**La représentativité du personnel dans l'entreprise : innovations législatives et pratique représentative** : Mohamed Ibrahim (professeur à l'université Mohamed V de Rabat-Agdal)

---

**Samedi 19 MAI 2007 :**  
**FSJES de Rabat-Agdal**

---

***MATINÉE : DROIT ET GESTION COMMERCIALE***

*Président de séance : Pierre Céliér (professeur de l'ENSET de Mohammedia)*

**Vers une culture de la compétition et de la concurrence au Maroc :** Hassan Dabzat (chargé de mission auprès du Premier ministre, pôle concurrence).

**Les enjeux de la normalisation au Maroc :** Karim Bakari (ingénieur d'état à la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité).

**Contraintes juridiques et stratégie des distributeurs : 50 ans de développement du grand commerce en France :** Véronique des Garets (professeur des universités, présidente du jury de l'agrégation française d'Économie-Gestion).

**Stratégie du ministère marocain en matière de protection du consommateur** Abdellilah Qachachi (chef de service au MICMAN).

**Le droit des assurés en tant que consommateur au Maroc :** Mohammed Jamal Maâtouk (professeur à l'université Hassan I de Settat).

***APRÈS-MIDI : DROIT ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE***

*Président de séance : Mohamed Aboutahir (chef de département à l'ENSET)*

**Enjeux et perspectives du système fiscal marocain :** Souâd El Kohen (expert-comptable, présidente du cabinet Artémis Conseil)

**Nouvelles responsabilités sociales et environnementales des entreprises et système d'information comptable :** M. Michel Ravailhe (professeur agrégé de l'IUT d'Amiens).

**La gestion du risque commercial dans le recouvrement des créances bancaires : une profession à normaliser :** Samir Labdi (enseignant universitaire à la faculté de droit de Rabat Souissi)

***CLÔTURE DU COLLOQUE***

**Allocution de clôture du colloque "Droit et gestion d'entreprise" :** Jean-Claude Billiet (inspecteur général de l'éducation nationale)

## LISTE DES CONFÉRENCIERS

*(par ordre alphabétique)*

**M. Abdelkader Amrani**

Chef de division au MICMAN

**M. Karim Bakari**

Ingénieur d'état à la Direction de la Normalisation et de la promotion de la qualité

**M. Abderrahim Bansar**

Directeur des Ressources Humaines de M'dina bus

**Mme Martine Bourrié-Quenillet**

Maître de conférences à l'Université Montpellier II

**M. Hassan Dabzat**

Conseiller auprès du Premier Ministre, pôle concurrence

**Mme Véronique des Garets**

Professeur des universités, présidente de l'agrégation française d'Économie-Gestion

**Mme Souâd El Kohen-Sbata**

Expert-comptable, présidente du CA d'Artémis Conseil

**M. Mohamed Ibrahimi**

Professeur à l'université Mohamed V de Rabat-Agdal

**M. Abid Kabadi**

Cabinet Juristes Conseils Partners, président de commission à la CGEM

**M. Samir Labdi**

Enseignant universitaire à la faculté de droit de Rabat-Souissi

**M. Mohammed Jamal Maâtouk**

Professeur à l'université Hassan I de Settat

**M. Éric Maurus**

Chef du département GEA à l'IUT de Sceaux

**M. Abdelilah Quachachi**

Chef de service au MICMAN

**M. Michel Ravailhe**

Professeur agrégé de l'IUT d'Amiens

## COMITÉ D'ORGANISATION DES JEG3

**M. Yves Kergall**

Attaché de coopération au SCAC - Ambassade de France

**M. Bachir Salhi**

Directeur de l'ENSET de Mohammedia

**M. Lahcen Oulhaj**

Doyen de la FSJES de Rabat-Agdal, président de l'agrégation EG marocaine

**M. Jean-Pierre Faugère**

Doyen de la faculté Jean Monnet, université de Paris XI

**M. Jean-Claude Billiet**

Inspecteur Général du ministère de l'Éducation Nationale

**M. Omar Bouattane**

Directeur adjoint de l'ENSET de Mohammedia

**M. Pierre Célier**

Professeur de l'ENSET de Mohammedia

**M. Mohamed Aboutahir**

Chef de département de l'ENSET de Mohammedia

**M. Tahar Hannoun**

Secrétaire général de l'ENSET de Mohammedia

**Mme Jamila Bakkoury**

Coordinatrice de la cellule formation continue de l'ENSET de Mohammedia

**Mlle Fatima Ouahmi**

Professeur de l'ENSET de Mohammedia

**M. Mohamed Rafik**

Professeur de l'ENSET de Mohammedia





## ***ALLOCUTIONS D'OUVERTURE DU COLLOQUE***

### **Allocution d'ouverture des *Journées de l'Économie-Gestion*, 3<sup>o</sup> édition**

Bachir SALHI

*Directeur de l'ENSET de Mohammedia*

### **Allocution d'ouverture du colloque *Droit et gestion d'entreprise***

Lahcen OULHAJ

*Doyen de la faculté de droit de l'université Mohammed V de Rabat Agdal*

### **Allocution d'ouverture des travaux**

Jean-Claude BILLIET

*Inspecteur général du ministère de l'éducation nationale*

## ALLOCUTION D'OUVERTURE DE LA 3<sup>e</sup> ÉDITION DES JOURNÉES DE L'ÉCONOMIE GESTION

**Bachir SALHI**

*Directeur de l'ENSET de Mohammedia*

Mesdames et messieurs,

C'est avec un grand plaisir que j'ouvre cette 3<sup>e</sup> édition des Journées de l'Économie-Gestion.

À ce propos, je tiens à remercier M. Kergall, Attaché de coopération au Service Culturelle de l'Ambassade de France, qui, malgré son récent accident de voiture, a accepté de faire le déplacement et à nous honorer de sa présence. Compte tenu de son état de santé il ne prendra pas la parole aujourd'hui, mais a chargé M. Billiet de nous rappeler brièvement les plus récentes opérations menées dans le cadre de la coopération franco-marocaine en matière d'enseignement de l'économie-gestion.

Fruit d'un partenariat fécond entre l'ENSET, le Service de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France, la faculté Jean Monnet de Sceaux et, depuis cette année, la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'université Mohamed V de Rabat-Agdal, ces journées sont devenues un rendez-vous incontournables à la fois pour les agrégatifs marocains d'économie-gestion mais également pour de nombreux professeurs, exerçant au Maroc, qu'ils soient marocains ou français.

C'est l'occasion pour ces derniers de se retrouver pour échanger entre eux et, surtout, actualiser ou approfondir leurs connaissances académiques et les confronter aux pratiques managériales grâce à la présence des théoriciens et praticiens de renom qui nous font l'honneur de participer à nos travaux.

Nous sommes heureux de constater que ce projet, initié par Mr L'Inspecteur Général JC Billiet et activement soutenu par le SCAC de l'Ambassade de France, à travers ses conseillers culturels adjoints successifs (M. Appriou et M. Neuville) ait su faire ses preuves au fil des années et sache capitaliser ses acquis tout en se renouvelant constamment.

Ainsi, il a été décidé qu'à la différence des deux premières JEG, cette 3<sup>e</sup> édition des journées de l'économie-gestion se déroulera successivement sur deux sites :

- aujourd'hui : à l'ENSET de Mohammedia, son berceau initial ;
- et, demain : à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de l'université Mohamed V de Rabat-Agdal

Ce choix audacieux s'inscrit dans la logique de la création par la Faculté des sciences ju-

ridiques, économiques et sociales de l'université Mohamed V de Rabat-Agdal d'un centre de préparation à l'agrégation d'économie et gestion ouvert aux titulaires d'un DESS ou d'un DESA. Il témoigne d'une volonté partagée de créer des relations à la fois de coopération et d'une saine émulation entre les centres de préparation à l'agrégation d'économie et gestion.

Il répond également à notre désir commun de favoriser et développer les échanges entre universitaires et professeurs agrégés, entre étudiants et agrégatifs dans la perspective d'un enrichissement mutuel tant sur le plan académique que pédagogique.

Ce rapprochement avec le milieu universitaire ne fait d'ailleurs qu'anticiper, tout en démontrant le bien-fondé, la dynamique induite par le projet de réforme du statut des Écoles Normales Supérieures.

Le thème retenu pour ces journées : "*Droit et gestion d'entreprise*" répond, cette année encore, parfaitement aux objectifs que se sont assignés les Journées de l'Économie-Gestion, à savoir aborder des thèmes présentant un intérêt particulier au regard de la situation socio-économique marocaine.

En effet, ces dernières années, le cadre juridique marocain a connu des évolutions majeures qu'il s'agisse du droit de la famille, du droit des sociétés, du droit du travail, du droit de l'urbanisme, du droit de la presse, du droit de l'audiovisuel, etc.

Dans ce contexte de transition que connaît le Maroc, l'analyse des rapports dialectiques entre le droit et la gestion des entreprises s'avère particulièrement d'actualité et pertinente.

Le droit conditionne-t-il les modèles de gestion des entreprises ou est-ce, au contraire, l'évolution de ces modèles qui conduit le législateur à adapter et modifier les dispositions réglementaires ?

Les communications des conférenciers prévus au cours de ces deux journées apporteront, nous n'en doutons pas, à la fois des éclairages sur les mutations en cours, tant au Maroc qu'à l'étranger, et des éléments de réflexion sur ce thème passionnant.

Par ailleurs, les agrégatifs qui, au cours de leur préparation, n'auront pas manqué de lire attentivement les différents rapports du jury de l'agrégation marocaine d'économie et gestion, auront compris que le choix du thème du colloque qui s'ouvre aujourd'hui n'est pas innocent.

Outre son ancrage dans l'actualité marocaine, il répond également aux recommandations récurrentes exprimées par ce jury aux candidats d'actualiser et d'approfondir leurs connaissances en matière juridique.

Je tiens à remercier chaleureusement l'ensemble des intervenants : enseignants, chercheurs, cadres d'entreprise ou de la fonction publique qui ont accepté de partager avec nous leurs connaissances et expériences pratiques sur ce thème.

Je remercie également le comité d'organisation qui n'a épargné aucun effort pour assurer la réussite de ces 3<sup>e</sup> Journées de l'Économie-Gestion.

Pour terminer, je voudrais également remercier tous nos invités qui nous honorent de leur présence, ainsi que les élèves professeurs et les étudiants pour leur fidélité à cette rencontre annuelle.

J'espère que ces deux journées vous apporteront à tous, matière à alimenter et à approfondir votre réflexion personnelle sur le thème "Droit et gestion d'entreprise".

## ALLOCUTION D'OUVERTURE DU COLLOQUE "DROIT ET GESTION D'ENTREPRISE"

**Lahcen OULHAJ**

*Doyen de la faculté de droit de l'université Mohammed V de Rabat Agdal*

Madame et messieurs,

Au nom du jury du concours de l'agrégation d'économie et gestion que je préside et au titre duquel je suis ici parmi vous, je voudrai remercier Monsieur le directeur de l'ENSET, les professeurs du C.P.A et plus particulièrement le professeur Pierre Céliier, la cheville ouvrière de ces journées d'économie et gestion consacrées, dans cette 3<sup>ème</sup> édition au thème "Droit et gestion de l'entreprise".

Je voudrai aussi remercier le concepteur de ces journées, l'inspecteur général d'économie-gestion, mon collègue et ami Jean-Claude Billet.

Mes remerciements vont également au SCAC et à l'Université de Paris Sud-Paris XI, au département des sciences de gestion de la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de l'Université Mohammed V-Agdal de Rabat et plus particulièrement à son chef, le professeur Abouch.

Mes remerciements vont enfin à tous les participants à ces troisièmes journées d'économie et gestion, professeurs et étudiants d'ici ou d'ailleurs, du Maroc ou de la France.

En juin 2007, nous organisons le sixième concours de l'agrégation d'économie et gestion. Ce concours a désormais une histoire dont nous pouvons tirer quelque satisfaction puisqu'il a permis de doter les cycles supérieurs de l'éducation nationale (CPA, CPGE, BTS, etc.) de 66 professeurs agrégés d'économie-gestion.

Après les premières journées consacrées à l'économie et les deuxièmes à la gestion, voici venu le tour du droit en relation avec l'économie et la gestion.

Pour ceux qui ne le savent pas, notre agrégation comporte une dimension juridique, ne serait-ce que parce que l'épreuve orale du concours qui a le coefficient le plus élevé s'intitule "thème économique, juridique et social". En effet, comme chacun le sait, on ne peut pas faire de l'économie ou de la gestion sans faire de droit.

Évidemment, le droit intéresse et encadre la gestion de l'entreprise. Il en constitue une contrainte avec laquelle on ne peut pas transiger. Il n'y a pas que la fiscalité que l'entreprise rencontre de manière incontournable dans sa gestion courante. Il y a aussi le statut personnel et successoral dont elle doit observer les règles dans sa gestion des ressources humaines. Il y a aussi les règles du droit des obligations et contrats qui

s'imposent à elle dans ses relations avec les tiers. De proche en proche, on pourrait citer toutes les branches de droit privé et de droit public. En fait, dès que deux personnes physiques ou morales égales se rencontrent, le droit intervient pour régir leurs rapports. Donc, le droit est omniprésent et nous ferons bien de le connaître et d'en tenir compte.

Toutefois, notre intérêt pour le droit en relation avec la gestion de l'entreprise ne doit pas se contenter de considérer le droit comme une contrainte à observer dans cette gestion. Notre réflexion doit aller au-delà pour interroger l'apport du droit positif à la croissance et au développement de l'entreprise, l'apport du droit à la bonne gouvernance des entreprises. Il nous faudra dégager cet apport, ses forces et ses faiblesses pour savoir comment améliorer les performances de l'entreprise en améliorant le cadre juridique.

Je rappelle que cette année, nous organisons ces journées de l'économie-gestion à l'ENSET de Mohammedia pour la 1<sup>ère</sup> journée et à la faculté de droit Rabat Agdal pour la seconde journée.

Je voudrais ajouter que je suis heureux que le problème des candidats non reçus à l'agrégation ait trouvé un début de solution et qu'une solution plus durable est en préparation au ministère.

Je dois aussi ajouter que l'initiative envisagée d'instituer un corps d'inspecteurs des cycles supérieurs de l'Éducation Nationale est louable.

Mon rôle n'étant pas ici de traiter de l'objet de notre rencontre d'aujourd'hui ici et demain à la Faculté de Droit de Rabat, mais de remercier les organisateurs et de souhaiter la bienvenue à tous les participations, je me dépêche de terminer mon allocution en souhaitant un grand succès à cette troisième édition et longue vie à ces journées d'économie et gestion.

## ALLOCUTION D'OUVERTURE DES TRAVAUX

**Jean-Claude BILLIET**

*Inspecteur général du ministère de l'éducation nationale*

Mesdames, Messieurs, très Chers Collègues, mon Cher Bachir, mon Cher Lahcen.

Pardonnez-moi cette familiarité, mais au fil du temps, je pense compter, ici au Maroc, quelques amis et c'est avec un réel plaisir que j'interviens à l'occasion de l'ouverture de ces troisièmes "Journées de l'Économie-Gestion".

Pour les français que nous sommes (je veux parler des quatre collègues, éminents universitaires, qui m'accompagnent aujourd'hui), se trouver au Maroc aujourd'hui, alors que se joue en France l'avenir politique de la nation, pourrait être considéré, soit comme le summum de l'inconscience, soit comme le comble d'un calcul machiavélique. Hélas, la nouvelle est tombée ce matin à 7h45 GMT : aucun d'entre nous n'a eu le privilège de faire partie du nouveau gouvernement et de se voir confier un portefeuille ministériel... Soyons donc rassurés, en venant ici, nous n'avons manqué aucune occasion. N'allez pas penser pour autant que nous soyons venus demander l'asile politique en ces temps troublés. Nous sommes bien tous en règle avec les autorités de notre pays et avec nos consciences.

Plus sérieusement et plus prosaïquement, nous sommes ici car, parmi toutes les activités qui occupent notre quotidien, l'une d'elles nous a semblé plus importante que toute autre : participer aux troisièmes journées de l'économie-gestion, en votre compagnie.

Pourquoi est-ce si important : trois raisons expliquent notre choix.

La première raison tient à la qualité des actions de coopération entre nos deux pays. Qu'il s'agisse du Cycle préparatoire à l'agrégation d'économie et gestion, dont Monsieur le Directeur de l'ENSET vient de rappeler l'intérêt, qu'il s'agisse du concours de l'agrégation lui-même, dont Monsieur le Doyen Oulhaj assure la présidence depuis la création, ou encore de la préparation au diplôme français du BTS Banque à Casablanca, la liste de liens de coopération dans le domaine de l'économie et gestion est longue et ces journées en sont très certainement l'exemple le plus emblématique.

Ensuite, il est toujours utile et fructueux d'échanger des idées, des points de vue, de partager nos savoirs et de renforcer ainsi les liens intellectuels entre le Maroc et la France, liens ancestraux qu'il nous appartient de faire fructifier. Je veux à cette occasion remercier chaleureusement le Service de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France à Rabat, de nous soutenir dans cette entreprise. La présence ce matin, à nos cô-

tés de Monsieur Yves Kergall et de Madame Nacéri-Dion, porte témoignage de l'intérêt porté à cette manifestation.

Enfin, nous mesurons tous ici l'importance des disciplines d'économie et gestion, creuset dans lequel se forge la réussite du Maroc dans la compétition internationale. Car c'est bien de cela dont il s'agit, c'est bien ce qui nous rassemble aujourd'hui et je souhaite rendre hommage à ceux grâce à qui ces journées sont désormais possibles, je veux citer Monsieur Bachir Salhi, Directeur de l'ENSET de Mohammed VI, qui nous accueille dans ce somptueux amphithéâtre, et de Monsieur Lahcen Oulhaj, Doyen de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales - Mohamed V de Rabat Agdal, qui mettra demain ses locaux à notre disposition.

Ces remerciements seraient incomplets, si je n'y associais le Comité d'organisation de cette manifestation, qui a mis tout en œuvre pour la réussite de ces deux journées, à tous les intervenants qui ont accepté de prendre sur leur temps, ô combien précieux, afin de participer à ce colloque. Permettez-moi, au passage, de remercier tout particulièrement Pierre Célier, pour son implication sans faille et sans qui rien n'existerait. Pierre, je sais la responsabilité que nous portons lorsque tu te réveilles en pleine nuit en te demandant ce que tu as bien pu oublier de faire pour ces journées, je mesure le gouffre financier que représente ta facture téléphonique personnelle et enfin, je vois bien que les multiples tracas que nous t'occasionnons te font perdre chaque jour davantage de cheveux, te conduisant inexorablement à la calvitie. Pierre, nous savons tous ce que nous te devons, ce que doivent les journées de l'économie-gestion et nous t'en savons gré.

Le thème de ces troisièmes journées n'est pas innocent. Après avoir beaucoup parlé d'Économie lors des précédentes éditions, il était bien normal de donner la parole à la Gestion et à son inséparable compagnon de route que constitue le Droit. Nous tenterons de répondre à cette question qui hante nos esprits : est-ce le Droit qui, dictant ses règles à l'ensemble des acteurs, conditionne les modalités de la gestion des entreprises ; ou sont-ce, au contraire les modèles de gestion qui orientent les choix du législateur ?

Vaste débat, boîte de Pandore que nous allons ouvrir devant vous, afin de vous faire réfléchir aux défis que le Maroc doit relever aujourd'hui et de vous donner, du moins l'espérons-nous, l'envie de devenir les acteurs de votre propre avenir.

Tout ce que nous souhaitons, c'est que vous sortiez très fatigués de ces deux journées (certains le sont peut-être déjà en arrivant), fatigués mais heureux d'avoir trouvé quelques clés de lecture du monde dans lequel nous vivons.

Mesdames et Messieurs, Chers Collègues, place maintenant aux orateurs et vive ces troisièmes journées de l'économie et gestion.



## ***DROIT ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE***

### **Réforme du droit de l'entreprise au Maroc et bonne gouvernance**

Abid Kabadi

*Cabinet Juristes conseils Partners, président de commission à la CGEM*

### **Les principaux axes de la réforme de la loi sur la Société Anonyme au Maroc**

Abdelkader Amrani

*Chef de la division des études et des interventions commerciales au MICMAN*

### **Les interactions entre le droit des sociétés et la gestion des entreprises : le cas de la Société par Actions Simplifiée**

Éric Maurus

*Chef du département GEA de l'IUT de Sceaux*

## RÉFORME DU DROIT DE L'ENTREPRISE AU MAROC ET BONNE GOUVERNANCE <sup>1</sup>

**Abid KABADI**

*Cabinet Juristes conseils Partners, président de commission à la CGEM*

Au cours de mon intervention je présenterai successivement l'évolution récente du contexte juridique marocain (I) avant de m'interroger sur l'évaluation du contexte juridique et économique marocain actuel (II).

### I. L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE JURIDIQUE MAROCAIN

Ces dernières années ont été marquées par de nombreuses réformes portant sur un grand nombre de domaines, qui ont profondément modifié le contexte juridique et économique national et international et, par voie de conséquence, la stratégie des entreprises marocaines.

Le temps qui m'est imparti est trop bref pour les détailler mais, si vous me le permettez, je vais tâcher d'en dresser un rapide historique

Les mutations économiques profondes du commerce international, notamment durant ces dernières années et décennies, ont provoqué un bouleversement des données et paramètres nationaux et internationaux avec lesquels doivent composer les entreprises.

Cela s'est notamment traduit, sur le plan du droit international, par un élargissement du champ d'application des traités et conventions internationales qui a abouti, tout naturellement, aux accords du GATT, à la création de l'Organisation Mondiale du Commerce et à des accords tel que l'accord d'association Maroc - Union Européenne signé en février 1996.

Le Maroc a donc souhaité adapter sa législation du droit de l'entreprise, pour l'adapter au nouveau contexte de mondialisation et prendre en compte l'ouverture plus large et grandissante de son marché sur l'étranger. Cela a conduit, sur le plan juridique, à tout un ensemble de mesures législatives et réglementaires fondamentales visant à "rajeunir" le droit des affaires.

---

<sup>1</sup> Transcription de la communication de A. Bansar effectuée par Pierre Célier.

On peut situer aux années 80, la date de départ des grandes réformes marocaines sur le plan économique et juridique, sans oublier la politique d'ajustement structurel qui a permis au Maroc de se présenter sur la scène régionale et internationale sous un nouveau visage et lui a permis, au prix de sacrifices importants, d'être reconnu comme un "bon élève" par le Fonds Monétaire International (FMI).

Dès les années 80, le Maroc a instauré l'impôt sur les sociétés (1985) et la TVA (1986). Au début des années 90 est promulguée une loi déterminante, exprimant le choix fondamental en faveur du désengagement de l'État. La loi n° 39-89 sur les privatisations est ainsi modifiée, elle sera complétée ultérieurement, notamment par la loi de 1995.

Par la suite, pour respecter l'ordre chronologique, le 26 février 1992 est promulguée la loi 58-90 relative aux places financières "offshore", qui a créé la place de Tanger et prévu que d'autres places financières pourraient l'être par voie réglementaire.

Le 9 novembre 1992 est promulguée la loi 13-89 relative au commerce extérieur. Elle est marquée une volonté d'ouverture du Maroc à l'étranger et confirme son engagement sur la voie du libéralisme. L'article 1<sup>er</sup> de celle-ci énonce que les importations et exportations de biens et services sont libres sous réserve de certaines limites. Ce même texte crée et organise dans les articles 31 et suivants le Conseil National du Commerce Extérieur.

Poursuivant l'effort de libéralisation, une circulaire de l'Office des changes du 4 juin 1995 vient libéraliser les opérations de financement extérieurs de sorte qu'un certain nombre de crédits ne soient plus soumis à l'accord de l'Office des changes.

Ce dernier, depuis la circulaire du 26 décembre 1989, avait d'ailleurs déjà résolu le problème des cautions fournies pour le compte de résidents en faveur de non résidents.

Depuis, d'autres circulaires sont intervenues pour faciliter la tâche des entreprises au Maroc ainsi que pour faire face à l'évolution concurrentielle que ce soit au niveau national ou international.

Sur le plan financier, l'année 1993 est marquée par la loi bancaire qui organise l'activité des établissements de crédit et organismes assimilés.

Cette loi vient d'être changée par un nouveau texte de juillet 2006. Loi utile s'il en est, notamment eu égard au développement de la bancarisation dans notre pays et du rôle de plus en plus important des établissements de crédit sur la scène économique.

Quelques mois plus tard, est promulguée le Dahir portant loi du 21 octobre 1993 relatif à la bourse des valeurs. Celui-ci sera complété par un autre Dahir en 1997 et une cascade de textes successifs qui constituent, aujourd'hui, l'essentiel de notre droit boursier. Il s'agit, en particulier, de la loi 21-87 sur les OPCVM et des textes subséquents jusqu'à celui du dépositaire central.

Tout cet effort de réforme législative s'inscrit dans une orientation claire qui celle de l'économie libérale. Il vise un désengagement de l'État des entreprises publiques, une modernisation des mécanismes du marché financier et un développement des relations du Maroc avec l'extérieur, notamment avec l'Europe.

En 1994 le Maroc a adhéré aux accords du GATT, avec tout ce que cela laisse présager comme efforts à entreprendre dans diverses directions et comme conséquences, l'évaluation de ces dernières n'étant pas encore tout à fait achevée.

En 1995 un signe fort est donné par la loi 19-94 promulguée par le Dahir du 26 janvier 1995 sur les zones franches d'exportation qui témoigne de l'assouplissement auquel il faut désormais se préparer dans l'exécution des obligations résultant des réalités du GATT. Cette loi institue un régime particulier à des espaces déterminés du territoire douanier où les activités industrielles et de services sont soustraites au régime commun sous certaines conditions. Celle-ci a d'ailleurs entraîné la réforme du code douanier au Maroc dans les années 90.

Le 8 novembre 1995 est promulguée la loi cadre 18-95 formant la charte de l'investissement pour donner à l'économie une nouvelle impulsion.

Dans son article 1<sup>er</sup> elle annonce qu'elle fixe les objectifs fondamentaux de l'action de l'État pour les 6 années à venir en vue du déclenchement et de la promotion des investissements par l'amélioration du climat et des conditions des investissements, la réduction du champ des encouragements fiscaux et la prise des mesures d'incitation à l'investissement.

Elle promet également d'apporter une solution à la complexité des procédures administratives liées à la réalisation des investissements.

Par ailleurs il fallait que le législateur réforme le droit des sociétés ainsi que l'organisation de l'IGR.

C'est ainsi que le 30 août 1996 est promulguée la loi 17-95 sur les sociétés anonymes qui fait l'objet, aujourd'hui, d'amendements (ces amendements vous seront d'ailleurs présentés par le prochain conférencier, M. Abdelkader Amrani). Cette loi a été décriée et continuée de l'être à ce jour. Une commission interministérielle, dont je fais partie, réfléchit actuellement aux moyens de l'adapter aux normes internationales les plus acceptables.

Juste après, la loi 5-96 a été promulguée le 13 février 1997, afin de mettre en place un régime applicable aux sociétés en nom collectif, en commandite, aux SARL et aux sociétés en participation. Le texte relatif aux sociétés de type SARL vient d'ailleurs, également, de connaître un amendement en 2006.

Pratiquement en même temps a été promulgué le Dahir du 12 février 1997 qui institue les tribunaux de commerce, afin d'encadrer les activités commerciales.

Enfin, le 1<sup>er</sup> août 1996 a été promulguée la loi formant code de commerce et abrogeant un code qui remontait au début du siècle.

Comme vous pouvez le constater, les années 90 se sont achevées par des lois structurantes pour l'économie marocaine, qui renforce le principe de la liberté d'entreprendre proclamée par la constitution marocaine de 1996.

Cet effort de réforme a continué depuis et les années 2000 ont connu d'autres réformes, d'autres modifications et d'autres promulgations. Je citerai, à titre d'exemple :

- la loi 17-97 relative à la protection de la propriété industrielle,
- la loi 2-00 relative aux droits d'auteur et droits voisins,

- la loi 6-99 relative à la libre concurrence (un des prochains conférenciers, M. Hassan Dabzat, fera d'ailleurs une communication sur celle-ci),
- ainsi que d'autres textes pris dans des domaines très variés qui touchent également au domaine de l'entreprise et à sa gestion, notamment, par exemple : les textes législatifs et réglementaires pris dans le domaine des télécommunications et de l'audiovisuel, du commerce électronique, du droit de l'urbanisme, etc.

Cette liste n'est pas exhaustive et pourrait encore être allongée en citant : le code du travail et d'autres textes qui sont en projet : le code de l'urbanisme, le projet de loi relatif à l'investissement locatif et touristique, etc.

Comme vous pouvez le constater, le paysage du droit de l'entreprise et des affaires est profondément modifié, rénové ou en cours de rénovation.

En tout cas on ne pourra plus reprocher au législateur marocain de continuer à se soumettre à une législation de la fin du 19<sup>e</sup> siècle, reproduite au début du 20<sup>e</sup> siècle dans des domaines aussi important de la vie économique que le droit des sociétés et le droit commercial.

Ces réformes se sont accompagnées par la simplification des procédures administratives en rapport avec le monde des affaires, notamment par le biais de la création des Centres Régionaux d'Investissement.

Ainsi se présente le contexte juridique et économique marocain dont j'ai tenté de manière incomplète de retracer l'évolution depuis 20 ans.

## **II. L'ÉVALUATION DU CONTEXTE JURIDIQUE ET ÉCONOMIQUE**

Le Maroc soucieux de promouvoir l'investissement et d'installer un état de droit dans les affaires et une bonne gouvernance s'est lancé depuis quelques années, comme vous avez pu le constater, dans des réformes de fond de son cadre législatif.

Vingt ans, dix ans, sept ans après cette vaste impulsion des réformes de l'environnement des affaires quel bilan peut-on tirer, quelles critiques peut-on formuler, quelle évaluation peut-on porter sur ce nouveau cadre et, notamment, quelles en sont les insuffisances ?... Et, surtout, quels sont les obstacles et les difficultés que rencontrent les entreprises ?

C'est aux chercheurs de faire le point sur l'état de cette législation en mouvement. Tout ce que je peux vous dire, en tant qu'observateur de ce mouvement bien avant 2000 et, après cette date, en qualité de président de la commission "Droit de l'entreprise" de la Confédération générale des Entreprises du Maroc (CGEM) pendant 6 années de 2000 à 2006, c'est que ces réformes ont été effectuées dans le cadre d'une large concertation et d'échanges continus entre le monde des affaires et les pouvoirs Publics.

Le but de cette concertation était d'accroître la sécurité juridique, la transparence et d'améliorer la compétitivité des entreprises nationales.

Comme on l'a vu, les réformes du cadre juridique marocain sont lourdes et impliquent un important effort de mise à niveau de la part des entreprises marocaines.

Initialement la CGEM avait mis en place au sein de son organisation une commission "Éthique et bonne gouvernance". Celle-ci, après 6 années d'existence, a changé d'appellation et s'intitule aujourd'hui commission de "Lutte contre la corruption" mais continue, toutefois, à mener une réflexion sur la bonne gouvernance.

Les rapports de cette commission sur la gestion de l'entreprise et la bonne gouvernance sont accessibles soit directement auprès de la CGEM, soit par le biais d'Internet. Les travaux de cette commission visent également à mettre en évidence les décalages entre le progrès et l'amélioration de l'environnement juridique et du climat des affaires qu'a indéniablement connu le Maroc et la pratique de la bonne gouvernance au sein des entreprises marocaines. Pour cette commission, un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration à poursuivre les objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et appliquer une surveillance effective des résultats.

