



Revue Scientifique Trimestrielle
Spécialisé dans les Etudes Juridiques et Administratives

Etudes et Recherches

QUEL ROLE POUR LES ASSOCIATIONS DE
PROTECTION DU CONSOMMATEUR POUR
PROMOUVOIR LA CULTURE DU CONSUMERISME

Hamid ECHCHARYF

L'EXPEDITION DES AFFAIRES COURANTES AU
PRISME DE LA CONSTITUTION DE 2011

BOUHAMI Mounia

LE DECOUPAGE TRANSVERSAL DE
L'ENTREPRISE: LA NOTION DE L'ACTIVITE,
PROCESSUS ET INDUCTEUR

Pr. Khalid Herradi
Pr. Abderrahamane Chouhbi

LE MOTIF LÉGITIME DU LICENCIEMENT
ÉCONOMIQUE

Hedda Monir

LE PRINCIPE DE DIGNITE

Benthami mountasser

LA GESTION DES CRISES ASYMETRIQUES EN
MEDITERRANEE: PLAIDOYER POUR UNE
REVOLUTION PARADIGMATIQUE

Abdelhamid BAKKALI

Sommaire

QUEL ROLE POUR LES ASSOCIATIONS DE PROTECTION DU CONSOMMATEUR POUR PROMOUVOIR LA CULTURE DU CONSUMERISME Hamid ECHCHARYF	5
L'EXPEDITION DES AFFAIRES COURANTES AU PRISME DE LA CONSTITUTION DE 2011 BOUHAMI Mounia.....	19
LE DECOUPAGE TRANSVERSAL DE L'ENTREPRISE : LA NOTION DE L'ACTIVITE, PROCESSUS ET INDUCTEUR Pr. Khalid Herradi Pr. Abderrahamane Chouhbi	29
LE MOTIF LÉGITIME DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE Hedda Monir	41
LE PRINCIPE DE DIGNITE Benthami mountasser.....	55
LA GESTION DES CRISES ASYMETRIQUES EN MEDITERRANEE : PLAIDOYER POUR UNE REVOLUTION PARADIGMATIQUE Abdelhamid BAKKALI	63

QUEL ROLE POUR LES ASSOCIATIONS DE PROTECTION DU CONSOMMATEUR POUR PROMOUVOIR LA CULTURE DU CONSUMERISME.

Auteur : M. Hamid ECHCHARYF,

Professeur Chercheur en droit privé - Membre du Laboratoire de Recherche
en Sciences Juridiques politiques et communication- Faculté Polydisciplinaire
Béni Mellal- Université Sultan Moulay Slimane.

Introduction :

Pour ne pas être qualifié d'« infantile et borné », ayant un « rôle illusoire¹ », le mouvement associatif doit répondre à certaines exigences et surmonter certaines entraves pour être à la mesure de constituer une véritable force consumériste capable de renforcer l'équilibre de la relation entre le consommateur et le pôle dur économique c'est-à-dire le professionnel, de ce fait la loi 31-08 édictant les mesures de protection du consommateur² a consacré son titre VII pour l'encadrement juridique desdites associations.

Il est clair que les associations des consommateurs, surtout celles qui n'ont pas de ressources propres sauf les cotisations de leurs membres, disposent de moyens nettement inférieurs à la multiplicité des tâches qu'elles voudraient accomplir : organisations d'actions diverses, ponctuelles ou durables sur le terrain, en justice... ; Ainsi, pour permettre aux associations de jouer pleinement leurs rôles, les pouvoirs publics marocains doivent s'engager dans une politique d'aide et de subventions³, imitant ainsi les pays développés comme la France dont le secteur social est financé par le budget de la nation⁴. Cependant, l'un des griefs les plus vivement formulés à l'encontre des associations de consommateurs est leur manque de coordination et d'audience. En effet, le contexte actuel se caractérise par l'éparpillement des

¹ A. Boudahrain, « le droit de la consommation au Maroc », édition AL MADARISS, 1999, p.21 et 395

² B. O. n° 5932 du 07 avril 2011, p. 347.

³ Il faut signaler cet égard, que le système des subventions prévues par le ministère du commerce, en faveur des associations de protection du consommateur, n'est toujours pas opérationnel.

⁴ G.cas-D.Ferrier, Traité de droit de la consommation, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, paris, p.126 et 127.

démarches et de cloisonnement des associations réduisant ainsi sérieusement la portée de l'impact des initiatives entreprises et affaiblissant l'audience des associations des consommateurs, par les divisions qui se nourrissent des conflits personnels ou idéologiques⁵.

Heureusement, la création en juillet 2002 du comité de coordination des associations de consommateurs au Maroc est révélatrice de la prise de conscience des faiblesses organisationnelles du mouvement associatif au Maroc.

Ce comité a pour mission de coordonner les actions des associations, de les représenter auprès des organismes tiers, de leur offrir un cadre adapté de partenariat et d'échange d'expertise, de dégager des positions et des avis concertés des associations de consommateurs et œuvrer pour renforcer leur action⁶. Aussi, dans la perspective de renforcement de l'audience du mouvement consumériste la loi 31-08 édictant les mesures de la protection des consommateurs s'oriente vers l'encadrement juridique des associations de protection des consommateurs.

Cette orientation a pour intérêt d'assurer la représentation, la sensibilisation et la défense des intérêts du consommateur par ces associations. De ce fait, ces dernières jouent deux rôles :

- Un rôle préventif : ces associations constituent le mécanisme social régulateur dans un système efficace de protection des ménages. Ceci dit, elles devraient jouer un rôle vital en matière d'information, d'éducation et d'organisation des consommateurs à côté des partis politiques.

- Un rôle défensif : les associations doivent impérativement pouvoir engager des actions en justice demandant la réparation des préjudices subis par les consommateurs individuellement ou collectivement.

Au sens de la loi 31-08, notamment l'article 153 ne peut être considérée comme association de la protection du consommateur, l'association qui :

⁵ G. Cas-Didier Ferrier. Op. cit. p.12.

⁶ S. Jaafari, « *le mouvement consommateur marocain : constats enjeux et perspectives* », in le consumérisme dans le monde quels choix stratégiques pour le renforcement du mouvement consumériste au Maroc, rapport de synthèse du séminaire en commémoration de la journée mondiale des droits du consommateur, le 12 mars 2003, rabat, p.39

- Compte parmi ses membres des personnes morales ayant une activité à but lucratif.
- Perçoit des aides ou subventions d'entreprises ou de groupements d'entreprises fournissant des produits, biens ou services au consommateur.
- Fait de la publicité commerciale ou qui n'a pas un caractère purement informatif, pour des biens, produits ou services.
- Se consacre à des activités autres que la défense des intérêts du consommateur.
- adopte des orientations politiques.

Cependant, les ressources du fond de financement des associations de protection des consommateurs sont : des dotations du budget général, un pourcentage des amendes perçues à la suite des contentieux, des dons et legs au profit du fond et de toute autre ressource obtenue légalement .

D'après ce constat, une réflexion s'impose, vu les ressources du fond de financement des associations de protection des consommateurs et la stipulation de l'article 153 de la loi 31-08 : est-ce que ces dernières sont capables d'assurer le droit de la protection des consommateurs? Et quel est le degré de l'efficacité de ces associations dans notre pays ?

La rédaction d'une loi sur la protection des consommateurs a été, de manière évidente, la réalisation qui a conféré à notre association son statut particulier, parce qu'elle a amené le gouvernement à rédiger une législation appropriée. Il était obligatoirement d'inclure des principes reconnus universellement. Toutes les parties prenantes reconnaissent aujourd'hui notre association comme un acteur crédible et un instigateur proactif du changement. Nous considérons que la rédaction d'un cadre juridique complet, en totale conformité aux normes internationales, peut stimuler le secteur de la protection des consommateurs et même amener de nouveaux acteurs à rejoindre le mouvement. Notre objectif est de renforcer le droit des associations à agir pour le compte des consommateurs et, en particulier, le droit d'aller en justice en qualité de partie civile.

Dans cet article nous allons essayer d'étudier l'efficacité des associations de la protection du consommateur selon le plan suivant :

- I-Le contre poids consumériste est un facteur de l'équilibre de force :

A- les groupements des consommateurs : Facteur de pression en droit de la consommation.

B- les groupements des consommateurs : contribution de la société civile à la protection du consommateur.

II- Engagement insuffisant des associations de protection du consommateur:

A- Partenariat avec les organisations de défense des consommateurs

B- Information, éducation et communication du consommateur

I- Le contre poids consumériste est un facteur de l'équilibre de force :

A L'instar des professionnels, les consommateurs ont pris conscience, eux aussi, de l'importance de l'aspect collectif dans l'équilibre du rapport de force.

Nous allons aborder dans un premier point le groupement des consommateurs comme facteur de pression en droit de la consommation, et dans un second point le groupement des consommateurs comme contribution de la société civile à la protection du consommateur.

A- Le groupement des consommateurs : Facteur de pression en droit de la consommation :

L'espace de l'individu en tant que citoyen responsable implique de sa part, non pas un comportement attentiste, mais une attitude participative à travers la prise en charge de la responsabilité d'autodéfense.

Pour atteindre ce but, le consommateur a pris conscience que c'est en s'unissant à d'autres consommateurs qu'il aura la force et l'influence de promouvoir leurs intérêts collectifs.

Certes, le mouvement associatif constitue une force constante de réajustement et de maintien d'équilibre dans les relations commerciales entre professionnels et consommateurs, autrement dit, c'est un facteur de transparence de la relation bilatérale collective entre les deux partenaires économiques.

Compte tenu de l'importance de la culture participative dans le domaine de la consommation, on est en droit d'affirmer que le consommateur peut accéder au rang de partenaire si les groupements

chargés de sa présentation et sa défense constituent un contre pouvoir assez fort et organisé pour entreprendre des actions collectives efficaces.

Ainsi, et vu leur masse considérable, les consommateurs ont l'opportunité d'organiser des actions concertées sous l'égide des associations consuméristes, afin d'atténuer la force économique et financière des professionnels.

A titre d'illustration, la critique d'un produit alimentaire nocif pour la santé des consommateurs, ou encore de son prix, s'accompagne d'un mot d'ordre lancé aux consommateurs de s'abstenir de consommer ce produit jusqu'à ce que le professionnel ou l'entreprise visée mette fin aux pratiques ou aux dangers dénoncés⁷.

Conscientes des effets du coût du comportement des professionnels, les organisations consuméristes réclament de plus en plus ce droit de boycott dont la licéité reste controversée⁸, en raison des périls auxquels ils exposent les entreprises boycottées, à cause du détournement de la clientèle vers un autre produit alimentaire⁹.

A notre avis, ce droit de boycott constitue la meilleure expression pratique de la masse considérable des consommateurs et sa reconnaissance juridique¹⁰ donnera plus de transparence à la relation entre les deux groupes partenaires économiques, car les consommateurs vont assurer une sorte d'«autodéfense» afin d'assurer une sécurité.

Ainsi, si l'employeur a souvent peur des grèves des employés ce qui le conduit à être à l'écoute de ces derniers, les professionnels eux aussi seront contraints de prendre au sérieux les intérêts et les besoins des consommateurs, qui agissent entant que force organisée structurée et agissante.

De plus, les fonctions accomplies par les groupements des consommateurs dans le but de la promotion des droits et des intérêts des consommateurs, constituent aussi la contribution de la société civile en droit de la consommation.

⁷ Gérard Cas, Didier Ferrier, *Traité de droit de la consommation*, P.U.F., 1986. P.161,spéc.,180.

⁸ Sur la nature juridique sur ce droit de boycott, Geneviere Gourdet, « *droit de critique et consommation* », R.T.D.,Com. 1982,p.3

⁹ « Les consommateurs en se détournant massivement des produits ou services d'une entreprise, peuvent la conduire à la ruine et son personnel au chômage », Gérard cas. Didier Ferrier.Op.cit.,p.182.spéc., 181.

¹⁰ Aucun texte juridique en droit marocain n'interdit le boycottage.

B- les groupements des consommateurs : contribution de la société civile à la protection du consommateur :

Porteur de nouvelles valeurs civilisatrices, le mouvement associatif est un ingrédient indispensable pour toute politique de promotion et de protection des consommateurs.

En effet, dans un contexte économique caractérisé par la déréglementation, la libéralisation..., les associations de consommateurs sont appelées à tempérer le déséquilibre pratique entre les deux pôles économiques résultant des failles et des lacunes du système juridique mis en place. Par une action d'information, de représentation et de défense du consommateur, les associations des consommateurs marquent leur présence avec force.

D'abord, informer le consommateur est la fonction immédiatement attribuée aux associations des consommateurs¹¹, ces dernières mènent en effet toute une campagne d'informations critiques¹² directes sur les produits et les services : nocivité de certaines substances, dangers de certaines méthodes de commercialisation, méfaits de la publicité mensongère.

Force est de constater cependant que l'information et l'éducation des consommateurs comme moyens de la gestion de la sécurité sanitaire des aliments relève de la compétence des organisations de protection et d'encadrement des consommateurs. Les autorités ne font qu'encourager ces organisations à travers le soutien des émissions télévisées ou à la radio comme l'émission diffusée sur 2M « stahlak bla matahlak ». Les aides financières à certaines associations dans le cadre du projet portant sur les campagnes de sensibilisation et d'information en utilisant les journaux comme « l'économiste », « Sabah »,.... Cependant les efforts consentis restent en deçà des ambitions des consommateurs. Certaines associations de protection du consommateur éditent des dépliants, magazines et journaux pour informer le consommateur sur les aspects de la sécurité sanitaire des aliments présentant un danger.

¹¹ Toutes les associations marocaines font une référence expresse au sein de leurs statuts à cette fonction d'information du consommateur, v. Abderrahim BENDRAOUI, « *La protection du consommateur au Maroc* », op. cit. p.244 à 305.

¹² A travers les résultats le procédé appelé, « *L'essais comparatif* », les associations des consommateurs françaises fournissent au consommateur une information impartiale sur les qualités et les défauts de chacun des produits testés pour lui permettre de choisir celui qui convient le mieux à ses besoins, à ses goûts, à ses budget.

Toutes ces actions ont bien sûr pour but d'informer objectivement le consommateur. Les associations des consommateurs tendent aussi à sensibiliser les citoyens à la question de consommation en multipliant les activités éducatives sanitaires, séminaires de formation et d'information, conférences sur des thèmes saillants (hygiène alimentaire, salubrité des produits alimentaires périssables,...), communication à travers les médias écrits et audio-visuels¹³, lancement d'une presse spécialisée....¹⁴

L'utilisation de ces moyens d'information a pu dans plusieurs cas attirer l'attention sur des incidents survenus portant préjudices aux consommateurs (cas des intoxications alimentaires collectives, risque de contamination, comportements frauduleux, pratiques déloyales,...) et par conséquent, prévenir les consommateurs pour prendre garde et alerter les autorités pour réagir en faveur de la santé du consommateur. Concernant la communication sur les risques, les autorités gouvernementales sont responsables d'informer les consommateurs de tous les dangers et risques éminents qui peuvent constituer une menace pour leur santé. Dans la réalité, cela se fait rarement.

D'autre part, les associations des consommateurs mènent une action de représentation des consommateurs, en direction à la fois, des pouvoirs publics et des professionnels.

Etant la porte parole des consommateurs, ces associations participent aux travaux de différents organismes étatiques¹⁵, car les consommateurs sont directement concernés par les décisions des entreprises et par leurs institutions.

Les associations du consommateur représentent aussi le consommateur au niveau des séminaires organisés par les différents ministères, parce qu'elles sont plus proches de la réalité quotidienne vécue par leurs adhérents.

La concertation est un facteur indispensable à toute politique de consommation. Les associations se positionnent comme une « force de

¹³ C'est l'exemple notamment de l'émission « ainak mizanak » sur la chaîne nationale « 2M » et l'émission « 45 minutes » sur la chaîne nationale « Al oula », dans lesquelles on constate une immense et riche participation des juristes et des praticiens en matière de la consommation.

¹⁴ On constate que l'ONSSA se mobilise plus que les associations de la protection des consommateurs en matière de la sensibilisation des consommateurs marocains.

¹⁵ Le cas de l'Office National du Thé et du Sucre dont l'article 5 du dahir du 7 septembre 1963. B.O. n° 2656 du 20 septembre 1963 p.1468, prévoit la présence du représentant du consommateur au sein du conseil d'administration.

proposition¹⁶», « un contre pouvoir¹⁷ », la mission du tissu associatif dépasse le stade du jugement et de la critique, en contribuant positivement par des propositions concrètes et pertinentes visant des changements positifs¹⁸.

Sur un autre plan, la concertation entre représentants des professionnels et ceux des consommateurs traduit une évolution majeure dans le domaine de la consommation, en ce sens que les convergences initiées visent à fédérer les actions entreprises de part et d'autre en matière de développement d'une éthique de consommation et particulièrement dans le domaine de la qualité¹⁹. Cette culture de concertation entre professionnels et organisations de consommateur trouve sa place de choix au niveau des accords collectifs de consommation qui trouvent une application large en droit comparé²⁰. Les associations des consommateurs sont devenues un acteur naturel de la négociation des conventions avec le groupement des professionnels dans le but d'avoir des engagements fermes et favorables aux consommateurs.

Enfin, les associations des consommateurs assument aussi une fonction de défense du consommateur dénonçant tout ce qui est nuisible à ce dernier (hausse des prix, fraudes, insécurité...), en engageant des actions en justice. A cet égard, les réformes engagées à ce propos par le législateur permettent d'être optimiste. En effet, en plus de l'article 99 de la loi de la liberté des prix et de la concurrence²¹, qui autorise les associations reconnues d'utilité publique de se constituer partie civile ou obtenir une réparation indépendante du préjudice subi par les consommateurs, qui est une grande innovation dans notre droit positif. La loi sur la protection du consommateur contient également des

¹⁶ L.Rhiwi, « *les O.N.G : une force proposition pour le développement démocratique* », préface de l'ouvrage de l'espace associatif, « *étude du droit des associations au Maroc et à l'étranger* », juillet 1999, p.5.

¹⁷ Idem.p.6

¹⁸ Abderrahim Bendraoui, « *la protection du consommateur au Maroc* », Revue Marocaine d'administration Locale et de Développement, collection manuels et travaux universitaires, n° :36/2002,p 325.

¹⁹ L'union Marocaine de la qualité représente un référentiel important pour des associations concertées entre les professionnels et les consommateurs, v. Abderrahim Bendraoui, op. cit.,p. 54 et s.

²⁰ G. Cas et D. Ferrier, op. cit. p. 136 et s.

²¹ Dahir n° 1-00-225 du 5 juin 2000 portant promulgation de la loi n° 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence.

dispositions qui facilitent l'action processive, sans exiger, le statut de l'utilité publique.

Or, si le mouvement associatif constitue une pièce maîtresse dans toute politique de protection du consommateur, l'action de cet acteur reste sans une grande influence vue les entraves dressées et qui limite le rayonnement du pouvoir associatif, qui doivent être surmontées.

II- Engagement insuffisant des associations de protection du consommateur :

On constate que le degré d'implication des consommateurs aux opérations de contrôle dans le cadre d'une gestion intégrée est décevant. Les efforts accomplis pour les impliquer davantage à la gestion en matière de la protection du consommateur se soldent souvent en résultats modestes. Les consommateurs sont accusés d'inertie vis-à-vis de la réglementation et de la portée du contrôle puisqu'ils n'y voient rien d'optimiste mais plutôt des victimes qui continuent de s'endommager à cause des abus des professionnels. De ce fait, la sagesse exige un partenariat solide et efficace avec les organisations de défense du consommateur (A) qui visent la protection de ce dernier par le biais d'information, éducation et communication (B)

A- Partenariat avec les organisations de défense du consommateur :

1- Un consumérisme de façade :

Les associations de protection des consommateurs commencent à peine les dernières années de prendre conscience de ce qu'elles peuvent représenter comme force lorsqu'elles arrivent à coordonner leurs actions²². Malheureusement dans la plupart des cas l'esprit associatif fait encore défaut et les gens sont mobilisés par des services individualisés ce qui fait qu'il y a confusion chez certains quant au sens de l'association des consommateurs. Ces associations militant, elles manquent de professionnalisme et de moyens matériels et humains²³.