Aujourd'hui cette commission continue de travailler et reste ouverte au monde universitaire dans une perspective de partage des expériences et de pérennisation des acquis.

## **CONCLUSION**

Actuellement le besoin de formation et de formateur est immense au Maroc. De la satisfaction de ce besoin dépend également le succès de l'actualisation de notre arsenal législatif en général.

À ce titre, les universités et les instituts ont un rôle important à jouer. Il faut que l'offre de formation remplisse son rôle et qu'elle s'adapte, aussi efficacement que possible, au défi de produire des juristes, des économistes, des financiers pour accompagner le développement du Maroc. Tous les espoirs sont permis et ces "Journées de l'Économie-Gestion" en témoignent.

# LES PRINCIPAUX AXES DE LA RÉFORME DE LA LOI SUR LA SOCIÉTÉ ANONYME AU MAROC <sup>1</sup>

**Abdelkader AMRANI**

*Chef de la division des études et des interventions commerciales au MICMAN*

Après avoir précisé les bases de la réforme de la SA et la démarche adoptée pour élaborer ce projet de texte (I), nous en préciserons les principaux objectifs (II).

## I. LES BASES DE LA RÉFORME

La réforme de la loi sur les SA au Maroc est issue d'une large concertation avec :

- la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) ;
- l'Association Marocaine des Sociétés (ANMA) ;
- le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM) ;
- les partis politiques (Istiqlal, RNI).

Son élaboration a été menée par une commission comprenant des représentants du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'Économie, des Finances, de la Justice ainsi que des représentants du secteur privé (CGEM et ANMA).

## II. LES OBJECTIFS DE LA RÉFORME

À travers cette réforme de la loi sur la SA, plusieurs objectifs étaient poursuivis :

- alléger les procédures liées à la création et au fonctionnement de la SA ;
- instaurer un meilleur équilibre des pouvoirs entre les organes sociaux ;
- mettre en place d'un système de fonctionnement plus transparent ;
- renforcer les droits des actionnaires ;
- améliorer les mécanismes de contrôle ;
- dynamiser le marché boursier ;
- assouplir le volet pénal.

---

<sup>1</sup> Compte rendu rédigé par Pierre Célier, sur la base du diaporama utilisé par A. Amrani lors de sa communication. Celui-ci est disponible à l'adresse web suivante : [http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Reforme\\_SA.ppt](http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Reforme_SA.ppt)

### **I.1. Allégement de certaines procédures liées à la création et au fonctionnement de la SA**

Les amendements apportés concernent à la fois :

#### ***a) le processus de création de la SA :***

- suppression de la double publicité (une seule publicité après immatriculation de la société au RC) ;
- suppression de l'obligation d'établissement de la déclaration de conformité.

#### ***b) le fonctionnement de la SA :***

- suppression des actions de garantie ;
- allégement du formalisme requis pour certaines opérations de fusion (fusion entre une société mère et une filiale détenue à 100 % ou entre deux filiales détenues à 100 % par la société mère) ;
- suppression de l'obligation de publication de l'avis de réunion et de l'avis de convocation dans le bulletin officiel pour les sociétés qui font appel public à l'épargne

### **I.2. Instauration d'un meilleur équilibre des pouvoirs entre les organes sociaux.**

Les amendements se traduisent par :

#### ***a) la dissociation des fonctions de président et de directeur général :***

- le Président représente le conseil d'administration, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale, veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ;
- le Directeur Général est désormais chargé d'assurer la direction générale de la société et peut être assisté par un ou plusieurs directeurs généraux délégués.

#### ***b) le renforcement et la dynamisation du rôle des administrateurs :***

- le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent ;
- introduction de la possibilité d'utiliser certaines technologies (notamment visioconférence) permettant la participation à distance des membres du conseil d'administration.

### **II.3. Mise en place d'un système de fonctionnement plus transparent**

Un accroissement de la transparence du fonctionnement de la SA est visé à travers :



- l'extension du champ d'application des conventions réglementées aux conventions passées entre la société et l'un de ses actionnaires détenant un pourcentage du capital ou des droits de vote supérieur à 5 % ;
- le renforcement de l'information des actionnaires, notamment celles liées aux augmentations du capital, ce au moyen d'un rapport sur les modalités et conditions de l'exécution de ladite opération ;
- l'élargissement du droit de représentation des actionnaires aux intermédiaires financiers agréés.

#### **II.4. Renforcement des droits des actionnaires**

Le renforcement des droits des actionnaires est visé à travers plusieurs nouvelles dispositions :

- la mise en place de la procédure de l'injonction sous astreinte pour garantir davantage le droit à l'information et le droit d'intervention dans certains domaines touchant la vie sociale (appel de fonds non libérés dans les délais, le dépôt au greffe des états de synthèse et de rapport du commissaire aux comptes) ;
- l'introduction de la possibilité d'utiliser certaines technologies (notamment visioconférence) permettant la participation à distance des actionnaires. L'objectif est de lutter contre l'absentéisme et de surmonter les contraintes de l'éloignement géographique ;
- l'introduction du vote par correspondance ;
- l'abaissement des seuils de participation permettant de déclencher la mise en œuvre de certaines mesures (récusation du commissaire aux comptes et demandes tendant à le relever de ses fonctions) de 10 % à 5 %.

#### **I.5. L'amélioration des mécanismes de contrôle**

Les nouvelles dispositions se traduisent par une amélioration des conditions d'exercice de la mission de protection du Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM, organe chargé de la protection de l'épargne pour les sociétés faisant appel public à l'épargne) vis-à-vis des sociétés faisant appel public à l'épargne :

- obligation de transmission au CDVM du rapport d'évaluation des apports ;
- obligation du commissaire aux comptes de faire part au CDVM des irrégularités et inexactitudes qu'il aurait relevées lors de l'exercice de sa mission.

Les amendements apportés conduisent également à une extension aux commissaires aux comptes du régime des conventions interdites applicables aux membres des organes d'administration, de direction et de gestion.

### **I.6. Adaptation de certains concepts et mécanismes juridiques à la nature du marché boursier**

La réforme a également été l'occasion d'adapter certaines règles à l'évolution et à la nature du marché boursier :

- les clauses d'agrément figurant dans les statuts des sociétés dont les titres sont cotés à la bourse des valeurs sont désormais frappées de nullité
- la valeur nominale des actions a été abaissée de 100 à 50 DH voire à 10 DH pour les sociétés dont les titres sont inscrits à la bourse des valeurs.

### **I.7. Assouplissement du volet pénal**

Les nouvelles dispositions se traduisent en particulier par la :

- suppression pure et simple de certaines dispositions pénales, notamment les incriminations concernant la déclaration de conformité ou en cas d'inobservation de la formalité de dépôt au greffe des états de synthèse et du rapport du commissaire aux comptes (le référé-injonction ayant été jugé suffisant sur ce dernier point) ;
- suppression de la peine d'emprisonnement pour certaines infractions, notamment des cas d'inobservation des formalités de publicité dans les délais légaux ou de défaut de convocation des commissaires aux comptes aux assemblées d'actionnaires ;
- réduction de différents taux d'amende, notamment de celles prévues pour défaut de constatation des délibérations du conseil d'administration par des procès verbaux, ou en cas de non établissement des états de synthèses, de l'inventaire et du rapport de gestion ;
- fixation de la durée de la récidive à 5 ans ;
- suppression de la règle relative au concours d'infractions alignant ainsi le droit pénal de la société anonyme sur le droit pénal général.

## **CONCLUSION**

Au moment de la rédaction de cette intervention, ce projet de loi était en cours d'examen par la Commission finances relevant de la Chambre des Représentants.

## LES INTERACTIONS ENTRE LE DROIT DES SOCIÉTÉS ET LA GESTION DES ENTREPRISES : LE CAS DE LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉES

**Éric MAURUS**

*Chef de département GEA à l'IUT de Sceaux*

Le droit des sociétés est en principe le support, l'outil pour organiser le fonctionnement des structures professionnelles. La finalité de ce droit doit être a priori la fourniture de structures juridiques adaptés aux besoins des entreprises. La réalité est bien évidemment plus complexe : droit et gestion s'influencent l'un et l'autre ; le droit répond à la gestion qui obéit elle-même au droit. De manière plus générale, comme l'a mentionné un auteur (P. Le Cannu), *"le droit sert l'économie et il la régule. Les influences sont réciproques"*.

D'un côté, le droit des sociétés est le reflet des besoins de l'économie, du monde de l'entreprise et donc de la gestion. L'évolution des besoins et des contraintes de la gestion amène le droit à évoluer. Si les entreprises ont par exemple besoin d'instruments financiers adaptés à des besoins très spécifiques, le droit peut être conduit à leur proposer les outils adéquats – actions de préférences, warrants, options, etc. Le droit sert alors l'économie.

D'un autre côté, le droit des sociétés est un ensemble de règles visant à encadrer les comportements : le droit des sociétés contraint, empêche ou plus positivement oriente les comportements (et la gestion des entreprises). Le droit régule l'économie et la gestion quand par exemple, pour favoriser un rôle effectif des organes de direction dans les sociétés, les pouvoirs publics interdisent le cumul des mandats de dirigeants dans les SA.

Ce double mouvement, cette influence réciproque, est parfaitement illustré par l'institution en 1994 de la SAS. Comme nous le verrons, l'existence et le régime de la SAS sont indissociablement liés aux besoins de la pratique des entreprises, aux impératifs de la gestion.

La SAS est en effet une forme sociale originale. Société par actions (comme la SA et la SCA), au sein de laquelle la responsabilité des associés est limitée à leurs apports, dotée d'un capital social d'un minimum de 37 000 € (comme la SA) mais ne pouvant faire appel public à l'épargne, la SAS est ouverte à toute personne physique et/ou morale qui souhaite bénéficier d'une certaine liberté d'organisation interne. Dans la SAS (et dans la SA-SU), les statuts déterminent l'immense majorité des règles de fonctionnement : modes de décisions, cession des actions, organisation des décisions collectives, etc.

Là où il existe au moins 270 articles pour la SA, le code de commerce n'en consacre dans sa partie législative que 20 à la SAS, laissant les associés organiser comme ils l'entendent leurs statuts et donc adapter le fonctionnement de la société à leurs besoins.

Si cette originalité justifie l'étude de la SAS dans le cadre du thème de ces journées de l'économie-gestion, d'autres motifs peuvent le confirmer : d'une part il n'existe pas beaucoup d'exemples de création de formes sociales totalement nouvelles et surtout récentes qui permettent d'apprécier aujourd'hui les conséquences d'une évolution du droit des sociétés sur les réalités économiques, d'autre part le droit marocain connaît depuis 1994 une structure similaire – la société anonyme simplifiée.

Nous limiterons donc notre analyse à l'institution de la SAS pour montrer les interactions entre le droit des sociétés et la gestion des entreprises.

Comme nous l'avons dit, deux formes d'interactions et d'influences coexistent dans un double mouvement :

Les besoins des entreprises – la gestion et ses contraintes – exercent une influence sur le droit des sociétés : le droit répond aux besoins de la pratique en lui proposant des outils ou des instruments adaptés. La création de la SAS est ainsi une réponse directe à une demande manifestée par les entreprises (I).

Par un jeu d'influences réciproques, le droit va aussi façonner la gestion des entreprises ; les entreprises vont se fondre dans les cadres, les limites que leur fixe la loi, mais vont aussi s'approprier ces règles, les utiliser pour répondre à leurs impératifs. Les entreprises font un ainsi un usage intéressant du droit des sociétés et plus spécialement de la SAS. On envisagera donc les conséquences de la création de la SAS sur le comportement des entreprises (II).

## **I. LA CRÉATION DE LA SAS : UNE RÉPONSE DU DROIT DES SOCIÉTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES**

Le "droit sert l'économie" et la gestion quand il propose aux agents économiques des outils leur permettant de réaliser leurs objectifs économiques de la manière la plus efficace qui soit. La création de la SAS répond à cette logique : le droit des sociétés est au service des entreprises, de leur gestion. La genèse de la SAS permet de comprendre ce processus. La SAS telle que l'on connaît aujourd'hui en France a été instituée en deux temps pour répondre à deux types de besoins des entreprises.

### **I.1. Le besoin d'une structure adaptée à la coopération interentreprises : la loi du 3 janvier 1994**

Initialement, l'institution de la SAS a été la réponse à un véritable besoin des milieux professionnels. Les entreprises – par l'intermédiaire de leurs organisations patronales (le CNPF principalement) – ont en effet convaincu les pouvoirs publics de mettre en place

une nouvelle forme de société pour répondre à des besoins que les structures de l'époque (la SA notamment) ne pouvaient convenablement satisfaire.

### ***I.1.A. Le constat : la "rigidité" du droit des sociétés***

Plus précisément, les milieux d'affaires ont mis en évidence les insuffisances du droit des sociétés pour organiser la coopération entre les entreprises. Avant la création de la SAS, les entreprises n'avaient finalement que deux possibilités : soit avoir recours à la constitution d'une SA (forme sociale laissant une place très réduite à la liberté contractuelle ou statutaire dans un cadre, la coopération, où elle est particulièrement nécessaire), soit constituer une SNC ou un GIE (présentant l'inconvénient non négligeable d'engager la responsabilité indéfinie et solidaire de leurs associés ou membres).

Cette situation conduisit de nombreuses entreprises françaises à localiser leurs filiales communes ("joint ventures") à l'étranger et en particulier aux Pays-Bas. Ce pays leur proposait avec la "société privée à responsabilité limitée" (Besloten Vennotschap) et la "société anonyme privée" (Naamlose Vennotschap) deux structures plus souples que la SA française.

La rigidité du droit français des sociétés a donc eu pour conséquence une "évasion juridique" (M. Germain), mais aussi accessoirement fiscale, à laquelle les pouvoirs publics ont choisi de mettre un terme.

### ***I.1.B. La solution : l'élaboration de la nouvelle législation***

À la fin de l'année 1989, le CNPF met en place une commission présidée par le directeur des affaires juridiques de la société Saint-Gobain, M. Bernard Field. Partant du constat de la rigidité du droit des sociétés, la commission propose la création d'une "société anonyme simplifiée" - société anonyme dont les actionnaires seraient exclusivement des personnes morales qui pourraient librement organiser leurs statuts, écartant ainsi la "rigidité" de la SA traditionnelle et permettant l'insertion dans les statuts de dispositions jusqu'à présent contenues dans des pactes extrastatutaires.

Ce projet sert de base aux travaux de la Chancellerie qui va néanmoins en amender la portée sur deux points : d'une part en dissociant la SAS de la SA (le droit de la SA n'y est plus applicable de manière supplétive pour l'organisation des pouvoirs comme cela était reconnu dans le projet Field) et, d'autre part, en imposant que certaines décisions soient prises collectivement par les associés.

Le projet de loi initial est déposé par un gouvernement socialiste puis repris tel quel par le gouvernement plus "libéral" de M. Balladur, marquant une sorte de consensus sur la nécessité de prendre en compte les besoins révélés par le rapport Field.

Les débats parlementaires montrent (même si leurs technicités en limitent les intervenants) que la question centrale a été de déterminer le domaine de la SAS : fallait-il en limiter l'usage aux sociétés de grande taille (et donc exiger que les associés disposent d'un capital social élevé) ou bien ouvrir ce nouvel instrument à d'autres sociétés et laisser finalement la pratique se l'approprier de manière plus large que la simple constitution de filiales communes ?

Dès les débats, les praticiens s'interrogeaient d'ailleurs sur les utilisations possibles de

cette structure imaginant son usage pour des holdings de famille, pour faciliter le capital-risque, etc. Le projet final retiendra finalement une solution intermédiaire, celle du projet Field, limitant l'accès à la SAS aux sociétés dotées d'un capital de 1,5 millions de francs.

### ***I.1.C. Le résultat : une nouvelle structure sociale***

La loi n° 94-1 du 3 janvier 1994 institue la SAS et entre immédiatement en vigueur. Elle est réservée à l'époque aux sociétés de taille importante et pouvant donc a priori prendre toute la mesure de la liberté contractuelle qui leur est offerte. Elle répond à l'origine à l'objectif précis pour lequel elle a été constituée : faciliter la coopération inter-entreprises. La liberté d'organisation des pouvoirs, le libre choix du mode de gouvernance (président unique, comités de direction, conseil d'administration, etc.) permet de concevoir une société "sur mesure" adaptée aux besoins spécifiques des filiales communes. Ainsi, par exemple, les pactes extrastatutaires que les associés mettaient en place dans les SA pour organiser leurs relations, les pouvoirs ou la stabilité de l'actionnariat peuvent désormais faire l'objet de dispositions insérées dans les statuts et revêtir une force obligatoire plus forte. Les clauses d'inaliénabilité (interdisant la cession des actions par un associé pendant une certaine durée) peuvent être désormais insérées dans les statuts et sanctionnées par la nullité (alors que la violation des pactes extrastatutaires ne donnait lieu qu'au versement de dommages intérêts).

Très rapidement, la nouvelle loi a suscité l'intérêt du monde des affaires et dès 1994, la SAS est utilisée pour gérer des filiales communes : entre Schneider et AEG ; Bouygues et EDF ; ou encore Matra et Northern Telecom. Le droit des sociétés a donc répondu positivement à l'appel des milieux professionnels en leur offrant un instrument spécifique adapté à leurs besoins.

Bien entendu, le législateur n'a pas entendu renoncer à toute appréciation critique sur les propositions des entreprises, le débat sur le montant du capital exigé des associés le montre en particulier.

## **I.2. Le besoin d'une structure souple pour les PME innovantes**

Une seconde étape dans l'évolution du statut de la SAS peut être mise en évidence avec la loi n°99-587 du 12 juillet 1999. D'une structure réservée aux entreprises d'une certaine taille pour organiser leur coopération, la SAS évolue vers une forme sociale comme une autre.

L'examen de la genèse de cette évolution éclaire encore une fois sur les relations entre le droit et la gestion et plus spécialement sur l'influence des besoins des entreprises sur les évolutions juridiques.

### ***I.2.A. L'élaboration de la réforme de 1999***

Très rapidement après l'entrée en vigueur de la loi de 1994 instituant la SAS, la pratique a envisagé des utilisations autres que celles prévues initialement, dans des domaines au-

tres que la coopération interentreprises, notamment pour la constitution de "filiales à 100 %". Le régime de la SAS ne permettant pas de tels montages en raison de l'exigence d'au moins 2 associés, les pouvoirs publics ont rapidement envisagé une réforme autorisant la constitution d'une SAS unipersonnelle (au même titre que l'EURL) dans laquelle l'associé unique serait bien entendu toujours soumis aux mêmes exigences qu'auparavant (capital minimum de 1 500 000 F en particulier).

Ce qui devait constituer une réforme importante mais ponctuelle du droit des sociétés s'est cependant transformée en modification de taille, un *"bouleversement de la pratique du droit des sociétés"* (JJ Caussain).

À l'occasion du vote de la loi sur l'innovation et la recherche a été introduit devant l'Assemblée Nationale un amendement d'origine parlementaire permettant à toute personne physique ou morale (quelle que soit sa taille) de constituer une SAS voire une SAS unipersonnelle. La SAS s'ouvre alors à n'importe quel associé et laisse augurer de nouvelles perspectives dans son usage. L'idée initiale de cet amendement était de faire profiter les entreprises innovantes, les PME des secteurs de haute technologie et de l'internet (les "start-up") d'une forme sociale souple permettant aux associés d'organiser librement le fonctionnement interne et le contrôle de l'actionariat.

Ces PME dynamiques et à l'origine d'une part non négligeable des exportations et des emplois créés en France devaient par ailleurs trouver, grâce à cette "nouvelle SAS", une structure de coopération souple, un instrument leur permettant de constituer des sociétés communes (comme pouvaient le faire les grands groupes depuis 1994). Il est notable cependant que la rédaction de la loi ne limite pas l'usage de la SAS aux entreprises innovantes et que la SAS devienne finalement une forme sociale comme les autres, à l'instar de la SA ou de la SARL. Le projet de loi et son amendement sont finalement adoptés, malgré quelques réserves parlementaires (cependant limités sur un thème aussi "technique") et la loi promulguée le 12 juillet 1999.

### ***I.2.B. Une réforme dictée par des impératifs des milieux professionnels***

Les contraintes de la gestion des entreprises ont donc une fois encore été à l'origine d'une modification du droit. En schématisant, on peut considérer que deux impératifs ont conduit à réformer le régime de la SAS.

*Premier impératif : le besoin de liberté*, de souplesse dans l'organisation interne des entreprises en général et des sociétés en particulier. Les entreprises innovantes (et les autres) doivent se focaliser sur leurs objectifs économiques et ne pas être freinées par des contraintes juridiques (du moins dans leur organisation interne). En particulier, la coopération exige de la souplesse.

Le législateur, au terme du processus que nous venons de présenter, a pris acte de cette nécessité en permettant aux entrepreneurs de constituer des sociétés dans lesquelles la liberté statutaire, l'imagination et le savoir-faire contractuel des associés et de leurs conseils prime. Ainsi, les règles complexes relatives aux restrictions du cumul de mandats sociaux dans les SA, les incompatibilités entre le statut de salarié et celui de dirigeant, les règles précises et impératives de convocation des conseils d'administration, des assem-

blées générales et tant d'autres mesures envisagées par les entreprises comme autant de contraintes peuvent être (presque) oubliées.

Ce sont désormais les statuts de la société qui vont s'adapter aux spécificités, aux caractéristiques économiques et financières de l'entreprise. Notons au passage que cette liberté n'a pas que des avantages : ce que les associés gagnent en souplesse, ils peuvent le perdre en sécurité juridique. Les associés, et plus spécialement les néophytes, doivent clairement mesurer le risque potentiel que la SAS fait peser sur leurs droits et leurs obligations.

*Second impératif : le besoin de simplicité dans la gestion des groupes de sociétés.* Par définition, dans les groupes, les filiales sont sous le contrôle de leur maison-mère.

Il peut être nécessaire que ce contrôle porte sur l'intégralité du capital des filiales imposant la constitution de "filiales à 100 %" Dans cette hypothèse, on conçoit aisément que les groupes souhaitent en même temps alléger au maximum la gestion administrative de ces filiales, de leur "secrétariat société". La constitution de SASU répond à cet impératif réduisant le recours à des associés "de paille", "fictifs" pour pouvoir valablement constituer une SAS pluripersonnelle. Ainsi, les groupes de sociétés peuvent aujourd'hui constituer des SASU ayant chacune un objet isolé et déterminé (projet immobilier, marché, etc.) en en conservant le contrôle total dans un cadre souple.

Le législateur a donc fourni aux entreprises un cadre adapté à leurs attentes. Reste à déterminer plus précisément comment les entreprises appréhendent ce cadre, comment mettent-elles en œuvre cette nouvelle forme sociale qu'est la SAS. Les entreprises utilisent-elles cette structure de manière convenue ou exploitent-elle intégralement la liberté qui leur est accordée ?

## **II. LES CONSÉQUENCES DE L'INSTITUTION DE LA SAS SUR LES ENTREPRISES : "L'APPROPRIATION" DU DROIT PAR LA PRATIQUE**

Le droit influence les comportements. Le droit des sociétés n'échappe pas à la règle : la gestion des entreprises, les pratiques sont fortement encadrées par ce que permet le droit. "Le droit régule l'économie".

Le droit des sociétés peut à cet égard chercher à atteindre certains objectifs, à influencer les comportements, la gestion dans un sens donné. Ce n'est pas pour autant que les entreprises vont exactement se comporter comme convenu : les effets réels des règles du droit peuvent différer des effets attendus. La SAS présente en ce domaine des caractéristiques particulières : la liberté conférée aux associés ne peut que conduire à une grande diversité dans les effets produits par le droit. Les entreprises vont en effet "s'approprier" les règles de la SAS notamment dans deux domaines : d'une part dans l'utilisation qui est faite de la SAS et d'autre part dans le choix, l'organisation des modes de direction de la société.



## II.1. Les utilisations de la SAS

Très rapidement la pratique a imaginé et mis en œuvre différentes manières d'utiliser la SAS. Aux usages prévus initialement par le législateur, les entreprises et leurs conseils ont ajouté des modalités d'utilisation nouvelles.

### II.1.A. Les utilisations prévues de la SAS

La SAS est aujourd'hui bien évidemment considérée comme un instrument juridique intéressant pour organiser la coopération entre les entreprises. Ainsi par exemple les clauses d'inaliénabilité statutaires qu'autorise la SAS permettent une stabilité, un renforcement de la coopération dans le cadre de filiales communes. De manière identique, les clauses d'exclusion en cas de changement de contrôle d'un associé y sont particulièrement appréciées.

La SAS est aussi utilisée pour faciliter la gestion des groupes de sociétés. La SAS est un support adapté aux sociétés filiales. En effet, au-delà la simplicité en termes de gestion administrative et juridique évoqué plus haut, la SAS permet à la maison mère un contrôle total de sa filiale. D'une part, il est possible de constituer une SAS unipersonnelle comme support d'une filiale qui n'aura donc que la maison mère comme associé, mais – en dehors même de la SASU – le président de la filiale pourra aussi être tout simplement la société mère elle-même (personne morale) laquelle désignera un représentant (son propre dirigeant ou un cadre supérieur par exemple). Dans les deux cas, le contrôle total de la filiale est assuré.

Pour les PME, la SAS répond aussi aux objectifs initialement prévus. À côté de la SARL et de l'EURL, les entrepreneurs ont désormais à leur disposition une structure souple pouvant même n'être constituée que d'un seul associé et leur permettant de bénéficier d'une responsabilité limitée.

La SAS semble à cet égard bien plus attractive que la SARL : le régime fiscal et social du dirigeant y semble par exemple plus favorable aux yeux de beaucoup que celui du gérant majoritaire de SARL, etc. Il est vrai cependant que les récentes réformes de la SARL et de l'EURL et spécialement la réduction de l'exigence de capital social minimum à 1 € peuvent modifier la donne et rendre à nouveau la SARL attractive pour ceux et celles qui souhaitent désormais lancer une activité sans avoir beaucoup de fonds propres.

Rappelons enfin que la réforme de 1999 avait initialement pour but de favoriser les sociétés innovantes et spécialement les "start up".

Il semble que cet objectif n'ait pas ici été atteint. Les entreprises innovantes ont, en effet, en majorité choisi une forme juridique plus adaptée à leurs exigences : la SA. Ces entreprises ont effectivement rapidement besoin de capitaux pour se développer et souhaitent faire alors appel à l'épargne publique ce que la SAS ne permet pas. La perspective d'une introduction en bourse de la société réduit l'intérêt de la SAS au profit de la SA qui en détient en quelque sorte le "monopole" (avec la SCA). Pour faciliter le passage rapide à cette phase d'appel public à l'épargne, la transformation de la SAS en SA a d'ailleurs été aménagée par la loi NRE du 15 mai 2001 qui supprime l'obligation pour la SAS d'avoir

au moins deux ans d'existence (et l'approbation des bilans des deux premiers exercices) pour réaliser cette opération. Une "jeune" SAS devrait alors pouvoir rapidement se transformer en SA et s'introduire en bourse.

Il n'en reste pas moins que la décision elle-même de transformer la SAS exige l'unanimité des associés ce qui suppose que l'actionnariat initial de la société soit particulièrement disposé à cette évolution.

### **II.1.B. Les innovations de la pratique**

À côté des utilisations traditionnelles, les entreprises ont étendu le recours à la SAS à d'autres hypothèses. L'imagination de la doctrine et de la pratique dans ce domaine illustre parfaitement la manière dont elles "réceptionnent" les instruments juridiques qui leur sont offerts.

Il est à égard significatif que dès les prémises de l'élaboration de la loi de 1994 les parlementaires n'aient pas envisagé toutes les utilisations possibles de leur création laissant le monde des affaires se l'approprier pour l'adapter à ses besoins. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut évoquer quelques utilisations originales de la SAS.

La SAS permet de dissocier de manière efficace la propriété du capital et le pouvoir de direction. Comme la société en commandite par actions, mais de manière beaucoup plus souple, la SAS permet d'organiser une séparation entre les actionnaires et les dirigeants : les actionnaires n'ont ainsi pas nécessairement le pouvoir de diriger la société.

Cet "*effet de levier juridique*" (Paul Le Cannu) peut revêtir de nombreuses modalités parmi lesquelles la possibilité de nommer statutairement comme dirigeant-président une personne (morale notamment) pour la durée de vie de la société de manière irrévocable, ce qui exclut toute possibilité de changement de direction en cas de changement de majorité. Certaines entreprises ont déjà imaginé que la SAS pourrait alors servir à organiser des "montages" de projets industriels ou commerciaux : l'opérateur industriel ou commercial réalise un projet (et dirige la SAS) financé par d'autres acteurs (actionnaires de la SAS) n'ayant aucun pouvoir de direction.

Cette dissociation capital-pouvoir peut aussi faciliter la transmission des entreprises, principalement familiales. Le chef d'entreprise peut transmettre progressivement le capital de la société tout en conservant le contrôle, le pouvoir. Les membres d'une même famille peuvent organiser leurs rapports concernant l'entreprise familiale par la constitution d'une SAS holding familial. La liberté de rédaction des statuts permet de prévoir des droits de vote double, des droits de veto au profit de certains membres de la famille, de mettre en place des clauses permettant de contrôler l'entrée et la sortie des actionnaires afin de conserver à la société un caractère familial, etc.

### **II.2. La gouvernance des SAS**

Les fondements de la SAS, ses caractéristiques et sa raison d'être sont la souplesse et la liberté conférée aux associés pour organiser le fonctionnement interne de la société.

Si la SAS reste sérieusement réglementée dans l'ordre externe (dans ses relations avec les tiers), elle est seulement soumise dans l'ordre interne à l'imagination des associés. Ceux-ci ont à cet égard progressivement pris acte de cette liberté et conçu des modes de gouvernance, des modalités de direction parfaitement adaptées aux nécessités de la gestion. Les entreprises se sont ici encore "appropriées" les règles légales et les ont mis en œuvre pour répondre à leurs besoins.

### **II.2.A. Les modes de direction**

Le code de commerce laisse une grande latitude d'organisation aux associés : l'article L. 227-5 du code de commerce énonce que *"les statuts fixent les conditions dans lesquelles la société est dirigée"*.

En ce domaine, le seul impératif est la désignation d'un président représentant légal de la société. Ainsi, les associés doivent déterminer les organes de direction, leur mode de désignation ou encore leur mode de décision. Les entreprises ont élaboré, grâce à cette liberté, de nombreux modes de direction différents.

Très souvent, les entreprises se sont largement inspirées des modes de direction existant dans d'autres formes sociales. Cette pratique - qui peut sembler curieuse à première vue comme ne profitant pas des libertés laissées aux associés - s'explique par la volonté de se référer à des schémas connus, à des repères permettant de facilement déterminer les droits et obligations de chaque organe dirigeant. Ainsi, on peut, sans prétendre à l'exhaustivité, recenser les formes suivantes : direction unique (comme le gérant dans une SARL), direction exécutive par un organe faisant partie d'une structure collégiale (comme dans le conseil d'administration d'une SA), ou encore direction unique ou collégiale contrôlée par un organe de surveillance (comme dans la SA à directoire et conseil de surveillance).

Malgré ce recours à des formes de direction connues, c'est le plus souvent dans le domaine des modalités techniques de direction que les statuts prévoient des dispositions beaucoup plus souples que les règles contraignantes des SA ou des SARL. La liberté de la SAS est surtout utile pour déterminer de manière souple les modalités de fonctionnement des organes. Les quorums, les majorités requises sont par exemple malléables.

Il est en outre possible de prévoir des règles de réunion des organes et de délibérations pouvant très sérieusement faciliter la prise de décision (et être source de "progrès en matière de gouvernement d'entreprise") : on peut par exemple imaginer la réunion du conseil par téléphone, par échange d'e-mails, etc.

Certaines entreprises vont en revanche plus loin dans l'usage de la liberté qui leur est accordée et choisissent la SAS pour mettre en œuvre des modes de direction originaux adaptés à leur gestion. On a pu imaginer à cet égard des dirigeants totalement irrévocables, pas nécessairement actionnaires de la SAS, à l'abri de tout changement de majorité dans l'actionnariat.

Autre exemple : la mise en place de plusieurs organes dirigeants distincts disposant de pouvoirs parfaitement autonomes les uns par rapport aux autres dans des champs d'activité différents (comités des rémunérations, comité de la stratégie, etc.).

Dernier exemple : la possibilité d'accorder à des tiers à la société (banquiers, fournisseurs, clients) des pouvoirs spécifiques comme un droit de veto sur certaines décisions stratégiques. Dans ce domaine, c'est encore une fois la gestion et ses contraintes qui vont modeler l'organisation juridique de la direction.

### **II.2.B. Les décisions collectives**

À côté de la direction au sens strict de l'entreprise, il faut attribuer une place particulière aux règles de décisions collectives. Apportant les fonds, les actionnaires de la SAS doivent bien évidemment jouer un rôle dans la société.

Le code de commerce énonce un certain nombre de règles impératives : certaines décisions doivent ainsi être nécessairement prises de manière collective (approbation des comptes annuels par exemple) voire même à l'unanimité des associés (insertion des clauses de stabilité de l'actionnariat comme les clauses d'inaliénabilité ou transformation en société d'une autre forme).

Pour le reste, le code laisse aux associés la liberté de déterminer comme ils l'entendent la manière dont ils pourront prendre leurs décisions. On comprend une fois encore aisément l'intérêt que peuvent trouver les entreprises dans la SAS : elles peuvent fixer librement la nécessité ou non de réunir les associés pour prendre une décision (sans être contraint comme dans toutes les autres formes sociales de réunir une assemblée générale dès que la décision dépasse la compétence des dirigeants) ; elles organisent les modalités de la consultation mais aussi et surtout les modalités de la prise de décision collective.

C'est dans ce dernier domaine que les innovations de la pratique sont et seront les plus fortes.

D'abord, n'étant plus tenus par la règle qui veut que le droit de vote des actionnaires soit proportionnel au capital détenu, les praticiens ont déjà imaginé de multiples formules. Les statuts peuvent par exemple instaurer un droit de vote plural au profit d'une catégorie d'actionnaires. Le capital peut dans ce cadre être divisé en plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits de vote différents. Le groupe A (regroupant des industriels) disposerait par exemple d'un droit de vote double pour les décisions industrielles et simple pour les autres décisions ; le groupe B (regroupant les banques) disposerait du même droit de vote double pour les décisions financières et simple pour le reste. On peut même imaginer un droit variable selon le chiffre d'affaires de l'associé ou toute autre formule comme un droit de veto par exemple.

Autre domaine dans lequel les associés utilisent leur liberté pleinement : la détermination des majorités et de quorums requis et les modalités de réunion. Par exemple on peut imaginer une convocation par tout associé voire un tiers (banquier, client), par tout moyen, dans des délais à déterminer, etc.

On le voit, la liberté est suffisamment grande pour laisser les associés organiser la gestion de leur société comme ils l'entendent.

## CONCLUSION : BILAN

### Les chiffres

Les statistiques relatives au nombre de sociétés commerciales en 2002 et 2006 confirment nos analyses. La création de la SAS répond à un besoin et les entreprises y ont eu massivement recours.

Bien évidemment, créer une nouvelle forme sociale ne peut que produire des effets sur les autres formes sociales – le nombre de formes étant limité. Ainsi, alors que les SA perdaient 71 000 unités entre 2002 et 2006, les SAS en gagnaient 73 000. En mettant de côté les sociétés totalement nouvelles, on ne peut qu'être frappé par la concordance des chiffres : les entreprises ont adopté la SAS en lieu et place de la SA.

### Évolution du nombre des entreprises selon la forme juridique entre 2002 et 2006 (source : CREDA, juin 2006)

Forme juridique	2002		2006		Taux de croissance (en %)	
	Nombre	%	Nombre	%	Sur 4 ans	Annuel moyen
SARL	795 282	72,7	1 101 691	83,8	38,5	08,5
SA	149 650	13,7	78 292	06,0	- 47,7	- 15,0
SAS	25 945	02,4	99 075	07,5	281,9	39,8

### La SAS au Maroc

Le droit des sociétés marocain propose une formule assez proche de la SAS française : la société anonyme simplifiée.

Largement inspirée de la SAS, dont elle reprend les principes de liberté statutaire, elle s'en distingue cependant sur un point fondamental : comme la SAS française en 1994, la SAS marocaine ne peut être constituée que par des personnes morales dotées d'un capital minimum de 2 millions de dirhams.

On peut s'interroger sur les évolutions ultérieures de cette forme sociale : restera-t-elle en l'état ou suivra-t-elle le chemin de la SAS française ? En tout cas, quelle que soit la voie choisie, le législateur marocain pourra s'appuyer sur l'expérience du droit français, notamment afin d'anticiper les effets que peut avoir une réforme de la SAS sur son droit des sociétés.

---

**Bibliographie :**

- *Société par Actions Simplifiée*, J. Mestre (sous la direction), Lamy Sociétés commerciales, 2007.
- *La Société par Actions Simplifiée*, M. Germain, La semaine juridique, éd. Entreprise (JCP E), 1994, I, 341.
- *La Société par Actions Simplifiée - L'organisation des pouvoirs*, P.L. Perin, éditions Joly, collection "Pratique des affaires", 2000.

## ***DROIT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES***

### **Droit et GRH : quelle articulation ?**

Abderrahim Bansar

*Directeur des Ressources Humaines de M'dina bus*

### **Droit, communication électronique et gestion des relations du travail**

Martine Bourrié-Quenillet

*Maître de conférences à l'université Montpellier II*

### **La représentativité du personnel dans l'entreprise : innovations législatives et pratique représentative** *(texte non communiqué)*

Mohamed Ibrahimi

*Professeur à l'université Mohamed V de Rabat-Agdal*

## DROIT ET GRH : QUELLE ARTICULATION ? <sup>1</sup>

**Abderrahim BANSAR**

*Directeur des Ressources Humaines de M'dina bus*

L'entreprise est une organisation sociale complexe : une communauté humaine dont les membres sont recrutés individuellement pour agir collectivement.

Chaque homme, tout à la fois aspirant et obligé à une vie collective, tantôt coopère, tantôt entre en conflit avec les autres. L'entreprise est donc un lieu de coopération mais également d'antagonisme entre :

individuel / collectif  
capital / travail

Le droit contractuel social consacre cette réalité organisationnelle en exigeant, à titre d'exemple, "travail et soumission" en contrepartie de la "rémunération".

La mise en œuvre de ce contrat transforme cette relation individuelle qui, initialement était déséquilibrée en faveur de l'employeur, en relation équilibrée par le recours à une organisation catégorielle collective. De ce fait, un contre-pouvoir émerge au sein de l'entreprise.

En somme, dans toute organisation sociale, gérer, piloter, réguler va donc consister en la résolution des problématiques posées par l'existence d'un vaste complexe de synergies et d'antagonismes entre les différents projets des hommes.

Donc, tout en gérant les individus, la DRH veille à la mise en place de quelques principes directeurs d'action, communs à tous.

Il va donc falloir, tout à la fois, coordonner (ou intégrer) les différents projets collectifs de l'entreprise et gérer les différents projets individuels. C'est à dire développer toutes les synergies possibles, tout en maintenant les antagonismes dans les limites maîtrisables

Il s'agit d'une mission multidimensionnelle qui relève de la responsabilité de tout le management de l'entreprise et dans laquelle l'opérationnalisation du droit constitue un processus majeur.

---

<sup>1</sup> Compte rendu rédigé par Pierre Célier, sur la base du diaporama utilisé par A. Bansar lors de son intervention. Celui-ci est disponible à l'adresse web suivante : <http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Droit&GRH.ppt>



## **I. LA FONCTION RH, FONCTION DE PROMOTION DU DROIT DANS L'ENTREPRISE**

Le droit du travail garantit l'ordre public et moral dans l'entreprise, créant un espace réglementaire dans un lieu (l'entreprise) structuré par le pouvoir et par d'autres finalités.

La fonction "Ressources Humaines" comporte un fondement juridique important basé sur le droit social. En effet, le droit du travail traverse beaucoup de domaines de la GRH : le recrutement, les salaires, l'organisation du travail, le temps du travail, etc. De ce point de vue, c'est sans doute la fonction de l'entreprise qui est la plus "contrainte".

Même si elle partage cette responsabilité avec d'autres services, c'est généralement la Direction des Ressources Humaines qui est chargée, dans l'entreprise, de faire appliquer et respecter le droit. Elle est aussi en charge de son évolution : appliquer les nouveaux textes externes ou négocier des accords internes.

Cette dimension juridique ou réglementaire couvre de multiples aspects individuels ou collectifs, amenant fréquemment à se demander quel texte s'applique au moment des prises de décision. L'application de ces textes est, pour une bonne partie, à l'origine de la masse des travaux administratifs que doit assurer la fonction.

Dans leur sphère d'activité les responsables de l'administration du personnel doivent donc connaître ces textes juridiques, leurs dernières évolutions et être en mesure de les appliquer, bien souvent en les interprétant.

Ils doivent également utiliser ce levier pour orienter la pratique de gestion sociale au sein de leurs organisations.

Par ailleurs, il leur revient de veiller à :

- la cohérence des règles et des pratiques ;
- au respect des procédures relatives à la gestion des RH ;
- la mise en conformité des pratiques et des dispositifs avec les exigences de la législation sociale.

Le droit du travail est aussi un instrument de régulation sociale. Il détermine les rapports collectifs et il est, à ce titre, un outil de gestion des entreprises.

## **II. LA RÈGLE COMME FONDEMENT DE LA COOPÉRATION ENTRE ACTEURS**

Les acteurs sociaux ne sont pas donnés par la nature, mais ils se constituent dans la mesure où ils entreprennent une action collective. La question centrale consiste donc à comprendre pourquoi des individus sont amenés à coopérer.

C'est en effet l'existence d'une règle qui permet aux acteurs d'adopter une ligne de conduite et de coexister pacifiquement.

Des analyses déjà anciennes ont montré que la règle était une contrainte et non une habitude. Pourtant, si la règle semble devoir s'imposer, son application est loin d'être évidente.

### **III. L'EFFECTIVITÉ DE LA RÈGLE DE DROIT EN GRH : UNE EFFECTIVITÉ DYNAMIQUE**

La réalité sociale que nous constatons ce n'est donc pas la présence de règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, mais c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation.

Dès que le droit intervient dans les rapports sociaux, il doit être respecté et des "contrôleurs", des juges sont là pour en assurer le respect.

Mais le droit ne peut prévoir toutes les situations présentes ou futures.

Il s'agit donc de respecter le droit et le faire évoluer : deux attitudes contradictoires mais complémentaires et également nécessaires, que nous retrouvons dans les deux aspects suivants :

- la légitimité de la contrainte juridique découle de son utilité sociale
- l'intervention nécessaire des acteurs dans le droit social

#### ***L'utilité sociale comme légitimité de la contrainte juridique***

Il n'est pas rare que des dispositifs contraignants établis avec les meilleures intentions, finissent dans l'inefficacité, voire dans la contre-performance. Seule reste la contrainte perçue alors comme une brimade, une tracasserie administrative.

Ainsi peut-on citer, à titre d'exemple, l'obligation de recruter un médecin du travail plein temps pour les entreprises qui occupent au moins 50 salariés.

Il faut, donc, que la contrainte juridique ait une utilité sociale pour qu'elle soit acceptée.

#### ***L'intervention nécessaire des acteurs dans le droit social***

La coopération des juristes avec les praticiens est indispensable. Elle permet aux seconds de révéler aux premiers les inadaptations et les lacunes des textes juridiques.

Le droit doit donc se faire respecter, mais être attentif à changer pour ne pas se désaccorder de la réalité sociale... D'où la nécessité de le faire vivre.

Le dialogue social est producteur de DROIT (*au singulier*) : accords et conventions, modification des directives et règlements, etc.

Il est aussi producteur de DROITS (*au pluriel*) : tolérances officialisées, usages reconnus,

interprétation favorable des règles, avantages accordés, etc.

### **EN GUISE DE CONCLUSION...**

La raison d'être du droit procède d'une évidence qu'il ne devrait pas être nécessaire de rappeler : le passage du règne de la force à celui de la loi.

C'est-à-dire la réduction de l'arbitraire et non pas la recherche de la justice sociale qui, elle, est du ressort de la lutte sociale et politique.

Les juristes n'ont aucun intérêt à se laisser entraîner dans un débat sur le contenu moral, social ou politique de la loi.

En plaçant leur action et même leur combat sur le terrain du respect de la forme (effectivité), ils s'acquittent de la mission qui leur revient et rendent un énorme service à la société.

C'est le respect de la loi qui garantit la protection des faibles contre l'arbitraire des forts. Toute forme de protection des faibles contre l'arbitraire commence avec l'exigence absolue de l'application de la loi, indépendamment de son contenu, même si elle est injuste.

## DROIT, COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE ET GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

**Martine BOURRIÉ-QUENILLET**

*Maître de conférences de droit privé de l'Université Montpellier II*

L'utilisation des moyens de communication électronique dans l'entreprise vient bouleverser les relations du travail et les complexifie du point de vue juridique.

Les premières difficultés sont apparues dans les années 2000 avec la généralisation du courrier électronique, l'usage de la cybersurveillance des salariés et le développement du télétravail. Plus récemment, d'autres pratiques ont émergé telles que les procédés d'offres d'emploi avec enchères électroniques inversées ou l'utilisation des moyens de communication électronique par les syndicats.

Pour éviter les abus de toutes sortes, le droit tente d'apporter un certain équilibre entre le pouvoir de direction des employeurs et les droits des salariés. Même s'il existe un contentieux spécifique à la plupart de ces pratiques, le droit ne doit pas être considéré ici comme une contrainte conditionnant les modèles de gestion des organisations mais comme un instrument de régulation au service du management des hommes dans l'entreprise.

Les pratiques juridiques et managériales doivent donc se rencontrer et évoluer ensemble afin de répondre aux problèmes posés par ces nouveaux modèles de relations du travail dans la société de l'information.

Le droit contractuel négocié a toute sa place ici. Ainsi, un contrat de travail adapté, une annexe au règlement intérieur et une bonne connaissance de la jurisprudence peuvent contribuer à la mise en place d'une gestion préventive des conflits et permettre que les relations se déroulent sans difficultés.

Afin de répondre à la problématique générale suivante *comment gérer au mieux l'utilisation des moyens de communication électronique dans les relations du travail*, notre propos aborde la question en trois temps : d'abord au regard de la gestion du contrat de travail depuis le recrutement jusqu'à la rupture (I), puis par rapport à la responsabilité et au pouvoir de contrôle de l'employeur (II) et enfin vis-à-vis de la communication syndicale (III).

## I. COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE ET GESTION DU CONTRAT DE TRAVAIL

L'utilisation permanente des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise transforme le lien de subordination juridique qui caractérise le contrat de travail et bouscule les règles classiques applicables aux relations individuelles du travail.

Dans son étude<sup>1</sup> sur "*L'impact des technologies de l'information et de la communication sur le développement du capital humain de l'entreprise*", l'Observatoire français des présidents et directeurs généraux fait le constat suivant : 93 % des dirigeants interrogés pensent *qu'en se généralisant les TIC modifient l'organisation du travail dans l'entreprise* et 77 % considèrent que *cela change la manière de manager les hommes*.

Tous s'accordent à penser que *les nouvelles technologies ne constituent pas une solution en tant que telle pour les relations humaines. Il ne s'agit pas de remettre en cause les TIC, mais de chercher à en faire un outil également positif sur le plan humain*. Parmi les risques soulevés, le sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information est pointé par 81% des dirigeants.

Pour tirer le meilleur parti du développement des technologies dans le management des relations individuelles de travail et diminuer les situations de stress, l'entreprise doit respecter les lois en vigueur, accorder à ses salariés un "droit à la déconnexion" et adapter le contrat de travail aux nouvelles situations de télétravail. Afin de mettre en place une politique de prévention des litiges, il est également très utile de prendre connaissance de la position des juges en cas de licenciement pour utilisation abusive d'Internet.

### I.1. Règles à respecter en matière de recrutement en ligne

Les offres d'emploi électroniques se voient appliquer les mêmes dispositions légales que les offres classiques. La discrimination est interdite par l'article 225-2 du Code pénal ("*subordonner une offre d'emploi à une condition...*") et l'offre ne doit comporter aucune limite d'âge et aucune allégation mensongère sur l'emploi. Lorsqu'une entreprise met en ligne des méthodes d'aide au recrutement<sup>2</sup> (présélection en ligne, tests psychotechniques informatisés), elle doit en informer au préalable le comité d'entreprise.

L'entreprise qui procède à une collecte et au traitement des données personnelles des candidats en ligne a l'obligation de faire une déclaration à la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL).

Le questionnaire administré doit préciser le caractère obligatoire ou facultatif des réponses, les conséquences à l'égard de l'intéressé du défaut de réponse, les personnes physi-

<sup>1</sup> Source : <http://management.journaldunet.com/0409/040950-microsoft.shtml>

<sup>2</sup> Article L. 432-2-1 alinéa 1 du Code du travail "*le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci*"

ques ou morales destinataires des informations et l'existence d'un droit d'accès et de rectification des éventuelles erreurs.

Selon la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978, la collecte de données par des moyens déloyaux ou illicites est interdite.

Enfin, la méthode des tests en ligne qui permet de connaître la personnalité des candidats et d'évaluer la pertinence de leur profils au regard du poste proposé est encadrée par l'article 57 de la loi "Informatique et libertés" dans sa nouvelle version du 6 août 2004. Les candidats ont le droit d'être informés "*de la nature des informations transmises*" et de "*la finalité du traitement de données*".

Un nouveau procédé d'offres d'emploi est apparu en Allemagne en 2005 et a tenté de s'implanter en France. Il s'agit du "*Job Dumping*" ou "enchères inversées" sur Internet.

Il consiste à mettre en ligne des offres d'emploi pour lesquelles les candidats baissent, un à un, leurs prétentions salariales jusqu'à la fin de l'enchère. C'est celui qui propose la rémunération la plus basse qui obtient l'emploi.

Cette pratique soulevant des difficultés en droit du travail et étant source de développement du dumping social a fait l'objet, après quelques hésitations et inquiétudes, d'une interdiction en France. Elle est sanctionnée par l'article L. 121-10 du Code du travail issu de la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances<sup>1</sup>. La sanction est la nullité de plein droit du contrat de travail.

## I.2. Réglementation du télétravail et droit à la déconnexion

Le télétravail permet aux entreprises de moderniser l'organisation du travail et aux salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale. Il peut constituer un facteur de développement économique et une opportunité pour l'aménagement du territoire.

Ses modalités d'exécution ont fait l'objet en France en 2006 d'un rapport parlementaire "Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française" du 7 décembre 2006<sup>2</sup>.

Le télétravail est défini comme une "*forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière*". Cette définition n'exige pas que le travail soit réalisé en totalité hors de l'entreprise.

Les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise sont donc concernées par cet accord (télétravail à domicile, télétravail nomade, travail en réseau et en télé centre). Le télétravail peut faire partie des conditions d'embauche ou être mis en place, par la suite, sur la base du volontariat du salarié et de l'employeur concernés.

---

<sup>1</sup> JO 2 avril 2006, loi n° 2006-396, 31 mars 2006

<sup>2</sup> Source : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000819/0000.pdf>

Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

Mais le problème majeur du télétravail demeure celui de l'interpénétration de la vie personnelle et de la vie professionnelle.

L'article 6 de l'accord du 19 juillet 2005, consacré à la vie privée du salarié, prévoit que l'employeur doit fixer, en concertation avec le salarié, des plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. L'utilisation généralisée des téléphones et ordinateurs portables a pour conséquence l'abandon progressif de la notion d'horaire. D'aucuns évoquent la "laisse électronique"<sup>1</sup> qui permet de joindre le salarié en tous lieux et à toutes heures.

La frontière entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus ténue. L'entreprise doit prendre en considération cette nouvelle organisation du travail dans le respect de la Convention européenne des droits de l'homme (droit au respect de la vie privée et familiale<sup>2</sup>), du Code civil (droit au respect de l'intimité de la vie privée et du domicile<sup>3</sup>) et du Code du travail (droit au repos quotidien d'une durée minimale de onze heures consécutives et repos hebdomadaire de vingt-quatre heures<sup>4</sup>).

Un véritable "droit à la déconnexion" doit être accordé aux télétravailleurs.

### **I.3. Cas de rupture du contrat de travail liée à l'utilisation des moyens de communication électronique**

La rupture du contrat de travail peut être à l'initiative soit du salarié, soit de l'employeur. Les cas de rupture à l'initiative du salarié et mettant en cause l'utilisation des nouvelles technologies sont assez rares.

On peut citer une affaire dans laquelle un cadre commercial, travaillant en partie à distance, invoquait le harcèlement moral de son employeur du fait notamment des changements technologiques imposés et d'envois de courriels en dehors des périodes de travail. Considérant que ces conditions de travail concernaient l'ensemble du personnel et que l'intéressé n'était pas visé spécialement, la cour d'appel de Paris décide que la rupture du contrat produit les effets d'une démission et ne peut être imputée aux torts de l'employeur<sup>5</sup>.

Les cas de rupture à l'initiative de l'employeur du fait d'une utilisation abusive des moyens informatiques par le salarié sont beaucoup plus fréquents. La faute grave n'est reconnue qu'en cas d'agissements faisant courir un risque pour la sécurité de l'entreprise ou nuisant à sa réputation. Lorsque le salarié agit sans intention de nuire, le licenciement est justifié pour cause réelle et sérieuse.

---

<sup>1</sup> J.-E. Ray, *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC, Liaisons sociales*, 2e éd., 2001

<sup>2</sup> Article 8 de la CEDH

<sup>3</sup> Article 9 du code civil

<sup>4</sup> Articles L 220-1 et L. 221-4 du Code du travail

<sup>5</sup> Source : <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=955> ; Cour d'appel de Paris, 22<sup>e</sup> chambre A, 15 décembre 2004.

Les décisions ci-dessous illustrent les tendances de la jurisprudence en 2006-2007 :

- ◆ CA Besançon, chambre sociale, 14 novembre 2006, Juris-Data 2006-323423 : **Licenciement sans cause réelle et sérieuse** d'un ingénieur pour avoir utilisé les ressources informatiques de l'entreprise à des fins personnelles et "au-delà des limites du raisonnable", imposées par la charte en vigueur dans l'entreprise et portée à la connaissance de tous les salariés. Sur une période de près de deux mois, le temps de consultation de sites Internet à des fins non professionnelles dépassait les limites du raisonnable (44 % du temps de consultation). L'intéressé ayant toujours donné satisfaction dans son travail et aucune utilisation abusive du système informatique de l'entreprise n'étant démontrée en dehors de la période considérée, le licenciement apparaît comme une sanction manifestement disproportionnée au regard de la gravité de la faute commise, et la qualité de cadre du salarié ne peut suffire à le justifier alors que d'autres salariés ont été sanctionnés par un avertissement ou une mise à pied pour des faits similaires.
- ◆ CA Paris, Chambre 22 sect. B, 28 novembre 2006, Juris-Data 2006-322978 : **Licenciement abusif** d'une salariée ayant effectué des travaux personnels pendant le temps de travail en utilisant le matériel informatique de l'entreprise et pour n'avoir pas finalisé une tâche importante. Une note interne autorisait une utilisation des moyens informatiques à titre personnel de manière raisonnable. En l'espèce, quatre courriels avaient été adressés sur une période de sept mois à des salariés de la société, trois d'entre eux relatant des histoires drôles et le quatrième contenant une recette de cuisine. Les messages envoyés le matin de bonne heure pour la plupart, voire aux alentours de midi, ne traduisaient en aucune manière une utilisation déraisonnable du matériel informatique ou une quelconque démobilitation de la salariée. De plus, leur envoi n'a pas eu pour effet de perturber le fonctionnement de la société.
- ◆ CA Paris, chambre 22 A, 14 mars 2007 Juris-Data 2007-329535 : **Licenciement justifié** (cause réelle et sérieuse) d'un salarié pour avoir utilisé à des fins personnelles et durant son temps de travail les moyens informatiques mis à sa disposition par l'entreprise notamment par l'utilisation d'Internet, par l'échange de nombreux courriels personnels, par la déconnexion de l'ordinateur PC du réseau, par l'installation, sans autorisation, sur l'ordinateur professionnel de logiciels sans rapport avec l'activité professionnelle et par le stockage de fichiers sans rapport avec l'activité de l'entreprise (une annexe au règlement intérieur de l'entreprise interdisait l'utilisation à des fins non professionnelles de l'ordinateur mis à disposition des salariés).
- ◆ CA Reims, Chambre sociale, 30 août 2006, Juris-Data 2006-316171 : **Licenciement pour faute grave** d'un salarié, engagé en qualité de conseiller en formation, à qui il est reproché une utilisation abusive d'Internet à des fins privées pendant son temps de travail, en violation d'une charte de bonne conduite dans l'utilisation des moyens informatiques, annexée au règlement intérieur (caractère répété et anormalement élevé des temps de connexion du salarié, consacrés pour l'essentiel, à la passation d'ordres de bourse ou à la recherche d'informations financières).



- ◆ CA Lyon, Chambre sociale, 21 juin 2006, Juris-Data 2006-316485 : licenciement **pour faute grave** d'un salarié ayant violé de façon manifeste les consignes d'utilisation de sécurité de son poste informatique, données par l'employeur, avec les risques inhérents pour l'entreprise (constat de liens Internet suspects situés dans les dossiers personnels du salarié : générateur de carte bleue, site de jeux, vidéos et photos à caractère pornographique, logiciels permettant la lecture de films pirates, existence d'un virus).
- ◆ CA Montpellier, Chambre sociale, 17 mai 2006, Juris-Data 2006-310126 : **licenciement pour faute grave** d'un enseignant d'un établissement d'enseignement privé catholique qui se connectait régulièrement à des sites Internet à caractère pornographique (opération de nettoyage du poste informatique faisant apparaître l'existence de plusieurs milliers de fichiers à caractère pornographique, établissant des connexions qualifiées d'assidues à ces sites pendant les heures et sur les lieux de travail, et ayant permis un référencement direct du réseau de l'institution auprès des sites pornographiques).

## II. COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE, RESPONSABILITÉ ET POUVOIR DE L'EMPLOYEUR

La généralisation de l'utilisation des outils de communication électronique introduit de la souplesse et de la réactivité dans l'organisation des entreprises. Elle lui permet notamment de s'ouvrir au réseau mondial Internet mais cette ouverture la rend vulnérable.

Peu à peu, les dirigeants découvrent les pièges des NTIC. L'information circule sans que la hiérarchie en ait la maîtrise totale, elle est parfois totalement "court-circuitée". L'organisation de l'entreprise peut s'en trouver modifiée. Elle devient une entreprise "réseau" qui a des droits mais aussi des devoirs.

Elle doit assumer de nouvelles responsabilités et adopter des comportements loyaux et transparents afin de préserver la vie privée de ses salariés. Elle doit afficher une politique d'utilisation des moyens de communication électronique. En contrepartie, afin d'assurer la sécurité de ses données confidentielles, elle peut exercer son pouvoir de contrôle et de direction sur ses salariés.

### I.1. Obligation et responsabilité de l'entreprise "réseau"

L'entreprise qui offre à ses salariés un accès à Internet a la qualification de fournisseur d'accès à Internet. En tant que tel, selon la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, elle est soumise à l'obligation de détenir et conserver les données de connexion de nature à permettre l'identification de toute personne ayant contribué à la création d'un contenu des services dont elle est prestataire et, d'autre part, à communiquer ces données sur réquisitions judiciaires.

Cependant, en cas d'acte préjudiciable aux tiers commis par le salarié à partir de l'outil informatique professionnel, l'entreprise peut être déclarée éventuellement responsable en tant qu'employeur de son salarié au titre de la responsabilité des commettants du fait de ses préposés<sup>1</sup> (article 1384 al. 5 du Code civil). A ce titre, elle peut donc être déclarée responsable du fait de son salarié ayant créé un site illicite depuis son lieu de travail<sup>2</sup>.

## **I.2. Conditions de licéité des procédés de cyber-surveillance et protection de la vie privée des salariés**

Si les systèmes de vidéosurveillance et les badges ne peuvent pas passer inaperçus des salariés, l'outil informatique permet quant à lui d'organiser une surveillance invisible. En outre, il laisse des traces et il est ainsi possible de décrire précisément des profils et le type d'activité exercée.

Le courrier électronique, par exemple, est vulnérable aux atteintes à la vie privée car techniquement il n'est pas privé en soi (stockage des informations en un seul lieu permettant l'accès et la recherche électronique d'un sujet particulier).

Le terme vie privée ne s'entend pas ici au sens traditionnel "vie cachée, tranquille, choisie". Il s'agit plutôt de la maîtrise par le salarié de l'information qui circule à son propos et du contrôle de son image informationnelle. Le courrier électronique peut être à l'origine de diverses atteintes telles que le pistage électronique des salariés (monitoring), la collecte de données personnelles, l'interception illicite de messages adressés, la diffusion ou le re-routage d'un message sans le consentement de son auteur ou encore la réalisation de copies illicites.

Pour éviter que les entreprises soient tentées de surveiller les activités de leurs salariés à leur insu<sup>3</sup>, certaines obligations s'imposent à elles :

- une information préalable des institutions représentatives du personnel sur les procédés de cybersurveillance mis en place,
- une information préalable individuelle des salariés sur les dispositifs de contrôle de leur activité (ceci découle de l'application du principe de loyauté),
- une déclaration des traitements automatisés de données à caractère personnel,
- le respect de la vie privée et du secret des correspondances personnelles du salarié.

Il est donc impératif pour l'entreprise d'édicter des règles d'utilisation et de contrôle dans son règlement intérieur et/ou dans des chartes d'utilisation.

---

<sup>1</sup> N. Molfessis, *Vie professionnelle, vie personnelle et responsabilité des commettants du fait de leurs préposés*, Dr. social janv. 2004, p. 31 et s., spéc. n° 22.

<sup>2</sup> Cour d'appel Aix en Provence, 13 mars 2006, *Communication Commerce électronique* 2006, comm. , 124, note C. Caron

<sup>3</sup> *Rapport d'activité de la CNIL*, 2002.

### I.3. La recherche par les juges d'un juste équilibre entre le pouvoir de contrôle de l'employeur et le droit au respect de la vie privée des salariés

La protection de la vie privée des salariés au temps et au lieu de travail est nécessaire mais pas absolue. Le pouvoir de direction et de surveillance de l'employeur doit pouvoir trouver sa juste place.

Un équilibre entre les deux est nécessaire. Les juges français ont eu à plusieurs reprises l'occasion de se prononcer sur la question de la possibilité pour un employeur d'ouvrir les courriels à caractère personnel de ses salariés et/ou d'avoir accès à leur disque dur.

Depuis le retentissant arrêt Nikon de 2001, on assiste à une évolution de la jurisprudence qui, après avoir mis l'accent sur une protection absolue de la vie privée des salariés, nuance désormais son propos.