²² Bendraoui Abderrahim, Op.cit.p.225

²³ Samir El jaafari, « *perception de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires par le consommateur marocain* », acte de séminaire de commémoration de la journée mondiale des droits des consommateurs organisé par le ministère de commerce et d'industrie le 15 Mars 2001. En France l'état a octroyé en 2005 7,4 Millions d'Euro aux associations locales et nationales comme subvention. Cf. Rapport d'activité de l'année 2005 de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) en France.

On tient quand même à souligner qu'effectivement plusieurs associations représentant les consommateurs au Maroc se sont intégrées à divers programmes et projets pour participer à leur réalisation. Les autorités veulent par ce genre d'actions mettre les principales associations fortement et sérieusement engagées en réseau de dialogue permanent pour renforcer leur rôle dans la protection des consommateurs et nouer des relations de concertation continue concernant les matières qui les préoccupent. Plusieurs associations ont été représentées au niveau de plusieurs secteurs de coordination, par exemple les associations des consommateurs font partie du comité national du codex alimentarius. En dépit de l'absence de loi pour la protection des consommateurs et d'une restriction handicapante de l'action associative pour ce qui est de l'accès à la justice, le partenariat entre pouvoirs publics et organisations de défense des consommateurs est formellement existant.

Certes, les associations de la protection des consommateurs se portent partie civile dans les affaires traitées auprès des tribunaux liées aux litiges entre les consommateurs et les professionnels. Portant ces associations ne bénéficient d'aucune subvention de la part de l'état, raison pour laquelle les consommateurs restent méfiants de l'efficacité de ces associations. C'est pourquoi ces consommateurs s'obligent de se porter partie lésée dans les plus graves cas faute d'autres moyens plus efficaces qui lui rendront justice. On souligne à cet égard que les cas des plaintes déposées aux services de la répression des fraudes constitue la base de près de 10% de l'activité de la division de la répression des fraudes, un pourcentage très minime par rapport aux membres d'infractions relevées par les services de cette même division.

Reste à constater que l'implication des consommateurs à la gestion de la sécurité sanitaire des aliments en général et au processus d'adoption des lois qui s'y rapportent reste au-dessous des espérances bien que ce sont eux les destinataires finaux. Il n'avait été aucunement question de soumettre un projet de loi relatif à la sécurité sanitaire des produits alimentaires.

2- Une faible action devant la justice :

En l'absence des dispositions particulières aux litiges en matière de consommation en général et de la sécurité sanitaire des aliments en particulier ou de reconnaissance explicite du droit des associations de

protections de consommateurs d'agir en justice pour défendre les intérêts collectifs ou individuels des consommateurs, ces associations régies par le dahir 15 novembre 1958 peuvent difficilement intenter des actions judiciaires à titre principal pour défendre des intérêts autres que ceux de leurs adhérents. Elles le peuvent seulement en qualité de « partie jointe » et surtout en tant que « partie civile » à la suite d'une action publique engagée soit par le ministère public, soit par une personne ou une collectivité de personnes ayant subi un préjudice du fait aliment ou tout produit ou service. C'est l'exemple d'une association « l'affaire gammaglobuline » devant le tribunal correctionnel de Casablanca-Anfa dans laquelle était poursuivi un pharmacien d'entreprise pour avoir importé frauduleusement des produits périmés.

En dépit de cette minuscule possibilité, un problème majeur se pose en empruntant cette voie de se constituer « partie joint » aux procès, c'est que les associations doivent faire preuve de prudence afin d'éviter d'être poursuivies par le ou les professionnels en invoquant une faute de leur part entraînant un préjudice sur la base de la responsabilité délictuelle (article 77 et suivant du DOC) ou en matière pénale, sur la base de la diffamation (article 442 C.P), voire pour atteinte à la marque d'autrui (article 121-2, du dahir sur la propriété industrielle)²⁴.

B- Information, éducation et communication du consommateur :

1- Rôle restreint des structures officielles

Parmi les outils de la protection des consommateurs au Maroc, l'information et l'éducation des consommateurs en ce qui concerne les politiques et programmes des autorités et les incidences qu'ils peuvent avoir sur la santé publique. Généralement, les autorités relevant du ministère de l'agriculture pratiquaient « la vulgarisation agricole » au profit de la population du monde rural. Mais cela concerne uniquement les artisans en relation avec les intrants et les méthodes d'agriculture et d'exploitation. C'est ainsi par exemple qu'un projet d'assistance technique de deux années avait été réalisé avec l'appui de la FAO (projet FAO/TCP/MOR/2353(T)). Ce projet avait démarré en 1993 et avait pour objectif global de mettre au point un matériel didactique destiné à la formation et l'éducation des agriculteurs en matière de nutrition et de sécurité sanitaire des aliments. Ce projet a été également l'occasion pour

²⁴ Abdellah Boudahrain, Op.Cit.p.59-61

les vulgarisateurs agricoles d'améliorer leurs connaissances en matière d'éducation nutritionnelle et d'hygiène alimentaire et d'appliquer les enseignements tirés de cette expérience dans leur vie quotidienne²⁵.

Les services de l'hygiène alimentaire dépendant des délégations provinciales du ministère de la santé fournissent à leur tour des efforts pour sensibiliser et informer les citoyens en matière de l'hygiène publique en moyen des affiches de vulgarisation aux hôpitaux et établissement scolaires et des émissions à la radio et à la télévision.

Les contrôleurs et les inspecteurs vétérinaires chargés de surveiller les produits de la mer et des eaux douces ainsi que les inspecteurs chargés de surveiller les changements climatiques et environnementaux susceptibles de causer des contaminations des denrées alimentaires, notifient en toute urgence l'interdiction de la consommation des denrées soupçonnées et communiquent au grand public des informations nécessaires pour écarter toute contamination. C'est le cas par exemple lorsque le ministère de la pêche maritime a interdit la pêche des « huîtres », sur des côtes de l'atlantique près de la ville « aljadida » et la ville « assilla » par crainte d'intoxication suite à des investigations menées par les inspecteurs susvisés. Si les autorités sont incertaines ou le risque est inconnu, elles décrètent le principe de précaution et le diffuse par la presse et les médias au grand public et interdit la production ou la consommation relatives à l'origine du risque²⁶.

2- Rôle inactif des associations de protection des consommateurs :

Il est vrai que l'information et l'éducation des consommateurs comme moyens de la gestion de la sécurité sanitaire des produits alimentaires relève de la compétence des organisations de protection et d'encadrement des consommateurs. Les autorités ne font qu'encourager ces organisations à travers le soutien des émissions télévisées ou à la radio comme la mission qui se diffuse à 2M « stahlak bla matahlak » et « ainak mizanak ». Les aides financières à certaines associations dans le cadre de projets portant sur les campagnes de sensibilisation et

²⁵ « Communication en matière de réglementation relative à la sécurité sanitaire des aliments et de gestion des risques : Participation des consommateurs et d'autres parties intéressées », présenté par la délégation du Royaume du Maroc, acte de Forum mondial FAO/OMS des responsables de la sécurité sanitaire des aliments Marrakech (Maroc), 28 - 30 janvier 2002.

²⁶ Bendraoui Abdrrahim, op.cit, p.90

d'information en utilisant les médias et les journaux. Cependant les efforts consentis restent en deçà des ambitions des consommateurs.

Certaines associations de protection du consommateur éditent des dépliants, magazines et journaux pour informer le consommateur sur les aspects présentant des dangers pour les consommateurs. L'utilisation de ces moyens d'information a pu dans plusieurs cas attirer l'attention sur des incidents survenus portant préjudices aux consommateurs (cas des intoxications déloyales, ...) et donc prévenir les consommateurs pour prendre garde et alerter les autorités pour réagir en faveur de la santé du consommateur. Concernant la communication sur les risques les autorités gouvernementales doivent informer les consommateurs de tous les dangers et risques éminents qui peuvent constituer une menace pour leur santé. En réalité, cela se fait rarement nonobstant le développement spectaculaire des outils d'information notamment les pages web et réseaux sociaux.

Conclusion :

Enfin, il est important de signaler le manque flagrant de représentativité du mouvement consumériste, car ces adhérents ne se recrutent pas dans les milieux les plus défavorisés où le besoin de protection est pourtant le plus fort.

De ce fait, les associations ne peuvent servir de moyen d'expression à tous les consommateurs, mais uniquement à une strate sociale bien ciblée. Par conséquent, le mouvement associatif doit entreprendre un changement d'attitude, en adoptant une politique de proximité qui a pour but de protéger et assister les consommateurs les plus pauvres, ayant les problèmes sociaux les plus aigus.

Pour ce faire, les associations de la protection des consommateurs doivent développer des guichets conseils pour renforcer leurs actions de proximité en disposant d'un outil pour assister et orienter les consommateurs et dont le but est de faire adhérer le maximum des consommateurs et élargir la base de représentation des associations. Afin de renforcer la protection des consommateurs, notamment en matière de la sécurité sanitaire des produits alimentaires, et de promouvoir l'initiative des consommateurs pour demander assistance et conseil.

A travers cette démarche, les associations des consommateurs auront la possibilité de bénéficier de l'importance numérique, le nombre d'adhérents en d'autres termes, pour avoir plus de rayonnement et de représentativité qui leur permet de constituer un véritable poids dans le paysage politico-économique.

L'EXPEDITION DES AFFAIRES COURANTES AU PRISME DE LA CONSTITUTION DE 2011

BOUHAMI Mounia
Doctorante en droit public
UMV-Agdal Rabat

Introduction :

La gestion des affaires courantes est une notion complexe et floue. Elle a été et demeure encore un objet de débat du point de vue juridique et politique. En effet, au Maroc comme ailleurs, bien que cette notion soit encadrée par les textes juridiques : constitution, lois organiques, lois ordinaires et textes d'applications. L'étendue de sa mise en œuvre diffère d'un Etat à un autre, et dans un même Etat au cas par cas.

Par ailleurs, l'expédition des affaires courantes demeure nécessaire permettant la garantie de la continuité de l'Etat au moment où le gouvernement démissionnaire ne dispose plus de la confiance du parlement –clé de voûte de tout régime de tradition parlementaire- et dans l'attente qu'un nouveau gouvernement s'installe. Il s'agit par conséquent, d'une période transitoire, mais non limitée dans la durée, laquelle peut être réduite à quelques semaines ou s'étendre sur plusieurs mois. Et dont l'incidence sur la gestion des affaires de l'Etat et sur le travail parlementaire est plus ou moins étendue en fonction du système politique de chaque Etat.

Et bien que les dispositions des différents textes juridiques, et les communiqués des acteurs politiques contiennent la notion « d'affaires courantes » pour qualifier le recours à cette pratique dans un souci de la continuité des services publics ; cette locution demeure une clause de style dont le contenu indéterminé de manière précise ne donne pas satisfaction au juriste. C'est la raison pour laquelle plusieurs chercheurs et praticiens se sont penchés sur le rôle et les activités du gouvernement et du Parlement en période « d'affaires courantes » dans l'ambition d'évaluer la façon dont ces institutions s'acquittent de leurs pouvoirs. En effet, la période d'expédition des affaires courantes tend à limiter le champ d'action du gouvernement démissionnaire, et ne va pas sans impacter le travail parlementaire.

Et pour se faire, cette analyse peut être approchée par le biais de deux éléments dont le premier serait axé sur les affaires courantes et

les activités du Parlement pendant cette période vu par le droit, tandis que le second se focalise sur l'action du Parlement durant ladite période. Autrement dit, quelle es la portée juridique de la notion de la gestion des affaires courantes, et quelle est son incidence sur l'action gouvernementale et par conséquent sur le travail parlementaire.

Chapitre I : l'introuvable notion d'affaires courantes :

Pendant les crises gouvernementales, après le vote sur une question de confiance, ou à la fin d'un mandat, les ministres démissionnaires sont traditionnellement chargés d'expédier les affaires courantes(B). Cette expression figure de manière rituelle dans les textes qui en constituent le soubassement juridique(A).

A- Les fondements constitutionnels de la notion d'expédition des affaires courantes:

Au Maroc comme ailleurs, on relève l'absence d'une définition constitutionnelle, légale ou réglementaire qui fait l'unanimité quant à la notion d'expédition des affaires courantes. Toutefois, certaines dispositions en droit comparé soulignent que tant qu'il n'a pas été remplacé, le gouvernement démissionnaire expédie les affaires courantes.

C'est également le cas au Maroc, puisque la constitution de 2011 dispose dans son article 47²⁷ que le gouvernement démissionnaire expédie les affaires courantes jusqu'à la constitution du nouveau gouvernement ; sans fournir pour autant plus de détails.

Ensuite, c'est l'article 87²⁸ de la constitution qui renvoie à une loi organique relative à l'organisation et à la conduite des travaux du gouvernement et au statut de ses membres. Il s'agit en l'occurrence de la loi organique n° 65-13 relative à l'organisation et conduite des travaux du gouvernement et statuts de ses membres qui dispose en vertu de son article 37 : « On entend par 'expédition des affaires courantes' l'adoption des décrets, des arrêtés et des décisions administratives nécessaires et

²⁷ Art 47 al 3 et 4 : « Le Chef du Gouvernement peut demander au Roi de mettre fin aux fonctions d'un ou de plusieurs membres du gouvernement du fait de leur démission individuelle ou collective. A la suite de la démission du Chef du Gouvernement, le Roi met fin aux fonctions de l'ensemble du gouvernement ».

²⁸ Article 87 al 2 : « ... une loi organique définit notamment, les règles d'incompatibilité avec la fonction gouvernementale, les règles relatives à la limitation du cumul des fonctions, ainsi que celles régissant l'expédition des affaires courantes par le gouvernement dont il a été mis fin aux fonctions. »

des mesures urgentes requises pour garantir la continuité des services de l'État et de ses institutions ainsi que le fonctionnement régulier des services publics ». Par voie de conséquence, toutes les décisions susceptibles d'engager durablement le futur gouvernement ne relèvent pas d'affaires courantes.

En France, Les affaires courantes désignent les décisions quotidiennes du gouvernement qui sont nécessaires au fonctionnement ininterrompu du service public²⁹. Il s'agit, en attendant la fin des négociations pour la formation d'une nouvelle équipe gouvernementale, d'éviter une vacance totale du pouvoir exécutif. Le contenu exact de ces affaires courantes n'ayant fait l'objet d'aucun texte juridique, l'action du gouvernement d'affaires courantes est donc, de fait, surtout délimitée par l'expérience politique traditionnelle de ce genre d'exercice et par le droit coutumier. C'est le cas notamment des communiqués du président de la république lors des crises ministérielles successives sous la quatrième république³⁰.

Tandis qu'en Belgique, Il n'existe pas de définition au sens strict d'affaires courantes. Même la loi spéciale du 8 août 1980 de réformes institutionnelles qui en consacre l'existence au niveau des entités fédérées ne définit pas plus ce qu'il faut en entendre, se contentant de préciser dans son article 73, al. 2 : « tant qu'il n'a pas été remplacé, le gouvernement démissionnaire expédie les affaires courantes »³¹. Ce concept, qui concerne au sens strict l'action des gouvernements, est une théorie qui procède en fait de l'économie générale de la Constitution. Pour certains, il s'agit même d'une coutume à valeur constitutionnelle ; pour d'autres, d'un principe général de droit public.

B- L'ambivalence de la notion d'expédition des affaires courantes :

Compte tenu de la diversité des cas d'expédition des affaires courantes, et des conséquences qui s'en suivent en fonction de la période couverte. La notion d'expédition d'affaires courantes a fait objet

²⁹ Les affaires courantes sont les « affaires qui relèvent de la gestion quotidienne de l'État » Conseil d'État, arrêt du 31 mai 1994.

³⁰ Bouyssou Fernand. L'introuvable notion d'affaires courantes : l'activité des gouvernements démissionnaires sous la Quatrième République. In: *Revue française de science politique*, 20e année, n°4, 1970. pp. 645-680.

³¹ Baeselen S. Toussaint J.B. pilet N. Brack. Quelle activité parlementaire en période d'affaires courantes ? in les cahiers de l'ulb et du pfwb n° 1 Auteurs. P 10 et suiv.

d'un long débat en doctrine, et de diverses décisions en jurisprudence qui confirment d'autant plus son caractère équivoque.

C'est ainsi qu'en France, Ce principe étant posé, il reste à définir ce qui est (ou n'est pas) une affaire courante. Outre son opposition au mot stagnant, l'adjectif « courant » peut avoir deux sens principaux ; il peut signifier présent, actuel ou en cours, ou bien commun, ordinaire, voire banal³².

Du point de vue étymologique, il demeure une incertitude sur l'expression « affaires courantes », qui peut signifier aussi bien « affaires en cours », qu'« affaires banales et insignifiantes ». M. Delvolvé retient à la fois ces deux interprétations lorsqu'il distingue les affaires courantes par nature, « préparées par les bureaux, sur lesquelles le ministre se borne à apposer sa signature », et les affaires urgentes, pour lesquelles, « normalement, le gouvernement aurait dû s'abstenir, mais l'urgence justifie son intervention ».

Par ailleurs, Maurice Faure, en répondant à une question orale du sénateur Michel Debré, propose une définition très souple des affaires courantes, pour lui : « Ce ne sont pas les affaires secondaires et subalternes, mais les affaires dont l'urgence vient à échéance au moment où un gouvernement, bien que renversé, n'est pas encore remplacé par un autre ministère ».

Du point de vue de la science politique, peu importe l'exactitude de la définition juridique ; il n'est pas davantage question de rechercher, d'un point de vue normatif, si l'action du gouvernement excède ou non l'expédition des affaires courantes. Une telle démarche, caractéristique du recours contentieux, exige un examen au cas par cas. Il faut au contraire oublier la norme et observer quel est en fait le dynamisme dont fait preuve le gouvernement démissionnaire dans l'expédition des affaires courantes, sans se préoccuper de juger ses actes. Ailleurs, la pratique peut révéler des rapports insoupçonnés entre le gouvernement et le Parlement.

Dans la même ligne d'idées, en Belgique, la théorie de l'expédition des affaires courantes résulte de deux principes³³. D'une part, la

³²Bouyssou Fernand. L'introuvable notion d'affaires courantes : l'activité des gouvernements démissionnaires sous la Quatrième République. In: *Revue française de science politique*, 20e année, n°4, 1970. pp. 645-680.

³³Baeselen S. Toussaint J.B. pilet N. Brack. Quelle activité parlementaire en période d'affaires courantes ? in les cahiers de l'ULB et du PFWB, n° 1 Auteurs. P 10 et suiv.

responsabilité des ministres devant le parlement qui est l'un des éléments clés dans un régime parlementaire. D'autre part, la nécessaire continuité de l'Etat puisque le gouvernement doit continuer à gérer les questions qui appellent à une réponse.

En France, la décision du juge en 1952 allait créer la plus grande surprise, lorsque le Conseil d'Etat annula un décret du gouvernement provisoire démissionnaire pour avoir excédé l'expédition des affaires courantes. On aurait pu croire qu'il s'agissait d'une décision d'espèce, relative à un acte administratif pris alors que la France connaissait un régime d'Assemblée. Mais la formulation générale de l'arrêt et les conclusions du commissaire du gouvernement Delvolvé révèlent la volonté du Conseil d'Etat de rendre un arrêt de principe, que le contentieux administratif n'hésitera pas à reproduire ultérieurement. L'expédition des affaires courantes n'est pas seulement une compétence du gouvernement démissionnaire, dont il use librement avec le souci de la continuité des services publics ; c'est aussi une limite qui s'impose à lui, et dont la transgression peut aboutir à une sanction juridictionnelle. Cette limitation des pouvoirs du gouvernement démissionnaire apparaît à certains juristes comme un principe général du droit.

Tandis qu'en Belgique, l'arrêt du C.E en 1974 fait émerger l'acceptation des affaires courantes suivantes : il s'agit en l'occurrence d'affaires banales ou de gestion journalière (n'impliquant pas de décision politique et d'une affluence régulière). Dans un deuxième cas, ces affaires courantes constituent les affaires en cours dont la décision en constitue le prolongement. Enfin, il s'agit d'affaires urgentes dont le retard serait générateur de dommage pour l'intérêt général.

Au Maroc, la position du juge constitutionnel confirme les cas précisés dans la loi organique qui ne relèvent pas de l'expédition des affaires courantes. Toutefois, il souligne l'exception à ces cas lorsqu'une situation urgente nécessiterait la prise de dispositions législatives ou réglementaires pour y remédier³⁴.

Chapitre II : l'étendue de l'expédition des affaires courantes :

L'étendue de la gestion des affaires courantes peut être utilisée librement par les membres de gouvernement et justifier ainsi le choix d'agir ou de ne pas agir (A); par ailleurs, la pratique permet également

³⁴ D.C n° 955/2015.

de refléter la volonté politique des différents acteurs et consacrer par conséquent le sens qu'on peut entendre par « affaires courantes » (B).

A- *Capitis diminutio* et action gouvernementale entre théorie et pratique

La *capitis diminutio* qualifierait dans le cas d'espèce la diminution et la perte d'un statut, d'attributions ou de qualification dont jouirait le gouvernement en période ordinaire³⁵.

Ce statut de perte partielle de prérogatives gouvernementales a fait objet de plusieurs positions divisées. La question qui se pose est la suivante : la *capitis diminutio* devrait-elle être un prétexte de l'inactivité gouvernementale ?

On retrouve ici l'indétermination originelle de l'expédition des affaires courantes, qui laisse au gouvernement l'entière liberté de décider d'agir ou non. Ainsi, lorsque la situation est opportune, il n'est guère gêné par la *capitis diminutio*, alors qu'il choisirait de ne pas agir lorsque la situation devient embarrassante³⁶.

Pour Michel DEBRE. La réponse est négative. Et la *capitis diminutio* n'avait pas empêché la signature des accords franco-marocains, c'est ce qui se confirme lors des trois questions orales adressées par lui le 3 octobre 1957 alors qu'il était sénateur au gouvernement démissionnaire. La réponse aux questions relatives aux accords franco-marocains est alors révélatrice de la pratique des affaires courantes. La réponse du gouvernement à l'époque se justifiait par les besoins urgents et impérieux des ressortissants français au Maroc. A cette époque, la doctrine du gouvernement était en train de s'affirmer en matière d'affaires courantes, et le secrétaire d'Etat Maurice FAURE allait affirmer que ce genre de pratiques n'aurait guère trouvé place dans les républiques précédentes.

C'est ainsi que la définition théorique du concept d'expédition des affaires courantes à elle seule ne peut suffire et demeure tributaire de l'interprétation qu'on lui donne en pratique. Cette même notion doit être nuancée, si l'on analyse les cas de la pratique au Maroc. C'est l'exemple du cas des dizaines de conventions et accords signés par

³⁵ The law dictionary. 2^{ème} édition (en anglais).

³⁶ Bouyssou Fernand. L'introuvable notion d'affaires courantes : l'activité des gouvernements démissionnaires sous la Quatrième République. In: *Revue française de science politique*, 20e année, n°4, 1970. pp. 666.

certain ministres³⁷ à la fin de la 9^{ème} législature et au début de la 10^{ème} législature.

En effet, ces membres du gouvernement affirment que leurs décisions³⁸ sont justifiées par le fait qu'elles doivent être soumises à l'approbation du parlement. Or, dans le cas d'espèce, les conventions sont loin d'être une simple expédition des affaires courantes. Par conséquent, ce concept devrait être pour certains analystes considérés au cas par cas.

Par ailleurs, le roi – chef d'Etat³⁹ est habilité en vertu de la constitution à prendre des décisions stratégiques. C'est le cas de la politique africaine qui ne fait pas partie de l'expédition des affaires courantes. Or, plusieurs ministres ont signé sous sa couverture. C'est ce qu'affirme le professeur Abdellatif MENOUNI⁴⁰. Ces éléments font dans la pratique de l'expédition des affaires courantes une épreuve insaisissable en faveur de la place qu'occupe l'institution monarchique qui transcende toutes les autres institutions et continue d'œuvrer en dehors et au-delà de toute crise gouvernementale.

Enfin, peut-on relever le problème de la responsabilité du gouvernement devant le parlement. Le premier cas s'était posé en 2011, alors que le chef de gouvernement ne parvenant pas encore à constituer son gouvernement à l'issue des élections législatives et avait adressé une lettre à la deuxième chambre. Pour lui : « le gouvernement chargé des affaires courantes n'est en aucun cas responsable devant le parlement, car il ne prend aucune décision de nature politique ». Néanmoins, cette lettre ne l'a pas empêché contrairement à sa position initiale à tenir six sessions de questions orales.

37 Bilal MOUSJID. Affaires courantes: que dit la loi ? magazine Telquel. 19 décembre 2016.

38 Conventions signées lors de la dernière tournée africaine de Mohammed VI. Du Rwanda au Nigeria, en passant par la Tanzanie ou Madagascar, Aziz Akhannouch, Moulay Hafid Elalamy, Mohamed Boussaïd, Salaheddine Mezouar ou encore Mohamed Hassad, dont les mandats ont pris fin le 7 octobre, ont signé des accords et des conventions touchant à tous les secteurs : agriculture, pêche, énergie, relations bilatérales, aérien, finances, sécurité, industrie...

39 Article 42 1^{er} al : « Le Roi, Chef de l'État, son Représentant suprême, Symbole de l'unité de la Nation, Garant de la pérennité et de la continuité de l'État et Arbitre suprême entre ses institutions, veille au respect de la Constitution, au bon fonctionnement des institutions constitutionnelles, à la protection du choix démocratique et des droits et libertés des citoyennes et des citoyens, et des collectivités, et au respect des engagements internationaux du Royaume. »

40 Bilal MOUSJID. Affaires courantes: que dit la loi ? magazine Telquel. 19 décembre 2016.

Un deuxième cas de figure fût celui de la position de Laenser, qui suite à la démission des istiglaliens du gouvernement avait refusé de tenir séance des questions orales, en déclarant qu'elle ne fait pas partie de la gestion des affaires courantes.

L'expédition des affaires courantes a par conséquent une incidence directe sur la pratique parlementaire dans les régimes parlementaires, et dans les régimes politiques en voie de parlementarisation, elle a été également, à l'origine du retard de la constitution des bureaux, commissions et en général, du fonctionnement de la chambre des représentants bien qu'aucune disposition ni dans la loi organique, ni dans le règlement intérieur de la première chambre ne soit incompatible avec leur mise en place en cas d'absence du gouvernement. (cas de la crise gouvernementale actuelle).

B- L'expédition des affaires courantes et incidence sur le travail parlementaire

Nul ne l'ignore, la formation du gouvernement a tardé à se faire depuis le 15 octobre 2016. Le Maroc est entré dans une longue période d'affaires courantes. L'installation d'un nouveau gouvernement a suscité de longs débats et un échec de toutes les négociations entamées entre le chef du gouvernement et les chefs de partis. Au regard des éléments présentés dans la section précédente, ces cinq mois sans gouvernement de plein exercice ne signifient pas pour autant la suspension de l'activité gouvernementale, mais causent un blocage considérable au niveau du parlement quant à l'adoption de plusieurs projets stratégiques. Parallèlement, la façon dont le Parlement s'acquitte de ses fonctions demeure élucide lors de cette période, surtout lorsque celle-ci dure de nombreux mois. En principe, le Parlement garde sa capacité à élire les présidents des deux chambres, à constituer les bureaux, et les commissions parlementaires, mais également sa capacité légiférer soit via des projets déposés par l'exécutif au titre des « affaires courantes », soit via des propositions soumises par des parlementaires. Par ailleurs, formellement, le Parlement garde une partie de sa capacité de contrôle sur l'action du gouvernement via les questions écrites et orales mais dont l'effectivité dépend du choix des membres du gouvernement expédiant les affaires courantes d'y répondre présent ou pas.

Mais en pratique, les systèmes politiques de tradition parlementaire connaissent une activité parlementaire dominée

largement par le gouvernement, et les dossiers urgents sont sur ce point encore mis en veilleuse et impactent les affaires de l'Etat sur plusieurs plans.

En effet, le blocage de la machine législative et l'absence du programme gouvernemental notamment en ce qui concerne les priorités des années à venir finit par avoir des incidences économiques considérables notamment pour les projets à portée sociale et de développement. De plus, le projet de loi de finances pour 2017, actuellement en instance de discussion et d'adoption faute de gouvernement constitue une parfaite illustration, et qui faute d'un parlement opérationnel n'a pu introduire plusieurs mesures⁴¹ proposées par les opérateurs économiques qui qualifient les débats au sein des commissions lors de cette période d' « expéditifs ».

Ailleurs, un projet de loi relatif à la fusion de l'Agence Marocaine de développement des investissements et des exportations, Maroc export et de l'Office des Foires et Expositions de Casablanca initié par le ministère de l'Industrie, du commerce et de l'économie numérique et validé en conseil de gouvernement est toujours absent du circuit de l'adoption au parlement en l'absence d'un nouveau gouvernement⁴².

En effet, l'absence d'une formation gouvernementale issue d'une majorité parlementaire induit directement un blocage de la machine législative. Les projets de loi proposés sous la 9^{ème} législature se trouvent gelés, dont certains sont de la plus grande importance tel que la loi organique sur le droit de grève, ou encore la loi organique portant création du conseil national des langues et de la culture marocaine.

Dans le même sens, certains accords internationaux sont en attente de mise en œuvre, tel que les accords de coopération Sino-Marocaine, de partenariats commerciaux et d'investissements opérés avec la Russie.

On peut au final conclure de cette analyse des deux facettes principales de l'activité gouvernementale et parlementaire, lors de la période de l'expédition des affaires courantes, notamment à travers la

⁴¹ La commission fiscalité au sein de la CGEM a proposé plusieurs mesures à introduire dans la loi de finances sans pouvoir aboutir, c'est ce qu'affirme le président de ladite commission, il s'agit en l'occurrence d'un « nouveau pacte économique » basé sur le réalisme économique et la mise en place d'une loi-cadre fiscale ; mais également de mesures relatives à l'incitation fiscale et la lutte contre l'informel.

⁴² Ayoub NAIM. Les inspirations éco. Formation du gouvernement. 1 Mars 2017.

production législative et le contrôle de l'action du gouvernement que cette période transitoire n'est pas sans incidence sur la gestion des affaires de l'Etat. Période sous laquelle le gouvernement agit avec grande prudence et les activités parlementaires des députés sont moins intenses.

Aussi, les rapports entre groupes politiques et la division entre majorité et opposition issue de la législature précédente tend à se maintenir, et constitue une réelle entrave aux négociations en vue de composer le nouveau gouvernement, sans être totalement étanches à de nouvelles coalitions. C'est la raison pour laquelle, la décision royale est survenue en désignant un nouveau chef de gouvernement du même parti arrivé en tête des élections législatives en vue d'accélérer la constitution d'un gouvernement et rétablir le fonctionnement des institutions publiques.

LE DECOUPAGE TRANSVERSAL DE L'ENTREPRISE : LA NOTION DE L'ACTIVITE, PROCESSUS ET INDUCTEUR

Pr. Khalid Herradi
Professeur, Faculté
Polydisciplinaire de Khouribga,

Pr. Abderrahmane Chouhbi
Professeur, Faculté
Polydisciplinaire de Khouribga

Introduction

A la fin des années 80, le découpage transversal de l'entreprise vient littéralement révolutionner le pilotage de la performance immobile depuis Taylor. L'entreprise a considérablement évolué depuis cette époque justifiant que l'on cherche à refonder les techniques de gestion. De fait, la maîtrise des ces dernières est devenu un élément essentiel de la différenciation compétitive sur le marché mondial, au même titre que les technologies.

Plus que de simples outils et méthodes qui pourraient exprimer une mode passagère, le pilotage transversal témoigne d'une nouvelle vision économique de l'entreprise, une nouvelle philosophie du management. Le management de la transversal est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les orienter vers les clients, les structurer, les affecter, les documenter, les analyser, les maîtriser et les optimiser, afin d'améliorer la performance de l'organisation⁴³. Un nombre croissant d'entreprise s'intéresse à la notion de transversalité pour la mise en place de leur système de pilotage de performance. Cette vogue managériale repose sur trois concepts fondamentaux : L'activité, le processus et l'inducteur. Ces trois concepts s'inscrivent dans une logique de progrès continu pour assurer une meilleure coordination transversale, là où les cloisonnements tayloriens des métiers et de l'organisation nuisent à la performance d'ensemble. Dans cet article, nous analyserons en détail ces différents concepts.

I. : L'activité : la genèse de la performance :

L'activité est la brique de base de toute organisation. Tous les travaux accomplis par les salariés sont réalisés par l'intermédiaire

⁴³ AQM CONSEIL performance et transformation : <http://www.aqm.fr/organisation-et-processus/management-des-processus>

d'activité. C'est la base de construction du savoir et du savoir-faire, elle évolue et s'adapte. Elle est orientée et tirée par l'aval, donc, par l'information qui transverse l'entreprise.

1. Notion d'activité :

Le concept d'activité est le point de départ de l'approche transversale, c'est à partir de la définition de ce concept que les autres étapes peuvent être entamées. Or, les spécialistes n'en proposent aucune définition positive de l'activité mais une analyse de son contenu.

D'après Chauvet *«les activités sont composées de tâches élémentaires qui s'enchaînent»*⁴⁴. Quant à Boisvert, il propose une définition assez large et exhaustive à ce que contient le concept d'activité. Pour cet auteur, l'activité *«est un ensemble de tâches ou d'actes imputables à une personne ou à un groupe de personnes, à une machine ou à un groupe de machines liés à un champ bien précis»*⁴⁵. Cette définition ne marque pas l'exception, elle décrit aussi l'activité par son contenu. Pour d'autres auteurs comme Zarifian, l'activité *«n'est plus autre chose, à vrai dire, qu'une activité professionnelle ou une activité de travail, telle qu'elle est prise en charge effectivement par une équipe, sur la base d'un savoir professionnel relativement homogène»*⁴⁶. Cette définition se réfère au savoir-faire, mais sans pouvoir se démarquer du contenu d'une activité. Ainsi, il est possible de multiplier les références, en citant, par exemple, Cooper et Demeestère.

Ce manque de définition externe du concept d'activité pousse certains auteurs à en faire une faiblesse de l'approche de gestion par activités. La position de Resquex est révélatrice dans ce sens : *« Les auteurs ne proposent pas un opérateur mais des contenus et donnent lieu à de multiples regroupements possibles, ce qui constitue, en fait un point faible de cette approche »*⁴⁷. Mais les regroupements possibles constituent l'une des logiques du management par activité. Certainement, cette approche a pour objet de créer l'indépendance de

⁴⁴ J.N. Chauvet.: « La méthode ABC à l'épreuve des faits : Application aux petites et moyennes entreprises ». Revue Française Comptabilité. N° 244.1994.

⁴⁵ A .Boisvert. « Une ère nouvelle de la comptabilité de gestion : la comptabilité par activité »Gestion .Mars 1993.

⁴⁶ P. Zarifian. : Travail et communication : Etude sociologique sur le travail dans les grandes entreprises. Edition P.U.F. Paris 1996.Page 192

⁴⁷ Y. Resquex «Modèle de l'entreprise et méthode de calcul de coûts : Approche critique de la comptabilité par activité ». Revue Française de Comptabilité N° 242-1997

l'entreprise par rapport à un modèle quelconque ; et qui doit se référer à elle-même et à ses préoccupations stratégiques.

Pas loin de cette problématique, Mevellec suppose que *«cette absence de définition externe del'activité ne veut pas dire que l'analyse est dépourvue de guide ou d'aide dans sa recherche. Tout d'abord, nous savons qu'il y a production de quelque chose, bien, service ou information. Il y a également consommation de ressources. Enfin l'organisation réalise ses objectifs par le biais de ses activités»*⁴⁸. Le guide suprême reste, ainsi, l'entreprise elle-même. Sa raison d'être, et comment elle transforme les inputs en outputs, les différents intervenants dans le processus de production, sont tous des références pour l'identification de la structure d'activité.

La littérature en la matière propose, en outre, de se référer à un schéma externe d'analyse du fonctionnement de l'entreprise. Les défenseurs de l'approche ABC proposent généralement le schéma d'analyse de Porter. Pour ce dernier *«il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on ne considère pas une firme globalement. L'avantage concurrentiel procède de nombreuses activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir. Chaque activité peut contribuer à la position relative de la firme en terme de coûts et créer une base de différenciation»*⁴⁹. Selon donc cette affirmation, l'analyse globale du fonctionnement de l'entreprise est la condition nécessaire pour la compréhension et l'identification des activités. Il est important de souligner ici que l'activité n'a pas de valeur en soi, c'est à partir des liaisons qu'elle entretient avec les autres activités qu'elle peut être une source d'avantage concurrentiel. Un regard global sur le fonctionnement de l'entreprise et le recours à un schéma d'analyse externe, sont alors d'une grande utilité dans la définition des activités.

Dans notre travail, nous retenons cette définition proposée par Le bas : *« une activité est définie par un ensemble d'actions ou de tâches qui ont pour objectif de réaliser, à plus au moins à court terme, un ajout de la valeur à l'objet de marge ou de permettre cet ajout de valeur »*⁵⁰.

⁴⁸ P. Mevellec «Qu'est ce que une activité ? » Revue Française de Comptabilité, octobre, 1992.

⁴⁹ M. Porter.: l'avantage concurrentiel cité par Mevellec idem.

⁵⁰- M. Lebas. « Comptabilité analytique à base d'activité : Analyse et gestion des activités » Revue Française de Comptabilité. N° 226

2. Identification des activités.

Pour l'identification de la chaîne d'activités, deux risques évoqués par la littérature sont à éviter :

- Soit les activités qui sont définies de façon trop globale et par conséquent, conduisent à des approximations n'ayant rien à envier à celles des approches traditionnelles ;

- Soit les activités qui sont définies de façon très fine, et qui sont ainsi plus nombreuses pour les suivre. Les systèmes d'information, conçus sur leur base, sont alors complexes et difficiles à gérer.

En effet, la définition est trop réductrice de la réalité et, dans certains cas, ne permet pas de déterminer les vraies causes de performance. De même, la recherche la plus fine des activités peut compliquer l'exploitation des informations et, par la suite, la gestion de l'entreprise. Si le modèle ABC n'est pas facilement compréhensible par les utilisateurs, et si les résultats sont difficilement interprétables, il sera, à court ou au moyen terme, rejeté par le personnel.

L'identification des activités se fait généralement par des entretiens avec les opérationnels. En effet, le concept d'activité est une construction permanente, seuls les opérationnels tiennent l'information complète sur ce qu'ils font et sur ce qu'ils feront. Cette façon de faire permet de déterminer de manière précise les activités et en même temps de faire connaître à l'ensemble des acteurs les objectifs du projet.

Concernant cette idée, Lorino précise que *«le concept d'activité est construit par les acteurs eux-mêmes : il procède de la conceptualisation et de la verbalisation de leurs activités par les acteurs eux-mêmes, l'analyse des activités dans l'entreprise, pratiquée pour mettre en place des outils de comptabilité ou de pilotage se fait sur la base d'entretiens avec les acteurs »*¹. L'analyse, donc, des activités est un projet collectif et l'ensemble du personnel de l'entreprise doit s'impliquer.

De cette façon, l'engagement collectif est essentiel pour au moins deux raisons : d'abord, personne ne dispose d'une information exhaustive sur les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise. Chacun ne tient qu'une partie de la réalité et la connaissance complète des composantes de l'organisation dépend de l'apport que peut apporter chaque membre de l'entreprise. En suite, la représentation de

¹- P. Lorino : Comptes et récits de la performance Op cite Page 35.

l'entreprise en tant que réseau d'activités n'est pas une fin en soi. L'outil qui en résultera est appelé à jouer un rôle «provocateur» de comportement vis-à-vis des objectifs. Or il ne pourra le jouer que s'il est accepté et validé par les opérationnels.