Dans l'arrêt NIKON<sup>1</sup> du 2 octobre 2001, la Cour de cassation énonce *"Attendu que le salarié a droit, même au temps et au lieu de travail, au respect de l'intimité de sa vie privée ; que celle-ci implique en particulier le secret des correspondances ; que l'employeur ne peut dès lors sans violation de cette liberté fondamentale prendre connaissance des messages personnels émis et reçus par lui grâce à lui par un outil informatique mis à sa disposition pour son travail et ceci même au cas où l'employeur aurait interdit une utilisation non professionnelle de l'ordinateur"*.

En l'espèce, le salarié développait une activité parallèle durant ses heures de travail et à partir de son poste informatique. Pour prouver ces agissements afin de le licencier, l'employeur avait puisé ses informations dans le contenu de la messagerie électronique du salarié. L'utilisation de la messagerie par les salariés à des fins personnelles étant couverte par le secret des correspondances, l'interdiction faite à l'employeur de prendre connaissance de ces messages n'est assortie d'aucune réserve. Il en ressort tout de même *qu'à contrario*, le pouvoir de contrôle de l'employeur s'applique aux messages professionnels. Il reste cependant très vulnérable en l'absence d'une définition précise du courrier électronique personnel<sup>2</sup>.

Dans la continuité de cette jurisprudence, un autre arrêt<sup>3</sup> est intervenu en 2005 et a permis de gagner en souplesse. Un nouveau principe est édicté *"sauf risque ou événement particulier, l'employeur ne peut ouvrir les fichiers identifiés par le salarié comme personnels contenus sur le disque dur de l'ordinateur mis à sa disposition qu'en présence de ce dernier ou celui-ci dûment appelé"*.

---

<sup>1</sup> Cass. soc., 2 oct. 2001, *Dalloz* 2001, p. 3148, note P.-Y. Gautier ; *Dalloz* 2002, sommaire p. 2296, note C. Caron ; *Communication commerce électronique* 2001, comm. 120 et les obs. ; *Droit social* nov. 2001, p. 915, note J.-E. Ray.

<sup>2</sup> F. Bitan, *Messagerie électronique de l'entreprise : le pouvoir de contrôle de l'employeur à l'épreuve du secret des correspondances*, *Communication Commerce électronique*, n° 6, juin 2004, Etude 15.

<sup>3</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 17 mai 2005, Juris-Data n° 2005-028449

Qualifié par la doctrine "*le faux-jumeau de l'arrêt Nikon*<sup>1</sup>", cet arrêt concernait un employeur qui, à la suite de la découverte de photos érotiques dans le tiroir du bureau du salarié, avait procédé à une recherche sur le disque dur de l'ordinateur de celui-ci. Un fichier intitulé "perso" avait révélé un ensemble de documents totalement étrangers aux fonctions du salarié.

Cependant, le salarié ne peut pas tout faire à partir de son poste de travail. A été condamné, par exemple, à payer 2 000 euros à son employeur, le salarié qui se servait de l'ordinateur mis à sa disposition pour consulter sur son lieu de travail des sites érotiques et pornographiques et mettre en ligne sur le serveur de l'entreprise un site à caractère pornographique<sup>2</sup>.

Un arrêt<sup>3</sup> de la chambre sociale de la Cour de cassation en date du 18 octobre 2006 précise la place accordée à la vie privée sur le lieu de travail et définit ce qui relève d'un usage personnel de l'outil informatique mis à la disposition du salarié par l'employeur. Elle énonce que "*les dossiers et fichiers créés par un salarié grâce à l'outil informatique mis à sa disposition par son employeur pour l'exécution de son travail sont présumés, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels, avoir un caractère professionnel de sorte que l'employeur peut y avoir accès hors de sa présence*".

En l'espèce, un salarié avait procédé volontairement au cryptage de son poste informatique, sans autorisation de la société faisant ainsi obstacle à la consultation. Ce comportement empêchait l'employeur d'assurer le suivi commercial des dossiers de son salarié et d'exercer son pouvoir de contrôle. Dès lors, il était susceptible de remettre en cause le lien de subordination juridique<sup>4</sup> qui le liait à son employeur. Le licenciement pour faute grave était justifié.

Dans cette affaire, l'employeur n'avait pas édicté de règles d'utilisation des outils informatiques et le salarié n'avait pas identifié ses fichiers et dossiers comme étant "personnels". Heureusement pour l'entreprise qui, dans le cas contraire, aurait pu perdre un certain nombre d'informations capitales pour elle.

On ne saurait donc cesser de rappeler l'importance pour les entreprises d'avoir une charte ou un règlement d'utilisation des outils de communication électronique et des moyens de chiffrement. L'employeur doit y affirmer son pouvoir de direction et de surveillance.

L'entreprise peut également redéfinir son pouvoir de contrôle. Si l'employeur ne peut pas accéder au contenu des messages personnels, il a la possibilité de contrôler le volume des messages électroniques, leur fréquence, leur taille, le format des pièces jointes et le

---

<sup>1</sup> Agathe LEPAGE, "*Le faux-jumeau de l'arrêt Nikon*", Communication Commerce électronique n° 7, Juillet 2005, comm. 121

<sup>2</sup> Cour de cassation, chambre criminelle, 19 mai 2004, Juris-Data n°2004-024120.

<sup>3</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 18 octobre 2006, Juris-Data n° 2006-035418

<sup>4</sup> A. Caprioli, *Communication Commerce électronique*, n° 1, janvier 2007, comm. 15.

temps passé par le salarié<sup>1</sup>. Lorsque l'utilisation à des fins personnelles du matériel informatique mis à la disposition du salarié par l'entreprise pour ses besoins professionnels excède l'usage personnel raisonnable socialement admis et constitue une infraction aux règles internes de la société et un manquement au devoir de loyauté inhérent au contrat de travail, le licenciement n'est pas abusif et repose sur une cause réelle et sérieuse<sup>2</sup>.

L'entreprise peut faire intervenir l'administrateur réseau qui a accès à l'ensemble des données des salariés de l'entreprise dans l'exercice de leurs fonctions.

Cependant, il est soumis à confidentialité et ne peut pas, au risque d'engager sa responsabilité pénale, divulguer le contenu d'un courrier personnel d'un salarié, y compris à la demande de l'employeur. Elle peut également saisir le juge et faire procéder à une saisie par huissier du poste informatique. En cas d'infraction pénale, une plainte peut également être déposée.

### **III. COMMUNICATION ÉLECTRONIQUE ET SYNDICATS**

L'utilisation des moyens de communication électronique dans les relations collectives du travail peut être source de difficultés. Il n'est pas facile de concilier la liberté d'expression des syndicats avec la sécurité du réseau et la nécessaire confidentialité des échanges socialement sensibles.

Le législateur et les juges sont intervenus en France pour tenter de résoudre ces problèmes. La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social règle la question de l'utilisation de la messagerie électronique de l'entreprise et de l'intranet par les représentants du personnel et la jurisprudence a été amenée à sanctionner les abus commis sur les sites Internet des syndicats.

#### **III.1. Information des salariés et sites syndicaux sur l'Intranet de l'entreprise**

Les outils de communication électronique peuvent contribuer à une meilleure information des salariés.

Ainsi, l'article L. 135-7 du Code du travail prévoit que l'entreprise qui dispose d'un Intranet doit mettre sur celui-ci à la disposition des salariés un exemplaire à jour de la convention collective qui s'applique à l'entreprise.

Les TIC permettent également de diffuser rapidement une information à un grand nom-

---

<sup>1</sup> F. Bitan, op. cit, p. 7.

<sup>2</sup> Cour d'appel Paris, Chambre 22 section A, 14 mars 2007, Juris-Data n° 2007-329535

bre de salariés mais l'utilisation de la messagerie électronique de l'entreprise et de l'intranet par les représentants du personnel et les syndicats n'est pas libre. Elle est subordonnée à l'exigence d'un accord d'entreprise.

En son absence, les publications et tracts de nature syndicale ne peuvent être diffusés, ni sur un site syndical mis en place sur l'Intranet de l'entreprise, ni sur la messagerie électronique de l'entreprise<sup>1</sup>.

En revanche, il semble qu'ils puissent être diffusés sur la messagerie personnelle des salariés<sup>2</sup> dans la mesure, bien entendu, où ces derniers auraient donné préalablement leur accord pour recevoir des courriels du syndicat.

### III.2. Sites Internet des syndicats

Un syndicat peut créer librement un site Internet. Cependant, comme tout créateur de site, il peut être déclaré responsable du contenu de son site.

Ainsi, la diffusion d'informations commerciales et salariales confidentielles sur le site d'un syndicat est sanctionnée par le juge<sup>3</sup>.

La Cour d'appel de Paris<sup>4</sup> rappelle par ailleurs qu'un syndicat peut mettre en ligne un bulletin d'information sur son site mais que les limites de la polémique admissible en matière d'expression syndicale sont le respect de la réputation d'autrui et des droits de la personnalité.

Un arrêt plus récent<sup>5</sup> affirme avec plus de force la liberté d'expression syndicale.

Un syndicat avait créé un site Internet consacré au fonctionnement interne d'une entreprise sur lequel était diffusé un certain nombre d'informations sensibles. La Cour d'appel de Paris décide que *"comme tout citoyen, un syndicat a toute latitude pour créer un site Internet. Aucune restriction n'est apportée à l'exercice de ce droit et aucune obligation légale de discrétion ou confidentialité ne pèse sur ses membres"*.

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=899>, TGI Nanterre, référé, 26 octobre 2004,

<sup>2</sup> Source : <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=877>, Cour de cassation, chambre sociale, 25 janvier 2005.

<sup>3</sup> Source : <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=850>, TGI Bobigny 11 janvier 2005,

<sup>4</sup> Source : <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=731>, Cour d'appel Paris, 14<sup>e</sup> chambre A, 12 mai 2004,

<sup>5</sup> Cour d'appel de Paris, 15 juin 2006, Juris-Data n° 2006-304407 ; *JCP S* 2006, 1790, note B. Gauriau ; *RLDI* septembre 2006, n° 576, note Libéri ; *Semaine Sociale Lamy*, 2006, n° 1269, note J.-E Ray ; Etude 19, *Communication commerce électronique 2006*, J.-E Ray

---

**Bibliographie :****Textes :**

- Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 dite "Loi informatique et libertés", J.O. 7 janvier 1978.
- Directive européenne n° 95/46 du 23 novembre 1995 visant à assurer "la protection des libertés et droits fondamentaux des personnes physiques, et en particulier du droit à la vie privée, à l'égard du traitement des données à caractère personnel"
- Loi n° 2004-801 du 6 août 2004 (JO du 7 août), modifiant la loi du 06/01/1978 précitée
- Délibérations et rapports de la CNIL
- Article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (droit au respect de la vie privée et familiale).
- Article 9 du Code civil (droit au respect de l'intimité de la vie privée et du domicile)
- Articles L. 120-2 du Code du travail (protection du salarié contre des restrictions abusives à ses libertés fondamentales)

**Doctrine :**

- Bitan F. *"Messagerie électronique de l'entreprise : le pouvoir de contrôle de l'employeur à l'épreuve du secret des correspondances"*, Communication Commerce électronique, n° 6, juin 2004, Etude 15
- Bourrié-Quenillet M. et Rodhain F. *"L'utilisation de la messagerie électronique dans l'entreprise, Aspects juridiques et managériaux en France et aux États-unis"*, JCP G 2002, I, 102.
- Caprioli A. *"Le chiffrement des dossiers, un risque éventuel pour l'employeur"*, Communication Commerce électronique, n° 1, Janvier 2007, comm. 15
- Lefrançois F. *"Utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication"*, Lamy social, Guide pratique 2005, p. 268-285
- Lepage A., *"Le faux jumeau de l'arrêt Nikon"*, Communication Commerce électronique, n° 7, juillet 2005, comm. 121
- Marino L. *"NTIC et Droit du travail"*, Jurisclasseur Communication, Fasc. 4820
- Molfessis, N. *"Vie professionnelle, vie personnelle et responsabilité des commettants du fait de leurs préposés"*, Droit social, janv. 2004, p. 31 et s., spéc. n° 22
- Ray J.-E. *"Communication syndicale et NTIC"*, Communication Commerce électronique, n° 9, septembre 2006, Étude 19 ; Le droit du travail à l'épreuve des NTIC, Liaisons sociales, 2e éd., 2001

**Jurisprudence :**

*COUR DE CASSATION :*

- Cour de cassation, chambre sociale, 2 oct. 2001, Dalloz 2001, p. 3148, note P.-Y. Gautier ; Dalloz 2002, sommaire p. 2296, note C. Caron ; Communication commerce électronique 2001, comm. 120 et les obs. ; Droit social nov. 2001, p. 915, note J.-E. Ray
- Cour de cassation, chambre criminelle, 19 mai 2004, Juris-Data n°2004-024120
- Cour de cassation, chambre sociale, 25 janvier 2005,  
<http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=877>
- Cour de cassation, chambre sociale, 17 mai 2005, Juris-Data n° 2005-028449; Agathe Lepage, *"Le faux-jumeau de l'arrêt Nikon"*, Communication Commerce électronique n° 7, Juillet 2005, comm. 121
- Cour de cassation, chambre sociale, 18 octobre 2006, Juris-Data n° 2006-035418

#### **COURS D'APPEL :**

- <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=731>, CA Paris, 14<sup>e</sup> chambre A, 12 mai 2004.
- <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=955>, CA Paris, 22<sup>e</sup> chambre A, 15 décembre 2004.
- CA Aix en Provence, 13 mars 2006, *Communication Commerce électronique 2006*, comm. 124, note C. Caron
- CA Montpellier, chambre sociale, 17 mai 2006, Juris-Data 2006-310126
- CA Lyon, chambre sociale, 21 juin 2006, Juris-Data 2006-316485
- CA Reims, chambre sociale, 30 août 2006, Juris-Data 2006-316171
- CA Besançon, chambre sociale, 14 novembre 2006, Juris-Data 2006-323423
- CA Paris, chambre 22 A, 28 novembre 2006, Juris-Data 2006-322978
- CA Paris, Chambre 22 section A, 14 mars 2007, Juris-Data n° 2007-329535

#### **TRIBUNAUX :**

- <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=899>, TGI Nanterre, référé, 26 octobre 2004,
- <http://www.foruminternet.org/documents/jurisprudence/lire.phtml?id=850>, TGI Bobigny 11 janvier 2005,

#### **Sites Internet :**

- Forum des droits sur l'Internet : [www.foruminternet.org](http://www.foruminternet.org) (jurisprudence, questions/réponses, articles, etc.)
- Commission nationale informatique et libertés : [www.cnil.fr](http://www.cnil.fr)
- <http://management.journaldunet.com/0409/040950-microsoft.shtml> : *"Les dirigeants découvrent les pièges des NTIC"*, Journal du net, 15/09/2004
- <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000819/0000.pdf> : *"Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française"*, Rapport au premier ministre.



## ***DROIT ET GESTION COMMERCIALE***

### **Vers une culture de la compétition et de la concurrence au Maroc**

Hassan Dabzat

*Chargé de mission auprès du Premier ministre, pôle concurrence*

### **Contraintes juridiques et stratégie des distributeurs : 50 ans de développement du grand commerce en France**

Véronique des Garets

*Professeur des universités, présidente du jury de l'agrégation EG française*

### **Les enjeux de la normalisation au Maroc**

Karim Bakari

*Ingénieur d'état à la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité*

### **Stratégie du ministère marocain en matière de protection du consommateur**

Abdelilah Quachachi

*Chef du service des produits de base et alimentaires au MICMAN*

### **Le droit des assurés en tant que consommateur au Maroc**

Mohammed Jamal Maâtouk

*Professeur universitaire*

## VERS UNE CULTURE DE LA COMPÉTITION ET DE LA CONCURRENCE AU MAROC

**Hassan DABZAT**

*Chargé de mission auprès du Premier ministre, pôle concurrence*

*« Markets work for the poor because poor people rely on formal and informal markets to sell their labour and products, to finance investment and to insure against risks. Well functioning markets are important in generating growth and expanding opportunities for poor people »*

World Development Report 2000-2001

*“ IMF argues that it is far more important to privatize quickly; one can deal with the problems of competition and regulation later. But the danger is that once a vested interest has been created, it has an incentive, and the money, to maintain its monopoly position, squelching regulation and competition, and distorting the political process along the way. ... Whether the privatized monopolies were more efficient in production than government, they were often more efficient in exploiting their monopoly position; consumers suffered as a result ”*

Joseph Stiglitz (in "Globalization and its discontents")

La question de la concurrence et de la régulation concurrentielle de l'économie a été abordée au Maroc dès la fin des années 1980. Avec la mise en oeuvre effective et les premiers résultats de la politique d'ajustement structurel, de la libéralisation, de la dérégularisation et de l'abandon progressif du contrôle des prix, la nécessité de disposer d'un outil moderne de régulation de l'économie s'est imposé peu à peu.

Le premier projet de texte traitant de la concurrence date de 1988 et le premier projet de loi date de 1995. La loi N° 06/99 sur la liberté des prix et de la concurrence qui fonde le droit marocain de la concurrence a été finalement adoptée en 2000 pour entrer en vigueur en juillet 2001.

On peut raisonnablement avancer que le Maroc a suivi en la matière un mouvement universel. En effet on reconnaît de plus en plus à l'échelle universelle qu'un Droit et une politique effective de la concurrence sont importants pour réguler les marchés des biens et des services et que le droit et la politique de la concurrence participent à la croissance et au développement économique.

Ils aident les états à réduire la pauvreté, à lutter contre la corruption et à promouvoir une bonne gouvernance. Le droit et la politique de la concurrence sont également de puis-

sants moyens pour réaliser une allocation efficiente des ressources globales de la collectivité, de promouvoir le progrès technique, d'améliorer le bien être des consommateurs, de réguler le pouvoir économique, etc.

À l'échelle universelle le monde a connu depuis les années 1990 une intégration plus globale et plus rapide des marchés. Cela s'est accompagné de défaillance et de distorsions qui peuvent survenir dans n'importe quel marché national et se transmettre très rapidement à d'autres économies et y causer de graves problèmes. C'est toujours les pauvres et les démunis qui en souffrent le plus et les premiers.

Le droit et la politique de la concurrence représentent un moyen de traiter ce type de problèmes à travers une coopération bilatérale, régionale et internationale qui se développe à tous les niveaux.

Il n'est pas sans intérêt de constater qu'actuellement plus d'une centaine de pays ont adopté un régime de concurrence et ont créé de solides autorités de la concurrence. Une quarantaine d'autre pays ont engagé des processus pour l'introduction de pareils régimes.

Les champs de la discussion du droit et de la politique de la concurrence est très large et évolue rapidement. C'est aussi, pour le Maroc du moins, un sujet nouveau dans les domaines économique et juridique. Son appréhension et sa diffusion dans l'économie nécessitent certes du temps mais également une meilleure explication de ces principes et de ces méthodes, en même temps que ses implications dans l'économie nationale et sur le plan international.

Dans les développements qui vont suivre nous nous proposons de traiter brièvement de la définition du droit et de la politique de la concurrence, de ses buts et finalités (I), des conditions de la promotion d'une culture de la concurrence et de la compétition (II) et de la dimension internationale du droit et de la politique de la concurrence (III).

En guise de conclusion nous tenterons d'aborder les défis de la mise en œuvre du droit et de la politique de la concurrence, d'en identifier les acteurs principaux et de cerner leurs responsabilités respectives.

## **I. PLAIDOIRIE POUR LE DROIT ET LA POLITIQUE DE LA CONCURRENCE**

La politique de la concurrence englobe les mesures gouvernementales qui affectent le comportement des entreprises et les structures de l'industrie et des affaires. Elle touche un large spectre de politiques publiques qui ont un rapport avec la compétition comme la politique commerciale, les politiques sectorielles, la privatisation, la libéralisation, la dérégulation, etc.

Plus spécifiquement le droit et la politique de la concurrence recouvrent les principes et les règles qui gouvernent le comportement des entreprises dans les marchés concurren-

tiels et la régulation du pouvoir économique, du pouvoir de marché et des concentrations. Ce corpus de règles motive les entreprises à innover et à chercher à mieux répondre aux besoins des consommateurs et de contribuer ainsi au dynamisme économique. Il incite les entreprises mais également les consommateurs (les entreprises étant également des consommateurs de leurs inputs) à opérer rationnellement en amont et en aval des opérations de production et de consommation des biens et services.

Le droit et la politique de la concurrence sont également utilisés pour réduire le pouvoir des monopoles et pour les inciter à fournir les meilleurs produits aux meilleurs prix, pour permettre aux entreprises efficaces de pénétrer les marchés, pour empêcher les entreprises de former des cartels visant à augmenter les prix ou restreindre l'offre ou se partager les marchés.

Plus récemment un des nouveaux objectifs du droit et de la politique de la concurrence est de réguler les interventions des pouvoirs publics sur les marchés.

La théorie économique soutient et démontre que le bien être général est plus grand dans les marchés de concurrence parfaite. Elle démontre également que la concurrence saine oriente les ressources de la collectivité vers les emplois les plus productifs.

La théorie soutient et démontre également qu'un monopole a tendance à faire des supers bénéfiques aux dépens des consommateurs, en déployant des stratégies efficaces pour ponctionner la "rente des consommateurs".

Pour les entreprises la politique de la concurrence signifie plus d'équité dans la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles qui peuvent pousser des entreprises efficaces et bien gérées hors des marchés. Elle assure une cohérence dans la régulation concurrentielle de l'économie étant proactive, efficace et efficiente pour économiser les ressources et le temps nécessaires, pour concevoir de nouvelles règles quand de nouveaux produits ou de nouveaux entrants pénètrent les marchés, ou quand des marchés émergents naissent.

Pour les consommateurs, un droit et une politique de la concurrence réelle conduisent à des produits et des services de meilleure qualité aux meilleurs prix.

Une application efficace du droit de la concurrence conduit souvent à réduire le temps mis à éliminer les barrières à la concurrence ce qui signifie beaucoup pour les consommateurs, surtout les plus pauvres.

Très souvent, pourtant, on avance que la concurrence n'est pas adaptée pour les économies en développement. Ces économies, outre le fait qu'elle seraient souvent de petite échelle, auraient des caractéristiques allant à l'encontre d'une politique de la concurrence comme : 1) un haut degré de contrôle public et d'intervention de l'état ; 2) des secteurs de l'agriculture et des services importants et par conséquent un secteur industriel insuffisant souvent concentré sur un petit nombre de marchés et d'entreprises ; 3) un large secteur informel ; 4) une forte dépendance à l'importation de biens manufacturés.

Il faut souligner que les problèmes de concurrence sont souvent cruciaux dans les secteurs de la distribution, des infrastructures de base, des services locaux, des services professionnels, des transports et des services financiers qui sont tous stratégiques pour toutes les économies.

L'inefficience, la mauvaise qualité dans ces secteurs sont préjudiciables pour la compétitivité et l'efficacité de toute économie quel que soit sa situation particulière ou le degré de sa complexité.

La plupart des pays en voie de développement ont, par ailleurs, mis en œuvre des politiques de privatisation, de libéralisation et de dérégulation. Ces politiques de libéralisation et de privatisation ouvrent certes de grandes opportunités pour la croissance et le développement mais elles offrent également de grandes opportunités aux entreprises pour abuser de leurs positions.

## **II. DE LA CRÉATION D'UNE CULTURE DE LA COMPÉTITION ET DE LA CONCURRENCE**

Une culture de la compétition et de la concurrence est essentielle pour créer des marchés bien régulés, assurant une allocation efficace des ressources globales de la collectivité et des processus de productions efficaces dans l'économie. Elle stimule les entreprises et leurs dirigeants à se concurrencer les uns les autres par les prix, la qualité, l'innovation et la création de nouveaux produits. Elle assure que les profits tirés de cette efficacité sont orientés vers l'offre d'un meilleur choix aux consommateurs, la protection de l'environnement, le développement durable, etc.

Pour la promotion de cette culture de la compétition et de la concurrence la loi est un élément important. Une loi bien conçue et adaptée au contexte national mais également dont la mise en œuvre effective est soigneusement étudiée sont à la base de l'introduction d'une culture de la compétition et de la concurrence dans une économie.

Du point de vue du contenu, une loi sur la concurrence se doit de couvrir au moins trois domaines : l'abus de position dominante, les cartels, ententes et collusions et des dispositions relatives aux concentrations et aux acquisitions. Par-dessus tout, pareille loi se doit de prendre en ligne de compte le milieu socio-culturel et institutionnel du pays et de l'économie concernée.

Les objectifs de la loi doivent être en parfaite cohérence avec les objectifs et les priorités du développement économique et social du pays concerné.

La loi se doit également de préciser l'étendue de ses champs d'application, ainsi que les secteurs ou les activités qui en sont exemptés et les conditions de cette exemption.

L'application effective de la loi est très largement tributaire des pouvoirs dévolus à l'autorité de la concurrence, à l'indépendance de cette autorité, au support politique dont les objectifs de la concurrence peuvent bénéficier et à la disponibilité des ressources qui

y sont consacrées. Les consommateurs sont les bénéficiaires ultimes de la concurrence. Pour cela, cependant, il leur faut prendre une part active dans le processus de la mise en œuvre de la loi. Pour avoir voix au chapitre les consommateurs doivent s'organiser à travers des groupes représentatifs, légitimes et efficaces.

Une autre condition importante pour que la culture de la compétition et de la concurrence se porte bien est que le monde des affaires respecte des standards de comportement et s'abstient volontairement des pratiques prohibées la loi.

La responsabilité du monde des affaires réside aussi dans la réalisation et le maintien de standards de transparence, de gouvernance, de pratiques comptables, de lutte contre la corruption et de respect des réglementations sociales et environnementales.

Le respect de ces standards par l'ensemble des acteurs et partenaires est au cœur de la culture de la compétition et de la concurrence dans une économie.

La prise de conscience du public de l'importance de l'application de la loi et son soutien est nécessaire à la promotion de cette culture de la concurrence.

Dans ce cadre le rôle des médias est extrêmement important pour aider les autorités de la concurrence à démontrer leur rôle et leur utilité dans leurs rapports avec les différents acteurs.

Enfin une coopération entre les différentes institutions d'un pays est primordiale pour le développement d'une culture de la concurrence.

Ces différentes institutions et les personnes qui y travaillent, doivent être sensibilisées aux questions de la concurrence et coopérer dans ce sens. Autrement le danger est grand de voir la culture de la compétition supplantée par la bureaucratie et des comportements visant le maintien de situation de rentes.

### **III. DE LA DIMENSION INTERNATIONALE DU DROIT ET DE LA POLITIQUE DE LA CONCURRENCE**

L'intégration continue des marchés au niveau mondial fait apparaître de nouveaux problèmes et de nouvelles questions qui ont besoins d'être couverts par le droit et la politique de la concurrence. Ces questions sont relatives aux pratiques des cartels internationaux, aux acquisitions et concentrations transnationales, aux pratiques anticoncurrentielles et abus de positions dominantes des sociétés transnationales, aux actions de dumping, etc.

L'importance des cartels internationaux dans le commerce mondial n'est plus à souligner aussi bien en matière d'importation qu'en matière d'exportations.

Très souvent les pratiques de ces cartels sont difficilement saisissables par les juridictions nationales pour de multiples raisons et, particulièrement, en l'absence de dispositions dans les lois nationales de dispositions visant spécifiquement ces pratiques.

Sans une coopération formelle entre autorités de concurrence de différentes juridictions il est très problématique de s'attaquer à ces pratiques et cette coopération doit être assise sur les dispositions des lois nationales.

Les concentrations et acquisitions entre entreprises situées hors des territoires de juridiction sont souvent faites sans l'avis des pays ou ces concentrations ou acquisitions peuvent avoir des effets. Cela risque de poser des problèmes inextricables de concurrence pour les économies en développement qui, par ailleurs, sont souvent démunies face à ces questions.

Les pratiques des sociétés multinationales ou transnationales relatives, par exemple, aux ventes liées, à la répartition des marchés, à l'utilisation des droits de propriété industrielle, des droits de licence ou des traitements et comportements imposés à leurs filiales peuvent également très largement biaiser la concurrence à l'échelle mondiale et dans les économies concernées.

La taille et le pouvoir économique dont peuvent disposer ces entreprises transnationales facilitent très largement leurs comportements anticoncurrentiels. Cela est très largement le cas dans des secteurs extrêmement sensibles pour les pays en développement comme le secteur agroalimentaire, le secteur pharmaceutique, l'énergie, les droits de propriété intellectuelle, etc.

Les interactions entre le commerce international et le droit et la politique de la concurrence sont très complexes et deviennent de plus en plus critiques au fur et à mesure que les pays réduisent leurs barrières au commerce.

Les pays tentent généralement de répondre aux problèmes posés en la matière à travers des actions anti-dumping. En théorie ce type d'action peut protéger une industrie d'une concurrence déloyale. En pratique le problème peut être plus complexe surtout pour des pays en voie de développement. On peut, par exemple, par des pratiques anti-dumping protéger des industries inefficaces et dans ce cas les consommateurs et les producteurs, utilisant les inputs protégés seront pénalisés en même temps que les performances des politiques de développement du pays concerné.

Une loi de la concurrence bien conçue peut essayer de mettre en place des outils pour traiter ce genre de problème à travers la doctrine des effets. Il ne faut cependant pas se cacher que l'application effective de cette doctrine pose des problèmes épineux.

## **CONCLUSION**

Les questions et les problèmes soulevés par le droit et la politique de la concurrence sont très nombreux et complexes et les défis soulevés à leur propos sont énormes.

Ces questions et ces défis sont relativement nouveaux dans la plupart des pays en développement. La majorité de ces pays est en train de mener rapidement des politiques de libéralisation, de réduction des barrières au profit du secteur privé national et étranger,

du commerce et des flux de capitaux. Les problèmes de concurrence et de compétition se poseront donc de plus en plus et avec acuité dans leurs économies.

Dans ces pays la culture dominante n'est pas encore une culture de compétition dynamique ou les entreprises privées essayent de conquérir des parts de marchés à travers l'innovation, la concurrence par les prix, la qualité, le service.

Une telle culture en est tout juste à ses débuts. Le grand défi des autorités de la concurrence dans ces pays n'est donc pas de soutenir des marchés concurrentiels, mais d'œuvrer à la création de marchés concurrentiels.

Les rapides changements et évolutions que connaissent ces pays apparaissent toutefois comme autant d'opportunités pour les autorités de la concurrence de jouer un rôle moteur pour perfectionner la structure de l'économie au bénéfice des consommateurs et du développement économique et social.

Dans cette perspective les initiatives de la société civile, des pouvoirs publics, des autorités de la concurrence et la coopération internationale sont déterminantes.

Le rôle de la société civile est avant tout de créer, de stimuler et de soutenir un mouvement consumériste fort et crédible. Sans ce mouvement la politique de la concurrence ne saurait efficacement défendre et accroître le bien être des consommateurs dans la régulation des marchés.

Les associations de consommateurs doivent avoir le droit et la possibilité de soumettre les cas de pratiques anticoncurrentielles aux autorités de la concurrence. Elles doivent également être attentives aux dimensions de la concurrence et de la compétition des différentes politiques publiques.

Le premier devoir des pouvoirs publics est de mettre en place une législation de la concurrence, ou de revoir la législation existante, afin de traiter l'ensemble des problèmes de concurrence en tenant compte des besoins et de l'environnement économique, social, institutionnel du pays. Une attention particulière doit être apportée à la définition des secteurs et des marchés qui seront exemptés de la loi et à la coordination entre régulation sectorielle et loi sur la concurrence. Les pouvoirs publics ont la charge de veiller soigneusement à la coordination et à la cohérence entre les politiques suivies et la politique de la concurrence.