L'appel à des équipes pluridisciplinaires et l'élargissement des entretiens vers le niveau le plus bas de la hiérarchie sont les conditions de réussite d'un tel projet.

3-Analyse des activités.

Comme nous l'avons signalé précédemment, la constitution des groupes de projet est d'une grande importance pour garantir la fiabilité des informations recueillies et pour guider l'observation dans la détermination des activités. Le projet de construction de la chaîne d'activités se fait à travers deux étapes complémentaires : L'analyse exhaustive et l'analyse sélective.

3-1.L'analyse exhaustive.

Pour tout prendre dans le projet d'analyse, il faut retenir un nombre suffisant d'activités. Ainsi, l'analyse exhaustive consiste à élaborer une liste plus détaillée que possible de celles-ci. Sur la base des questionnaires, on procède à l'analyse des activités par des entretiens avec les différents responsables. Selon les objectifs poursuivis, les interviews descendront plus au moins dans la hiérarchie. Les questions doivent refléter au maximum l'objectif recherché et l'équipe chargée de l'enquête doit être largement informée sur les objectifs du projet.

Effectivement, l'une des raisons principales pour lesquelles des projets d'identification des activités échouent, réside dans le fait que les personnes chargées du projet n'ont pas compris pourquoi elles mettent en œuvre un tel projet. La direction doit donc prendre en charge la formation et l'information de l'équipe de projet. Elle répondra à des questions comme par exemple : pourquoi souhaite-t-elle obtenir d'autres informations que le nouveau système est censé produire ? Pourquoi pense-t-on qu'avec cette information l'entreprise agira différemment ? La direction continuera à répondre à des questions de ce genre jusqu'à ce que toute l'équipe ait les idées claires.

L'identification débouchera sur des activités :

- Constituées par des tâches et actions homogènes en termes de comportement économique : coût et performance.
- Intégrées, c'est-à-dire, toutes les tâches et les actions se font à

l'intérieur des activités. Il faut donc éviter les prestations croisées.

3-2. l'analyse sélective.

Dans cette étape, il s'agit de réduire le nombre d'activités par élimination et regroupement sélectifs.

L'activité est une construction ; son importance est relative. Elle dépend de l'évolution du fonctionnement de l'entreprise et de celui de son contexte. Certaines activités en sont importantes et moins en d'autres. De même, l'évolution des priorités de l'entreprise peut donner beaucoup d'intérêt à certaines activités et n'en accorde aucun à d'autres. Ainsi, dans un service donné, d'autres sont d'une valeur faible, et se trouvent partout dans l'entreprise, ce qui leur requiert, en conséquence, un poids globalement intéressant. Etre attentif à l'égard de ce genre d'activités est donc plus commode.

Pour le regroupement des activités et leur sélection, on peut recourir à des méthodes comme celle de Perato. La loi de Perato (20% des activités sont à l'origine de 80% des dépenses et des performances) est généralement vérifiée et elle permet de ne retenir que les activités les plus significatives en vue de leur poids relatif¹.

En définitive, l'identification des activités est un travail crucial dans l'entreprise- processus et sans l'engagement de la direction et l'adhésion du personnel le projet est voué à l'échec.

II. : Le processus : Définition et typologie :

La gestion par activités a pour logique de permettre l'action simultanée

sur le coût et la valeur. Or, en termes de valeur, l'activité n'a pas de sens en soi. La valeur ne prend de forme qu'au cours de l'échange de la production avec un tiers externe. Ainsi, pour l'analyse de celle-ci, il est nécessaire de se référer à un ensemble plus large, délivrant un produit porteur de la valeur : Le processus.

1.-Définition :

Le processus est la combinaison coopérative entre activités, il donne forme à la performance, c'est une source d'avantage concurrentiel.

Sur ce, c'est le processus qui mobilise les activités et leur donne un sens en les mettant en relation coopérative entre elles. Porter soutient dans ce sens que *«l'avantage concurrentiel provient souvent autant des*

liaisons entre les activités que des activités elles-mêmes »¹.

Le processus synchronise les activités pour satisfaire les besoins d'un tiers externe. C'est par l'intermédiaire de cette structure que l'entreprise transforme les inputs en outputs. Pour Tarondeau et Lorino *«le processus est un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe »⁵¹.*

Le processus est une structuration visant la protection de l'entreprise des menaces et le profit des occasions offertes par l'environnement. Il structure un contact permanent avec le marché et il permet, de cette façon, d'œuvrer en respectant les besoins et les exigences de ce dernier. C'est par son intermédiaire qu'il y a combinaison de ressources et qu'il y a mise en œuvre du savoir-faire et des compétences.

Le regard transverse permet de situer et de déterminer la contribution de chaque activité dans la création de la valeur. La maximisation de cette participation dépend de l'aptitude de l'entreprise à déterminer les leviers d'action pour déployer les activités dont la participation est faible et de soutenir celles à forte participation. Il ne s'agit pas d'optimiser chaque fonction isolée, mais de suivre et d'améliorer l'ensemble des indicateurs de performances communs à toutes les fonctions. De la sorte, on peut considérer le processus comme le lieu où se concrétise l'effort collectif et où on peut avoir une optimisation globale.

Ainsi vu, le processus est une combinaison coopérative d'activités délivrant un ou plusieurs produits/services directement valorisants par les clients. C'est une structure qui sert de base pour l'élaboration d'outils et de techniques de pilotage de la performance.

1. Typologie.

Pour remplir une fonction donnée, l'entreprise met en œuvre des processus qui livrent de la valeur. Cette dernière peut être immédiatement jugée par des clients externes. Le processus correspondant est appelé primaire. Lorino¹ regroupe dans cette

¹-M. Porter.: L'avantage concurrentiel. Edition Economica, Paris 1985 Page 65.

⁵¹ J.C. Tarondeau, P. Lorino. « De la stratégie au processus stratégique ».Revue française de Gestion Janvier/ Février 1998.

catégorie :

- Les processus de production : c'est-à-dire, la chaîne d'activités procurant des attributs porteurs de valeur fournie au client.

- Les processus de flux stratégiques : ceux-ci ne produisent pas mais sont à l'origine des fonctionnalités majeures ;

- Les processus techniques d'ingénierie : Ils conçoivent et développent de nouveaux produits ;

- Les processus de vente : Ils analysent et montrent les besoins de l'environnement ;

- Les processus -service après vente : Ils fournissent au client un cadre pour l'utilisation efficace du produit ou des services acquis ;

- Les processus de flux financiers : l'entreprise ne livre pas seulement des produits ou des services à l'environnement, elle échange aussi des flux de valeur sous forme de flux financiers.

L'ensemble de ces processus fournit des outputs matériels ou immatériels. Certains auteurs qualifient les processus primaires de stratégiques hormis Tarondeau² pour qui ils ne le sont pas que s'ils satisfont aux deux critères suivants :

- 1-La nécessité d'être critiques ; pour permettre d'agir sur l'environnement. En effet, le déploiement de la stratégie par les processus cherche, selon le cas, soit à profiter d'une opportunité, soit à parer à une menace de l'environnement.

- 2-Le fait d'être durablement créateurs de valeur.

Ce dernier critère fait référence au caractère permanent et évolutif de la compétence. Seules les compétences et les connaissances sont imitables. L'entreprise se protège contre la concurrence par l'intermédiaire des compétences et les connaissances qu'elle diffuse au travers les processus.

D'autres processus interviennent dans la création de la valeur de manière indirecte, leurs prestations ne se traduisent pas par des contacts directs avec l'environnement. La littérature de gestion qualifie ce genre de processus de secondaires. On en cite :

La conception de ressources, le recrutement du personnel, l'homologation des fournisseurs et le processus d'entretien des ressources...

La description d'une entreprise en termes de processus est un

choix de gestion qui tient compte de la spécificité de chaque situation. Ainsi, la typologie ci-dessus en est une illustration.

III. Les inducteurs de performance : Définition et typologie :

Après la définition du concept d'inducteur, nous allons essayer d'en établir une typologie.

1. Définition :

Les inducteurs de performance sont l'ensemble des facteurs qui influent sur la performance des activités. Ce sont les variables qui se trouvent à l'origine des coûts, de la qualité, et du délai. La valorisation des objets de marge (produit/service) se fait par l'intermédiaire des coûts des activités. Or ces derniers sont modelés par des inducteurs définis ainsi :

Les inducteurs de coût remplacent et complètent les unités d'œuvre largement préconisées par les méthodes traditionnelles. Pour ces dernières, le volume de production est la variable explicative de la consommation des ressources. La main d'œuvre directe demeure le seul facteur qui ajoute de la valeur. Naturellement, ces méthodes classiques d'analyse de performance se structurent autour de la mesure du temps du travail¹. Ainsi, selon cette logique l'action sur les ressources n'est autre que l'action sur la main d'œuvre.

Cependant, cette action suppose la connaissance des vraies causes. Plus récemment, sous l'influence des prometteurs de l'ABC, la recherche des ces causes ouvre des pistes vers d'autres. Boisvert pense que *«l'information la plus pesante en comptabilité par activité concerne les inducteurs d'activités parce que cette information oriente les gestionnaires vers des moyens efficaces de réduction des coûts»*². Effectivement, les inducteurs de performance se caractérisent par le type de performance sur lequel ils exercent une influence. Ils peuvent être des inducteurs de coûts comme ils peuvent être des inducteurs de qualité ou de délai etc.

En fait, les coûts sont causés et déterminés par de nombreux facteurs aux interactions complexes. Ainsi, par exemple, la gestion des inducteurs de qualité permettra non seulement l'amélioration de la qualité mais aussi une baisse de coûts et de temps de production, etc.

¹- H. Boisvert.: « Une ère nouvelle pour la comptabilité de gestion » Gestion, Mai 1999

²- H. Boisvert. : Idem.

On peut ainsi définir l'inducteur comme l'origine des coûts et de la performance.

2. Typologie.

Le concept d'inducteurs est souvent présenté comme l'un des concepts fondamentaux des méthodes à base d'activité. La recherche de lien de causalité marque, en effet, la spécificité de ces méthodes. Cependant, les liens de causalité diffèrent d'une entreprise à l'autre et au sein de la même entreprise.

La logique conceptuelle des méthodes à base d'activité est de justifier les événements par leurs causes et non pas de se limiter à leurs effets (le cas des méthodes classiques). Dans un souci de pertinence de l'analyse, la littérature distingue entre les causes structurelles et les causes opérationnelles. Les premières *« entraînent les conditions objectives de consommation de ressources, les secondes concernent la mise en œuvre des activités selon tel plan prédéfini »*¹. Lorsque la cause est structurelle, elle ne peut être jugée qu'en retournant à la source. C'est-à-dire à la conception du système de production en question. En fait, la distinction entre les causes structurelles et les causes opérationnelles dépend de la finesse de l'analyse, plus on monte dans la hiérarchie des causes plus l'origine de performance est structurelle. Dans la pratique, cette distinction permet de déterminer les possibilités d'action. Certains auteurs² prolongent l'analyse des causes vers l'extérieur de l'entreprise. Les causes peuvent être par exemple dans la mission de l'entreprise, l'axe stratégique choisi, la zone d'activité.... Ces causes sont de nature structurelle, elles ont des relations directes avec la politique de l'entreprise.

En effet, les causes structurelles ont des rapports directs avec la politique de l'entreprise, et avec sa chaîne de valeur. Les inducteurs opérationnels ont, au contraire, des relations avec la gestion courante de l'entreprise. Une vision pragmatique peut choisir d'intervenir surtout au niveau des inducteurs opérationnels. Ces derniers se caractérisent par un degré d'actionnabilité très fort. L'intervention sur les causes opérationnelles est de court terme, elle ne nécessite ni une

¹- R. Milkof : « Le concept de comptabilité à base d'activités » : <http://panoramix.univ-Paris1.fr>

²- J. U. Shang, Y. Govindraj : La gestion stratégique des coûts. Editions d'organisation. Paris 1995.

mobilisation importante des ressources ni une analyse très fine. Cependant, traiter l'ensemble des inducteurs de la même façon a de lourdes conséquences. En effet, l'utilisation pragmatique des inducteurs ne permet pas d'agir sur les vraies causes de performance. L'analyse des causes est la recherche des possibilités d'action sur les paramètres déterminant les résultats futurs.

L'inducteur qui permet d'agir sur les causes réelles de performance ou sur celles de la contre-performance, est l'inducteur le plus utile quelle que soit sa nature, structurelle ou opérationnelle.

3. Identification des inducteurs :

L'identification des inducteurs peut être faite par l'intermédiaire des outils utilisés dans l'analyse de la qualité, en l'occurrence le diagramme de Perato, de cause/effet d'Ishicawa, etc.

Les «cinq pourquoi» d'Ohno est l'une des méthodes les plus évoquées par la littérature de gestion. *« Partant d'un couple activité caractéristique de performance, il identifie les causes immédiates sous forme de liens et les activités concernées comme premier niveau et puis dans un niveau d'arborescence, les causes des causes immédiates et les activités correspondantes et puis les causes des causes et ainsi de suite »*¹. En haut de cette arborescence, on trouve les véritables causes sur lesquelles l'intention des opérationnels doit être focalisée.

Il est important de chercher pour chaque activité et pour chaque processus l'inducteur le plus pertinent, ce qui ne veut pas dire qu'il est nécessaire de retenir le maximum d'inducteurs. Ce qui est intéressant, c'est la facilité de l'utilisation de l'information et de son interprétation. Ainsi, pour permettre l'action, les inducteurs retenus redoivent être d'un nombre réduit. En effet, *«il convient de se poser à chaque fois la question : les chiffres issus du système seront-ils plus pertinents si j'ajoute un autre générateur de coût de plus ? Il faut analyser le ratio : Coût additionnel d'obtention et de gestion des données/Précision additionnelle obtenue »*².

Plus les systèmes fonctionnent, plus la finesse de la recherche des

¹- P. Lorino: Le contrôle de gestion stratégique Op cite. Page 93.

²- R. Bousqui. R.S Dlayer.: « Projet ABC : les 10 erreurs à ne pas commettre et comment les éviter ». Revue Française Comptabilité. Décembre 1994.

inducteurs est élevée, et on peut ajouter quelques inducteurs comme on peut supprimer d'autres. Dans un environnement mouvant, les priorités se transforment d'où la permanence de l'analyse des causes de performance et donc la rotation des inducteurs. Les inducteurs retenus aujourd'hui ne sont pas nécessairement ceux de demain.

En définitive, nous retiendrons que l'importance d'un inducteur est corrélée à sa capacité à produire l'information nécessaire à l'action et pour remplir ce rôle il doit être une cause réelle.

Conclusion

En guise de conclusion de cette section, on peut dire que la décomposition de la chaîne de valeur d'une entreprise en termes d'activités, processus et inducteurs, est nécessaire pour mieux représenter la réalité fonctionnelle de cette entreprise. Sur la base de cette représentation, on peut construire des systèmes d'information dont l'apport et les objectifs diffèrent d'un contexte à l'autre.

LE MOTIF LÉGITIME DU LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE

Hedda Monir⁵²

Introduction

1. La protection de l'emploi des salariés constitue un objectif fondamental du droit du travail au même titre que celui relatif à la protection de leur santé et sécurité sur les lieux du travail. Le risque de perte d'emploi avec toutes les conséquences sociales qui en résultent explique l'existence d'un régime juridique protecteur des salariés dont la finalité est l'interdiction des ruptures abusives de la relation de travail. Le droit du licenciement économique présente une composante essentielle de ce régime⁵³ dans la mesure où les règles qui le forment, règles de forme et de fond, sont conçues dans le but de protéger les salariés contre les licenciements arbitraires décidés par l'employeur.

2. Au niveau du fond, l'employeur ne peut rompre le contrat de travail de manière unilatérale et automatique sans qu'une cause réelle et sérieuse soit établie. Une telle exigence trouve son fondement juridique aussi bien dans le Code civil que dans le Code du travail. En vertu du principe civiliste de la force obligatoire des contrats⁵⁴, le contrat de travail légalement formé est considéré comme la loi des parties cocontractantes et il ne peut être rompu ou modifié que par le consentement mutuel des deux parties ou pour les causes que la loi autorise⁵⁵. Procéder à un licenciement pour motif économique ne peut pas déroger à ce principe, l'employeur ne peut recourir à ce type de licenciement sans établir l'existence d'une cause économique réelle et sérieuse l'obligeant à rompre la relation contractuelle qui le lie au

⁵² Enseignant-vacataire au sein de la Faculté de Droit de Settat.

⁵³ Le régime juridique relatif à la rupture du contrat de travail nous renvoie souvent au licenciement économique dans la mesure où il constitue la forme la plus connue et pratiquée, mais il existe d'autres modes de rupture: il s'agit du licenciement pour motif personnel, licenciement pour faute grave, licenciement pour inaptitude professionnelle, la rupture conventionnelle, la mise à la retraite, etc.

⁵⁴ Ce principe est une traduction de l'article 230 du DOC qui s'inspire de 1134 du Code civil français.

⁵⁵ P. Malaurie, L. Aynès, P. Stoffel-Munck, *Les obligations*, Defrénois, 2011, p. 371 ; Y. Chany, « Observations sur un thème discret : le licenciement pour motif économique de la procédure de sauvegarde », *Dr. ouv.*, mai 2008, p. 239.

salarié⁵⁶. Cette obligation imposée à l'employeur est affirmée également par le Code du travail⁵⁷. Au yeux du législateur social, l'employeur est tenu de justifier l'existence d'un motif réel et sérieux rendant impossible la conservation de l'emploi du salarié⁵⁸.

3. Naturellement, les juges exercent un contrôle sur le caractère réel et sérieux du motif économique invoqué par l'employeur, un tel contrôle qui constitue le point central du droit du licenciement économique⁵⁹. Cependant, la question qui se pose est de savoir sur quels éléments porte ce contrôle? En d'autres termes, quels sont les éléments constitutifs du motif économique qui font qu'un licenciement est légitime? Ou, dans quelle mesure un licenciement économique peut être qualifié de licite? Cette interrogation, qui fait l'objet de cette étude, se pose alors que les entreprises, en se reposant sur un contexte économique difficile, recourent de plus en plus aux licenciements économiques jugés, par elles, inéluctables pour leur survie et pour leur stabilité économique et sociale.

4. Pour y répondre, l'on peut dire que le Code du travail marocain ne se prononce pas sur le motif économique pouvant légitimer un licenciement, et, en général, ne détermine pas la notion du licenciement économique. L'article 66 du Code du travail expose, à titre indicatif seulement, les situations -ou les faits- sur lesquelles l'employeur peut se fonder pour pouvoir procéder aux licenciements économiques: il s'agit, comme l'indique l'article précité, des motifs technologiques, structurels et

⁵⁶ Paradoxalement, dans le cadre de la conception ancienne, chaque partie pouvait rompre unilatéralement le contrat de travail à tout moment et sans à justifier sa décision. L'employeur était libre de licencier comme le salarié était libre de démissionner. Cette faculté de résiliation unilatérale du contrat de travail, qui est en opposition avec la règle actuelle, trouve son origine, comme le constatent Jean Rivero et Jean Savatier, dans l'article 1780 du Code civil qui vise à "empêcher les engagements perpétuels, dans une volonté de protection de la liberté de la personne du salarié, autant que de protection de la liberté de gestion de l'employeur". J. Rivero, J. Savatier, *Droit du travail*, PUF 1984, p. 497.

⁵⁷ L'article 35 du Code du travail marocain dispose que: "Est interdit le licenciement d'un salarié sans motif valable". L'article 1233-1 du Code du travail français pose la même règle en affirmant que: "Tout licenciement pour motif économique est motivé...il est justifié par une cause réelle et sérieuse".

⁵⁸ À défaut, c'est-à-dire en l'absence d'une telle cause, le licenciement sera qualifié d'« injustifié » ce qui offrira par conséquent la voie à l'application des sanctions prévues par la loi. S. Koleck-Desautel, « La sanction du licenciement sans cause réelle et sérieuse », *Lexbase Hebdo*, édition sociale, n° 68 du jeudi 24 avril 2003 ; J. Péliissier, G. Auzero, E. Dockès, *op.cit.*, p. 468.

⁵⁹ J. Péliissier, « La cause économique du licenciement », *RJS*, 8-9/92, p. 527.

économiques⁶⁰. A l'inverse, le législateur français pose une définition du licenciement économique, dans l'article L.1233-3⁶¹ du Code du travail, bien qu'elle soit "floue"⁶². Le Professeur Pélissier l'a divisée, en se fondant sur l'article L.1233-3 du Code du travail, en deux parties: un motif économique *qualificatif* et un motif économique *justificatif*⁶³. Concernant plus précisément le motif économique justificatif, la jurisprudence sociale, en se référant à l'article 1233-3 du Code du travail, considère que ce motif se compose de deux éléments liés l'un à l'autre : l'existence d'une situation économique et un effet sur l'emploi (la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci ou une modification du contrat du travail) consécutif à cette situation. La chambre sociale de la Cour de cassation a conçu un système de contrôle qui impose aux juges du fond d'examiner les deux éléments susmentionnés, à savoir l'appréciation du caractère réel et sérieux de la situation économique invoquée par l'employeur (§I), et l'appréciation du caractère réel et sérieux du lien causal entre cette situation économique et l'effet sur l'emploi (§ II)⁶⁴.

§ I. L'appréciation du caractère réel et sérieux de la situation économique invoquée par l'employeur.

5. Quelles sont les situations économiques pouvant autoriser l'employeur à supprimer l'emploi ou à modifier un élément essentiel du contrat de travail⁶⁵ ? Au niveau du droit du travail marocain, ces situations sont empreintes d'ambiguïté. S'inspirant de la législation

⁶⁰ Le législateur marocain ne définit pas le licenciement économique, ne fait pas la distinction entre le licenciement économique et individuel, etc. Il se focalise plutôt sur l'aspect procédural du licenciement économique essentiellement la délivrance de l'autorisation par le gouverneur de la préfecture ou de la province (Art. 67 du Code du travail).

⁶¹ Article issu de la loi n° 89-459 du 2 août 1989.

⁶² J. Pélissier, *op.cit.*, p. 527.

⁶³ Le Professeur Pélissier l'a divisée, en se fondant sur l'article L.1233-3 du Code du travail, en deux parties: un motif économique *qualificatif* et un motif économique *justificatif*. Le motif économique *qualificatif* permet de qualifier et ranger le licenciement dans la catégorie du « licenciement pour motif économique », tandis que le motif économique *justificatif* permet de déterminer si le licenciement est justifié. J. Pélissier, *op.cit.*, p. 527.

⁶⁴ J. Pélissier, *op.cit.*, p. 530. Pour P. Waquet, l'impossibilité du reclassement constitue un troisième élément qui s'ajoute aux deux autres. Cet auteur estime que : « la cause économique du licenciement n'est caractérisée que par la réunion de trois conditions : une situation économique, un effet sur l'emploi et un reclassement impossible ». P. Waquet, *op.cit.*, p. 170.

⁶⁵ Dans certains cas, l'employeur n'envisage pas la suppression de l'emploi, mais il propose uniquement la modification d'un élément essentiel du contrat de travail (salaire à titre d'exemple). Le refus du salarié cette modification conduit à son licenciement.

française, l'article 66 du Code du travail marocain considère les mutations technologiques comme étant des causes de licenciement même si l'entreprise qui les invoque ne rencontre pas de difficultés économiques. Ce motif de licenciement peut apparaître anormal dans la mesure où le recours aux mutations technologiques présente souvent un indice de prospérité économique et financière de l'entreprise⁶⁶. Dans le même esprit, les expressions "motifs économiques" et "structurels" énoncées par l'article précité restent des notions vagues et insignifiantes: qu'entendons-nous par "motif économique" et "motif structurel" susceptibles de légitimer le licenciement économique?!

6. Pour le droit français, la loi du 8 août 2016 -dite El khomri-⁶⁷ a précisé les situations pouvant légitimer le licenciement économique. Aux difficultés économiques et mutations technologiques qui existaient dans l'ancienne version de l'article 1233-3 du Code du travail, la nouvelle loi a ajouté deux autres situations: il s'agit de la réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité et la cessation d'activité de l'entreprise⁶⁸. Ces deux situations étaient consacrées, il faut le souligner, par la jurisprudence de la Cour de Cassation. Néanmoins, ces situations ne sont pas, il faut le préciser, fixées à titre limitatif, car l'utilisation par le législateur de l'adverbe « notamment » dans l'article L.1233-3 du Code du travail nous laisse présager que les juges conservent la possibilité d'élargir leur périmètre: d'autres situations économiques invoquées par l'employeur sont susceptibles de justifier le licenciement économique.

7. En se référant à la législation française, qui donne des solutions plus que la législation marocaine, l'on peut dire que l'entreprise puisse se voir attribuer le droit de licencier, en principe, dans deux situations: lorsque l'entreprise traverse une crise économique (I), et lorsqu'elle fait l'objet d'une réorganisation (II).

1. La crise économique

8. Procéder au licenciement économique apparaît logique lorsque l'entreprise fait l'objet de cessation d'activité (B). Sans même connaître

⁶⁶ M.-S. Bennani, Droit du travail au Maroc à la lumière du Code du travail, relations individuelles de travail, Tome II, éd Najah 2007, p. 1141 (ouvrage en arabe).

⁶⁷ Issu de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

⁶⁸ Cette nouvelle approche conçue par la loi El khomri rentrera en vigueur le 1 décembre 2016.

ce sort l'entreprise peut se permettre licencier lorsqu'elle rencontre des difficultés économiques (A).

A. Les difficultés économiques

8. Ignorées par le législateur marocain, les difficultés économiques constituent explicitement des causes légitimes de licenciement pour le législateur français. Cependant, il faut noter que la notion « difficultés économiques » énoncée dans l'article L.1233-3 du Code du travail français dans son ancienne version était utilisée d'une manière générale et imprécise (1). Une lacune qui a été remplie par la nouvelle loi du 8 août 2016 en établissant des critères objectifs relatifs à cette notion (2).

1. Critères indéfinis de la notion des difficultés économiques avant la loi du 8 août 2016

9. L'imprécision de la notion des difficultés économiques posait un problème de qualification aux juges qui se trouvaient devant la question suivante : chaque difficulté économique rencontrée par l'entreprise pourrait-elle être invoquée par l'employeur pour justifier le licenciement ? La chambre sociale de la Cour de cassation, dans le cadre de sa mission interprétative du droit, a condamné dès le départ « le licenciement d'économie » conçu essentiellement pour améliorer les bénéfices, et l'a considéré comme un licenciement ne reposant pas sur une cause économique⁶⁹. La distinction entre les licenciements réalisés par l'entreprise en vue de sauvegarder son activité et ceux procédés seulement pour la réalisation de profits plus importants constituait le critère en vertu duquel les juges ont distingué entre les difficultés économiques justifiant le licenciement et celles qui ne le justifient pas⁷⁰.

10. La haute juridiction exerce un contrôle rigoureux sur la nature sérieuse des difficultés économiques justifiant le licenciement. Ce contrôle l'a conduit à juger que la baisse du chiffre d'affaires ne peut pas constituer, en principe, une difficulté économique suffisante justifiant le

⁶⁹ Cass. soc., 24 avril 1990, *Bull. civ.*, V, n° 182. La société agricole marnaise d'exploitation (SAME), avait licencié M. Henri Trapo, qui occupait le poste de comptable financier à mi-temps, au motif qu'il coûtait trop cher. La juridiction prud'homale avait jugé que le licenciement était sans cause réelle et sérieuse et avait condamné la société à payer au salarié des dommages et intérêts. La cour d'appel avait adopté le même raisonnement que la juridiction prud'homale en jugeant que le motif invoqué par la société ne constituait pas un motif licite de licenciement, au vu des profits considérables réalisés par la société. Dans le même sens, la Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel en estimant que le licenciement ne reposait pas sur un motif économique.

⁷⁰ P. Waquet, *op.cit.*, p.170.

licenciement⁷¹. Egalement, elle a considéré que la baisse des bénéfices ne constituait pas un motif légitime de licenciement. Elle a estimé que « ni la réalisation d'un chiffre d'affaire moindre de 1992 à 1993, ni la baisse des bénéfices réalisés pendant la même période ne suffisaient à caractériser la réalité des difficultés économiques. »⁷² Dans le même sens, la Cour de cassation n'a pas considéré les difficultés technico-environnementales comme des difficultés économiques légitimant les licenciements⁷³.

11. En revanche, plusieurs situations ont été reconnues comme des difficultés économiques justifiant le licenciement. La chambre sociale de la Cour de cassation a estimé que la perte par l'employeur de son unique client constituait une difficulté économique légitimant la suppression du poste du salarié⁷⁴. Elle a considéré, en outre, le surendettement bancaire de la société, accompagné d'une baisse de son chiffre d'affaires, comme une difficulté économique permettant la suppression de l'emploi⁷⁵.

2. Critères définis de la notion de difficultés économiques par la loi du 8 août 2016

12. L'objectivation de la notion de difficultés économiques susceptibles de justifier le licenciement économique constitue l'un des

⁷¹ Cass. soc., 12 déc1991, RJS 2/92, n° 134. Contrairement au jugement de la cour d'appel, la Cour de cassation avait estimé que, la baisse du chiffre d'affaire ne suffisait pas en principe à justifier le licenciement.

⁷² Cass. soc., 6 juillet 1998, *Bull. civ.*, V, n° 369. Il s'agit d'un licenciement décidé par la société SMAF contre le salarié M. Morel qui occupait le poste de comptable. La cour d'appel avait donné raison à la société SMAF en jugeant que la baisse des bénéfices constituait une difficulté économique justifiant le licenciement. La Cour de cassation a considéré au contraire que ni la baisse du chiffre d'affaire, ni la baisse des bénéfices ne pouvaient suffire à justifier le licenciement.

⁷³ Cass. soc., 7 juillet 1998, *Bull. civ.*, V, n° 369. Pour des raisons technico-environnementales relatives essentiellement à l'urbanisme et à l'approvisionnement en eau, la société Schweppes France, filiale du groupe Cadbury-Schweppes, ne pouvait pas réaliser un projet industriel – la production de la marque Oasis – dans l'usine de Montigny-le-Bretonneux, suite au refus de la municipalité. Cette position de la municipalité avait conduit la société Schweppes France à fermer l'usine de Montigny et par conséquent à licencier des salariés pour motif économique. En confirmant le jugement de la cour d'appel, la Cour de cassation a estimé que les licenciements décidés ne reposaient pas sur un motif économique en l'absence de toute difficulté économique rencontrée par la société Schweppes France.

⁷⁴ Cass. soc., 19 juillet 2000, RJS 2000, n° 1064, p. 727. La Cour de cassation a approuvé le jugement de la cour d'appel décidant que la perte de l'unique client de la société Force Majeure 7 constituait une difficulté économique justifiant le licenciement de la salariée Bizzari.

⁷⁵ Cass. soc., 30 sept 1997, *D.*, 1997, IR. 223. La Cour de cassation a donné raison à la cour d'appel considérant que le surendettement bancaire constant de la société (quatre millions de francs) et la baisse de son chiffre d'affaires constituaient des difficultés économiques justifiant le licenciement.

apports majeurs de la loi du 8 août 2008. Relevant auparavant de l'appréciation subjective et discrétionnaire des juges, les difficultés économiques sont désormais fixés objectivement par cette nouvelle loi.

13. Les difficultés économiques sont, selon la loi du 8 août 2008, caractérisées par la détérioration des indicateurs économiques inhérents au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de la baisse des commandes ou du chiffre d'affaires⁷⁶, des pertes d'exploitation ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation. Ces indicateurs ne sont cités qu'à titre d'exemple puisque la lecture de l'article L.1233-3 du Code du travail, tel qu'il est réformé, laisse admettre que les difficultés économiques de l'entreprise puissent être justifiées par la dégradation d'autres indices économiques⁷⁷. Un constat qui conduit à dire que la tendance d'élargir le périmètre de la notion de difficultés économiques susceptibles de légitimer la suppression de l'emploi est manifeste dans l'esprit de la loi El Khomri.

14. Cet élargissement est interprétée différemment par les parties antagonistes. Pour le Medef⁷⁸, ces nouvelles mesures contribueront à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et favoriseront l'emploi. Dans ce sens, Pierre Gattaz le président du Medef affirme "qu'il faut baisser la double peur, celle des patrons d'embaucher et celle des salariés de se faire licencier"⁷⁹. Au sujet des syndicats, la CGT, à titre d'exemple, juge que l'élargissement de la notion des difficultés économiques permettra aux entreprises de licencier sans motif et offrira, avec les autres règles de la loi El Khomri, une "liberté totale au patronat"⁸⁰.

⁷⁶ Levant l'ambiguïté sur cet indicateur, cette baisse est constituée dès que la durée de cette dernière est au moins égale à, en comparaison de la même période de l'année précédente, à un trimestre pour une entreprise de moins onze salariés, deux trimestres consécutifs pour une entreprise d'au moins onze salariés et moins de cinquante salariés, trois trimestres consécutifs pour une entreprise d'au moins cinquante salariés et moins de trois cents salariés, quatre trimestres consécutifs pour une entreprise de trois cents salariés et plus.

⁷⁷ L'article L.1233-3 du Code du travail dispose que l'employeur peut licencier un salarié en raison : " des difficultés économiques tel qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, soit par tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés".

⁷⁸ Le mouvement des entreprises de France.

⁷⁹ entreprise.lexpress.fr. publié le 18 février 2016.

⁸⁰ www.lefigaro.fr. publié le 19 février 2016.

B. La cessation d'activité de l'entreprise

15. La cessation d'activité de l'entreprise est citée explicitement par l'article L.1233-3 du Code du travail, réformé par la loi du 8 août 2016, comme étant une situation pouvant justifier le licenciement économique. Auparavant c'est la jurisprudence qui l'a retenu parmi les faits pouvant légitimer les licenciements économiques. Cette jurisprudence remonte à l'arrêt Brinon, rendu le 31 mai 1956, dans lequel la chambre sociale a précisé clairement que l'employeur peut procéder à des licenciements économiques lorsque ce dernier cesse d'exploiter son entreprise⁸¹. La liberté d'entreprendre justifie cette position jurisprudentielle, puisqu'elle permet « aux agents économiques non seulement d'entreprendre une activité économique mais aussi d'y mettre fin. »⁸².

16. L'employeur peut donc licencier son personnel lorsqu'il cesse son activité sans établir d'autres causes pour justifier ce licenciement⁸³. En d'autres termes, l'employeur n'est pas tenu d'établir que la cessation de l'activité de son entreprise est due à des difficultés économiques, des mutations technologiques, ou à la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise⁸⁴. Cette conception adoptée dans l'arrêt Brinon a été redéfinie par la Cour de cassation. En effet, depuis le début des années 2000, la Cour de cassation refuse de qualifier une cessation d'activité comme cause licite de licenciement lorsque cette cessation est due à une faute ou à une légèreté blâmable de l'employeur⁸⁵, et

⁸¹ Cass. soc., 31 mai 1956, *Bull. civ.*, V, n° 499. Le salarié Brinon a intenté une action en justice contre son employeur qui avait fait faillite. Les juges du fond ont donné raison au salarié et ont reconnu son droit aux dommages et intérêts. La Cour de cassation n'a pas accepté cette solution en considérant que : « l'employeur qui porte la responsabilité de l'entreprise est seule juge des circonstances qui le déterminent à cesser son exploitation et aucune disposition légale ne lui fait obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de l'emploi ».

⁸² Cass. soc., 18 janvier 2011, *SSL* (supplément), 2011, n° 1504, p. 27, note P. Bailly.

⁸³ P. Bailly, « Actualités des licenciements économiques », *SSL*, 2011, n° 1504, p. 6.

⁸⁴ Cass. soc., 18 janvier 2011, *SSL* (supplément), 2011, n° 1504, p. 30, note P. Bailly.

⁸⁵ La Cour de cassation précise, dans un arrêt rendu le 16 janvier 2001 que : « la cessation d'activité de l'entreprise quand elle n'est pas due à une faute de l'employeur ou à sa légèreté blâmable, constitue un motif économique de licenciement ». Cass. soc., 16 janvier 2001, *Dr. soc.*, 2001, p. 413, note de J. Savatier. Le salarié M. Morvan qui travaillait comme garçon de café dans un restaurant détenu par la société Le royal Printemps a été licencié pour motif économique. Le licenciement a été décidé en raison du non-renouvellement du bail commercial consenti par le propriétaire des locaux à la société, ce qui a entraîné la cessation de son activité. La Cour de cassation a confirmé le jugement de la cour d'appel qui reconnaissait le caractère économique du licenciement, au motif que d'une part, la cessation de l'activité de l'entreprise n'était pas due à une faute de l'employeur

lorsqu'elle procède d'une fraude⁸⁶. Également, dans le cadre de cette redéfinition, la haute juridiction retient qu'une cessation totale de l'activité seule peut justifier le licenciement économique⁸⁷.

II. La réorganisation de l'entreprise

17. Les contraintes imposées par l'économie de marché obligent les entreprises à se réorganiser – ou se restructurer – continuellement. La réorganisation de l'entreprise dans ce contexte demeure un moyen de gestion utilisé même en l'absence de difficultés économiques ou financières⁸⁸. Cette donnée économique est prise en considération par la législation sociale en autorisant les entreprises à procéder aux licenciements économiques lorsqu'elles font l'objet d'une réorganisation technologique (A) et une réorganisation conçue pour la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise (B).

A. La réorganisation technologique

18. L'article L.1233-3 du Code du travail français et l'article 66 du Code du travail marocain prévoient explicitement que les mutations technologiques peuvent constituer une cause économique de suppression ; de transformation de celle-ci ; ou de modification du contrat de travail, même en l'absence de difficultés économiques. Cependant, le salarié refuse souvent d'accepter une transformation de l'emploi ou une modification du contrat du travail à la suite de l'introduction de nouvelles technologies dans l'entreprise.

19. La Cour de cassation a confirmé à plusieurs reprises cette position législative. Elle estime que « l'introduction de nouvelles technologies dans l'entreprise peut constituer une cause économique de suppression ou de transformation d'emploi ou d'une modification substantielle du contrat de travail. »⁸⁹ Elle a également confirmé l'arrêt

ou à sa légèreté blâmable, et d'autre part, que l'énumération des motifs économiques de licenciement par l'article L.1233-2 du Code du travail n'étant pas limitative.

⁸⁶ Cass. soc., 28 février 2006, *Bull. civ.*, V, n° 89.

⁸⁷ Cass. soc., 10 octobre 2006, *RJS* 12/2006, n° 1250.

⁸⁸ A. Degremont, « Le contexte économique des restructurations en Europe : la restructuration permanente », in *La place des salariés dans les restructurations en Europe communautaire*, Presses Universitaires de Strasbourg 2004, p. 9.

⁸⁹ Cass. soc., 2 juin 1993, *Bull. civ.*, V, n° 155. L'introduction de nouvelles technologies dans l'entreprise a causé le licenciement de la salariée qui ne pouvait s'adapter à sa nouvelle fonction d'« agent de contrôle », alors qu'elle occupait auparavant la fonction d'« agent de fabrication ». La cour d'appel a jugé que le licenciement décidé était dépourvu de cause réelle et sérieuse au motif que l'entreprise ne connaissait pas de difficultés économiques. La Cour de cassation a

de la cour d'appel qui jugeait comme économique le licenciement de la salariée à la suite de l'évolution de la société qui exigeait de transformer l'emploi de la secrétaire dactylographe en un emploi de secrétaire de direction chargée notamment de la rédaction de devis et du suivi financier des chantiers⁹⁰. Dans le même esprit, la Cour de cassation a considéré la mise en œuvre d'un nouveau logiciel informatique comme une mutation technologique légitimant le licenciement de la salariée⁹¹. Pour la haute juridiction, l'introduction d'une technologie informatique nouvelle pouvait constituer une cause économique de licenciement, alors même que la compétitivité de l'entreprise ne serait pas menacée⁹².