La première tâche de l'autorité de la concurrence dans les pays émergents est de développer et de promouvoir la méthodologie ("advocacy") du droit et de la politique de la concurrence. Sa première responsabilité est de construire sa réputation autour de valeurs comme la transparence, l'indépendance et la crédibilité. Elle se doit de travailler diligemment pour répondre rapidement aux sollicitations du public quant à la mise en œuvre effective de la politique de la concurrence. Il est également nécessaire que les autorités de la concurrence bâtissent des relations fortes et suivies avec la société civile, le monde académique et l'ensemble des acteurs de la vie économique, social et politique du pays.

Le rôle de la coopération internationale en matière de droit et de politique de la concurrence est pour le moins double.

Les pouvoirs publics, les autorités de la concurrence mais également la société civile doi-



vent s'impliquer très fortement dans une coopération internationale pour traiter valablement les différents problèmes de concurrence soulevés par l'intégration croissante des marchés mondiaux.

La coopération internationale est aussi un moyen efficace de faire évoluer constamment le droit et la politique de la concurrence et d'acquérir rapidement une expérience plus large du traitement des problèmes et des questions de la concurrence et de la compétition en droit comparé.

---

## **APPENDICE :**

### **LA LOI N° 06/99 SUR LA LIBERTÉ DES PRIX ET DE LA CONCURRENCE AU MAROC**

La loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence, entrée en vigueur en juillet 2001, constitue le fondement du droit et de la politique de la concurrence au Maroc. Elle peut être considérée comme l'aboutissement d'un long processus de réformes visant à moderniser l'environnement des affaires.

Elle vise également à réaffirmer la volonté du pays de poursuivre la réforme de son économie et sa mise à niveau réglementaire dans la perspective d'une plus grande ouverture de l'économie et son intégration croissante aux marchés mondiaux.

#### **1. PRINCIPES DU DROIT ET DE LA POLITIQUE DE LA CONCURRENCE AU MAROC**

Dans son préambule la loi 6/99 sur la liberté des prix et de la concurrence précise qu'elle "a pour objet de définir les dispositions régissant la liberté des prix et d'organiser la libre concurrence. Elle définit les règles de protection de la concurrence afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien être des consommateurs. Elle vise également à assurer la transparence et la loyauté dans les relations commerciales".

Le législateur marocain a prévu un champ d'application très large pour cette loi en précisant dans son l'article 1<sup>er</sup> que ses dispositions s'appliquent : "à toutes les personnes physiques ou morales, -à toutes les activités de production, de distribution et de service, aux personnes publiques dans la mesure où elles interviennent dans les activités citées ci-dessus comme opérateur économique et non dans l'exercice de prérogatives de puissance publique ou de missions de service public, aux accords à l'exportation".

### **1.A. La liberté des prix et la protection économique des consommateurs**

Le Titre II de la loi pose un principe nouveau au Maroc celui de la liberté des prix.

Au terme de l'article 2 de la loi en effet, les prix des biens, des produits et des services sont déterminés par le jeu de la libre concurrence.

Un régime dérogatoire à cette liberté est toutefois prévu par la loi en cas de difficultés durables d'approvisionnement, de situations de monopole sur tout ou partie du territoire, de hausse ou de baisse excessive des prix, de calamité publique ou de situation manifestement anormale. Comme corollaire à cette liberté, le Titre VI de la loi relatif aux "pratiques restrictives de la concurrence" prévoit des dispositions devant garantir la protection et l'information des consommateurs : obligation d'information par voie d'affichage, d'étiquetage, de marquage, interdiction du refus de vente, de la vente liée, de la vente subordonnée à un service, réglementation de la vente avec prime, etc.

La loi 6/99 intervient également au niveau des relations commerciales entre professionnels en imposant une obligation de facturation, de communication du barème des prix et des conditions de vente, l'interdiction des prix minima de revente, du refus de vente, de la vente liée, des pratiques discriminatoires et en matière de délais de paiement la loi précise que ces derniers ne doivent pas être imposés de façon discriminatoire. La loi interdit par ailleurs le stockage clandestin.

### **1.B. Les pratiques anticoncurrentielles**

La loi dans son Titre III, articles 6 et 7, interdit les ententes et les pratiques assimilables à des abus de position dominante *"lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché"*.

L'article 7, dans son paragraphe 2, interdit les abus de dépendance économique.

L'article 9 de la loi précise que *"tout engagement ou convention se rapportant à une pratique prohibée en application des articles 6 et 7 est nul de plein droit"*.

En matière d'ententes, des exemptions sont prévues par l'article 8, si les pratiques en cause contribuent au "progrès économique", que cette contribution est jugée suffisante pour compenser les restrictions à la concurrence et qu'elles réservent aux consommateurs une partie équitable du profit qui en résulte. Cette exemption concerne également, sur décision de l'administration et après avis du Conseil de la Concurrence, les accords qui ont pour objet d'améliorer la gestion des petites ou moyennes entreprises ou la commercialisation par les agriculteurs de leurs produits.

### **1.C. Les opérations de concentration-acquisition**

Les opérations de concentration-acquisition qui dépassent le seuil fixé par la loi sont obligatoirement notifiées au Premier ministre.

Celle susceptibles de porter atteinte à la concurrence sont soumises par le Premier ministre au Conseil de la Concurrence pour avis.

Après cet avis, il peut enjoindre aux entreprises de ne pas donner suite à leur projet ou de rétablir la situation antérieure. Il peut autoriser l'opération après que les parties se soient engagées à prendre des mesures propres à assurer ou à établir une concurrence suffisante sur les marchés concernés.

La loi a retenu une définition large de la notion de concentration : entre dans le champ du Titre VI de la loi 6/99 toute opération juridique ou économique permettant à une entreprise ou à un groupe d'entreprises d'exercer, directement ou indirectement, sur une ou plusieurs autres entreprises une influence déterminante.

Les opérations de concentration ne doivent être notifiées au Premier ministre que si *"les entreprises qui sont parties à l'acte, ou qui en sont l'objet, ou qui leur sont économiquement liées ont réalisé ensemble, durant l'année civile précédente, plus de 40 % des ventes, achats ou autres transactions sur un marché national de biens, produits ou services de même nature ou substituables, ou sur une partie substantielle de celui-ci"*.

Les opérations de concentration restreignant la concurrence peuvent être autorisées sur la base d'un "bilan économique" positif. En effet, selon l'article 42, alinéa 2, *"le conseil de la concurrence apprécie si le projet de concentration apporte au progrès économique une contribution suffisante pour compenser les atteintes à la concurrence"*. Le conseil tient compte de la compétitivité des entreprises en cause au regard de la concurrence internationale.

## 2. LES AUTORITÉS DE LA CONCURRENCE AU MAROC

### 2.A. Le Premier ministre

Le Premier ministre est l'autorité administrative chargée de la politique de la concurrence au Maroc. La réglementation de la concurrence dote cette autorité d'un ensemble de pouvoirs réglementaires et administratifs et de prérogatives à caractère résolutif.

C'est ainsi que :

- en matière de réglementation des prix, la fixation et l'homologation des prix ou le retrait des produits et services de la liste des produits et services dont les prix sont réglementés sont établis par arrêté du Premier ministre ou l'autorité déléguée par lui à cet effet ;
- le Premier ministre, ou l'autorité déléguée par lui à cet effet, préside la commission interministérielle des prix et la commission centrale ;
- le Premier ministre nomme le Président et les membres du Conseil de la concurrence ainsi que les rapporteurs du conseil. Le règlement intérieur et le rapport d'activité du Conseil de la concurrence sont soumis au Premier ministre ;
- les avis rendus par le Conseil de la concurrence sont immédiatement transmis par le président du Conseil de la concurrence au Premier ministre qui décide de la suite à leur donner ;
- en matière de concentration économique le Premier ministre est saisi de tout projet de concentration qui tombe dans le champ d'application de la loi 06-99. Il est en mesure, après avis du Conseil de la concurrence, d'enjoindre aux entreprises parties dans la concentration économique de mettre fin à leur projet, le modifier ou le compléter ;
- en matière d'ententes il est habilité à reconnaître par décision que certains accords, notamment entre PME ou agriculteurs, ne sont pas considérés comme des pratiques

anticoncurrentielles ;

- en matière de pratiques anticoncurrentielles le Premier ministre désigne les fonctionnaires spécialement habilités à procéder aux enquêtes concurrence. De même qu'il peut entreprendre toute investigation et saisir le conseil de la concurrence de tous faits pouvant constituer des pratiques anticoncurrentielles et procéder à toutes enquêtes qu'il juge utiles en matière de concurrence ;
- Le Premier ministre soumet obligatoirement au Conseil de la concurrence pour avis tout projet de texte législatif ou réglementaire ayant pour effet de restreindre le jeu de la concurrence ou l'accès au marché, d'octroyer des aides de l'état ou des collectivités locales ;
- le Premier ministre est habilité à ordonner des mesures conservatoires ou à saisir le procureur du Roi aux fins de poursuites judiciaires, en cas de non-respect des dispositions de la loi n° 06-99 ;
- le Premier ministre peut ordonner la publication des décisions prises en matière de lutte contre les pratiques anticoncurrentielles dans des journaux d'annonces légales ou leur affichage dans les lieux qu'il indique.

Les décisions du Premier ministre sont susceptibles de recours devant la chambre administrative de la Cour suprême.

### **2.B. Les juridictions**

Les tribunaux du Royaume sont compétents pour juger les infractions à la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence. Le recours contre les jugements rendus par le tribunal est porté devant la Cour d'appel.

Les juridictions sont compétentes pour saisir le Conseil de la Concurrence pour les pratiques anticoncurrentielles dont elles sont saisies.

De même qu'elles doivent communiquer au Conseil de la Concurrence, sur sa demande, copie des procès-verbaux, des rapports d'enquête ou de tout document ayant un lien direct avec les faits dont le Conseil de la concurrence est saisi.

### **2.C. La Direction de la Concurrence et des Prix<sup>1</sup>**

La direction de la concurrence et des prix est une structure administrative rattachée au Ministère délégué auprès du Premier ministre chargé des Affaires Économiques et Générales.

Elle assure les missions suivantes :

- préparer et veiller à l'application des textes à caractère législatif et réglementaire, relatifs à la concurrence et aux prix ;
- lutter contre les ententes illicites et les abus de position dominante qui faussent le

<sup>1</sup> Un projet de décret a été introduit pour mettre en place une Direction de la concurrence et des prix de plein droit rattachée au département du Premier ministre.

Ce projet confère à la Direction de la Concurrence et des Prix les attributions prévues par la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence.

bon fonctionnement du marché ;

- surveiller les opérations de concentration risquant d'aboutir à un déséquilibre excessif du marché ;
- assurer la loyauté et la transparence dans les relations commerciales entre les entreprises, et entre ces dernières et les consommateurs en supervisant, en relation avec les autres administrations concernées, les enquêtes à caractère économique ;
- participer à la préparation, à la négociation et à la mise en oeuvre des dispositions relatives à concurrence prévues dans les accords signés entre le Maroc et ses partenaires étrangers ;
- représenter le Maroc devant les instances internationales qui traitent de la concurrence.

#### **2.D. Le Conseil de la Concurrence**

Le Conseil de la concurrence est un organe consultatif créé par la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence aux fins d'avis, de conseils ou de recommandations.

Il est chargé de soutenir le Premier ministre, ou l'autorité déléguée par lui à cet effet, dans la mise en oeuvre de la politique de la concurrence au Maroc. De ce fait, il est appelé à rendre des avis, des conseils ou des recommandations à chaque fois qu'il est saisi par le Premier ministre, ou par les commissions permanentes du parlement, ou par les conseils de régions, ou par les chambres professionnelles, les organisations syndicales, les associations, etc. ou par les tribunaux.

Le Conseil de la Concurrence est compétent en matière de pratiques anticoncurrentielles, de concentration économique et en matière de prix.

Le conseil est composé du président et de douze membres nommés par décret du Premier ministre pour une durée de cinq ans renouvelable une fois. Ses douze membres se répartissent en six représentants de l'administration, trois représentants des milieux professionnels et trois personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique, de concurrence ou de consommation. Le conseil dispose d'un corps de rapporteurs pour l'aider dans ses tâches.

#### **2.E. les enquêteurs de la concurrence**

Pour l'application de ses dispositions, la loi n° 06/99 a prévu que des fonctionnaires spécialement habilités peuvent procéder aux enquêtes nécessaires.

Placés auprès la direction de la concurrence et des prix, ces enquêteurs sont assermentés et sont porteurs de cartes professionnelles. Tenus par le secret professionnel, ils sont désignés pour réaliser des investigations en matière de concentration économique et de pratiques anticoncurrentielles. Ses investigations peuvent être simples ou sous autorisation judiciaire.

**CONCLUSION**

La réception en droit marocain des principes ci-dessus évoqués marque une étape importante dans la réforme de fond visant à moderniser et à mettre à niveau l'économie nationale.

Avec l'entrée en vigueur de ce texte, c'est une nouvelle morale des affaires que les autorités marocaines affirment vouloir promouvoir.

## **CONTRAINTES JURIDIQUES ET STRATÉGIES DES DISTRIBUTEURS : 50 ANS DE DÉVELOPPEMENT DU GRAND COMMERCE EN FRANCE**

**Véronique DES GARETS**

*Professeur des Universités, présidente de l'agrégation externe française E-G.*

En France, la loi intervient sur le secteur du commerce de détail sous prétexte de protéger les différents types de commerce, les consommateurs et les fabricants et pour permettre un développement harmonieux de la géographie des villes.

En fait les gouvernements sont toujours écartelés entre d'une part l'intérêt pour les grandes surfaces dans la politique de contrôle de l'inflation et la mise à disposition d'un nombre immense de produits pour le plus grand nombre de clients et, d'autre part, l'inquiétude suscitée par le poids pris par les grandes entreprises de distribution dans la distribution française, entraînant un rapport de force déséquilibré avec les entreprises fabricantes, en particulier les PME et des craintes chez les petits commerçants.

Deux lois célèbres encadrent l'implantation des points de vente : la loi Royer (1973) et la loi Raffarin (1996). Les rapports avec les fournisseurs sont encadrés par la loi Galland (1996) complétée par la circulaire Jacob-Dutreil parue en 2005.

Cette présentation a pour objectif d'analyser les conséquences de cet encadrement juridique sur la stratégie des distributeurs et de montrer que ces lois n'ont pas toujours eu l'effet escompté par leurs auteurs.

### **I. LA RÉGLEMENTATION DE L'IMPLANTATION COMMERCIALE ET LES STRATÉGIES DES DISTRIBUTEURS**

#### **I.1. La problématique de l'implantation des grandes surfaces**

En France, la grande distribution a toujours soulevé des passions : dès 1852, l'ouverture du Bon Marché par Boucicaut suscite la curiosité au point que Zola en fera un roman célèbre.

En 1960 Édouard Leclerc invente le discount à Landernau et en 1963 Carrefour implante son 1<sup>er</sup> hyper marché à Ste Geneviève des Bois. C'est alors une vraie révolution : un ma-

gasin de 2500 m<sup>2</sup> de surface de vente offrant un large assortiment de produits avec un principe général : "tout sous un même toit".

Des mouvements de contestation naissent chez les petits commerçants et des actions violentes ont lieu sous la conduite du CID-UNATI, mais le gouvernement est alerté par les inquiétudes des petits commerçants et la loi Royer sera votée en 1973.

Cette loi crée des Commissions d'Urbanisme commercial (CDUC) composées de commerçants locaux, d'associations de consommateurs et d'élus locaux. Ces CDUC interviennent dès que la surface d'ouverture est de plus de 1500 m<sup>2</sup> dans les villes de plus de 40000 habitants et 1000 m<sup>2</sup> dans les villes de taille inférieure.

La notion de surface de vente est ambiguë. On entend alors par surface de vente toute surface sur laquelle la marchandise est implantée et à laquelle la clientèle peut accéder. On assiste dès lors au développement rapide des magasins de moins de 1000 m<sup>2</sup> ou 1500 m<sup>2</sup> sous le seuil d'autorisation des CDUC qui ne nécessite qu'un permis de construire qui sera négocié avec les responsables municipaux.

Ce contournement de la loi aurait permis à un tiers des grandes surfaces de se développer. C'est sur cette période que le nombre de magasins à l'enseigne Intermarché ou Leclerc va fortement augmenter.

Cette loi est complétée par la loi Doubin en 1990 qui vise donc les lotissements commerciaux, composés de plusieurs magasins de surface inférieure aux seuils de la loi Royer. Des manœuvres d'influence vont être exercées sur les membres des commissions pour emporter une décision et les autorisations vont se monnayer mises à jour par la presse puis quelques procès. En 1994, Leclerc avoue que la moitié des autorisations d'ouverture est liée à ce type de pratique.

En 1993, la composition et le fonctionnement des commissions sont modifiés dans un souci de plus grande transparence par la loi Sapin et une étude d'impact doit s'ajouter à la demande d'autorisation afin de prendre conscience de l'impact de l'ouverture du point de vente sur l'économie locale.

Mais ces études d'impact sont réalisées par le demandeur, leur neutralité n'est donc pas assurée.

La loi Raffarin, en 1996, baisse le seuil des autorisations à 300 m<sup>2</sup> et oblige à une enquête publique portant sur les aspects économiques sociaux et d'aménagement du territoire, tout projet de plus de 6 000m<sup>2</sup>.

Cette loi a eu des résultats opposés à ce qui était attendu, les distributeurs en place bénéficiant d'une position de monopole due à la limitation des ouvertures nouvelles ou mettant en place des stratégies de contournement leur permettant de poursuivre leur développement. En France par exemple les entreprises du secteur de la grande distribution choisissent la croissance externe entraînant un mouvement de concentration ou élargissent leur portefeuille de points de vente en développant un format sous le seuil des autorisations des CDUC.



L'ensemble de ce cadre juridique part toujours d'une bonne volonté : assurer un équilibre entre le grand commerce et le petit commerce. Le grand commerce est stimulé car il limite les hausses de prix et le petit commerce est défendu pour son rôle de service et son importance dans l'aménagement du territoire.

Mais toutes les lois visant à mieux contrôler l'implantation des grandes surfaces n'ont pas réussi à atteindre leur objectif. Plus de 3,5 millions de m<sup>2</sup> ont été ouverts en 2005 et 2006. Ces lois n'ont donc pas permis de limiter le développement des surfaces de vente de la grande distribution.

## I.2. Les réponses stratégiques des distributeurs

Les entreprises définissent habituellement leur stratégie en prenant en compte la concurrence et la cible visée, le cadre réglementaire n'étant qu'un élément de l'environnement de l'entreprise.

Les entreprises de la distribution sont particulièrement contraintes par le cadre légal. On peut définir trois réponses stratégiques des distributeurs à ces lois encadrant l'implantation des points de vente.

On a assisté d'abord à une stratégie de croissance externe.

Les distributeurs ont également diversifié leur portefeuille de formules de distribution en développant des petites surfaces et en tentant un développement vers la distribution via le canal Internet.

Les contraintes juridiques françaises ont enfin été l'occasion d'aller se développer sur d'autres territoires à travers un développement international.

La stratégie de croissance externe a conduit à une concentration des distributeurs. La difficulté de se développer par croissance interne et la volonté d'afficher une puissance d'achat ont poussé un double mouvement de concentration. De nombreuses enseignes ont disparu : Euromarché, Mammouth ou Continent ont laissé la place à Auchan ou Carrefour.

Lorsque les concentrations sont impossibles au niveau du capital, les achats se sont regroupés au niveau de centrales d'achat. C'est le problème des distributeurs indépendants par exemple qui ne peuvent se regrouper au niveau du capital. Ceux là ont donc choisi le regroupement des achats via des centrales. Lucie par exemple a permis à System U et Leclerc d'augmenter leur poids dans les achats en France ou au niveau européen, EMD pour système U (1<sup>ère</sup> centrale européenne) ou Coopernic pour Leclerc (2<sup>ème</sup> centrale européenne) ont eu le même effet.

On assiste parfois à une course à la taille critique. L'externalisation de certaines fonctions comme les systèmes d'information ou la logistique rend illusoire cette course puisque ces charges vont devenir variables par cette externalisation. À l'inverse la gestion d'un très grand nombre de points de vente augmente les charges de structures liées à la coordination plus difficile d'un réseau de distribution. Par contre la recherche de la taille critique peut être motivée par la volonté de se protéger d'éventuels rachats. On parle régulièrement de Wal-Mart qui pourrait racheter un distributeur français pour investir le territoire.

Plus les groupes de distributions sont importants plus leur rachat est coûteux et donc plus difficile.

La seconde réaction stratégique des distributeurs a été une stratégie de contournement de la loi en développant des surfaces sous le seuil des autorisations d'ouvertures.

Cela a été la première réaction à la loi Royer en 1973. Les seuils d'ouverture étant fixés à 1500 m<sup>2</sup> les ouvertures de supermarché de taille limite se sont fortement développées, en dessous de ce seuil d'abord avec les supermarchés ouverts par des indépendants comme Intermarché par exemple, puis par les hard discounter avec le développement rapide des enseignes du type Lidl venues d'Allemagne.

Le terrain du virtuel intéresse également les distributeurs français, il n'est pas concerné par les limitations réglementaires d'ouvertures ou d'agrandissement des points de vente. L'e-commerce permet de proposer des produits et services. On peut citer C discount issu du groupe Casino. La concurrence s'élargit donc au delà de l'assortiment proposé au client vers des services accessibles à distance.

Les contraintes juridiques ont également été une occasion d'ouverture vers le marché international. La difficulté à se développer sur le terrain français est une formidable opportunité pour chercher à se développer sur des terrains extérieurs.

Le développement s'est d'abord fait tout azimut, il est aujourd'hui plus contrôlé. L'internationalisation est née dans les années 60 vers la Belgique mais n'a connu un véritable essor que dans les années 70 avec l'instauration des lois Royer. Amérique du Sud, Amérique du Nord attirent dans les années 70 et 80, mais les distributeurs isolés à l'étranger font face à quelques échecs comme aux Etats-Unis. Ils se recentrent alors sur l'Europe et l'Espagne devient le nouveau terrain de développement. Aujourd'hui encore quelques distributeurs ont choisi de se retirer de certains pays pour rationaliser leurs investissements.

En dehors du continent européen, Carrefour est présent sur tous les autres continents, Auchan en Asie et en Amérique du Sud, Afrique du nord, Casino également. Il est plus facile de réussir sur des pays émergents, les nouveaux pays européens et l'Asie sont donc autant d'opportunité de développement.

Le cadre légal et réglementaire intervient également pour encadrer les relations entre entreprises. Les rapports distributeurs fournisseurs ont donc fait l'objet de l'attention des législateurs.

## **II. L'ENCADREMENT DES RELATIONS DISTRIBUTEURS-FOURNISSEURS**

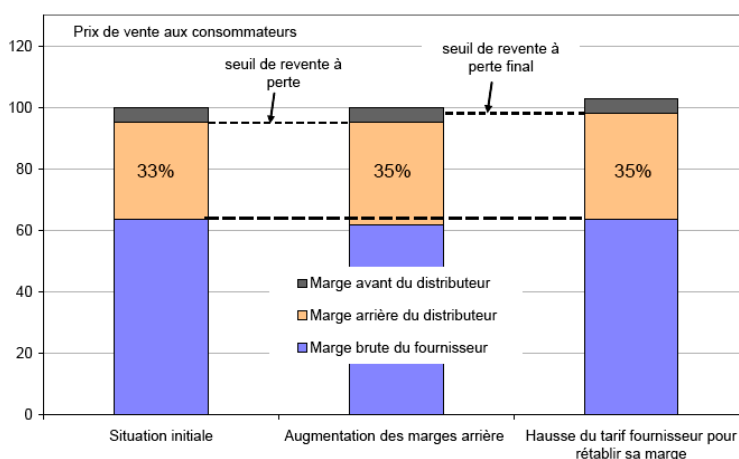
### **I.1. La problématique des relations "distributeurs-fournisseurs"**

Cela fait plus de vingt ans que les pouvoirs publics tentent de réguler les relations "distributeurs-fournisseurs". Dès 1986 une ordonnance régule les conditions de l'échange. Tout

en affirmant la liberté des prix, elle interdit à un commerçant de revendre un produit à un prix inférieur au prix d'achat effectif. L'objectif des législateurs est double : il vise à protéger à la fois le fournisseur, et plus particulièrement les PME dont les rapports avec les distributeurs sont souvent tendus, et le consommateur contre une hausse des prix.

La loi Galland entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1997, elle affiche deux objectifs<sup>1</sup> : assurer une concurrence plus loyale dans la vente au détail en luttant contre la pratique de prix abusivement bas et en luttant contre la vente à perte en interdisant un prix de vente inférieur au prix d'achat effectif indiqué sur les factures des fournisseurs ; réguler les relations entre producteurs et distributeurs en simplifiant les règles de facturation, en clarifiant les négociations de prix et en renforçant le rôle des conditions générales de vente. La vente à perte était déjà interdite en France depuis 1963, mais la loi Galland est venue préciser la notion de prix d'achat effectif. Les marges arrières sont une tradition dans la grande distribution. Elles sont constituées des remises ristournes et rémunérations de coopération commerciale accordées hors facture par un fournisseur à un distributeur. La loi Galland interdit aux distributeurs de les prendre en compte dans la fixation du prix de vente au consommateur.

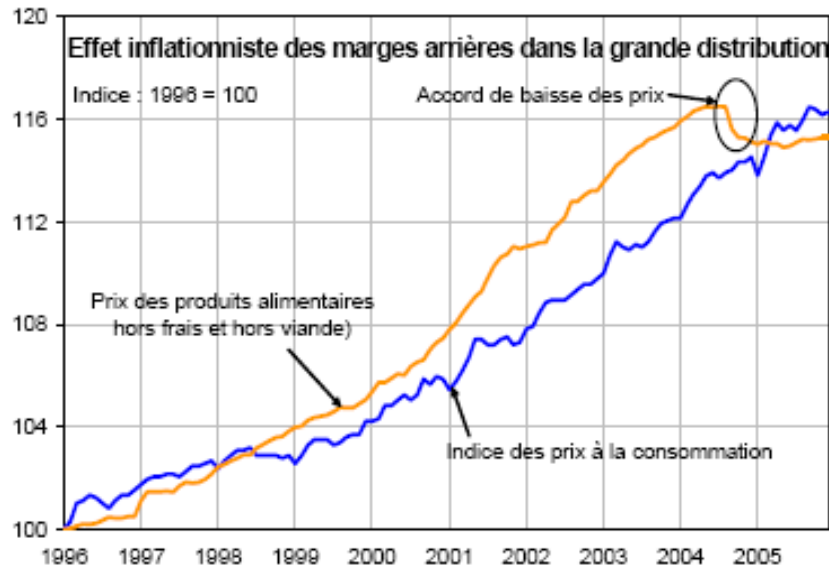
**Figure 1 : Répercussions d'une hausse des marges arrières sur le seuil de revente à perte et effet inflationniste<sup>2</sup>**



Cette loi a été critiquée pour ses effets inflationnistes sur le prix de détail des produits de marque nationale. LSA annonçait une hausse de 11,5 % des prix des produits de marques nationales entre 2000 et 2003 (contre 4 % pour les marques de distributeur et les premiers prix). Cet effet est attesté par la courbe suivante :

<sup>1</sup> Ministère des Finances, document rédigé par le CEDEF, juillet 2005

<sup>2</sup> Direction du Trésor et de la Politique économique, Trésor Eco N°3, nov 2006

Figure 2 : Effet inflationniste des marges arrières (source INSEE<sup>1</sup>)

La conséquence de cette loi a été une augmentation des marges arrières. Le taux de marge arrière est passé de 22 à 33 % entre 1999 et 2004. En même temps on a assisté à une uniformisation des prix de vente des marques nationales.

La loi Dutreil du 2 août 2005 est venue corriger ces effets. Elle a fait des conditions générales de vente le socle de la négociation entre fournisseurs et distributeurs. Elle a également donné aux distributeurs un peu de liberté dans la fixation des prix de vente en donnant la possibilité de réintégrer les marges arrières dans le prix de vente.

On a donc une nouvelle définition du seuil de revente à perte. Le montant des marges arrières était plafonné à 20% en 2006, il est en 2007 plafonné à 15%, l'objectif étant qu'elles disparaissent totalement en 2008. Toute marge arrière supérieure à ces taux peut être réintroduite dans le calcul du seuil de revente à perte.

Ces lois encadrant les relations "distributeurs-fournisseurs" ont entraîné des réponses stratégiques pour les distributeurs.

## II.2. Les réponses des distributeurs

Les distributeurs ont une double fonction :

- vis à vis des consommateurs ils proposent des assortiments de produits pour répondre à leur demande,

<sup>1</sup> Direction du Trésor et de la Politique économique, Trésor Eco N° 3, novembre 2006.

- vis à vis des fournisseurs ils apportent un certain nombre de services pour mettre en avant ces produits.

Les relations amont sont un mélange de coopération pour la réponse aux besoins des clients et de divergence dans la négociation des prix d'achat. La concentration des distributeurs et des centrales d'achat a entraîné un rapport de force favorable aux distributeurs. En 2004 cinq centrales d'achat représentaient 86% des parts de marché.

À l'inverse le paysage des fournisseurs est très varié : 96 % des fournisseurs sont des PME qui ne représentent que 19 % du chiffre d'affaires. La difficulté est donc pour les PME qui n'ont pas un poids suffisant pour négocier avec les grandes centrales d'achat.

Les conséquences de la loi Galland ont été importantes pour l'image des distributeurs. En effet, plusieurs distributeurs ont choisi un positionnement discount. Or, l'application de la loi Galland les empêche d'intégrer les marges arrières dans le prix de vente et uniformise les prix de vente entre enseignes.

Ne pouvant plus se distinguer sur les prix, les distributeurs ont cherché à se distinguer sur les produits à marque d'enseigne, les marques de distributeur. On trouve deux types de marques de distributeur. Les marques premier prix et les marques qualitatives.

Les marques premier prix ont été développées en réaction à la place croissante prise par les hard discounters dans la grande distribution. Jusqu'en 2005 les parts de marché de ce type de formule de distribution n'ont cessé de croître pour atteindre 13,3% de part de marché. La formule tend à stagner aujourd'hui, parallèlement les hypermarchés ont vu leur vente en volume augmenter contrairement à leurs ventes en valeur. Les hyper ont donc commencé à limiter la fuite des clients mais les achats se sont reportés sur des produits de plus faible prix.

Les marques de distributeurs qualitatives prennent également une place croissante dans le chiffre d'affaires des grandes enseignes. Ces MDD (marques de distributeurs) permettent aux distributeurs de se différencier de leurs concurrents.

**Tableau 1 : Part de Marché en volume des marques de distributeur en 2006**  
(Source PLMA)

Pays	PdM des MDD en volume	Pays	PdM des MDD en volume
Suisse	53%	Slovaquie	34%
Grande Bretagne	43%	Suède	28%
Allemagne	42%	Portugal	27%
Belgique	39%	Rép. Tchèque	27%
Espagne	35%	Danemark	27%
<b>France</b>	<b>34%</b>	Finlande	25%

La loi Dutreil renforce cette montée des MDD. D'abord développées pour leur contribution à l'image du point de vente, elles sont aujourd'hui développées pour leur rentabilité. En effet la loi Dutreil a permis de relancer la concurrence sur les grandes marques nationales

en permettant d'intégrer les marges arrières dans le seuil de revente à perte et donc le prix de vente.