20. Cependant, le licenciement économique fondé sur une mutation technologique ne peut être justifié, comme le précise l'article L.1233-4 du Code du travail, que si l'employeur satisfait à son obligation de formation et d'adaptation. L'article L.6321-1 du Code du travail qui explicite cette obligation précise que l'employeur est tenu d'adapter les salariés aux évolutions de leur emploi et de les maintenir dans la capacité à occuper des emplois. Dès lors, un licenciement décidé à l'égard d'un salarié en raison de son incapacité à s'adapter aux mutations technologiques de l'entreprise pourrait être dépourvu de cause économique s'il s'avère que l'employeur n'a pas effectué les efforts nécessaires pour la formation et l'adaptation dudit salarié à l'évolution de son emploi.

B. La réorganisation destinée à la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise

21. Sur le plan social, la chambre sociale de la Cour de cassation considère la réorganisation de l'entreprise comme une cause économique permettant à l'employeur de supprimer ou de transformer un emploi, ou de modifier le contrat du travail, en dehors de toute difficulté économique et de toute mutation technologique. Néanmoins, une difficulté se pose concernant les opérations de réorganisation qui peuvent justifier la rupture du contrat de travail ou la modification de celui-ci.

estimé au contraire que l'introduction de nouvelles technologies suffisait à justifier la suppression de l'emploi bien que l'entreprise ne connût pas de difficultés économiques.

⁹⁰ Cass. soc., 9 juillet 1997, *Bull. civ.*, V, n° 262.

⁹¹ Cass. soc., 17 mai 2006, n° 04-43033, inédit.

⁹² Cass. soc., 9 octobre 2002, n° 00-44069, inédit.

22. Pour répondre à cette question, la haute juridiction a adopté deux critères. Au début, la Cour de cassation considérait que toute opération de réorganisation décidée dans « l'intérêt de l'entreprise » justifiait la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci ou la modification du contrat de travail. À ce propos, la haute juridiction a donné raison à la cour d'appel de Versailles qui a reconnu le caractère économique d'un licenciement opéré à la suite d'une réorganisation de l'entreprise⁹³. Dans le même esprit, elle a considéré que la modification d'un élément du contrat du travail, imposée à la suite d'une réorganisation de l'entreprise et refusée par le salarié, constituait un licenciement économique⁹⁴.

23. Par la suite, il s'est avéré que la notion de l'intérêt de l'entreprise ne constituait pas un critère de contrôle efficace capable de déterminer d'une manière précise les opérations de réorganisation qui pouvaient légitimer la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci, et la modification du contrat de travail⁹⁵. En effet, les employeurs, en se fondant sur le caractère vague de cette notion, peuvent avancer que les opérations de réorganisation qu'ils effectuent et qui sont accompagnées de licenciements, ont pour objectif l'intérêt de l'entreprise⁹⁶.

24. L'inefficacité du critère de l'intérêt de l'entreprise, en raison de sa nature vague, a conduit la chambre sociale de la Cour de cassation à

⁹³ Cass. soc., 1 avril 1992, *Bull. civ.*, n° 223. La société Renvai avait proposé à l'ensemble des représentants de commerce dont madame Madrelle une modification de leur contrat portant essentiellement sur leur rémunération. En refusant cette modification, la salariée Madrelle avait été considérée comme démissionnaire. Elle a saisi la juridiction prud'homale pour obtenir des dommages et intérêts, pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. La cour d'appel de Versailles a adopté une position contraire à celle que souhaitait la salariée, en jugeant que la modification du contrat ait été décidée en vue d'assurer un bon fonctionnement de l'entreprise. La Cour de cassation a confirmé ce raisonnement de la cour d'appel.

⁹⁴ Cass. soc., 8 juin 1994, *Bull. civ.*, V, n° 193. À la suite de difficultés financières, l'employeur était contraint d'affecter M. Grimaldi à un autre poste de travail et avec de nouvelles conditions de rémunérations. La saisine par le salarié du conseil de prud'hommes pour contester sa nouvelle situation de travail avait conduit l'employeur à le licencier. Le salarié avait formé des demandes en dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. La cour d'appel a reconnu la qualité économique de ce licenciement, en jugeant que la modification des nouvelles conditions de rémunérations avait été décidée pour pouvoir maintenir l'équilibre financier de l'entreprise. La même solution a été adoptée par la Cour de cassation, qui a estimé que la modification avait été imposée par la réorganisation de l'entreprise.

⁹⁵ M. Henry, « La notion de motif économique », *Dr. soc.*, 1995, p. 557.

⁹⁶ A. Philbert, « Le droit prétorien du licenciement économique », *Dr. soc.*, 1998, p. 37.

adopter le critère de « sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise » considéré comme plus précis. La haute juridiction voit que la réorganisation de l'entreprise ne peut justifier la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci, ou la modification du contrat de travail, que si elle est nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de celle-ci⁹⁷. En ce sens, la Cour de cassation a énoncé que les modifications des horaires de travail ne pouvaient constituer une cause économique que si elles étaient indispensables au maintien de la compétitivité de l'entreprise⁹⁸.

25. La jurisprudence récente de la chambre sociale de la Cour de cassation autorise toujours les entreprises, même si elles ne connaissent pas de difficultés économiques, à procéder à des licenciements économiques ou à modifier les contrats de travail lorsque la sauvegarde de leur compétitivité est menacée. Cependant, en contrepartie de cette autorisation, la haute juridiction précise que ces entreprises doivent prouver que la sauvegarde de leur compétitivité est réellement menacée⁹⁹. À travers cette restriction, la Cour de cassation s'assure que les licenciements ou les modifications des contrats de travail décidés par les entreprises répondent effectivement au souci de la sauvegarde de leur compétitivité et qu'elles ne visent pas à réduire le coût du travail et, en général, à augmenter les profits. À ce propos, la Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel de Montpellier jugeant que la diminution de la marge salariale n'était pas une réorganisation nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise¹⁰⁰. En revanche, la Cour de cassation a considéré le projet de réorganisation du secteur commercial opéré par la société Les Pages Jaunes et qui

⁹⁷ P. Bailly, « L'actualisation jurisprudentielle des restructurations », *SSL*, 2007, n° 1326, p.6.

⁹⁸ Cass. soc., 2 octobre 1997, pourvoi n° 94-45.274, *JSL*, 1997, n° 1, p. 7, note de M. C-Haller. Afin de satisfaire les exigences des clients et dans le souci d'un meilleur rendement, la société Deslandes et Thurier a modifié les horaires de travail des salariés affectés au service de l'administration. En refusant cette modification, la salariée M. Chambon a été licenciée pour motif économique. La cour d'appel d'Orléans n'a pas jugé son licenciement comme économique parce que les modifications des horaires « n'étaient pas indispensables au maintien de la compétitivité de l'entreprise ». Bien que la société Deslandes et Thurier ait essayé d'interpréter l'adverbe « notamment » en sa faveur, en prétendant que la réorganisation de l'entreprise lui imposait de supprimer l'emploi, de transformer celle-ci, ou de modifier les clauses contractuelles, la Cour de cassation n'a pas accueilli son recours en confirmant le raisonnement de la cour d'appel.

⁹⁹ P. Lokiec, *Droit du travail*, Tome I : Les relations individuelles de travail, PUF, 2011, p. 259 ; M. Henry, *op. cit.*, p. 557.

¹⁰⁰ Cass. soc., 9 décembre 2003, *Dr. soc.*, 2004, p. 210, note Ph. Waquet.

entraînait la modification des contrats de travail, comme nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de cette société¹⁰¹.

II. L'appréciation du caractère réel et sérieux du lien causal entre la situation économique invoquée et l'effet sur l'emploi.

26. L'existence d'une situation économique difficile alléguée par l'employeur (difficultés économiques, mutation technologique, réorganisation pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise, et cessation d'activité de celle-ci) ne peut justifier, à elle seule, l'effet sur l'emploi (la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci, ou la modification du contrat de travail).

27. L'employeur est également tenu de prouver, sous le contrôle des juges du fond, l'existence d'un lien causal entre cette situation économique et l'effet sur l'emploi. À titre d'exemple, l'employeur établit que c'est la réorganisation de l'entreprise pour sauvegarder sa compétitivité qui l'a obligé à recourir à des licenciements, ou à des modifications affectant des éléments essentiels de certains contrats de travail.

Le contrôle exercé par les juges du fond du caractère réel et sérieux de ce lien causal permet de fixer des limites au pouvoir de direction de l'employeur¹⁰². Ce dernier ne peut se permettre de supprimer ou transformer un emploi, ni de modifier un contrat de travail, sans établir que ces modifications sont exigées par un fait de nature économique, comme la réorganisation de l'entreprise pour sauvegarder sa compétitivité.

28. Ce contrôle permet aux juges de s'assurer que la suppression de l'emploi, la transformation de celui-ci, ou la modification du contrat de travail ne résultent pas d'un détournement de pouvoir ou d'une légèreté blâmable de l'employeur¹⁰³. À ce propos, la chambre sociale de

¹⁰¹ Cass. soc., 11 janvier 2006, n° 04-46201, publié au Bulletin. Afin de sauvegarder sa compétitivité la société Les Pages Jaunes a modifié les contrats de travail de 930 conseillers commerciaux à la suite d'un projet de réorganisation de son secteur commercial. Certains salariés ont contesté le caractère réel et sérieux de leur licenciement, après avoir refusé la modification de leur contrat de travail, portant essentiellement sur leur condition de rémunération. La cour d'appel, confirmée par la Cour de cassation, n'a pas donné raison aux salariés en considérant que la modification de leur contrat de travail était nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de leur employeur (la société les Pages Jaunes), et ont légitimé leur licenciement.

¹⁰² J. Pélissier, *op. cit.*, p. 532.

¹⁰³ *Ibid.*

la Cour de cassation a qualifié le licenciement d'un salarié comme dépourvu de cause réelle et sérieuse lorsqu'elle a remarqué que les difficultés économiques invoquées par l'employeur existaient déjà au moment où ce salarié avait été embauché¹⁰⁴. Dans le même esprit, la haute juridiction a nié le caractère réel et sérieux du licenciement résultant de la suppression de l'emploi du fait de la proposition faite par l'employeur au salarié de rester à son service jusqu'à une date postérieure à l'engagement de sa procédure de licenciement¹⁰⁵.

29. En outre, la Cour de cassation ne reconnaît pas le caractère économique d'un licenciement décidé suite aux difficultés économiques causées par l'employeur. En ce sens, elle a considéré comme sans cause économique le licenciement opéré par un employeur qui s'est laissé dépouiller par complaisance d'une partie importante de son patrimoine, fait qui a contribué à la situation ayant rendu nécessaire le licenciement¹⁰⁶. Le licenciement perd également son caractère économique lorsque l'employeur embauche un salarié pour occuper l'emploi d'un salarié licencié. La Cour de cassation a jugé le licenciement d'une salariée sans cause économique, au motif que peu après son licenciement l'employeur avait embauché une autre salariée pour occuper un poste similaire¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Cass. soc., 26 février 1992, *RJS*, 4/92, n° 422. La chambre sociale de la Cour de cassation a précisé : « Fait preuve de légèreté blâmable l'employeur embauchant un salarié en vertu d'un contrat d'adaptation assorti d'une formation de douze mois, dès lors qu'il connaissait la situation obérée de son entreprise au moment de cet engagement. Le licenciement économique de l'intéressé prononcé dans ces conditions est sans cause réelle et sérieuse ».

¹⁰⁵ Cass. soc., 17 mars 1998, *Bull. civ.*, V, n° 145. La Cour de cassation a confirmé l'arrêt de la cour d'appel qui avait jugé le licenciement de M. Maouchi sans cause réelle et sérieuse, au motif que la société Astor lui avait demandé de rester à son travail jusqu'à une date postérieure à l'engagement de sa procédure de licenciement. En effet, la société avait demandé au salarié de rester jusqu'au 14 juillet 1993, alors que la procédure avait été engagée le 23 février 1993. Cette sollicitation a amené la cour d'appel à juger que la société reconnaissant qu'elle pouvait garder le salarié à son service à la date du licenciement et même après le terme du préavis, les difficultés économiques alléguées n'imposaient pas la suppression de l'emploi.

¹⁰⁶ Cass. soc., 9 octobre 1991, *RJS*, 11/91, n° 1194.

¹⁰⁷ Cass. soc., 22 février 1995, *Bull. civ.*, V, n° 67. La salariée M. Lafleur qui travaillait dans la clinique du château du Garches comme femme de chambre a été licenciée pour motif économique. La Cour de cassation a confirmé le jugement de la cour d'appel jugeant ce licenciement sans cause réelle et sérieuse, dans la mesure où la société RTM avait recruté une salariée pour occuper le même poste que M. Lafleur peu après son licenciement.

LE PRINCIPE DE DIGNITE

Benthami mountasser

Docteur en Médecine

Doctorant en droit

université Mohamed premier

faculté des sciences juridiques économiques
et sociales - oujda

« *Le droit sans dignité n'est que médiocrité et la dignité sans droit n'est que déraison* ». Blaise Pascal, Pensée.

Nous analysons le principe de la dignité de la personne humaine en adoptant une approche¹⁰⁸ ou tendance centrée sur la personne humaine en droit international(1) puis à travers l'évolution du concept ; des situations complexes en jurisprudence(2). Mais tout d'abord on doit définir le principe de dignité de la personne humaine.

- définition :

Selon le dictionnaire de droit et de la santé, La dignité de la personne humaine est définie ainsi : elle « *représenterait le lien d'appartenance de la personne humaine à l'humanité, [...], la dignité est ainsi perçue comme une qualité inhérente à l'homme.* »¹⁰⁹

Une autre définition : dans le *petit Littré*¹¹⁰ le terme dignité provient du latin « *dignitas* », se référant à une « *fonction éminente dans l'état ou dans l'église...Des choses ou l'on sent éminence et noblesse...respect que l'on se doit à soi même.* »

Le *petit Larousse*¹¹¹ la définit comme : du « *respect du à une personne, une chose ou à soi même* » et « *la haute fonction, charge qui donne à quelqu'un un rang éminent* ».

S.Hennette-Vauchez et CH.Girard donnent trois conceptions en droit¹¹² à la dignité :

¹⁰⁸ F .Vialla in « *les grandes décisions du droit médical* »op .cit.p.33.

¹⁰⁹ Sous la direction de Philippe Pedrot, ellipses, 2006, p.148.

¹¹⁰ Le *petit Littré*, classiques Modernes, le livre de poche, librairie Générale Française, 1990.

¹¹¹ Le *petit Larousse*, dictionnaire 2009.

¹¹² Hennette -Vauchez.S.,C.Girard C., *Voyage au bout de la dignité. Recherche générale sur le principe juridique de la dignité de la personne humaine*, rapport financé par le GIP « *mission de recherche droit et justice* », publié par la suite sous le titre : *la dignité de la personne humaine*.

-« une caractéristique attachée à une institution : la dignitas, qualité liée à un rang ou à une fonction officielle ».cette qualité protège la fonction et non la personne, elle est liée à l'intérêt général.

-« une qualité attachée à la personne humaine, opposable aux tiers »

-« une qualité opposable à l'homme par les tiers ¹¹³ »

André Malraux¹¹⁴, disait que « le respect de la dignité est un principe fondamental et universel, que définir la dignité n'est pas facile, mais qu'il est parfaitement aisé de définir ce qu'est l'humiliation ».

Si La notion de dignité réfère souvent à une définition négative (protection de l'intégrité physique, interdiction de torture, de traitements inhumains et dégradants), elle doit comporter un aspect positif par l'apport d'une satisfaction aux besoins fondamentaux de l'individu. La dignité humaine est, par conséquent nécessite une rémunération aux conditions de vie quotidienne¹¹⁵ (logement, travail etc....).

1-le principe de dignité dans le droit :

-La déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'assemblée générale de l'ONU le 10 décembre 1948 rappelle dans son préambule¹¹⁶ que : la dignité est le pilier de base de la liberté, la justice et la paix dans le monde.

-Le préambule du Pacte international relatif aux droits civils et politique et du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels¹¹⁷« [...] , la reconnaissance de la *dignité* inhérente à

Recherche sur un processus de judiciarisation, PUF, 2eme Edition., 2008 .Cité par F .VIALLA in « les grandes décisions du droit médical »op.cit.p.41.

¹¹³ Affaire dite du « lancer des nains »le conseil d'état en France le 27 octobre 1995, décida qu'un maire pouvait interdire le lancer de nain, car cette activité portait atteinte à la «la dignité de la personne humaine » .En fait, il (CE) s'est confronté à deux aspects de la dignité humaine :un aspect éprouvé par la personne elle-même qui estime retrouver cette dignité en trouvant du travail , et l'autre aspect invoqué par l'association demandeuse qui estimait que la pratique porte atteinte à la dignité de la personne humaine.

¹¹⁴ Écrivain, homme politique et intellectuel français, devenu ministre de la culture de 1959 à 1969.citation lors d'un discours prononcé à l'ONU en 1948.

¹¹⁵ Sous la direction d'Eric Martinez et François Violla « les grandes décisions, les grands avis du comite consultatif national d'éthique » lextensoeditions, paris, 2013,p.44.

¹¹⁶ « La reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde ». ».Le qualificatif « universelle » dépasse de loin « l'international » pour s'opposer aux états qu'ils soient signataires ou non.

¹¹⁷ Conclu à New York le 16 décembre 1966.

tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde, reconnaissant que ces droits découlent de la *dignité* inhérente à la personne humaine » ;

De même, L'UNESCO dans le préambule¹¹⁸ de son acte constitutif précise l'importance de la dignité.

-l'article 2 de la déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme adoptée à la 29^{ème} conférence générale de l'UNESCO le 11 novembre 1997 précise¹¹⁹ et souligne le respect de la dignité.

La convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme du 4 novembre 1950 ne mentionne pas expressément la notion de « dignité », mais deux de ses articles : l'article 3¹²⁰ et l'article 8¹²¹ font référence pour la cour européenne des droits de l'homme sur cette notion. (Voir après : jurisprudence de la CEDH)

Au Maroc : plusieurs textes énoncent le respect de la dignité humaine et sa protection :

-Le préambule de la constitution de 2011, au 2^{ème} alinéa souligne que « *Il développe une société solidaire où tous jouissent de la sécurité,*

¹¹⁸ « *L'idéal démocratique de dignité, d'égalité et de respect de la personne humaine* ».

¹¹⁹ - chaque individu a droit au respect de sa dignité et de ses droits, quelles que soient ses caractéristiques génétiques ;

- cette dignité impose de ne pas réduire les individus à leurs caractéristiques génétiques et de respecter le caractère unique de chacun et leur diversité. De même *L'article 24 de la déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme adoptée par l'UNESCO le 16 novembre 1997* dégage les dérives que « pourraient constituer certaines pratiques qui pourraient être contraires à la dignité humaine, telles que les interventions sur la lignée germinale ». L'UNESCO, en adoptant la déclaration universelle sur la bioéthique et les droits de l'homme le 19 octobre 2005 rappelle que les développements

et les recherches doivent s'accomplir « *dans la reconnaissance de la dignité de la personne humaine et dans le respect universel et effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales* ». La charte des droits fondamentaux, adoptée par l'union européenne à Nice le 18 décembre 2000 rappelle dans son chapitre premier sur la « dignité » : article premier sur la dignité humaine que « *La dignité humaine est inviolable. Elle doit être respectée et protégée* ».

¹²⁰ Art. 3 sur l'interdiction de la torture « Nul ne peut être soumis à la torture ni à des peines ou traitements inhumains ou dégradants ».

¹²¹ Art. 8 sur le Droit au respect de la vie privée et familiale : 1. « Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance. 2. Il ne peut y avoir ingérence d'une autorité publique dans l'exercice de ce droit que pour autant que cette ingérence est prévue par la loi et qu'elle constitue une mesure qui, dans une société démocratique, est nécessaire à la sécurité nationale, à la sûreté publique, au bien-être économique du pays, à la défense de l'ordre et à la prévention des infractions pénales, à la protection de la santé ou de la morale, ou à la protection des droits et libertés d'autrui ».

de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale ... ».