Selon une étude Euler Hermes SFAC, les distributeurs français ont pour objectif d'atteindre 50 % des volumes en MDD tout en améliorant leur rentabilité. En effet la rentabilité est mise à mal par ce renouveau de concurrence sur les marques nationales. Dans cet objectif une pression accrue est portée sur les fabricants de MDD, PME pour la plupart. Les distributeurs massifient leurs achats et cherchent à réduire leurs coûts de stockage. La menace sur la rentabilité des entreprises de distribution est réelle et le rapport de force avec les fournisseurs va être renforcé.

La réduction des assortiments est également une menace pour les fournisseurs. La place plus importante laissée aux MDD entraîne une réduction des linéaires disponibles pour les marques nationales. On assiste ainsi à une rationalisation des assortiments dans lesquels les marques doivent faire leur preuve rapidement sous peine d'être supprimées.

La seconde conséquence stratégique pour les distributeurs est la réorganisation de leurs structures logistiques. Les distributeurs cherchent à transférer la prise en charge logistique des produits pondéreux vers leurs fournisseurs. En transférant cette charge vers les fournisseurs, les distributeurs cherchent à améliorer leurs marges. Mécaniquement les fournisseurs devraient augmenter leurs prix de vente pour intégrer ces frais logistiques. Cette augmentation de prix serait alors transférée sur le consommateur final, la marge des distributeurs étant ainsi protégée. Ceci est particulièrement vrai pour les produits pondéreux à l'image de l'eau et des boissons.

Cette nouvelle externalisation de la fonction logistique pose problème aux PME qui ne sont pas armées pour répondre à cette nouvelle charge.

## **CONCLUSION**

Depuis 50 ans, les gouvernements successifs ont tenté d'encadrer la grande distribution alimentaire. Les lois Royer et Raffarin ou encore Galland ou Dutreil avaient toutes de bonnes intentions : permettre à tous d'exister sur le marché pour le plus grand bien des clients.

Nous avons pu observer que toutes ces lois ont toujours trouvé des réponses chez les distributeurs afin de les orienter favorablement pour ces acteurs.

À chaque réaction stratégique des distributeurs, une nouvelle réflexion a été menée au niveau des législateurs pour permettre un nouvel encadrement de la situation. Les lois se sont ainsi succédées depuis cinquante ans trouvant toujours une réponse stratégique de la part des grandes entreprises de distribution.

On peut donc se demander si "le mieux n'est pas l'ennemi du bien" ou si le marché ne finit pas toujours par l'emporter sur les contraintes juridiques ?

---

**Bibliographie :**

- Bergès-Sennou F., Monier-Dilhan S. et Orozco V. *"Les marques de distributeurs : une stratégie d'enseigne gagnante"*, INRA Sciences Sociales – Recherches en économie et sociologie rurales, N° 5-6, Novembre 2006.
- Bergès-Sennou, F. Store loyalty, *"Bargaining power and the private label production issue"*, European Review of Agricultural Economics, vol. 33, n° 3, pp 315-335 (2006).
- Boudet A. (2007), *"Renaud Dutreil se fait l'avocat d'une réforme radicale de l'urbanisme commercial"*, Les Échos, 12/02/07
- Borsenberger C., Doisy N., *"Les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs"*, Trésor Eco N° 3, 2006, Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie, Direction générale du Trésor et de la Politique économique.
- Colla E., *"Législation commerciale, marges arrières et concurrence par les prix dans la distribution. Quels modèles d'explication ?"*, 9ème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 4-5 novembre 2004.
- Cliquet G., des Garets V., *"Réglementation des implantations commerciales et stratégies des distributeurs"*, 15èmes Journées des IAE, Biarritz, 6-8 septembre 2000.
- DGCCRF, *"Bilan présenté à la commission d'examen des pratiques commerciales"*, 25 septembre 2006.
- Filser M., des Garets V., Paché G., "La distribution : organisation et stratégie", EMS éd., 2001.
- Héliès-Hassid M-L. *"Au Bonheur des Dames ou la leçon de commerce moderne de M. Zola"*, Décisions Marketing, N° 20, 2000, 35-46.
- Paché G., des Garets V., *"Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques"*, Recherche et Applications en marketing, Vol 12, 1997, N° 2, pp 61-82.
- Philippart P., *"Le cadre réglementaire de la grande distribution : une interrogation sur son effectivité analyse du cas français"*, 1<sup>ère</sup> journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, 29 mars 2007.

# LES ENJEUX DE LA NORMALISATION AU MAROC <sup>1</sup>

**Karim BAKARI**

*Ingénieur d'état à la direction de la normalisation et de la promotion de la qualité*

Au cours de cette communication nous aborderons successivement les points suivants :

- La normalisation (I) : rôle, champs, principes, enjeux et finalités ;
- La normalisation au Maroc (II) : base juridique, organismes de normalisation (CSIQP, CNTs et SNIMA), processus de normalisation et bilan de l'activité normative au Maroc ;
- L'incidence économique de la normalisation au Maroc (III) : normes et marchés publics, normes et commerce internationale, normes et management d'entreprise ;

Puis, nous concluons notre intervention en présentant les contraintes et perspectives du système de normalisation marocain.

## I. LA NORMALISATION

### I.1. Le rôle de la normalisation

La normalisation a pour objet l'élaboration, la publication et la mise en application de documents de références appelés normes.

Les normes comportent des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

### I.2. Champs de la normalisation

Les aspects traités par la normalisation sont multiples :

- spécifications de produits
- méthodes de mesure, d'essai et d'analyse

---

<sup>1</sup> Résumé rédigé par Pierre Célier, sur la base du diaporama utilisé par K. Bakari lors de son intervention. Celui-ci est disponible à l'adresse web suivante : [http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Normalisation\\_Maroc.ppt](http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Normalisation_Maroc.ppt)



- étiquetage et emballage
- management / Organisation
- principes de santé et de sécurité
- terminologie et définitions
- symboles graphiques
- services
- personnes
- évaluation de conformité

### **I.3. Les principes de la normalisation**

La démarche de normalisation s'appuie sur plusieurs grands principes :

- consensus
- transparence
- indépendance des comités techniques
- disponibilité des projets de normes et des documents nécessaires
- actualisation : revue périodique des normes (5 ans)
- respect des accords internationaux

### **I.4. Enjeux et finalités de la normalisation**

Les principaux enjeux de la formalisation sont de :

- permettre de développer des marchés
- aide au choix stratégiques de l'entreprise
- favoriser la protection des consommateurs
- faciliter la rationalisation de la production
- favoriser le transfert de technologies
- aider à l'application de la réglementation

À travers la normalisation plusieurs objectifs sont poursuivis :

- promouvoir le principe d'économie
- fournir des moyens de communication
- protéger la santé et de la sécurité
- assurer la compatibilité entre les produits
- permettre la transparence de l'information sur les produits
- protéger les consommateurs
- promouvoir la qualité de la vie
- promouvoir le commerce international

La normalisation permet notamment : d'accroître la compétitivité des entreprises, de réduire les barrières commerciales et d'assurer une meilleure sécurité des produits.

Concrètement cela entraîne plusieurs avantages pour les entreprises :

- faciliter l'interopérabilité des produits, des systèmes et des services
- renforcer la rigueur dans les méthodes de travail
- gagner de nouveaux clients
- conquérir de nouveaux marchés
- réduire les coûts initiaux associés à la conception et au développement
- augmenter les gains de productivité et diminuer les coûts de la non-qualité

## **II. LA NORMALISATION AU MAROC**

### **II.1. Bases juridiques de la normalisation au Maroc**

L'organisation de la normalisation au Maroc repose notamment sur trois Dahirs :

- Dahir n°1.70.157 du 30 juillet 1970 relatif à la normalisation industrielle en vue de la recherche de la qualité et l'amélioration de la productivité, modifié en 1993
- Décret n°2.70.314 du 8 Octobre 1970 fixant la composition et les attributions des organismes de la normalisation industrielle
- Décret n° 2.93.530 du 20 Septembre 1993 relatif à la marque et le certificat de conformité aux normes marocaines

### **II.2. Organismes de la normalisation au Maroc**

La normalisation au Maroc relève principalement de trois organismes :

- le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP)
- les Comités Techniques de Normalisation (CTNs)
- le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA)

#### ***II.2.A. Le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité (CSIQP)***

Placé sous la tutelle du Premier Ministre, il est composé de représentants des départements ministériels et du Service de la Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA).

Ses missions sont :

- d'établir la stratégie de normalisation dans le cadre de politique économique,
- de donner un avis sur les projets de normes marocaines élaborés par les CTNs.

#### ***II.2.B. Les Comités techniques de normalisation (CTNs)***

Placés sous la tutelle du Ministre responsable du produit normalisé, ils sont composés des

départements ministériels intéressés, de représentants du secteur semi-public ainsi que des organisations professionnelles du secteur privé, des laboratoires, des universités, des associations de consommateurs, ainsi que de toute personnalité ou technicien dont le concours paraît utile

Ses missions sont :

- l'établissement des programmes des travaux de normalisation
- l'étude et rédaction des projets de normes marocaines
- le lancement des PNM en enquête publique
- la mise au point définitive des PNM à l'issue de l'enquête publique
- la réalisation d'études techniques sur la normalisation

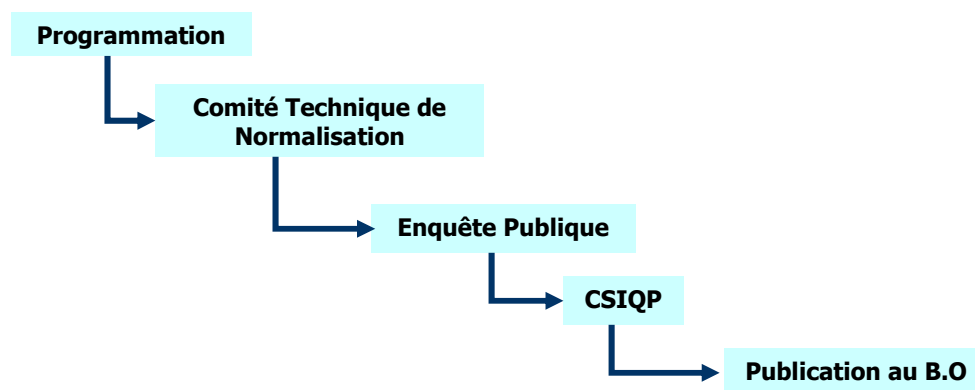
### **II.2.C. Le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) :**

Placé sous la tutelle du Ministère Chargé de l'Industrie, il a comme attributions:

- la transmission aux secrétariats des CTNs des directives établies par le CSIQP
- la centralisation et présentation pour avis au CSIQP des PNM
- la codification, impression et diffusion des normes marocaines homologuées
- la représentation du Maroc auprès des organismes étrangers et internationaux de normalisation

### **II.3. Le processus de normalisation au Maroc**

Le processus d'élaboration d'une norme au Maroc peut être schématisé comme suit :



Ce processus normatif s'appuie sur plusieurs sources, notamment :

- normes internationales (ISO, CEI, etc.)
- normes régionales et étrangères (EN, NF, ASTM, etc.)
- "codex alimentarius"
- directives européennes

En règle général les normes marocaines sont facultatives. Toutefois elles sont obligatoires en matière de marchés publics et peuvent également l'être dans le domaine de la santé et de la sécurité.

Les normes de spécification des produits et des services sont certifiables.

La référence aux normes est un mode de rédaction des réglementations techniques qui consiste à remplacer, dans le texte, l'énoncé détaillé des spécifications techniques par une référence à une ou plusieurs normes

Les départements ministériels ont recours à ce mode de référence dans le cadre de leur compétence et en application de textes législatifs ou réglementaires divers.

#### **II.4. BILAN DE L'ACTIVITÉ NORMATIVE AU MAROC**

L'effort normatif marocain répond à plusieurs priorités :

- normes demandées explicitement par les opérateurs économiques
- normes touchant à la santé et à la sécurité
- normes facilitant l'application des accords bilatéraux et multilatéraux de libre échange
- normes nécessaires pour la certification

Concrètement l'action normative au Maroc s'est traduit par :

- l'institution de 92 comités techniques de normalisation couvrant la plupart des secteurs d'activités
- la publication de 6454 normes marocaines
- une large harmonisation des normes marocaines avec les normes internationales
- l'homologation de normes tenant compte des spécificités marocaines : huile d'argane, produits de l'artisanat, écriture tifinaghe, etc.

Bilan en matière de certification nationale des produits :

- fonctionnement et gestion en conformité avec le Guide ISO/CEI 65
- vérificateurs et experts confirmés
- laboratoires qualifiés
- commissions de décision regroupant les différents intérêts
- apposition de la marque nationale de conformité
- 34 applications

Bilan en matière de certification des systèmes de management :

- qualité, sécurité et environnement
- référentiels identiques aux normes internationales
- fonctionnement et gestion en conformité avec le Guide ISO/CEI 17021
- système de qualification des auditeurs
- commissions sectorielles regroupant les différents intérêts

- 129 applications ISO 9000, 10 applications ISO 14000, 10 applications HACCP, 6 applications NM 00.5.801

### **III. INCIDENCE ÉCONOMIQUE DE LA NORMALISATION AU MAROC**

#### **III.1. Normes et marché publics**

En rendant obligatoire les normes en matière de marché public, les pouvoirs publics visent à :

- inciter à la performance dans l'exécution des commandes publiques
- améliorer la qualité des produits nationaux
- renforcer les mesures de transparence
- organiser et rationaliser les dépenses publiques
- fonder les spécifications d'achat sur des moyens corrects et acceptés

Ce faisant l'État :

- donne l'exemple à tous les acteurs,
- évite de commander des produits bon marché qui risquent de se traduire par un surcoût,
- favorise la prédominance de la règle du mieux/moins disant
- favorise le développement de la normalisation et la certification nationales

#### **III.2. Normes et commerce international**

Les normes internationales contribuent à l'élimination des obstacles techniques au commerce

L'accord OMC/OTC invite les pays signataires à adopter les normes internationales (ISO, CEI, UIT) et encourage l'harmonisation et la reconnaissance mutuelle des systèmes d'évaluation de la conformité

Cet accord insiste sur la pertinence des Normes et Guides internationaux relatifs au fonctionnement des organismes d'évaluation de la conformité.

#### **III.3. Normes et management d'entreprise**

Les champs d'application en la matière sont multiples :

- normes traitant des aspects clés du management (qualité, environnement, sécurité, etc.)
- conseil aux entreprises sur les questions de management
- mise en œuvre de bonnes pratiques et d'un système de management efficace

Cela se traduit par différentes normes relatives au management d'entreprise :

- série NM ISO 9000, systèmes de management de la qualité
- série NM ISO 14000, systèmes de management environnemental
- NM 00.5.801, systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail
- NM 00.5.600, systèmes de management des aspects sociaux
- NM ISO 22000, systèmes de management de la sécurité des produits alimentaires
- série ISO 27001, systèmes de management de la sécurité de l'information

### **CONCLUSION : CONTRAINTES ET PERSPECTIVES DU SYSTÈME DE NORMALISATION NATIONAL**

Le système de normalisation marocain doit faire face à plusieurs contraintes spécifiques :

- participation insuffisante des professionnels et utilisateurs au processus de normalisation,
- divergence d'intérêts conduisant à un accroissement des délais d'adoption,
- absence d'associations de consommateurs en mesure de jouer un rôle efficace,
- faible recours à la certification des produits et des systèmes de management.

Plusieurs objectifs sont actuellement poursuivis par les organismes de normalisation marocains :

- accroître le rythme de production de normes marocaines (1000 normes / an),
- atteindre une collection nationale de 10000 normes marocaines en 2010,
- adopter les normes internationales et les normes européennes harmonisées au titre des Directives Européennes,
- sensibiliser sur l'importance de l'application des normes et de la participation au processus de normalisation,
- développer la certification de nouveaux produits,
- participer à la normalisation internationale.

Une réflexion est ainsi en cours dans la perspective :

- de réorganiser les structures de gestion des activités de normalisation, de certification et d'accréditation,
- d'assouplir les procédures d'élaboration des normes marocaines,
- d'accroître la production de normes nationales,
- d'impliquer davantage les opérateurs privés dans ces activités.

## STRATÉGIE DU MINISTÈRE MAROCAIN EN MATIÈRE DE PROMOTION ET DE PROTECTION DU CONSOMMATEUR <sup>1</sup>

**Abdelilah QACHACHI**

*Chef de service à la Direction du Commerce Intérieur (MICMAN)*

Après une présentation des raisons qui ont conduit les Pouvoirs Publics marocains à adopter une nouvelle politique en matière de protection du consommateur (I), nous présenterons les axes stratégiques de celle-ci (II), avant de conclure sur les perspectives d'avenir en la matière au Maroc.

### I. POURQUOI UNE STRATÉGIE DE PROTECTION DU CONSOMMATEUR ?

Au Maroc, la nouvelle politique du marché se caractérise par :

- la liberté des prix et de la concurrence ;
- l'instauration de plusieurs zones de libre-échange : le Maroc se positionnant comme une plate-forme de production et d'exportation ;
- l'ouverture du marché intérieur avec une réelle dynamique de croissance économique et sociale.

Dans ce cadre, le statut et le rôle du consommateur évoluent :



<sup>1</sup> Compte rendu rédigé par P. Céliier, sur la base du diaporama utilisé par A. Qachachi lors de son intervention. Celui-ci est disponible à l'adresse web suivante : [http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Protection\\_consommateur\\_Maroc.ppt](http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/JEG3-Protection_consommateur_Maroc.ppt)

Cependant, force est de constater que la situation de la protection du consommateur au Maroc reste marquée par plusieurs faiblesses :

- éparpillement des dispositions juridiques relatives à la protection du consommateur ;
- manque de cohérence et de complémentarité dans l'intervention des organes chargés d'assurer la protection du consommateur ;
- rôle encore embryonnaire du mouvement consommériste en matière d'information, de sensibilisation et de défense des droits du consommateur.

## **II. AXES STRATÉGIQUES DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE PROTECTION DU CONSOMMATEUR**

La nouvelle politique marocaine en matière de protection du consommateur s'articule autour de trois grands axes :

- le renforcement du cadre juridique existant ;
- le renforcement du mouvement consommériste national ;
- le renforcement de la coopération internationale.

### **I.1. Renforcement du cadre juridique**

Afin de renforcer le cadre juridique de la protection du consommateur au Maroc le projet de loi n° 27-00, qui vise à édicter de nouvelles mesures en la matière, a été élaboré. Ce projet de loi est le fruit d'un large travail de concertation avec l'ensemble des acteurs locaux, enrichi par l'étude des dispositifs juridiques de plusieurs pays étrangers (notamment les directives de l'Union Européenne, la loi modèle pour l'Afrique sur la protection du consommateur et le code de la consommation français).

Les principaux apports et objectifs de ce projet de loi sont :

- l'obligation du fournisseur de biens ou du prestataire de services d'informer le consommateur avant la conclusion d'un contrat de vente ;
- l'obligation d'utiliser la langue arabe pour garantir une meilleure information du consommateur ;
- la protection des intérêts économiques du consommateur notamment contre les clauses abusives ;
- la réglementation de certaines pratiques commerciales utilisées par les fournisseurs ;
- la protection des consommateurs contre les défauts de la chose vendue et la détermination légale de l'étendue de la garantie conventionnelle et du service après vente ;
- la mise en place de dispositions réglementant les crédits à la consommation et crédits immobiliers ;
- Le renforcement du mouvement consommériste.



## **I.2. Le renforcement et le développement du mouvement associatif marocain**

### ***I.2.A. Caractéristiques actuelles du mouvement consommériste au Maroc***

Le mouvement consommériste au Maroc est encore un mouvement jeune. S'il existe actuellement 33 associations de consommateurs :

- la première association date seulement de 1993,
- 8 associations ont été créées entre 1994 et 2000,
- 25 associations ont été créées à partir de 2001).

Ce mouvement bénéficie d'atouts réels, notamment :

- répartition géographique équilibrée,
- un capital humain important,
- le degré élevé de motivation de ses membres,
- l'accès aux médias.

Néanmoins, il reste pénalisé par certaines faiblesses, notamment :

- son manque de ressources financières,
- une absence de coopération avec les autres acteurs,
- l'obligation pour une association d'avoir le statut d'utilité publique pour pouvoir ester en justice au nom des consommateurs.

### ***I.2.B. Actions d'appui au mouvement consommériste***

Sur la base du constat précédent, plusieurs actions d'appui ont été lancées :

- organisation de plusieurs sessions de formation, notamment dans les domaines de la gestion et du financement des associations, de la gestion et de l'évaluation des projets de coopération ainsi que sur le statut d'utilité publique, sur les spécificités de l'action associative dans le domaine de la protection du consommateur, etc. ;
- financement intégral d'équipements techniques et bureautiques pour leur permettre de renforcer leurs actions sur le terrain ;
- renforcement des capacités de communication des associations (accord de partenariat avec le groupe L'Économiste, émission à la RTM, etc.) ;
- élaboration d'un code de déontologie du consumérisme ;
- actions de restructuration des associations ;
- mise en place de guichets conseils au sein des associations.

Parallèlement à ces actions, d'autres opérations ont été menées dans la perspective :

- d'appuyer l'information et la communication à destination du consommateur : mise en place d'un outil d'information et de communication à destination du consommateur ("Espace consommation"), commémoration depuis l'année 2000 de la "Journée mondiale des droits des consommateurs", organisation d'ateliers de consommation qui examine des thèmes spécifiques liés à la consommation et à la protection du consommateur, etc.
- d'éduquer le jeune consommateur : signature d'un accord de partenariat avec le Ministère chargé de l'Éducation (celui-ci prévoyant l'élaboration de dépliant, de manuels,

de supports didactiques, l'organisation des concours, la réalisation d'enquêtes, etc.) et la mise en place de trois programmes d'actions (portant respectivement sur "la qualité et la sécurité des produits", "les services et les jeunes consommateurs", et "l'éducation des jeunes à une consommation responsable").

### **I.3. Renforcement de la coopération internationale**

Trois grands projets sont en cours dans la perspective de développer une coopération internationale en matière de protection du consommateur :

- projet de coopération maroco-allemande sur l'amélioration de la Qualité des Produits Agroalimentaires (AQPA). Celui-ci est prévu en trois phases et vise également le renforcement du mouvement consumériste;
- projet de jumelage entre le Maroc et l'Union Européenne en matière d'appui juridique et institutionnel à la protection des consommateurs ;
- projet de coopération avec la FAO pour la réalisation d'une étude de faisabilité et d'appui à la conception et au montage d'un Centre National de la Consommation.

### **CONCLUSION : PERSPECTIVES D'AVENIR**

Les objectifs poursuivis en matière de protection du consommateur sont ambitieux. Afin de les atteindre il convient de :

- poursuivre les actions en cours d'exécution ;
- assurer le transfert de savoir-faire des produits réalisés ;
- appuyer les associations pour concrétiser des actions de proximité au profit des consommateurs ;
- rapprocher la législation marocaine et l'acquis communautaire en matière de protection de consommateur (projet P3A) ;
- renforcer les structures institutionnelles (projet P3A) ;
- améliorer la protection, l'information, la sensibilisation et l'éducation du consommateur.

Le projet de Centre National de la Consommation s'inscrit dans cette perspective. Celui-ci aura pour principaux objectifs :

- la conception d'un système d'information spécialisé permettant notamment une alerte rapide sur les produits alimentaires à risque ou non-conformes,
- la conception d'un système d'analyses et d'essais comparatifs,
- le renforcement du rôle des associations de consommateurs,
- le développement d'outils d'information, d'éducation et de sensibilisation du consommateur.

## LE DROIT DES ASSURÉS EN TANT QUE CONSOMMATEUR AU MAROC

**Mohammed Jamal MAATOUK**

*Professeur à la faculté de droit Hassan I de Settat*

### I. L'ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL, ÉCONOMIQUE ET JURIDIQUE DE L'ASSURANCE

#### I.1. Les mutations du secteur des assurances au Maroc

Avant de commencer mon sujet et traiter directement les droits des assurés, je souhaiterais d'abord, rappeler brièvement quelques unes des grandes mutations qu'a vécu le secteur des assurances.

Je commencerai simplement par les années 90 notamment 1995 qui est une année charnière, une date unique au Maroc, puisqu'elle est marquée par la liquidation des cinq compagnies d'assurance. Mon objectif ici n'est pas de traiter les causes ni les conséquences mais simplement rappeler les faits marquants du secteur.

En 1998, a soufflé un vent de fusion et de rapprochement de compagnies d'assurances.

Ensuite, je voudrais évoquer également l'entrée en vigueur du code des assurances, qui est également une grande avancée puisque, enfin, on va cesser d'appliquer un arrêté viziriel qui datait de 1934.

Au début des années 2000, il y a eu également un mouvement de libéralisation des tarifs concernant par exemple la branche accidents du travail suivi, en 2006, la libéralisation des tarifs automobile.

En 2002, le code des assurances est entré en vigueur.

D'un autre côté et d'une façon générale, le gouvernement marocain s'est engagé également dans une démarche de signature des accords de libre échange avec des états arabes, européens et bien sûr avec les États-Unis d'Amérique.

L'histoire avance<sup>1</sup>, mais nous allons voir combien les droits des assurés reculent.

Cela revient à dire que le Maroc est en train de vivre et plus que jamais, un grand chan-

---

<sup>1</sup> En référence au premier discours du premier ministre français Mr. Fillon à Matignon le 17/05/2007.

gement dans la configuration de son économie. Cependant le consommateur, en l'occurrence l'assuré, se trouve attaché à un rôle de dernière roue du carrosse, car on fait appel à lui en lui accordant un grand sourire quand il s'agit de collecter la prime d'assurance mais on l'oublie aussitôt après, a fortiori quand survient un accident, qualifié dans le jargon des assurances de "sinistre".

Cependant, il faut reconnaître, approche empathique oblige, que l'assureur a véritablement du mal à maîtriser le flux de dossiers frauduleux ou de complaisance dont il est victime et qui lui coûte très cher.

Si vous me permettez, je vais citer à titre d'exemple quelques chiffres relevés et reconnus, mais pas officiellement, par quelques experts en assurance, susceptibles de nous permettre de comprendre, sans pour autant le légitimer, le comportement de résistance ou de refus d'exécuter la prestation de certains assureurs.

Dans les assurances accidents du travail, un dossier en moyenne coûte 3 000 DH à l'assureur quand il est simple<sup>1</sup> et 20 000 DH en moyenne toujours, quand il est grave. En tout, une compagnie d'assurance paie chaque année entre 50 000 000 DH et 150 000 000 DH en indemnités, cela dépend de sa politique de souscription et de son engagement dans la branche des accidents du travail.

Les assurances paient quelque chose comme 1 000 000 000 DH par an dont plus de la moitié est indu, en raison de la fraude des assurés (imprégnés d'une culture de l'enrichissement sur le dos des assureurs, encouragée par la complaisance de certains médecins) et du caractère expéditif de nos procédures judiciaires.

On retrouve le même comportement dans la branche de soin santé où le conjoint de l'assuré ou son cousin ou son voisin qui n'a pas souscrit un contrat d'assurance se fait passer pour l'assuré lui-même, afin de bénéficier du remboursement des frais médicaux. Ceci génère inévitablement un déficit dans les rapports sinistres/primes chez l'assureur<sup>2</sup>.

Ce comportement est incontestablement inadmissible, mais celui de l'assureur qui rejette le dossier d'un assuré de bonne foi et honnête est encore plus scandaleux et immoral.

Cela me conduit à essayer de donner une définition du contrat d'assurance pour comprendre l'immoralité du rejet de l'assureur.

## I.2. Définition du contrat d'assurance

Étymologiquement, le terme assurance provient du mot latin "assecuratio" c'est-à-dire assurer la sécurité<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Un dossier est dit simple quand la victime de l'accident est guérie sans IPP (incapacité physique permanente), il est grave dans le cas contraire.

<sup>2</sup> la CNSS qui vient de prendre en charge ces dossiers maladie dans le cadre de l'AMO il y a à peine quelques mois, a déjà détecté les premiers dossiers de fraude. Voir "*La Vie Économique*" du 13 au 19/04/2007 p.16.

<sup>3</sup> Zoulikha Nasri, "*Le droit de l'assurance au Maroc*", édition La Porte, 1984, p. 25.

Ainsi, l'assurance<sup>1</sup> serait : *"le contrat synallagmatique par lequel, l'une des parties, l'assuré, stipule à l'assureur, moyennant le paiement d'une prime, le versement à son profit ou à celui d'un tiers, d'une prestation en cas de survenance d'un dommage ou la circonstance prévue au contrat"*.

Ou alors, pour citer une autre définition<sup>2</sup> qui en approche mieux l'aspect technique, *"l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui, prenant en charge une ensemble de risques les compense conformément à la loi de la statistique"*.

En des termes plus simples, le contrat d'assurance engage deux personnes, un qui paie la prime, l'assuré, et l'autre qui s'engage à verser une indemnité au cas ou un sinistre surviendrait, c'est l'assureur.

En fin de compte, si l'on veut raisonner en terme d'acheteur et de vendeur, le premier verse une somme d'argent, c'est l'acheteur. Le second lui vend une promesse donc de l'abstrait, "du vent" si vous me permettez cette expression, d'où l'intérêt et l'importance de la confiance et de la bonne foi.

## II. LES DROITS DE L'ASSURÉ ET LE CONTRAT D'ASSURANCE

### II.1. Conclusion du contrat.

Le contrat d'assurance est un exemple-type de contrat d'adhésion, c'est-à-dire d'un contrat mettant en présence des parties d'inégale force économique, rédigé unilatéralement par la partie forte, non précédé de débat, contenant souvent des clauses abusives au détriment de l'adhérent.

L'assuré, consommateur d'une promesse, est souvent un adhérent inexpérimenté, dans le besoin, qui se contente, loi oblige, de contracter sans mesurer réellement les conditions de son engagement.

Il se borne, privé d'un véritable conseil en assurance et comme tous ceux qui l'ont précédé, à remplir des blancs et à apposer sa signature sur les documents que l'entreprise lui soumet. C'est à prendre ou à laisser... Juridiquement à prendre !

Combien réellement sommes nous aujourd'hui à lire attentivement notre police d'assurance automobile avant de contracter ?

L'adhérent n'a aucune possibilité réelle de discussion. L'entreprise le sait et en profite pour insérer des clauses abusives qui l'avantagent sans contrepartie et perturbent

---

<sup>1</sup> D'après le *"Lexique des termes juridiques"*, Dalloz édition, 1972, p.31.

<sup>2</sup> Picard et Besson, *"Les assurances terrestres en droit français"*, édition L.G.D.J, 1974.

l'équilibre du contrat (sinistres non garantis, exceptions de non assurance, limitation de responsabilité, termes techniques à sens multiples, etc.).

Les droits des assurés se trouvent davantage bafoués avec l'apparition des produits d'assurance que l'on peut souscrire en ligne, c'est-à-dire par internet. En effet, il y a aujourd'hui, des produits d'assurances qui se vendent sur l'Internet.

La question est de savoir si l'assureur est tenu d'indemniser lorsqu'une assurance multi-risque habitation a été achetée en ligne, validée, mais alors qu'aucun reçu ou contrat n'ont été remis, que la prime n'a pas encore été payée et qu'entre temps, un sinistre (par exemple dégâts des eaux) a eu lieu dans l'appartement, objet de l'assurance.

Autrement dit, dans quelle mesure, une transaction électronique peut-elle être stable sur le plan juridique ?