-Au 5eme alinéa du préambule, le Maroc adhère fortement aux déclarations universelles des droits de l'homme, et par conséquent au principe de dignité : « il réaffirme son attachement aux droits de l'Homme tels qu'ils sont universellement reconnus... ».

- l'article 22 de la constitution de 2011 prévoit :

« Il ne peut être porté atteinte à l'intégrité physique ou morale de quiconque, en quelque circonstance que ce soit et par quelque personne que ce soit, privée ou publique. Nul ne doit infliger à autrui, sous quelque prétexte que ce soit, des traitements cruels, inhumains, dégradants ou portant atteinte à *la dignité*. La pratique de la torture, sous toutes ses formes et par quiconque, est un crime puni par la loi. »

-L'article 161de la constitution marocaine précise que :

« Le Conseil national des droits de l'Homme est une institution nationale pluraliste et indépendante, chargée de connaître de toutes les questions relatives à la défense et à la protection des droits de l'Homme et des libertés, à la garantie de leur plein exercice et à leur promotion, ainsi qu'à la préservation de *la dignité*, des droits et des libertés individuelles et collectives des citoyennes et citoyens, et ce, dans le strict respect des référentiels nationaux et universels en la matière ».

-le Code de travail au Maroc énonce dans le préface que « Convaincu que le travail est un moyen essentiel pour le développement du pays, la préservation de *la dignité* de l'homme et l'amélioration de son niveau de vie,[...], ». ,

-Le code de déontologie des médecins au MAROC énonce dans son article premier alinea1 que : « Les dispositions du présent code s'insèrent dans le cadre du code international d'éthique médicale et dans l'esprit du serment de Genève dont il est la paraphrase ».

La notion de « dignité » est alors implicitement reconnue ; car le code international d'éthique médicale et le serment de Genève font allusion à cette notion .ainsi :

« Le médecin devra, quelles que soient ses conditions d'exercice, se consacrer en toute indépendance technique et morale à la prestation

de soins de qualité avec compassion et respect pour *la dignité humaine* »¹²².

« J'exercerai mon art avec conscience et dignité »¹²³.

En France :

Le code civil français, le code de l'action sociale et des familles, le code de la construction et de l'habitation et le code de sante publique et autres (loi sur la « bioéthique »¹²⁴).

-le code civil français dans son article16 du chapitre II sur : du respect du corps humain énonce que « *La loi assure la primauté de la personne, interdit toute atteinte à la dignité de celle-ci et garantit le respect de l'être humain dès le commencement de sa vie* ».

- le code de l'action sociale et des familles dans son article.311-3 énonce dans la section2 relative aux droits des usagers que : « *L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurés :*

¹²² code international d'éthique médicale de l'association médicale mondiale Adopté par la 3e Assemblée Générale de l'AMM : L'ASSOCIATION MEDICALE MONDIALE de (Londres (Grande-Bretagne), Octobre 1949 et amendé par(les22e Assemblée Médicale Mondiale Sydney (Australie), Août 1968)et la (35e Assemblée Médicale Mondiale Venise (Italie), Octobre 1983).

¹²³ SERMENT DE GENEVE Adopté par la 2e Assemblée générale de l'Association Médicale Mondiale Genève (Suisse), Septembre 1948 et amendé par les(22e Assemblée Médicale Mondiale Sydney (Australie), Août 1968 la 35e Assemblée Médicale Mondiale Venise (Italie), Octobre 1983 et la 46e Assemblée générale Stockholm (Suède), Septembre 1994)

¹²⁴ En France : la dignité de la personne humaine est aussi défendue par des lois dites « bioéthique », pas de corpus juridique similaire au Maroc (loi 16-98 relative au don, au prélèvement et à la transplantation d'organes et de tissus humains : REFERENCE : B.O n° 4726 du 5 jourmada II 1420 (16-9-99) : dans son article46 : « *Il est institué un conseil dénommé " Conseil consultatif de transplantation d'organes humains ". Les attributions et les modalités de fonctionnement et de désignation des membres de ce conseil seront fixées par voie réglementaire* » .

En France les principales lois dites « bioéthique » sont :

- la loi n° 94-548 du 1er juillet 1994 relative au traitement de données nominatives ayant pour fin la recherche dans le domaine de la santé et modifiant la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique aux fichiers et aux libertés

- la loi n° 94-653 du 29 juillet 1994 relative au respect du corps humain

- la loi n° 94-654 du 29 juillet 1994 relative au don et à l'utilisation des éléments et produits du corps humain, à l'assistance médicale à la procréation et au diagnostic prénatal.

- la loi n° 88-1138 du 20 décembre 1988 relative à la protection des personnes qui se prêtent à des recherches biomédicales.

1° *Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité* » ;

- le code de la construction et de l'habitation prévoit dans son article L.651-10 :

I «.-Lorsqu'à l'occasion de poursuites exercées sur le fondement de l'article [...] du présent code, il est avéré que la continuation de l'exploitation d'un établissement d'hébergement des personnes est contraire aux prescriptions du règlement sanitaire départemental ou est susceptible de porter atteinte à la dignité humaine».,

- le code de sante publique en France dans ses articles¹²⁵ souligne le respect de la dignité du patient.

2 - le principe de dignité dans la jurisprudence :

L'arrêt « Teyssier » évoque pour la première fois la reconnaissance des droits des malades, et met en valeur la supériorité de la personne humaine sur la personne juridique. Ainsi la cour de cassation précise que :

*« Qu'en violant cette obligation, imposée par le respect de la personne humaine, il commet une atteinte grave aux droits du malade... »*¹²⁶ (Arrêt « Teyssier », 1942). Et depuis, la jurisprudence suit la même ligne en adoptant la notion de personne humaine plutôt que personne juridique pour appuyer ses décisions (sur le droit à l'information, au consentement, au refus de soins)¹²⁷.

¹²⁵ - Article L.1110-2 énonce que « La personne malade a droit au respect de sa *dignité* ». Article L.1110-5, alinéa 2 « [...] Dans ce cas, le médecin sauvegarde *la dignité du mourant* et assure la qualité de sa vie en dispensant les soins visés à l'article [...]. Article 1110-5, alinéa 5 « Les professionnels de santé mettent en œuvre tous les moyens à leur disposition pour assurer à chacun une vie *digne* jusqu'à la mort ». Article L.1111-4 alinéa 2 : « Dans tous les cas, le malade doit réitérer sa décision après un délai raisonnable. Celle-ci est inscrite dans son dossier médical. Le médecin sauvegarde *la dignité du mourant* et assure la qualité de sa fin de vie en dispensant les soins visés à l'article [...] ». Article L.1111-10, alinéa 2 et « Le médecin sauvegarde *la dignité du mourant* et assure la qualité de sa fin de vie en dispensant les soins visés à l'article L. 1110-10 ». Cette dernière disposition est répétée dans l'article L.1111-13 du même code. L'Article R.4127-2 énonce que « Le médecin, au service de l'individu et de la santé publique, exerce sa mission dans le respect de la vie humaine, de la personne et de sa *dignité*. Le respect dû à la personne ne cesse pas de s'imposer après la mort. » L'Article 38 du Code de Déontologie en France (article R.4127-38 du CSP) précise que « *Le médecin doit accompagner le mourant jusqu'à ses derniers moments, assurer par des soins et mesures appropriés la qualité d'une vie qui prend fin, sauvegarder la dignité au malade et reconforter son entourage. Il n'a pas le droit de provoquer délibérément la mort* ».

¹²⁶ Cass.req., 28 janvier 1942, Teyssier

¹²⁷ F.Vialla « *les grandes décisions du droit médical* » op.cit.p.37.

« Considérant que lesdites lois énoncent un ensemble de principes au nombre desquels figurent la primauté de la personne humaine [...] ; que les principes ainsi affirmés tendent à assurer le respect du principe constitutionnel de sauvegarde de la dignité de la personne humaine »¹²⁸(conseil constitutionnel de France, 1994). « Attendu, cependant, qu'un médecin ne peut être dispensé de son devoir d'information vis à vis de son patient, qui trouve son fondement dans l'exigence du respect du principe constitutionnel de sauvegarde de la dignité de la personne humaine... »¹²⁹(Cassation civile en France 2001).

La notion de dignité se trouve parfois en situations de conflits avec la liberté :

Ces deux notions, on les trouve souvent liées dans la protection des droits de l'homme comme dans La déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'assemblée générale de l'ONU le 10 décembre 1948 rappelle dans son préambule que : « la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leurs droits égaux et inaliénables constitue le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde ».

La dignité est alors une notion « matricielle » c'est-à-dire source des autres droits. Elle est « inhérente » c'est-à-dire innée et elle est le fondement des autres droits. Du principe du droit à la dignité découlent d'autres droits :

- le principe de la primauté de la personne humaine,
- du respect de l'être humain dès le commencement de sa vie (ce qui pose la question du moment où commence la vie),
- l'inviolabilité de l'intégrité,
- l'absence de patrimonialité du corps humain,
- et l'intégrité de l'espèce humaine.

D'autres considèrent que cette liaison est égalitaire dans la mesure où la dignité est liée à l'humanité, alors que la liberté est le concept fondateur des droits de l'homme.

Des restrictions des libertés au nom de la dignité se justifient (la répression de la mendicité par exemple), mais la dignité peut être amoindrie au dépend de la liberté (La légalisation de l'Euthanasie, de l'homosexualité, etc.).

¹²⁸ Conseil. Constitutionnel., 27 juillet 1994, n°94-343/344DC, considérant n°18

¹²⁹ Cass, 1ere civ. 9 octobre 2001, n° 00-14564

LA GESTION DES CRISES ASYMETRIQUES EN MEDITERRANEE : PLAIDOYER POUR UNE REVOLUTION PARADIGMATIQUE

Abdelhamid BAKKALI¹³⁰.

INTRODUCTION :

D'un point de vue géostratégique, la Méditerranée se transforme lentement en une ligne de clivage entre deux mondes opposés politiquement, économiquement et culturellement, avec une rive Nord riche qui s'érige en citadelle et des rives Sud et orientale en proie à la déliquescence.

Délaissée par un Occident, lui-même en perte de vitesse et par-dessus tout hanté par d'autres régions prioritaires, la Méditerranée incarne désormais le point focal d'un continuum chaotique prenant naissance en Amérique latine, passant par le Sahel-Sahara et le Moyen-Orient avant de se jeter en Asie Centrale. Ce tableau risque de s'assombrir davantage par la recrudescence effrénée et tous azimutes d'une violence aveugle.

Au fond, une telle réalité n'est pas uniquement le reflet de la dynamique fataliste des ressorts intrinsèques de chacune des crises ; c'est encore la conséquence d'une « crise » du paradigme de gouvernance de la sécurité et de la défense hérité de l'Occident, sur les plans aussi bien doctrinal qu'institutionnel.

En substance, ce paradigme de sécurité et de défense, né d'ailleurs du système westphalien, est conçu de manière à faire jouer à outrance le monopole de la violence légitime. S'il a prévalu dans un contexte particulier postcolonial et de Guerre froide, ce paradigme n'est plus opérationnel dans le nouveau village mondial. A cet égard, les régimes de Ben Ali, Kadhafi et Moubarak ont été balayés par le « Printemps arabe » parce qu'ils ont fait des principes de ce paradigme des dogmes irréfragables. Un tel sort tragique offre la meilleure illustration de l'essoufflement du paradigme en vigueur.

Ainsi, devant la fuite en avant de l'Occident et l'inertie de la Communauté Internationale, la Méditerranée devrait s'allier avec de nouveaux alliés fiables, actionner ses propres forces, tenir compte de

¹³⁰ Doctorant en DIP et Sc. Po. à l'Université Mohamed V - Rabat.

ses propres faiblesses et capitaliser sur les opportunités qui germent encore pour faire face aux différentes menaces qui la minent. Pour ce faire, elle devrait d'urgence se libérer de sa dépendance à l'« étranger proche » et développer ses propres outils conceptuels et paradigmatiques.

Dans la quête d'un nouveau paradigme, se pose alors les questions relatives à la pertinence de l'intégration de certains substrats philosophiques et culturels inhérents à la civilisation extrême-orientale, plus particulièrement du *confucianisme* ; ainsi que les mécanismes d'accompagnement pour réussir une telle entreprise. Si pertinente il y a, ces affluents suffiront-ils à eux-mêmes dans une logique d'adoption *ex nihilo* ? Ou bien, serait-il plus judicieux de les adapter selon un mode *crescendo* en se limitant à la fécondation du paradigme en vigueur ?

Pour répondre à cette problématique, il conviendrait d'examiner les hypothèses de départ suivantes. Tout d'abord et en dépit de leur opposition ontologique, les paradigmes d'obédiences occidentale et extrême-orientale seraient conciliables. De surcroît et de par leur complémentarité, leur fusion aboutirait à un paradigme adapté, pragmatique et opérationnel.

Pour étudier le bien fondé de ces hypothèses, les approches comparée et déductive ont été tout à tour privilégiées. Pour ce faire, l'ancrage du paradigme occidental a été placé sur la croisée des construits conceptuels du penseur Prussien du XIX^{ème} siècle *Carl von Clausewitz* et de l'Américain *Joseph Nye*. Quant au paradigme extrême-oriental, il serait considéré à partir du système de pensée hérité de *Confucius* et tel qu'il est élaboré dans le traité de stratégie de *Sun Tzu* intitulé « Art de la guerre », qui remontent à IV siècles av. J.-C.

Ainsi, il sera question dans un premier temps de vérifier, en les comparant, les paradigmes occidental et extrême-oriental pour en dégager les divergences et les contingences ; Puis, et après avoir fait l'ontologie des menaces asymétriques méditerranéennes, il y aura lieu de déduire les principes et l'ossature d'un paradigme *métis* qui en ferait la synthèse des paradigmes occidental et extrême-oriental pour y faire face.

I. OCCIDENT ET EXTREME-ORIENT : DIVERGENCE ET CONTINGENCE PARADIGMATIQUES

11. OCCIDENT VS EXTREME-ORIENT : UN JANUS PARADIGMATIQUE

Le confucianisme est un système de pensée philosophique, et dans une moindre mesure religieuse, qui s'est développé à partir d'une séminale œuvre philosophique attribuée au penseur *Kongfuzi* et dont le nom a été latinisé en *Confucius*¹³¹. Pendant la période des Royaumes combattants, soit cinq siècles av. J-C, il a été adopté en Extrême-Orient comme doctrine de l'Etat. Son influence concerne tous les domaines et plus particulièrement la stratégie militaire et la politique.

Ainsi, on peut constater que de par sa philosophie et sa conception de la dialectique des volontés hostiles, le paradigme extrême-oriental se positionne à l'antipode de ce qu'on peut appeler le paradigme occidental, tel qu'il est codifié depuis le traité de Westphalie et plus particulièrement depuis les guerres napoléoniennes, notamment par Clausewitz (1780-1831). Cette divergence n'a d'égale que la différence de leurs affluents *civilisationnels*¹³².

Centrée exclusivement sur la violence, le paradigme occidental de l'art de guerre a conduit aux atrocités des deux Guerres mondiales sous l'effet de lectures biaisées de principes clausewitziens entre autres « *guerre absolue* », « *anéantissement de l'adversaire* » et « *montée aux extrêmes* ».

En substance, l'approche occidentale s'appuie sur la recherche de la bataille décisive comme l'aboutissement d'un acharnement frontal. Cette posture transforme la relation conflictuelle en une dialectique concentrée en un foyer bien limité qui capte toute l'attention et l'énergie des belligérants. On retrouve ici les traces de la méthode cartésienne basée sur la simplification, la modélisation et la planification¹³³.

¹³¹ 551-479 av. J.-C.

¹³² JULLIEN, F., « *L'art de la Guerre expliqué à l'Occident* », 2007, Intervention à l'Ecole Centrale de Marseille, lors d'un colloque France-Chine.

¹³³ Voulant marquer une rupture totale avec la tradition scolastique, jugée trop spéculative, Descartes a rédigé en 1637 un traité intitulé *Discours de la méthode*, qu'il veut plutôt comme un plaidoyer pour une nouvelle fondation des sciences sur des bases plus solides. Pour ce faire, Descartes s'impose, dans la deuxième partie de ce traité, quatre préceptes (des garde-fous pour éviter de tomber dans la fantaisie), à savoir :

Selon François Julien, philosophe Français, helléniste et sinologue¹³⁴, cette conception se caractérise par deux aspects majeurs :

Premièrement, la modélisation – étape d'abstraction et de conception – ignore l'aspect évolutif de la situation, parce qu'elle se fait selon les données d'un temps déterminé. Passé ce temps, le plan initial est frappé de caducité et devient intrinsèquement inadapté puisque la situation est appelée à évoluer continuellement et pourrait changer aléatoirement. Le Comte von Moltke résume ce *hic* en stipulant qu'« *aucun plan ne résiste au premier coup de canon* ».

Dans les faits, les planifications stratégiques se construisent dans l'incertitude avec une connaissance souvent assez approximative du présent et que d'autre part le futur est fait d'enchevêtrement d'actions et réactions où l'émergent l'emporte sur le délibéré¹³⁵. Clausewitz offre plusieurs outils conceptuels pour appréhender cette complexité, notamment « *la réciprocité* » mettant en garde contre l'erreur de considérer l'adversaire comme une masse inerte : « *Chaque adversaire fait la loi de l'autre [...] je ne suis pas mon propre maître, car mon adversaire me dicte sa loi comme je lui dicte la mienne* ».

Deuxièmement, la mise en application du plan élaboré demande un surcroît d'effort parce qu'il s'agit de forcer la modification d'une situation par des facteurs exogènes qui n'y sont pas forcément compatibles. Ce phénomène trouve une certaine abstraction dans le second principe thermodynamique traitant de « *l'entropie* ». Clausewitz le théorise sous la notion de « *friction* » qui rend difficile la mise en œuvre, sur le théâtre d'opération, le plan conçu sur papier.

Contrairement au paradigme occidental, le paradigme extrême-oriental ne cherche pas à simplifier la complexité; pis encore, il recommande de la maintenir et de faire jouer ses micros-mécanismes afin de gripper l'adversaire. À ce titre, on est plus dans une logique

a. Ne recevoir aucune chose pour vraie tant que son esprit ne l'aura clairement et distinctement assimilée préalablement.

b. Diviser chacune des difficultés afin de mieux les examiner et les résoudre.

c. Établir un ordre de pensées, en commençant par les objets les plus simples jusqu'aux plus complexes et divers, et ainsi de les retenir toutes et en ordre.

⁴ Passer toutes les choses en revue afin de ne rien omettre.

¹³⁴ JULIEN, F., *op. cit.*

¹³⁵ DESPORTES, V., « *Décider dans l'incertitude* », Éd. Economica, 2007.

d'intelligence sociale et de monitoring de l'adversaire¹³⁶. L'intelligence sociale s'entend ici comme forme de capacité « *de comprendre autrui (ses pensées, ses sentiments) et d'agir efficacement sur lui (obtenir son adhésion, modifier son comportement) en situation d'interaction sociale* »¹³⁷.

A l'origine de cette conception orientale se trouve une représentation de l'univers assez originale et qui prône qu'il n'y a de constant que le changement. Toute situation se trouve ainsi en transformation permanente animée par deux principes complémentaires « *Yin* » et « *Yang* », qui sont non seulement contraires mais s'engendrent aussi mutuellement. Ce postulat est représenté par le concept *Taiji-Tu*, symbolisé par .

Considéré du point de vue sémiotique, ce symbolisme induit une représentation dynamique (et non pas figée contrairement à la première impression !). En fait, dans la dominante noire (*Yin*) existe une graine blanche (*Yang*) qui va devenir la dominante blanche dans laquelle il va y avoir une graine noire (*Yin*) qui est la base de la dominante blanche (*Yang*) et ainsi de suite¹³⁸. Le *Taiji-Tu* traduit ainsi une loi fondamentale du confucianisme postulant qu'au sommet de la puissance germe l'amorce de l'impuissance ; et inversement, c'est au fond de l'impuissance que germe le potentiel de la puissance.