## II.2. Le contrat électronique

Ce cas traduit exactement la situation d'un assureur qui a fait une proposition d'assurance à un client qui peut devenir par la suite un assuré. Théoriquement, la proposition d'assurance n'engage ni l'assureur, ni l'assuré, seul le contrat constate leurs engagements réciproques (article 10, alinéa 2 du code des assurances).

La particularité de cette proposition, c'est qu'elle est faite par voie électronique et, dans ce cas, on ne peut pas se contenter de dire que le contrat d'assurance est un contrat consensuel, et donc parfait, dès lors qu'il y a eu consentement des deux parties (c'est-à-dire de l'assureur qui a fait sa proposition, son offre sur le net et de l'assuré qui a émis son acceptation, signifiée à l'assureur via le net)

Si on s'en tenait au droit commun, l'article 24 du DOC nous apporte la réponse : *"Le contrat par correspondance est parfait au moment et dans le lieu où celui qui a reçu l'offre répond en l'acceptant"*.

C'est ainsi, qu'en droit commun, le contrat est formé et parfait, lorsque l'assuré accepte l'offre faite par l'assureur sur le net de sa proposition d'assurance, à moins, que son offre ne soit limitée dans le temps. Celui qui a fait une offre en fixant un délai pour l'acceptation est engagé envers l'autre partie jusqu'à expiration du délai. Il est dégagé, si une réponse d'acceptation ne lui parvient pas dans le délai fixé<sup>1</sup>.

Or, il n'en est rien et la réponse est autre quand on revient aux dispositions du code des assurances, qui constitue un texte spécial notamment dans son article 11. Selon cet article, le contrat d'assurance doit être rédigé par écrit, en caractères apparents. Dans cet optique, on peut se poser les questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Bien entendu, cette position reste foncièrement tributaire de la probance juridique d'un contrat formé sur support électronique, sachant que la signature et le paiement ne sont pas encore pris en charge par la législation marocaine.

- est-ce que cette image sur le net de la proposition constitue un contrat, et remplit-elle cette condition apportée par l'article 11 du code des assurances ?
- ensuite, qu'est ce qui empêcherait "l'assuré" de se rétracter et de revenir sur sa décision, si aucun sinistre n'est survenu dans la période "couverte" par la proposition d'assurance, alors même qu'il n'a pas encore payé la prime ; sachant que la proposition n'engage ni l'assureur, ni l'assuré ?
- enfin, si l'assuré peut se rétracter, l'assureur non plus n'est pas tenu en cas de survenance de sinistre pendant la période creuse, c'est-à-dire celle qui se situe entre le moment de l'acceptation de la proposition d'assurance et le jour du sinistre, sauf si l'assuré procède au paiement de la prime.

Ainsi, lorsque la prime est acquise à l'assureur, ce dernier serait également tenu d'indemniser. Ceci dit, l'assuré peut, lorsque l'assureur lui remet une notice d'information sur le net qui décrit notamment les garanties assorties des exclusions, le prix y afférent et les obligations de l'assuré, accepter ces conditions, fournir les informations nécessaires et procéder immédiatement au paiement de la prime pour qu'il soit couvert.

Donc, en matière d'assurance, le fait de saisir des informations sur le net, en réponse à une proposition de la part de l'assurance, ne constitue pas un contrat et ne produit aucun effet juridique, encore moins, lorsque un sinistre survient, à moins, bien entendu que l'assureur accepte de couvrir le sinistre.

### **II.3. Parcours de la prestation de l'assureur**

Adhérent sans réelle garantie et sans protection légale efficiente et adaptée à l'état des relations contractuelles modernes, l'assuré devra encore souffrir au moment de l'exécution du contrat et de la mise en œuvre de la garantie et de la promesse de l'assureur !

Quel crédit donner à la promesse de l'assureur quant un assuré sinistré ayant honoré tous ses engagements, doit encore attendre des années avant d'être indemnisé ? Quelle portée donner à la promesse lorsque des jugements de première instance, voire des arrêts de la cour d'appel ayant acquis l'autorité de la chose jugée, restent en souffrance et des milliers de dossiers du bureau de notification et d'exécution judiciaire moisissent dans les tiroirs des compagnies d'assurance !?

De quel État de droit parle-t-on quand une victime d'accident de circulation ou d'un accident du travail doit attendre plusieurs années pour voir exécuter une décision de justice, laquelle décision étant censée lui accorder une indemnité en remplacement de la privation de ses ressources à cause de l'accident.

Qu'advient-il de cette victime incapable et sans ressources durant les mois et les années d'attente d'une indemnité devenue vaine et illusoire ?

Après que la justice ait dit son mot, encore faut-il que l'assuré parvienne à convaincre l'assureur de lui servir son indemnité. Véritable parcours du combattant lorsqu'on sait

qu'à chaque fois que l'assuré sollicite son assureur au moment du sinistre, il se retrouve très souvent en face de désagréables surprises ponctuées par des fins de non recevoir : sinistres non garantis, exception de non assurance, franchises pour lesquelles l'assuré reste son propre assureur, conditions supplémentaires de dernières minutes pour que l'assureur puisse fournir sa prestation, etc.

Où sont passées les promesses de la qualité de la prestation de l'assureur, où sont passés les propositions alléchantes des commerciaux ?

### **III. LES DROITS DE L'ASSURÉ ET LES TEXTES DE LOI**

Nombreux sont les textes de loi qui sont "mous" ou simplement applicable dans le domaine des assurances et, partant, font concurrence aux droits des assurés.

Nous pouvons citer plusieurs exemples, concernant les assurances accidents du travail, qui sont devenues théoriquement obligatoires et pour lesquelles il y a même eu un revirement de situation. Ainsi, alors que l'on s'attendait à une augmentation du chiffre d'affaire du marché dans la branche accidents du travail depuis qu'elle est devenue obligatoire, il y a eu une grande vague de résiliation des contrats par les employeurs, en invoquant l'aggravation des charges de l'entreprise. Les perdants dans cette opération, sont les employés.

Nous nous contenterons de citer quelques exemples qui paraissent à nos yeux très importants.

#### **III.1. Le Dahir du 2 Octobre 1984**

Je souhaiterais rappeler le contexte et l'environnement économique, social et juridique dans lesquels ce texte a vu le jour et celui où il se trouve actuellement.

Avant l'année 1984, les juges étaient dotés de pouvoirs discrétionnaires pour statuer sur le montant des indemnités à allouer aux victimes des accidents de circulation. Depuis, le marché de l'automobile a évolué et à pris de l'ampleur. Par ailleurs, la branche d'assurance automobile responsabilité civile était déficitaire.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs font que, malgré les avantages incontestables de ce Dahir, une actualisation s'avère nécessaire. On peut citer à titre d'exemple : l'entrée en vigueur d'un nouveau code des assurances, les nouvelles conditions générales de l'assurance responsabilité automobile, la disparition complète en France de la notion de la faute dans la responsabilité civile automobile (car, selon la loi Badinter, dès lors que le véhicule est impliqué, il y a responsabilité de l'automobiliste, ce qui est incontestablement une grande avancée dans le sens de la protection des victimes et leurs biens).

##### ***III.1.A. La définition de la notion de véhicule terrestre motorisé***

Le premier et principal grief est, à mon humble avis, l'absence d'une définition du véhi-



cule terrestre à moteur. Le Dahir est venu organiser et régir les modalités et paramètres de l'indemnisation des victimes d'accidents de circulation dans lesquels des véhicules terrestres à moteur sont impliqués sans pour autant donner une définition précise du véhicule. Ce grief ne va pas sans conséquences sur le sinistre indemnisable dans le cadre de responsabilité civile de l'automobiliste. Concrètement, nombreux sont les accidents qui causent des dommages aussi bien corporels que matériels, par des engins assimilés, voire même qualifiés par certaines personnes de véhicules terrestres à moteur.

De ce fait toutes les conséquences en dommage sont à la charge de l'assureur qui a la responsabilité civile de l'engin, ce qui est une aberration lorsque l'engin n'est pas un véhicule terrestre motorisé. Il s'agit par exemple de grue, de bulldozer, d'engin tracteur etc. Ces engins pour effectuer un certain nombre de travaux de chantier sont fixés au sol pour effectuer un travail précis, autre que rouler ou transporter... Est-ce qu'ils peuvent être considérés comme des véhicules terrestres à moteur ? Et, partant, en cas de sinistre peut-on faire supporter les conséquences à l'assureur automobile.

### **III.1.B. La question de la règle proportionnelle**

Lorsque le capital de référence<sup>1</sup> n'est pas épuisé, par exemple dans le cas d'une veuve et d'une fille mineure (la première ayant droit à 25 % du capital et sa fille à 10 %), il y a nécessité d'épuiser le capital en appliquant la règle proportionnelle.

Toutefois, le Dahir dispose que lorsque le capital, malgré l'application de la règle proportionnelle, n'est pas épuisé, on majore la part des personnes sans pour autant que leur part ne dépasse 50 % du capital total. Dans le cas d'espèce, la veuve se retrouve avec une part supérieure de 50 % donc ramenée à 50 % mais la fille, va se contenter de ses 10 % majoré sans atteindre les 50 %. En conséquence l'assureur se trouve en détention d'une part de l'indemnité revenant aux ayants droit. N'est ce pas une règle immorale de priver les ayants droit de percevoir tout le capital<sup>2</sup> ?

Dans ce cas, on aurait souhaité que le législateur règle cette situation en introduisant une disposition qui remettrait les droits et dans leur intégralité à leurs titulaires.

### **III.1.C. Le préjudice d'agrément et le préjudice psychologique**

Il faut également rappeler que le Dahir du 02 octobre 1984 ne traite pas tous les préjudi-

---

<sup>1</sup> Selon l'article 13 du Dahir : *"lorsque le montant global des indemnités attribuées aux ayants droit visés à l'article 12 ci-dessus n'épuise pas la totalité du capital de référence de la victime, il est procédé à une augmentation proportionnelle des indemnités revenant à chacun d'eux, sans que la part totale qui lui sera ainsi échue puisse excéder 50 % du capital de référence"*.

<sup>2</sup> Par exemple : considérons un capital de référence de 100 000 DH attribué à une veuve (25 %) et à sa fille mineure (10 %).

- veuve :  $100\ 000 * 25/35 = 71\ 000$  DH, qui seront réduit à 50 000 en application de l'article 13 ;  
- fille mineure :  $100\ 000 * 10/35 = 28\ 000$  DH

La différence de 22 000 DH (100 000 DH – 50 000 DH – 28 000 DH) restera donc dans la caisse de l'assureur.

ces causés par un véhicule terrestre motorisé et donc ne donne pas droit à indemnité chaque fois qu'il y a dommage, car les postes de préjudice sont limitativement arrêtés par ce Dahir.

On peut citer à titre d'exemple le préjudice d'agrément ou le préjudice psychologique, ce qui va à l'encontre même des principes généraux de responsabilité civile tels que définis par le droit des obligations et des contrats.

Il en est ainsi d'une personne passagère d'un véhicule accidenté qui n'a subi aucune blessure mais qui a assisté à une amputation ou une décapitation qui ne sont pas sans conséquences graves sur l'état psychologique du passager

Concernant ces points, nous souhaiterions que le législateur intervienne à nouveau pour améliorer et enrichir notre arsenal législatif.

### **III.1.D. Véhicule qui présente une valeur sentimentale**

Il arrive aussi qu'une personne possède une voiture d'un modèle très ancien, par exemple une Simca 1100 ou une Renault 12, qui présente pour lui une grande valeur sentimentale et que, par malheur, celle-ci soit endommagée par un autre véhicule.

Dans ce cas, le verdict de l'assureur serait "la réforme économique". En effet, lorsque la valeur vénale du véhicule est inférieure aux frais de réparation du véhicule assuré, l'assureur rejette le sinistre et l'assuré devient son propre assureur, à moins qu'il n'accepte de céder son véhicule à l'assureur ou à un tiers, mais au prix du marché et non à celui de la valeur du véhicule aux yeux de l'assuré.

Or, il ne faut pas perdre de vue, que le principe de répondre d'un dommage dont on est responsable n'a aucune limite, sauf le préjudice lui-même<sup>1</sup>.

### **III.2. Mise en place de l'AMO**

Lors de la préparation du projet AMO, toutes les parties étaient représentées dans les réunions préliminaires de préparation de ce projet (corps médical, pharmaciens, autorités et, bien sûr, les syndicats), à l'exception notable des principaux intéressés, à savoir : les assurés.

### **III.3. L'assurance internationale, dite assurance frontière ou carte verte**

Il y a trois ans, la carte verte coûtait 100 DH, une année après elle est passée à 150 DH, puis d'un seul coup à 500 DH.

La question est de savoir quels sont les critères de cette augmentation ?

Pourquoi, cette décision est unilatérale ? Où est la protection de l'assuré dans ce genre de décision ?

---

<sup>1</sup> Selon l'article 77 du DOC

### III.4. Dispositif récent de la DAPS

Un projet de décret vient récemment d'être présenté en Conseil de gouvernement. Le nouveau texte modifie certaines dispositions de la loi portant code des assurances. Il confirme, si besoin est, les abus dont sont victimes les assurés et la nécessité d'une intervention légale.

Selon ce décret, le ministre des Finances sera habilité à infliger des amendes administratives aux entreprises d'assurances et de réassurances préalablement mises en demeure par lui pour non paiement d'une indemnité ou prestation au titre de contrat d'assurances. Ces amendes vont de 10.000 à 100.000 Dirhams à la charge de l'entreprise et de 1 000 dirhams à la charge soit du directeur général ou du président du conseil d'administration, soit du président du directoire ou du président du conseil de surveillance.

Il était temps que le département de tutelle réagisse ! Espérons que ce dispositif, une fois adopté, ne sombrera pas dans l'ineffectivité.

### IV. RECOMMANDATIONS

Pour toutes ces raisons, le développement d'une culture d'assurance devient plus que jamais impérieuse. Le monde de l'assurance doit cesser de susciter l'intérêt des seuls assureurs. Il est temps pour les consommateurs des produits d'assurance de se pencher sur leurs droits, d'assimiler la portée réelle de leurs obligations et d'assumer leur responsabilité en tant qu'assurés.

La société civile a un rôle essentiel à jouer pour contribuer à assurer la protection des assurés, leur information et leur sensibilisation. Le mouvement associatif de protection des assurés est donc appelé à se constituer et se consolider. Des centres d'information et de documentation vulgarisée sur l'assurance doivent être mis à la disposition des assurés.

L'objectif doit être de permettre au client, lors de la conclusion d'un contrat d'assurance, de mieux appréhender les conditions particulières qui sont spécifiques à son profil et son activité, de mieux mesurer l'objet et l'étendue de sa garantie et de veiller à ce que son contrat réponde parfaitement à son besoin.

Les clients doivent être attentifs aux exclusions de la garantie, à la forme, la durée et l'échéance du contrat et, notamment à sa nature ferme ou renouvelable. Ils doivent demander à ce qu'il soit renouvelable chaque fois que leurs intérêts l'exigent.

Ils doivent également veiller à garder une copie signée sur laquelle doit être apposé le cachet et la signature de l'assureur, à tenir informé l'assureur des différentes modifications et changement de statut et d'adresse.

Ils doivent également veiller à s'adresser à leur assureur par écrit et contre un accusé de réception.

Enfin, la pratique révèle la nécessité pour les assurés de procéder au paiement de sa

prime dans les délais et d'exiger le règlement des sinistres dans les délais sous peine d'astreinte pour le retard injustifié.

## **CONCLUSION**

En ce qui concerne nos textes de loi, nous assistons ces dernières années à un véritable phénomène de non application de la loi. D'où la nécessité de créer une sorte d'observatoire dédié à veiller au respect de la loi et à son application sans conditions.

Il faut également moraliser ce secteur et ce droit.

Enfin, les droits des assurés ne seront jamais mieux et bien défendus que par les assurés au sein, bien entendu, d'une association.

## ***DROIT ET GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE***

### **Enjeux et perspectives du système fiscal marocain** *(texte non communiqué)*

Souâd El Kohen

*Expert-comptable, présidente d'Artémis Conseil*

### **Nouvelles responsabilités sociales et environnementales des entreprises et système d'information comptable**

Michel Ravaille

*Professeur agrégé de l'IUT d'Amiens*

### **La gestion du risque commercial dans le recouvrement des créances bancaires : une profession à normaliser**

Samir Labdi

*Enseignant universitaire à la faculté de droit de Rabat Souissi*

## **NOUVELLES RESPONSABILITÉS SOCIALES & ENVIRONNEMENTALES DES ENTREPRISES ET SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE**

**Michel RAVAILHE**

*Professeur agrégé à l'IUT d'Amiens*

Les disciplines de gestion entretiennent des relations étroites avec de nombreuses disciplines. L'objet de notre intervention n'étant pas de traiter ces dernières de façon exhaustive, nous indiquerons simplement trois pistes principales d'étude et l'objet de notre exposé dans cette introduction.

En premier lieu l'économie influence la gestion. Curieusement, de notre point de vue, les apports de la micro-économie traditionnelle pour la gestion, dont un des objets d'étude, l'entreprise, est le même que celui de la gestion, sont assez pauvres en dehors de certains aspects de modélisation mathématique. En effet, la conception micro-économique de l'entreprise en tant que "boîte noire" obère toute capacité explicative et tentative d'instrumentation valide. À l'inverse, la macroéconomie a réalisé, selon nous, des contributions intéressantes pour le gestionnaire. Nous prendrons deux exemples pour illustrer cette idée. D'une part, la comptabilité nationale a inspiré les rédacteurs du Plan Comptable Général de 1982 dans le choix des indicateurs de performance en comptabilité financière de l'entreprise (valeur ajoutée produite, excédent brut d'exploitation notamment). D'autre part, les travaux du Centre d'Étude des Revenus et des Coûts, de Massé et de Vincent ont été transposés en contrôle de gestion avec la méthode du Surplus de Productivité Globale des Facteurs de Production (SPGF).

En second lieu la sociologie des organisations considérant toute organisation comme un construit social permet des analyses intéressantes pour le gestionnaire, surtout dans le domaine des relations sociales autour de la question du pouvoir sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

La nécessité d'encadrer le fonctionnement des organisations par des règles de droit a donné toute son importance aux relations réciproques entre le droit et la gestion. Nous traiterons ce dernier thème sous deux angles : celui de la gouvernance d'entreprise et celui de la responsabilité sociale à partir du croisement de deux lois (Loi de Sécurité Financière ou LSF et Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou NRE). En effet, l'évolution de la réflexion et des pratiques relatives à la responsabilité sociale et à la gouvernance de l'entreprise est révélatrice des rapports entre droit et gestion. Ces rapports

s'expriment dans et par le management, le système d'information de gestion (reporting social, comptabilité verte par exemple).

Les aspects contractuels traduisent souvent des échanges inégaux dans le domaine social et sociétal.

Les lois LSF et NRE tentent de jouer un rôle de régulation à l'opposé de celui de contrainte qui développe un comportement proactif de la part des entreprises.

## **I. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

### **I.1. Principes**

Le gouvernement d'entreprise (ou gouvernance) concerne le droit de regard sur les organisations par ceux qui ont missionné les dirigeants.

### **I.2. Origine**

La question des relations de pouvoir dans l'entreprise a été abordée sous un angle théorique par le courant managérialiste et la théorie de l'Agence et sous un aspect normatif par des rapports d'experts soucieux de ramener les actionnaires sur le devant de la scène du pouvoir, mais aussi des revenus.

#### ***I.2.A. Gouvernance ou gouvernement d'entreprise ?***

La "corporate governance" est un courant de pensée initié d'abord par la réflexion des économistes, surtout américains, depuis le milieu des années 60.

Il a été relayé par un important courant d'opinion à la suite de nombreux scandales, notamment "l'affaire Enron", provoquant la réaction des gestionnaires et l'intervention des juristes.

Le terme nord-américain de "corporate governance" peut être traduit de deux manières différentes :

- gouvernement d'entreprise
- gouvernance d'entreprise (terme utilisé par Franck Bancel dans son livre publié aux éditions Economica).

Nous préférons le premier terme au second car il renvoie davantage au management des entreprises en posant non seulement la question de l'organisation des relations de pouvoir au sein des entreprises, mais aussi celle de l'implication des partenaires externes.

#### ***I.2.B. Courant de pensée économique***

Le courant dominant traduit une conception managérialiste du pouvoir dans l'entreprise.

L'origine de ce courant est ancienne puisqu'elle remonte aux travaux de Berle et Means en 1932 : "The Modern Corporation and Private Property"). Ces auteurs observent une séparation entre la propriété des grandes entreprises et leur contrôle avec l'avènement de la société anonyme comme prototype de l'entreprise moderne. Le modèle de l'entreprise traditionnelle où la propriété des firmes de petites tailles conduisait à désigner le dirigeant parmi les propriétaires peu nombreux a cédé la place à celui d'une entreprise où la dispersion des titres donne naissance à une forme nouvelle d'actionnariat "passif". D'un autre côté les exigences d'une gestion complexifiée rend nécessaire l'émergence d'une nouvelle catégorie de décideurs : les managers.

Burnham prétend même mettre en évidence une révolution managériale dans son ouvrage "L'ère des organisateurs".

L'étude de JK Galbraith sur le nouvel état industriel met en évidence le rôle joué par la technostructure au sens de "l'intelligence collective organisée".

Selon la théorie de l'Agence, la poursuite par les managers d'objectifs différents de ceux des propriétaires a pour conséquence une séparation de la propriété et du pouvoir

### ***I.2.C. Les rapports d'experts***

Plusieurs rapports d'experts souhaitent assurer le "retour des actionnaires".

Après le rapport Cadbury au Royaume Uni, le rapport Viénot en France propose pour les sociétés cotées en Bourse une limitation du pouvoir parfois absolu du PDG. Il organise une séparation entre les fonctions de représentants du conseil d'administration et celle de direction "opérationnelle" de l'entreprise. Il proposait aussi une limite au cumul des mandats.

Les rapports Bouton sur l'indépendance des administrateurs et Marini complètent la réflexion dans ce domaine.

### ***I.2.D. Évolutions internationales***

Le gouvernement d'entreprise s'inscrit dans une série d'évolutions internationales et connaît un développement législatif récent en France.

La Commission européenne a créé en septembre 2001 un groupe d'experts en droit des sociétés présidé par Jaap Winter, dont le second rapport publié le 4 novembre 2002 présente une série de propositions pour créer un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés et des recommandations applicables au gouvernement d'entreprise.

Ce dernier a influencé le Plan d'action de mai 2003 de la Commission pour la modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise au travers de propositions appliquées au système d'information de l'entreprise.

La Commission a émis une proposition visant à faciliter l'exercice des droits des actionnaires et la protection des employés et des créanciers au sein de l'Union Européenne. Elle tend aussi à augmenter l'efficacité et la compétitivité et à renforcer la confiance sur les marchés des capitaux.



La Commission a présenté une proposition de directive le 5 janvier 2006 (première lecture au Parlement européen avec la déclaration du Commissaire Charlie Mc Creevy le 15/02/2007) visant à faciliter l'exercice des droits des actionnaires non-résidents (1/3 du capital sociétés cotées dans l'UE est détenu par des non-résidents) notamment par :

- l'obtention des informations pertinentes en temps utile ;
- l'utilisation de technologie moderne et fiable pour l'exercice de certains droits à distance (droit de vote par exemple).

Les mesures prises devraient renforcer le rôle des actionnaires en garantissant leur influence et leur contrôle des dirigeants.

Il reste néanmoins que la législation des pays de l'Union européenne n'est pas encore harmonisée et que la législation européenne est plus contraignante qu'au niveau mondial.

### I.3. Contexte législatif et réglementaire français du gouvernement d'entreprise

Le cadre législatif français est constitué par deux lois importantes :

- la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) du 15 mai 2001, en particulier l'article 116 ;
- la loi n°2003-706 du 1<sup>er</sup> août 2003 dite loi de Sécurité Financière.

Nous rappellerons les principales dispositions prévues par ces deux lois en matière de gouvernement d'entreprise :

- en matière de cumul des mandats, la loi NRE disposait *"qu'une personne physique ne peut exercer simultanément plus de cinq mandats d'administrateurs de sociétés anonymes ayant leur siège sur le territoire français"*.
- dans le domaine de l'information, la loi de Sécurité Financière impose au président du conseil d'administration (ou du conseil de surveillance) *"de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société"* (article 117 de la loi modifiant les articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce).

Il est intéressant, par ailleurs, de noter les assouplissements, voire les reculs apportés à ces textes relativement :

- à l'obligation d'établir le rapport précité : la loi du 26 juillet 2005 (loi Breton) limite l'obligation aux seules sociétés faisant appel public à l'épargne.
- au non-cumul des mandats sociaux des administrateurs. En la matière, la loi Houillon du 29 octobre 2002 autorise :
  - une dérogation au plafonnement des cinq mandats pour ceux détenus dans les sociétés contrôlées ;
  - l'exercice par le directeur général d'une société non cotée d'un mandat de direction dans une autre société non cotée ;

- les mandats croisés.
- à la rémunération des mandataires sociaux. La loi NRE imposait une publication exhaustive des diverses rémunérations. La loi LSF a allégé ce dispositif pour les sociétés non cotées.

L'on peut se demander s'il s'agit de réglages utiles car prenant en compte l'effet d'expérience ou du résultat de pressions exercées par les milieux d'affaires.

Ces mesures représentent une série d'enjeux pour le gestionnaire de l'entreprise dont nous pouvons donner quelques exemples :

- mise en place de système de rémunération des dirigeants calculée à partir de la création de valeur pour l'actionnaire (modèle de l'EVA) ;
- maîtrise des risques grâce à un système de contrôle interne et classement par gravité ;
- amélioration du système de contrôle interne par l'accent mis sur les procédures de contrôle interne (priorité aux processus Finances).

Des solutions comme celles que propose Keyword mettent en place un système de contrôle interne à évaluation régulière. La solution peut être reliée à la cartographie des processus et aux procédures métiers utilisées dans l'entreprise, tout en étant séparée des missions d'audit interne assurant la vérification du système de contrôle interne. Elle constitue un système d'alerte mettant en relation l'ensemble des managers et des collaborateurs. En effet, la liaison entre le contrôle interne et les activités professionnelles permet aux collaborateurs impliqués de faire remonter un constat quel qu'il soit relié à un point de contrôle intégré dans une procédure métier. Réciproquement tout manager doit pouvoir être alerté grâce à des indicateurs reliés aux points de contrôle placés sous sa responsabilité.

#### I.4. Conclusion

Il ne faudrait pas limiter l'analyse à la dimension interne du pouvoir c'est-à-dire au pouvoir dans l'entreprise. La composante externe est tout aussi importante car elle caractérise les relations entre l'entreprise et son environnement (en tant que centre de décision externe). Elle met en jeu la stratégie. Elle se divise à son tour en deux formes :

- *le pouvoir de marché* dont l'objet est de gagner la compétition dans un contexte de concurrence exacerbé en exploitant au mieux les contraintes et opportunités du marché dans le respect des règles du jeu ;
- *le pouvoir hors marché* comme moyen de renforcement du pouvoir de marché et dont l'enjeu est la captation du pouvoir politique et socio-culturel en agissant sur les règles du jeu, en faisant en quelque sorte des règles du jeu un enjeu.

Le législateur n'a pas pris en considération ces formes de pouvoir. La loi sur les nouvelles réglementations économiques du 15 mai 2001 et celle de modernisation sociale du 17 janvier

2002 (en particulier avec l'implication des comités d'entreprise dans les processus de décision) limitent leur champ d'action à l'organisation interne du pouvoir.

## **II. RESPONSABILITÉ SOCIALE (RSE)**

### **II.1. Principe**

Être responsable consiste à assumer les conséquences de ses actes. Pour une entreprise la responsabilité sociale peut s'entendre :

- au sens étroit : vis à vis des partenaires internes, c'est-à-dire le personnel ;
- au sens large : social devient sociétal. La responsabilité de ce point de vue consiste pour l'entreprise à répondre de ses actes devant l'ensemble des groupes sociaux, tant externes qu'internes.

Le terme "social" est sans doute le plus utilisé, mais il dépasse souvent l'étude des relations au sein de l'entreprise.

Selon la définition européenne la "RSE" est 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.

Cette notion reprend les trois dimensions du développement durable :

- la prise en compte du social ;
- la protection de l'environnement ;
- la performance économique.

### **II.2. Origine**

La prise de conscience de la responsabilité sociétale de l'entreprise est ancienne puisqu'elle date de la naissance du mouvement coopératif et mutualiste au XIX<sup>e</sup> siècle.

Elle a pris forme avec le concept "d'entreprise citoyenne" importé des États-Unis et relayé en France par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) dont le premier livre blanc évoquait "une co-responsabilité" de l'entreprise avec son environnement, puis par le Xe Plan et le CNPF.

Le débat sur la réforme de l'entreprise dans les années 1970 a abouti à la loi du 12 juillet 1977 portant sur l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés d'élaborer un bilan social.

Il permet, au travers de 7 groupes d'indicateurs sociaux, d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

Plus près de nous le reporting sociétal (Corporate Social Reporting) est né d'une dynamique impliquant divers partenaires :

- pressions des ONG et de la société civile ;
- sommet de la terre de Johannesburg en 2002 auquel ont participé des représentants des grandes entreprises françaises aux côtés des officiels ;
- programme des Nations Unies pour l'environnement et l'ONG américaine CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) initiant en 1997 le Global Reporting Initiative (GRI) et en 2000 le pacte mondial (Global compact). Le GRI a publié une série de Lignes directrices pour le reporting développement durable en 2000 et une dernière édition en 2002 ;
- loi Sarbanes-Oxley

Nous examinerons l'influence de la loi NRE sur le reporting social des entreprises.

### **II.3. Dispositif de la loi NRE et décret de 2002**

#### ***II.3.A. Dispositif de la loi NRE sur le reporting sociétal des entreprises***

Si l'intervention de l'État dans le domaine de l'information financière pour apporter aux actionnaires et aux marchés financiers la sécurité nécessaire est généralement admise, celle concernant les domaines social et environnemental l'est moins. L'initiative législative prend moins en compte les besoins des gestionnaires que les pressions extérieures.

Les sociétés cotées en Bourse sont tenues par la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques et son décret d'application du 20 février 2002, de présenter un rapport sur leurs responsabilités environnementales et sociétales.

La loi NRE et son décret d'application présentent une double extension :

- un rapport de gestion annuel public et non pas une information en direction des seuls actionnaires ;
- une ouverture à de nouveaux champs : social, territoire, environnement.

L'impératif de transparence en direction de l'ensemble des parties prenantes posé par la loi sur le thème du développement durable participe au gouvernement d'entreprise.

Le décret du 20 février 2002 précise les informations devant figurer dans le rapport :

- les informations sociales internes (effectifs, organisation du temps de travail, rémunérations, relations professionnelles, conditions d'hygiène et de sécurité, formation, etc.) ;
- les informations sur l'impact territorial des activités de l'entreprise en matière d'emploi et de développement régional ;
- les informations relatives aux conséquences de l'activité de la société sur l'environnement, données en fonction de la nature de cette activité et de ses effets (consommation de ressources en eau, matières premières, et énergie, mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, les démarches d'évaluation et de certification entreprises en matière d'environnement, dépenses de prévention, existence au

sein de la société de services internes de gestion de l'environnement, l'existence de provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, etc.).

Un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 détaille les "rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement".

### ***II.3.B. Enjeux pour la gestion des entreprises.***

La mise en oeuvre de la RSE devrait permettre un redéploiement de la stratégie des entreprises intégrant leur rôle sociétal et environnemental.

La convergence dans ce domaine des centres d'intérêt des épargnants et des entreprises engagées dans un processus de RSE détermine des programmes "d'investissement socialement responsable" (ISR).

Un des enjeux majeurs est celui du reporting économique, environnemental et social, sur les points suivants selon le GRI (Global Reporting Initiative) :

- un management efficace au sein d'une économie mondiale où les informations circulent de plus en plus vite ;
- un dialogue continu avec les « parties prenantes » exigé par les complexités stratégiques et opérationnelles ;
- le renforcement des partenariats et l'instauration de la confiance avec les partenaires externes depuis les consommateurs jusqu'aux investisseurs en passant par les différents groupes de la société civile par la communication sur les projets de développement durable ;
- le dialogue interne comme facteur de lien, en rendant compte du développement durable, entre des fonctions souvent cloisonnées (mercatique, finance, recherche et développement) ;
- un élargissement des indicateurs financiers aux indicateurs sociaux et environnementaux pour améliorer la lisibilité de la contribution de l'entreprise au « capital naturel et humain » ;
- une réduction de la volatilité du cours des actions cotées en Bourse grâce à une communication plus complète et régulière.

L'implication de l'entreprise dans la société est si forte qu'elle ne peut limiter la mise en oeuvre de ses méthodes et outils de gestion au strict respect de ses obligations légales.

La comptabilité ne reste pas à l'écart des changements induits par la nouvelle "économie de l'information". L'évaluation des actifs incorporels (capital humain, capital environnemental, alliances et partenariats, marques et réputation) doit compléter celles des actifs corporels classiques.

Des organismes comptables ont mis en place sous les rubriques "rapport d'activité", "analyse des actifs incorporels" ou "analyse de la création de valeur", une actualisation des normes comptable pour prendre en compte ces nouveaux facteurs de valeur.

La comptabilité environnementale connaît également un regain d'intérêt grâce aux textes contraignant les entreprises à un effort en matière d'information environnementale.

L'évaluation du coût d'une action environnementale pose le problème des informations écologiques dans la comptabilité financière traditionnelle.

Les coûts environnementaux sont dilués dans les charges de la comptabilité générale (coûts cachés, masqués, négligés). Le calcul traditionnel des coûts s'effectue en prenant en compte ce qui a une valeur marchande, ce que juridiquement l'entreprise est tenue de payer.

Les atteintes aux ressources naturelles ne font pas l'objet d'une comptabilisation, sauf si elles font l'objet :

- d'une transaction, comme les droits à polluer ;
- d'une obligation légale de réparer.

La comptabilité environnementale donne deux types d'information :

- coûts de protection de l'environnement ;
- polluants émis.

Le patrimoine naturel est absent du bilan de l'entreprise. Le coût est induit principalement (autour de 75 %) par ce qui précède la production du bien. Il provoque un décalage du système d'information. En effet, la comptabilité analytique saisit les coûts au moment de la production.

Cependant, le coût correspondant à la consommation de patrimoine naturel peut être évalué par des entreprises sans obligation légale. Cette information peut être mise en valeur par le calcul de la valeur ajoutée négative en déduisant de la valeur ajoutée la consommation de patrimoine naturel (Bernard Christophe "La comptabilité verte ou comment mieux informer pour contribuer au développement durable", Revue Française de Comptabilité).

D'autre part, l'élaboration d'un écobilan permet d'améliorer l'information environnementale.

Un écobilan est *"le bilan matière et énergie d'un système permettant d'évaluer l'impact de la production de biens ou services sur l'environnement"*.

L'écobilan permet *"d'appréhender quantitativement sur l'ensemble d'une filière intégrant la production, la consommation et la post-consommation d'un produit, les principaux facteurs d'impacts sur l'environnement. Il fournit également des éléments permettant d'évaluer (dans un deuxième temps) le coût de ces impacts compte tenu des produits et de la législation en vigueur"*.

À l'instar de la comptabilité analytique traditionnelle (calcul des quantités de consommation nécessaires à la fabrication), l'écobilan est une analyse des processus en termes physiques (ajout de la composante environnementale à ces quantités).

### **II.3.C. Mise en oeuvre concrète**

L'étude récente du MEDEF et de PricewaterhouseCoopers montre que, en ce qui concerne la dimension sociale, sur les 36 entreprises du CAC 40, la plupart (64 %) ont publié plus de 10 indicateurs et plus de 19 % ont publié plus de 20 indicateurs.

Les informations quantitatives demandées par le décret sont généralement plus rensei-

gnées que les aspects qualitatifs traitant de l'impact territorial de l'activité des entreprises. Les informations relatives à la dimension environnementale n'ont fait l'objet d'aucune publication par 25 % des sociétés.

Certaines entreprises comme VINCI estiment que la loi NRE a donné un signal fort et a fourni un cadre concret pour rédiger le rapport d'activité.

### **II.3.D. Limites**

La loi et le décret NRE n'impose pas de nouvelles règles d'action pour les entreprises dans les domaines social (sur la parité par exemple) et environnemental (sur de nouveaux seuils d'émissions polluantes ou l'obligation relative aux énergies renouvelables). Elle oblige simplement à informer sur ces aspects et la seule contrainte est la collecte d'informations et la rédaction d'un rapport. Elle aurait pu s'inspirer des indicateurs du bilan social.

Le nombre d'entreprises concernées est relativement limité puisque environ 700 sont concernées par la loi, essentiellement des grandes entreprises internationales, mais aussi des sociétés de taille réduite se finançant sur le marché boursier.

À cet égard, ni l'article 116 de la loi, ni le décret d'application ne livrent de propositions spécifiques à l'attention des PME.

Il y a une asymétrie de traitement entre les informations financières et sociétales.

Les informations financières doivent être contrôlées, ce qui n'est pas le cas, pour l'instant, des informations sociétales. Les commissaires aux comptes ne semblent pas impliqués et ne sont pas formés pour ce travail.

Le reporting sociétal devrait prévoir des sanctions en cas de non respect de la loi.

Les rapports sont souvent imprécis, faute d'indicateurs et, même si certaines entreprises font appel à des organismes d'audit indépendants, il est difficile de se faire une opinion fondée sur la sincérité des rapports.

La question d'un rapport spécifique, disjoint du rapport de gestion classique, amoindrit la portée des dispositions prévues par la loi, en leur donnant un statut d'informations secondaires par rapport aux informations financières.

Les entreprises rencontrent toutes des difficultés au sujet de la consolidation de l'information au niveau du groupe et de la motivation des acteurs internes.

Les études d'impact social (EIS) concernent seulement les grands projets et ne prennent pas en compte l'ensemble des acteurs.

## **QUELQUES REMARQUES EN GUISE DE CONCLUSION GÉNÉRALE**

Les dispositions légales visent davantage à mettre en place des principes de bonne gouvernance et des moyens d'information relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises

qu'à une véritable évaluation des rôles sociétaux.  
L'entreprise Enron, à cet égard, avait obtenu des bons points en matière de gouvernance.

Les outils de reddition sociétale ne s'inscrivent pas, pour l'instant, dans un cadre cohérent et commun pouvant servir de référentiel acceptable pour les entreprises et autoriser des analyses comparées.

Le risque est grand de voir des entreprises détourner l'objectif de la loi en refusant l'éventuelle remise en cause des modes de gestion en préférant les bénéfices d'une communication externe efficace.

Force est de constater que les pratiques des entreprises sont différentes. Certaines se contentent du "minimum légal" et cherchent le paravent de chartes éthiques (exemple de Bouygues), de codes de bonne conduite et de la certification sociale. D'autres vont plus loin que les obligations légales en utilisant les dernières lignes directrices du GRI publiées en 2006, ou les apports du bilan sociétal dans le prolongement du bilan social.

Le bilan sociétal créé en 1995 par le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Économie Sociale) est structuré en neuf domaines : activité et relations clients ; gestion économique ; anticipation, innovation, prospective ; production, organisation du travail ; ressources humaine ; acteurs internes ; citoyens de l'entreprise ; environnement biophysique ; finalités, valeurs, éthique.

L'information recueillie par domaine est ensuite évaluée en fonctions de critères auxquels sont associés des paramètres d'évaluation (par exemple, respect de l'environnement : capacité à la protection du milieu biophysique ; exemple de paramètres : niveau de bruit, gestion des rejets, sécurité des installations).

La transparence de l'information, notamment en matière de rémunération des dirigeants, peut encore être renforcée... La qualité des rapports de gestion va-t-elle s'améliorer ?

Si la loi n'exerce pas beaucoup de contrainte directe sur les outils de gestion, elle n'en stimule pas moins ceux-ci en offrant un cadre de réflexion. Il est peu probable qu'une législation nouvelle rende obligatoire une démarche et des indicateurs du type du bilan sociétal, comme la loi sur le bilan social de 1977 l'a réalisé.

Les outils de gestion semblent connaître un développement autonome par rapport au droit.

Les gestionnaires de leur côté tendent plutôt à doter les entreprises d'une instrumentation de gestion pertinente en combinant approche légale et volontaire. Ils subissent souvent l'influence des modes et/ou celle des cabinets de conseil anglo-saxons (exemple : le cabinet Stern et l'introduction de la valeur ajoutée économique ou EVA).

De plus, les reporting "financiers et extra financiers" se développent en parallèle et leur fusion semble lointaine. Les indicateurs sociaux ont le plus souvent un caractère descriptif. Ils ne sont pas reliés entre eux de façon significative pour appréhender les causes des situations constatées (l'absentéisme, le degré de qualification professionnelle et les condi-



tions de travail par exemple). Ils souffrent d'un problème de valorisation des indicateurs physiques.

Il est à craindre une stagnation de la performance sociétale de l'ensemble des entreprises en raison de l'influence de la puissance économique des entreprises sur le législateur. La poursuite d'objectifs strictement économiques risque de conduire nécessairement à des conflits avec un droit contraignant.

Les dirigeants des entreprises sont-ils plus soucieux d'encourager les gestionnaires à anticiper les lois que de freiner par le "lobbying" les avancées que ces dernières pourraient apporter dans les domaines que nous avons traités ?

Les véritables progrès dépendent de la réunion des approches contraignantes du fait de la loi et volontaires de la part des gestionnaires. Face à l'incomplétude des contrats, les rapports de force risquent de continuer à jouer un rôle prépondérant.

## LA GESTION DU RISQUE COMMERCIAL DANS LE RECOUVREMENT DES CRÉANCES BANCAIRES : UNE "PROFESSION" À NORMALISER

**Samir LABDI**

*Enseignant à la faculté de droit de Rabat-Souissi*

Il ne faut pas confondre, dans le cadre de cette intervention, le traitement du contentieux avec le recouvrement des créances bancaires RCB.

La première activité relève de l'aspect strictement procédural et judiciaire, la seconde est régie par une réglementation rigoureuse obéissant particulièrement aux circulaires des autorités monétaires marocaines (Bank Al Maghrib) se rapportant au déclassement et à la constitution de provision en couverture de certaines créances risquées.

Cette dernière réglementation s'inscrit dans la volonté du gouvernement de respecter certaines règles de surveillance et de contrôle obligatoires à l'échelle nationale et internationale. (ratio Cooke et Comité Bâle I et II ).

Elle vise particulièrement à :

- renforcer la structure financière des établissements de crédits ;
- améliorer la sécurité des déposants ;
- surveiller l'évolution des risques des banques et comparer les établissements en fonction de normes communes.

Ce système de classement des créances mis en place définit les modalités d'identification d'une créance : pré douteuse, douteuse ou compromise.

Il instaure une obligation de traitement comptable de la créance et de constitution de provision après déduction de la valeur des garanties affectées en couverture du risque. La déduction dépend de la nature de la garantie et de la quotité qui lui est attribuée.

Nous nous attacherons dans cette communication à aborder 3 sujets :

*Qu'est ce qu'on entend par créances bancaires ?* : ce sont des créances qui se remboursent normalement, mais aussi des emplois déclassés (CES) dont le recouvrement n'est pas aisé.

*Le recouvrement des CES* : une gestion confiée à des professionnels soit au sein de l'entreprise, soit en dehors de l'entreprise (spécialisation : cabinets d'avocats, sociétés spécialisées, etc.)

*Cette professionnalisation est-elle justifiée ?* : c'est à travers l'analyse du processus suivi dans la pratique bancaire depuis l'enregistrement des emplois sains dans la catégorie des emplois malsains ou CES que nous allons tâcherons de répondre à cette question.

## I. LA PROFESSIONNALISATION DANS LA GESTION DU RCB

### I.1. Le RCB et le respect des normes comptables et fiscales

#### I.1.A. Le respect des normes de classification des créances

Les créances sont réparties en 2 classes :

créances en souffrances / créances saines

Les *créances saines* sont des créances dont le règlement s'effectue normalement à l'échéance et qui sont détenues sur des contreparties dont la capacité à honorer leurs engagements, immédiats et/ou futurs, ne présente pas de motif d'inquiétude.

Ce sont des créances intégralement couvertes par :

- des dépôts de garantie ;
- des garanties reçues de l'État ou de la Caisse Centrale de Garantie ;
- des garanties reçues des fonds et institutions marocains de garantie des crédits ;
- le nantissement de titres émis ou garantis par l'État ;
- le nantissement de comptes à terme ouverts auprès de l'établissement de crédit lui-même, de bons de caisse ou de titres de créance négociables, émis par lui.

Par contre, les créances qui présentent un risque de non recouvrement total ou partiel, eu égard à la détérioration de la capacité de remboursement immédiate et/ou future de la contrepartie sont appelées *créances en souffrance*.

Les CES sont classées en 3 catégories :

- Les créances pré-douteuses ;
- Les créances douteuses ;
- Les créances compromises.

Quels sont les critères de classification ?

*Pour les créances pré-douteuses* : le critère de base est le non remboursement d'une échéance 90 jours après son terme :

- les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas honorés 90 jours après leur terme ;
- les encours des crédits par décaissement et/ou par signature consentis à des contreparties dont la situation financière ne peut être évaluée faute de disponibilité de l'information ou de la documentation nécessaires à cet effet ;
- les encours des crédits par décaissement et/ou par signature dont le recouvrement total ou partiel est, indépendamment de tout impayé, susceptible d'être mis en cause.

*Pour les créances douteuses* : le critère de base est le non remboursement d'une échéance 180 jours après son terme :

- les soldes débiteurs des comptes à vue qui n'enregistrent pas, pendant une période de 180 jours, de mouvements créditeurs réels couvrant au moins le montant des agios imputés à ces comptes ainsi qu'une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- les encours des crédits amortissables dont une échéance n'est pas réglée 180 jours après son terme ;
- les encours des crédits remboursables en une seule échéance, qui ne sont pas honorés 180 jours après leur terme ;
- les encours des crédits par décaissement et/ou par signature consentis à des contreparties déclarées en redressement judiciaire ;
- les encours des crédits par décaissement et/ou par signature dont le recouvrement total ou partiel est, indépendamment de tout impayé, incertain compte tenu de la dégradation de la situation de la contrepartie.

*Pour les créances compromises* : le critère de base est le non remboursement d'une échéance 360 jours après son terme.

- les soldes débiteurs des comptes à vue qui n'enregistrent pas, pendant une période de 360 jours, de mouvements créditeurs réels couvrant au moins le montant des agios imputés à ces comptes ainsi qu'une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- les encours des crédits amortissables dont une échéance n'est pas réglée 360 jours après son terme ;
- les encours des crédits remboursables en une seule échéance qui ne sont pas honorés 360 jours après leur terme ;
- les encours des crédits par décaissement et/ou par signature dont le recouvrement total ou partiel est, indépendamment de l'existence de l'un des critères de classement susvisés, peu probable du fait de diverses considérations

### ***I.1.B. Le respect des normes de constitution des provisions***

La constitution des provisions est tributaire de deux facteurs :

a) *la catégorie de la créance* :

- Pré-douteux : 20 % du Capital Net
- Douteux : 50 % du Capital Net
- Compromis : 100 % du Capital Net

b) *la déduction liée à chaque type de garantie* : on distingue trois types de garanties en fonction du pourcentage de déduction auxquelles elles donnent droit (100 %, 80 % ou 50 %).

Le montant de la quotité est révisé lorsque le contentieux s'inscrit dans la durée et que la réalisation de la garantie s'avère difficile.

100 % du montant de la garantie	80 % du montant de la garantie	50 % du montant de la garantie
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dépôts en garantie (deposits)</li> <li>* Garanties État ou CCG</li> <li>* Garanties reçues des fonds et institutions marocaines de garantie des crédits.</li> <li>* Nantissement CAT, BDC ou titres de créances émis par l'établissement lui-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garanties reçues d'établissements de crédit et assimilés marocains ou étrangers.</li> <li>* Garanties reçues d'organismes d'assurance des crédits.</li> <li>* Garanties reçues des fonds et institutions marocaines de garantie des crédits.</li> <li>* Garanties reçues des banques multilatérales de développement et organismes assimilés.</li> <li>* Nantissement CAT, BDC ou titres de créances émis par d'autres organismes de crédit et assimilés marocains ou étrangers.</li> <li>* Nantissement de titres émis par banques multilatérales de développement et organismes assimilés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hypothèque sur des biens immobiliers aéronefs ou bateaux.</li> <li>* Attestation de droits constatés délivrées par l'Administration.</li> <li>* Nantissement de véhicules automobiles neufs.</li> </ul>

## I.2. Le RCB et le respect de quelques règles complémentaires

Règles complémentaires :

- le respect de deux échéances pour la constitution comptablement des provisions, soit au plus tard à la date d'arrêté des états de synthèse et annuels au 30 Juin et 31 Décembre de l'exercice.
- la reprise des provisions constituées, relatives à des créances ayant fait l'objet de restructuration, ne peut intervenir, qu'à l'expiration d'un délai de 6 mois à compter de l'échéance du premier règlement convenu, et à condition qu'aucun impayé ne soit enregistré durant cette période.
- une garantie hypothécaire supérieure à 1 million DH doit obligatoirement faire l'objet d'une évaluation par un expert qualifié.
- les provisions constituées selon les règles de BAM sont déductibles fiscalement à la condition de respecter des conditions de forme et de fond. Elles font l'objet d'écritures comptables se traduisant par une diminution du résultat fiscal.

L'administration fiscale veille au strict respect de ces conditions et à défaut, procède à la réintégration des provisions constituées avec des conséquences sur le plan du résultat fiscal (montant des impôts à régler et des pénalités y afférentes).

Les pertes éventuelles susceptibles de faire l'objet d'un abandon partiel ou total du principal ou des intérêts échus seront fiscalement admises à la condition de respecter les règles suivantes :

- le crédit doit avoir été consenti dans des conditions normales ;
- il ne doit pas s'agir de crédits consentis à des parents, alliés ou associés des dirigeants ou cadres supérieurs de la banque (directeurs d'agences compris) ;
- l'abandon éventuel doit être justifié par la situation financière du débiteur et par l'introduction d'une action en justice ;
- dans le cadre du RCB, qui sont des créances commerciales, le recours aux juridictions s'avère souvent incontournable en vue d'obtenir des Tribunaux une décision exécutoire.

Pour ce faire, les créances doivent être :

- exigibles : elles doivent être par conséquent soit échues, soit déchues dans le cadre d'une clause de déchéance du terme.
- liquides : ce sont les créances estimées dans leur montant.
- certaines : c'est à dire non contestables.

Le recours aux juridictions commerciales passe nécessairement par la constitution d'un avocat, en vue d'obtenir des Tribunaux une décision exécutoire qui oblige le débiteur à payer ce qu'il doit, ainsi que les dommages et intérêts dus à sa résistance abusive.

L'obtention d'une décision de justice renforce la position du créancier. Elle permet l'exécution des différentes saisies pratiquées, ainsi que de réaliser les garanties bancaires (réalisation hypothécaire, vente de fonds de commerce, etc.) et d'éviter la forclusion après le déclassement réglementaire des créances.

## **II. L'UTILISATION DU SAVOIR JURIDIQUE AU SERVICE DU RCB**

Cette partie vise à répondre à deux questions :

- en quoi consiste la fonction du gestionnaire du RCB ?
- en quoi consiste la mission du juriste dans le recouvrement ?

### **II.1. Le rôle du juriste dans l'exercice de la fonction RCB**

C'est une fonction qui exige un véritable travail d'équipe. La communication dans la transparence est indispensable entre juristes et non juristes de l'entreprise (la banque).

Le gestionnaire de la fonction RCB jouit d'une position de monopole lui permettant de piloter officiellement l'activité de recouvrement et d'orienter les procédures amiables et judiciaires en toute responsabilité. Il est le juriste qui parvient à prouver, par la qualité de ses prestations, la plus-value qu'il procure à la banque.

## II.2. La mission du juriste dans l'exercice du RCB

Est-on juriste parce qu'on a fait des études à la faculté de droit ? Est-on juriste parce qu'on connaît parfaitement la réglementation bancaire ?

Ces pré-requis qui sont fort louables en soit, aboutissent la plupart du temps à un mauvais travail juridique du fait d'une vision beaucoup trop parcellaire du droit. Ceci conduit souvent à des complications involontaires mais préjudiciables à la réalisation des objectifs du RCB.

La mission du juriste gestionnaire du RCB est encadrée par la loi et son rôle consiste à éviter le risque de non recouvrement en cas de carence et à limiter le risque du décaissement en cas de responsabilité.

Pour réussir cette mission dans le cadre de ses objectifs stratégiques, une sensibilisation au droit de l'entreprise de tous les responsables de la banque, quelle que soit leur formation, tant horizontalement, verticalement que transversalement est indispensable.

## CONCLUSION : LES PROFESSIONS JURIDIQUES ET JUDICIAIRES AU SERVICE DU RCB

L'entreprise moderne prend de plus en plus conscience de l'intérêt de recourir aux services de professionnels de droit, qu'ils soient :

- enseignants chercheurs ;
- magistrats ;
- avocats ;
- notaires ;
- huissiers de justice ;
- experts judiciaires ;
- experts comptables, etc.

La plus ancienne de ces professions, celle d'avocat, a connu sa première codification en 1925. Les plus récentes actualisations des textes juridiques remontent à 2006 pour les professions des avoués et des huissiers de justice.

Le RCB n'est-elle donc pas une fonction à normaliser à l'instar des autres professions juridiques et judiciaires ?





## ***ALLOCUTION DE CLÔTURE DU COLLOQUE***

### **Allocution de clôture des travaux des JEG3**

Jean-Claude BILLIET

*Inspecteur général du ministère de l'éducation nationale*

## ALLOCUTION DE CLÔTURE DE LA 3<sup>e</sup> ÉDITION DES JOURNÉES DE L'ÉCONOMIE-GESTION

**Jean-Claude BILLIET**

*Inspecteur général du ministère de l'éducation nationale*

Mesdames, Messieurs, Chers Collègues,

Les troisièmes journées de l'économie-gestion vont prendre fin. La question se pose maintenant de savoir si nous avons atteint nos objectifs.

Pour faire un clin d'œil à l'un des intervenants des journées de l'année précédente, je répondrais : ça dépend ! Cela dépend très certainement de ce que l'on entend par objectif. Est-ce un but que l'on vise, sans jamais vraiment l'atteindre ? Est-ce au contraire un impératif qui s'impose et qui doit nécessairement être atteint, faute de quoi nous aurions échoué ?

Pour ce qui relève de la fatigue, je pense que nous avons atteint, voire dépassé notre objectif. J'avais annoncé dans mon discours introductif que le but consistait à vous épuiser en sollicitant vos neurones en permanence, je crois que ces troisièmes journées de l'économie-gestion n'ont pas failli à leur réputation : elles furent d'un haut niveau intellectuel, marquées par la qualité des prestations et la hauteur de vue des orateurs. Je tiens à leur exprimer toutes mes félicitations et mes remerciements les plus chaleureux pour ce qu'ils nous ont apporté au cours de ces deux journées.

Au regard de la problématique de ces JEG3, à savoir, qui du droit ou de la gestion, peut prétendre à être déterminant en première instance, nous savions d'avance que nous n'étions pas en mesure de répondre définitivement à cette question mais que, très probablement, la réponse était ailleurs, par exemple au niveau des interrelations qui tantôt opposent ou au contraire rapprochent le droit et la gestion.

Permettez-moi de formuler quelques remarques inspirées directement par les interventions des conférenciers.

J'espère ne pas ranimer de vieilles querelles de chapelles, voire une guerre de religion, mais nous ne pouvons nier, nous français et marocains, voisins et méditerranéens, les influences communes héritées des romains et des organisations sociales qu'ils ont laissées derrière eux. Ainsi, le droit français est-il, en grande partie, hérité du droit romain, tout comme le droit marocain, qui s'est formé à l'époque du protectorat. Ce droit, qui vise un objectif général de pacification et d'organisation sociales repose sur l'adhésion des ci-

toyens à un principe fondateur fort qui est la règle de droit. À cet égard, il n'y a pas de différence entre nos deux cultures : dans la culture musulmane, le respect de la règle constitue un élément essentiel de la vie individuelle et collective.

En revanche, la gestion de l'entreprise est très largement d'inspiration anglo-saxonne, fondée sur des principes tels que la rationalité, l'efficacité et, d'une manière plus générale, la contractualisation.

Rien d'étonnant alors, et les interventions de ces deux journées s'en sont largement fait l'écho, de voir le droit et la gestion tenter de trouver d'autres terrains d'entente, voire de mésentente, en matière de régulation et d'arbitrage de la vie économique, aussi bien en France qu'au Maroc.

Et c'est bien là toute la difficulté de l'exercice : comment concilier la règle et le contrat, la jurisprudence et l'arbitrage, sans renoncer aux fondements culturels dont nous sommes porteurs ? Comment moderniser le droit et les modèles de gestion, sans renoncer à ce qui fait, aujourd'hui l'originalité de nos systèmes économiques ?

J'ai la faiblesse de croire que ces deux journées ont apporté quelques éléments de réponse à cette interrogation métaphysique mais, à n'en pas douter, le plus difficile reste à faire, notamment en matière d'applicabilité de certaines dispositions, particulièrement dans un pays où près de cinquante pour cent de l'économie est informelle.

Je forme des vœux pour que les étudiants qui nous ont fait l'honneur de nous accompagner au cours de ces deux journées, soient porteurs de cette interrogation et agissent demain, dans leur activité professionnelle (vous avez tous compris que de nombreux gisements d'emplois existent aujourd'hui dans le domaine du droit et des sciences de gestion), en adultes responsables, vecteurs de progrès économique et social, sans pour autant perdre leur âme et leur culture.

Je pense qu'il faut également insister sur le caractère prémonitoire des propos de mes collègues français. Ils ont insisté, chacun à leur manière, sur les effets de certaines lois ou règlements, parfois totalement différents des buts recherchés. Puisse votre pays avancer sur le chemin de la modernisation économique et sociale, en évitant de reproduire, quelques années plus tard, les erreurs ou les incertitudes dont nous aurions pu très certainement pu faire l'économie en France.

Quoi qu'il en soit, c'est à l'évidence la capacité des futurs managers à intégrer ces injonctions paradoxales, qui conditionne en grande partie la réussite économique du Maroc et sa mise à niveau dans le contexte de la compétition internationale et de la mondialisation. Vous ne serez donc pas étonnés d'apprendre que le thème des quatrièmes *Journées de l'Économie-gestion* portera sur cette préoccupation majeure et s'intitulera : former des managers : utopie ou réalité ?

Je souhaite bonne chance à ces JEG 4 et vous remercie de votre attention.



# ***SOMMAIRE***

## SOMMAIRE

<b>Avant propos</b>	<b>p. 3</b>
<b>Programme du colloque "<i>Droit et gestion d'entreprise</i>"</b>	<b>p. 4</b>
<b>Liste des conférenciers</b>	<b>p. 6</b>
<b>Comité d'organisation du colloque</b>	<b>p. 7</b>
<b>Allocutions d'ouverture du colloque</b>	<b>p. 9</b>
Allocution d'ouverture de la 3 <sup>e</sup> édition des <i>Journées de l'Économie-Gestion</i> (Bachir Salhi)	p. 10
Allocution d'ouverture du colloque " <i>Droit et gestion d'entreprise</i> " (Lahcen Oulhaj)	p. 13
Allocution d'ouverture des travaux (Jean-Claude Billiet)	p. 15
<b>Droit et gouvernance d'entreprise</b>	<b>p. 17</b>
Réforme du droit de l'entreprise au Maroc et bonne gouvernance (Abid Kabadi)	p. 18
Les principaux axes de la réforme de la loi sur la Société Anonyme au Maroc (Abdelkader Amrani)	p. 23
Les interactions entre le droit des sociétés et la gestion des entreprises, le cas de la Société par Actions Simplifiée (Éric Maurus)	p. 27
<b>Droit et gestion des ressources humaines</b>	<b>p. 39</b>
Droit et GRH : quelle articulation ? (Abderrahim Bansar)	p. 40
Droit, communication électronique et gestion des relations du travail (Martine Bourrié-Quenillet)	p. 44
La représentativité du personnel dans l'entreprise : innovations législatives et pratique représentative (Mohamed Ibrahim)	n.c.

<b>Droit et gestion commerciale</b>	<b>p. 57</b>
Vers une culture de la compétition et de la concurrence au Maroc (Hassan Dabzat)	p. 58
Contraintes juridiques et stratégie des distributeurs : 50 ans de développement du grand commerce en France (Véronique des Garets)	p. 71
Les enjeux de la normalisation au Maroc (Karim Bakari)	p. 80
Stratégie du ministère marocain en matière de protection du consommateur (Abdelilah Qachachi)	p. 87
Le droit des assurés en tant que consommateur au Maroc (Mohammed Jamal Maâtouk)	p. 91
<b>Droit et gestion comptable et financière</b>	<b>p. 101</b>
Enjeux et perspectives du système fiscal marocain (Souâd El Kohen)	n.c.
Nouvelles responsabilités sociales et environnementales des entreprises et système d'information comptable (Michel Ravailhe)	p. 102
La gestion du risque commercial dans le recouvrement des créances bancaires : une profession à normaliser (Samir Labdi)	p. 114
<b>Allocution de clôture du colloque</b>	<b>p. 121</b>
Allocution de clôture de la 4 <sup>e</sup> édition des <i>Journées de l'Économie-Gestion</i> (Jean-Claude Billiet)	p. 122
<b>Sommaire</b>	<b>p. 125</b>
<b>Remerciements</b>	<b>p. 128</b>

**REMERCIEMENTS :**

M. Jean-Claude Billiet  
*inspecteur général de l'Éducation Nationale*

M. Yves Kergall  
*attaché de coopération au SCAC de l'Ambassade de France au Maroc*

M. Bachir Salhi  
*directeur de l'ENSET de Mohammedia*

M. Lahcen Oulhaj  
*doyen de la FSJES de Rabat-Agdal*

M. Jean-Pierre Faugère  
*doyen de la faculté Jean Monnet, université de Paris XI*

M. Pierre Célier  
*professeur de l'ENSET de Mohammedia*

M. Omar Bouattane  
*directeur-adjoint de l'ENSET de Mohammedia*

M. Mohamed Aboutahir  
*chef de département à l'ENSET de Mohammedia*

Mme Jamila Bakkoury  
*cellule formation continue de l'ENSET de Mohammedia*

Mme Fatima Ouahmi  
*professeur de l'ENSET de Mohammedia*

M. Mohamed Rafik  
*professeur de l'ENSET de Mohammedia*

**Le contenu des textes reproduits dans ces Actes n'engage  
que la responsabilité de leurs auteurs respectifs.**

**Tous droits de reproduction et de diffusion réservés © 2008**