Conséquemment, tenter de bloquer cette dynamique serait inéluctablement vain parce qu'il va à l'encontre de l'ordre des choses. D'où l'inanité évidente de l'approche frontale à l'occidentale. Ainsi, il est recommandable de s'armer d'une boucle d'intelligence situationnelle à même d'identifier continuellement les mécanismes de transformation et de les utiliser pour les faire tourner à son profit « *Un commandant habile recherche la victoire dans la situation et ne l'exige pas de ses subordonnés* »¹³⁹.

L'enjeu consiste donc à identifier continuellement et le plutôt l'amorce du changement, même lorsqu'elle est infime, s'y positionner favorablement, s'y adapter, afin de l'orienter dans le sens voulu

¹³⁶ FAYARD, P., « *La culture stratégique chinoise - une cosmovision et trois principes* », Conférence co-organisée par ILERI et IAE de Poitiers, 2015.

¹³⁷ LAUTREY, J., « *L'évaluation de l'intelligence : état actuel et tentatives de renouvellement* », *Cultures & Conflits*, 3 février 2011.

¹³⁸ FAYARD, P., « *La culture stratégique chinoise* », *op. cit.*

¹³⁹ Sun Tzu, *op. cit.* p. 24.

« *Attaquez le plan de l'adversaire au moment où il naît* »¹⁴⁰. Dans ce cadre, l'un des stratagèmes chinois « *Travailler en montagnes* » est d'une pertinence sans appel¹⁴¹. En effet, il est plus facile d'orienter en amont de petits ruisseaux que de canaliser en aval un fleuve. Selon Sun Tzu, le général, tout comme le politique, habiles sont des hommes vertueux. Ils font montre de sagacité et dispose de l'intelligence du monde et de son fonctionnement. Autrement, ils savent détecter les transformations, s'y adapter et les exploiter à bon escient.

Pour cela, il faut se placer dans un état de sérénité en se libérant de ses obsessions de rentabilité. En fait, à trop s'enfermer dans ses propres objectifs, on finit par devenir moins réceptif aux potentialités de la situation. À ce titre, il faut développer deux capacités principales : l'intelligence (le rôle fondamental des services de renseignement et des structures de veille notamment les *think-tanks*) et la sensation (ses correspondants occidentaux sont le flair et le coup de génie). Ceci se traduit par une posture de décentrage par rapport à la situation afin de la laisser dicter le stratagème à appliquer¹⁴².

À ce titre et de par sa plasticité, l'eau donne le meilleur exemple d'une bonne gouvernance. En effet, elle fuit naturellement les hauteurs (forces) et remplit les creux (vulnérabilités). Ainsi, au lieu de venir se fracasser contre un obstacle, l'eau cherche naturellement à le contourner jusqu'à le submerger ou le déséquilibrer¹⁴³. Par économie, elle choisit de s'attaquer aux vulnérabilités. Toutefois, cette malléabilité ne doit pas occulter un potentiel de puissance d'une violence extrême. L'art de la guerre consiste donc à accumuler l'énergie quelque part (dans une plaine), par un *travail dans les montagnes* !, et de la lâcher le moment opportun (à travers une déclivité) contre l'objectif souhaité : « *C'est par la disposition des forces qu'un général victorieux est capable de mener son peuple au combat, telles les eaux contenues qui, soudain relâchées, plongent dans un abîme sans fond* »¹⁴⁴.

¹⁴⁰ *Ibid.*, p. 12.

¹⁴¹ FAYARD, P., « *Comprendre et appliquer Sun Tzu. La pensée stratégique chinoise : une sagesse en action* », Éd. Polia, 2007, p. 151.

¹⁴² FAYARD, P., « *La culture stratégique chinoise* », *op. cit.*

¹⁴³ FAYARD, P., « *Comprendre et appliquer Sun Tzu* », *op. cit.*

¹⁴⁴ *Ibid.* p. 20.

12. CONTINGENCE DES PARADIGMES OCCIDENTAL ET CONFUCIEN

Au XIX^{ème} siècle, Von Clausewitz a établi une relation hiérarchique entre la politique et la guerre en faisant de cette dernière l'un des moyens de la première « *la guerre n'est que la simple continuation de la politique par d'autres moyens* »¹⁴⁵. Ceci laisse entendre l'existence d'autres moyens que la guerre (*hard means* !), au demeurant « *non-violents* » (*soft means* !), comme options stratégiques pour la réalisation de l'intention politique. Von Clausewitz ne s'est pas appesanti sur les autres moyens ; mais, vingt-trois siècles avant son ère, Sun Tzu avait déjà esquissé cette dichotomie des moyens *violents* versus *non-violents* et avait recommandé de les combiner harmonieusement.

Qu'à cela ne tienne, la guerre a toujours été le moteur de l'histoire. Sa version *industrialisée* a fait florès depuis les guerres napoléoniennes. Elle a atteint ses paroxysmes lors des deux Guerres mondiales. L'emploi de l'arme atomique (*un hard apocalyptique*) contre le Japon ferma cette parenthèse funeste 1914-1945 ; mais en réduisant la marge de la liberté d'action *hard*, le nucléaire a à contrecoup libéré d'autres dynamiques conflictuelles. D'ailleurs, depuis que la *guerre* est devenue *froide*, on privilégie davantage les termes *Conflit* et *Crise* pour décrire la dialectique des volontés politiques. La mutation de ce *serpent de mer* politique (guerre !) est en porte à faux à la théorie de la *fin de l'histoire*. On est enclin de poser que l'Histoire vient juste d'atteindre sa maturité eu égard à l'extension du spectre polémologique.

En fait, la dégradation du phénomène *Guerre interétatique classique* a été accompagnée par la montée de formes de conflits moins orthodoxes (asymétriques¹⁴⁶ et hybrides¹⁴⁷) où la lutte est réglée de manière à rendre inopérante la supériorité capacitaire de l'adversaire

¹⁴⁵ CLAUSEWITZ, C., « *De la guerre* », Éd. Perrin, 1999, p. 46.

¹⁴⁶ « L'asymétrie est une dialectique de volonté, hypothétique (menace) ou factuelle (hostilités), où une entité infra-étatique (ou constellation d'entités), organisée et animée d'un objectif politique ou lucratif, lutte indirectement contre un adversaire de nature différente (État ou coalition d'États) de manière à rendre inopérante la supériorité capacitaire de ce dernier et tout en dissimulant sa propre faiblesse. Généralement, la décision est recherchée sur le long terme par des actions non conventionnelles, mais n'exclue pas le passage aux opérations militaires régulières comme ultime étape de la lutte » : Définition proposée par l'auteur dans sa thèse de Doctorat portant sur les *Conflits asymétriques* (Thèse en instance de soutenance).

¹⁴⁷ Les conflits hybrides renvoient aux conflits asymétriques contrôlés par un Etat tiers où le groupe asymétrique (subversif, revendicatif ou prédateur) joue le rôle de la cinquième colonne pour fragiliser l'Etat cible.

par des actions non conventionnelles. Force est de reconnaître que cette forme de guerre pourraient faire entrer des *Goliaths* en état d'hébétéude et de torpeur stratégiques, voire même de les assommer définitivement comme ce fut le cas pour l'ex-URSS face à l'Afghanistan (1979-1989).

Dans ce nouvel environnement géostratégique verrouillé par l'hypothétique apocalypse nucléaire et l'inhibition exercée par les syndromes asymétriques et hybrides, foisonnent les théories sceptiques enchâssées dans des formules oxymores d'« *impuissance de la puissance* ». L'un des pionniers de ce courant fut l'historien Britannique Paul Kennedy prônant carrément le déclin des Etats-Unis¹⁴⁸, le chef de file du monde occidental. En réaction à cette théorie *décliniste*, Joseph Nye, Universitaire et ancien secrétaire adjoint à la Défense sous l'administration Clinton, propose en 1990 le *Soft power*¹⁴⁹ comme nouveau moyen de mise en exergue de la politique dans le cadre des relations internationales contemporaines. Même dans son dernier ouvrage, Joseph Nye persiste dans son rejet de déclin américain: « *describing power transition in the twenty-first century as an issue of American decline is inaccurate and misleading [...] America is not in absolute decline, and it is likely to remain more powerful than any single state in the coming decades* »¹⁵⁰.

En substance, Joseph Nye fustige la théorie décliniste en soutenant que les Etats-Unis disposent d'une nouvelle forme de puissance les prédisposant de continuer à jouer un rôle déterminant sur la scène internationale. Cette nouvelle forme de puissance permet d'imposer sa volonté à l'adversaire sans avoir à user de la coercition ou de recourir à la menace de la coercition. On est plus dans un mode de persuasion et de séduction. Pour ce faire, Joseph Nye propose une palette riche en leviers d'influence immatériels dont les plus en vue sont : le prestige de l'Etat au vu de ses performances militaires et économiques ; le

¹⁴⁸ KENNEDY, P., *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000*, New York, Vintage Books, 1987. D'autres penseurs ont emboité le pas à Paul Kennedy, plus particulièrement après les attentats du 11 septembre 2001, à l'instar de Wallerstein, I., *The Decline of American Power - The U.S in a Chaotic World*, The New Press, N.Y, 2003 et TODD, E., *Après l'Empire*, Gallimard, 2003.

¹⁴⁹ NYE, J., « *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* », New York, Basic Books, 1990.

¹⁵⁰ NYE, J., « *The future of Power* », Éd. Public Affairs, p. 203.

rayonnement culturel, cultuel, scientifique, technologique, idéologique, politique, économique, etc. ; Selon Joseph Nye, l'impact de ses outils s'amplifie davantage lorsqu'ils opèrent sur fond de valeurs universelles et promeuvent des intérêts largement partagés.

Certes, il y a lieu de mettre à l'actif de Joseph Nye l'invention d'un néologisme révolutionnaire (*Soft Power*) et la mise à disposition du décideur Américain d'un nouveau paradigme pour une défense efficiente des intérêts nationaux des Etats-Unis¹⁵¹ ; mais n'en demeure pas moins étonnant qu'épistémologiquement, le concept est une évolution atavique du confucianisme et de son pendant le paradigme extrême-oriental. À ce titre, Joseph Nye a fait référence à Sun Tzu dans son ouvrage « *The Powers to Leads* »¹⁵² (2008). Ce qui laisse entrevoir une certaine contingence intellectuelle entre les deux systèmes de pensée, et ce, pour ne pas risquer d'établir sans vérifier l'influence de Sun Tzu sur Joseph Nye.

Il est ainsi établi une certaine contingence conceptuelle entre le néo-paradigme occidental, à travers le *smart power* nyeien, et le paradigme extrême-oriental d'obédience confucéenne. On est plus tenté de penser que le *soft power* est une révolution paradigmatique occidentale qui s'inscrit au diapason avec l'une des facettes de l'ancestral paradigme confucéen. Cette contingence paradigmatique pourrait être prolongée en extrapolation de manière à former un *sous-idéaltype* : Stratégie Indirecte. Joseph Nye aussi bien que Sun Tzu réclament une approche globale formée de la combinaison de *soft power* (stratégie indirecte) et *hard power* (stratégie directe) en un *smart power* (stratégie victorieuse).

À ce titre, Sun Tzu stipule que « *La [victoire] est fonction de la combinaison entre l'utilisation directe et indirecte des forces. Utilisez généralement des forces directes pour engager la bataille, et des forces indirectes pour emporter la décision. Les ressources de ceux qui sont habiles dans l'utilisation des forces indirectes sont aussi infinies que celles des Cieux et de la Terre, et aussi inépuisables que le cours des grandes rivières. [...] Attaquez à découvert, mais soyez vainqueur en secret. Voilà*

¹⁵¹ Sur le plan doctrinal, les Démocrates sont plus enclins à user de cette forme de puissance que les Républicains.

¹⁵² "Sun Tzu had concluded that the highest excellence is never having to fight because the commencement of battle signifies a political failure".

en peu de mots en quoi consiste l'habileté et toute la perfection même du gouvernement des troupes »¹⁵³.

En somme, la stratégie victorieuse (selon Sun Tzu) offre une conception vertueuse basée sur l'adaptation. Cette dernière consiste à se décentrer d'abord par rapport à l'axe conflictuel. Puis d'identifier afin de mettre à profit, avant l'adversaire, les potentiels qu'offre la situation. Ainsi, l'art de la dialectique des volontés ne connaît pas de règles fixes. Tout dépend des circonstances, de l'état des parties prenantes et c'est en se réglant sur la situation de l'adversaire qu'on arrive à l'emporter. Il s'agit, donc, d'une stratégie relationnelle qui exige qu'on reste en contact permanent avec l'adversaire. Il faut éviter les deux extrêmes suivants : créer un *noman's land* entre soi et l'adversaire ou concentrer toute la confrontation en un point focal : *la bataille décisive*.

Derrière ce Janus confucéen, Sun Tzu donne la priorité à la stratégie indirecte et va jusqu'à sous-estimer la stratégie directe : *« Remporter des victoires par le moyen des combats a été regardé de tous temps par l'Univers entier comme quelque chose de bon, mais j'ose vous le dire, c'est encore ici où ce qui est au-dessus du bon est souvent pire que le mauvais. [...] (Les habiles guerriers) font en sorte de remporter la guerre après avoir créé les conditions appropriées. Ils ont tout prévu ; ils ont paré de leur part à toutes les éventualités. Ils savent la situation des ennemis, ils connaissent leurs forces, et n'ignorent point ce qu'ils peuvent faire et jusqu'où ils peuvent aller ; la victoire est une suite naturelle de leur savoir. [...] Qu'une victoire soit obtenue avant que la situation ne se soit cristallisée, voilà ce que le commun ne comprend pas »¹⁵⁴.*

Hanté par la bataille décisive, l'Occident éprouve souvent d'énormes difficultés d'admettre ce qui paraît une évidence selon le paradigme confucéen « [...] ne cherchez pas à dompter vos ennemis au prix des combats et des victoires ; car, s'il y a des cas où ce qui est au-dessus du bon n'est pas bon lui-même, c'en est ici un où plus on s'élève au-dessus du bon, plus on s'approche du pernicieux et du mauvais. Il faut plutôt subjuguier l'ennemi sans donner bataille : ce sera là le cas où plus

¹⁵³ Sun Tzu, *Op. Cit.* p. 22.

¹⁵⁴ *Ibid.* p. 14

*vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent »*¹⁵⁵.

Gagner la guerre sans livrer bataille est le leitmotiv qui revient sans cesse dans le traité de Sun Tzu. C'est d'ailleurs l'impression que laisse la lecture du récent ouvrage de FATHALLAH OUALALOU¹⁵⁶. Mais, entendons nous bien, l'affrontement n'est pas cependant totalement aboli, mais juste laissé en dernier ressort, une sorte de coup de grâce.

Cette manière contournée de faire la guerre est adoptée par tout le bloc communiste, sous l'influence de la Chine de Mao, dans le cadre des conflits périphériques qui l'opposaient au Bloc capitaliste menée par les Etats-Unis. La guerre du Vietnam en est la meilleure illustration.

Le général André Beaufre, qui était un éclairé observateur de cet art de la guerre que ce soit en Chine, Indochine, Moyen Orient où Algérie, ou ailleurs en Amérique latine, décrit le phénomène en des termes qui gardent toute leur pertinence « [...] *l'approche indirecte consiste à ne pas affronter l'ennemi dans une épreuve de force directe, mais à ne l'aborder qu'après l'avoir surpris et déséquilibré par une approche imprévue, effectuée par des directions détournées. [...] L'idée centrale est d'éviter l'affrontement direct par un jeu plus subtil destiné à compenser l'infériorité où l'on se trouve* »¹⁵⁷.

Ainsi, et de par son caractère foncièrement insidieux, le paradigme extrême-oriental a été souvent mal appréhendé l'Occident ce qui a plongé ce dernier dans des désastres stratégiques incommensurables malgré ses victoires tactiques. Beaufre, dont la pensée est d'ailleurs une synthèse de la pensée de Von Clausewitz et celle de Sun Tzu, attribue à cet art de guerre indirecte des vertus extraordinaires. Il le considère comme la principale cause des revers subis par l'Occident depuis la fin de la deuxième Guerre mondiale. Pour étayer cette constat, il fait remarquer que « [...] *les résultats atteints ont été considérables, plus considérables que ceux qui eussent été obtenus par une grande guerre : l'Occident a été évincé de la Chine, et de presque tout le Sud-Est Asiatique, le Moyen-Orient a été troublé, l'Afrique s'est soulevée, le malaise s'est étendu à l'Amérique centrale et à l'Amérique du Sud. Celle-*

¹⁵⁵ Sun Tzu, Op. cit. p. 12.

¹⁵⁶ OUALALOU, F., « *La Chine et nous – Répondre au second dépassement* », Éd. La croisée des chemins, 2017.

¹⁵⁷ BEAUFRE, A., Op. cit, p.46.

ci [la stratégie indirecte] s'est avérée ainsi le meilleur antidote de ce qu'on a appelé la paralysie nucléaire »¹⁵⁸.

II. POUR UN PARADIGME MEDITERRANEEN DE GOUVERNANCE DE CRISE

21. MEDITERRANEE : ONTOLOGIE DE LA POLEMOLOGIE ASYMETRIQUE

Avec la récente effervescence sécessionniste catalane, la Méditerranée est devenu un lac au carrefour de tous les défis sécuritaires contemporains. À ce titre, on peut citer, entre autres, la déliquescence étatique, le terrorisme, le banditisme transnational, les rébellions, les trafics illicites de tout genre (armes, drogues, traite humaine, etc.). Pis encore, ces maux semblent s'agréger dans des cycles vicieux d'instabilité et de conflictualité qui, une fois lancés, réussissent grâce au *vacuum* sécuritaire qu'ils créent à se propager et s'auto-régénérer indéfiniment.

La Libye, la Syrie et le Sinaï offrent des exemples patents de la gravité du niveau d'insécurité atteint, mais aussi de l'imbrication des menaces en tant que facteur de contagion et d'aggravation. Ainsi, terrorisme, rébellion et trafics d'armes, de drogue et d'êtres humains se conjuguent dans un écosystème déstabilisant qui rend difficile le déchiffrement des actions et des agendas des différents acteurs impliqués.

En filigrane, on pourrait distinguer un polyptyque d'insécurité commun. Il s'articule principalement autour de la déficience des structures institutionnelles de l'Etat, l'effondrement des forces de sécurité et de défense au demeurant peu professionnelles, et la fragilité socio-économique. C'est là qu'il faudrait chercher et surtout pouvoir croiser les indicateurs pour échafauder un système de gestion de crises centré sur la prévention. Ainsi, l'alerte précoce pourrait s'activer dès lors que l'un des Etats se trouve dans l'impuissance, même partielle, de pourvoir aux besoins de sa population et/ou d'asseoir son autorité sur son territoire.

Ce diagnostic est en porte-à-faux à la consécration du principe de l'intangibilité des frontières héritées de la décolonisation au rang du pêché originel de la région. Certes, les rivalités territoriales notamment à

¹⁵⁸BEAUFRE, A., « *Introduction à la stratégie* », Éd. Pluriel, 1963,p.148.

propos des confins ont pour longtemps constitué les *casus belli* les plus évoqués; mais, au cours de cette dernière décennie, on constate un glissement foncièrement intra-étatique de la conflictualité. Ainsi, des Etats sont tombés comme des fruits pourris de l'intérieur suite à de graves troubles d'obédience prédatrice, revendicative ou subversive.

Les corollaires indéniables de cette dynamique sont l'effet de contagion qui prend souvent une dimension transnationale pour gangréner toute la sous-région. C'est ce qui favorise l'imbrication des différentes menaces asymétriques et l'imbrication des menaces étatiques avec les menaces asymétriques pour donner une forme d'hybridité des crises et conflits.

Par ailleurs, force est de reconnaître que pratiquement aucun conflit ni crise sévissant en Méditerranée n'échappe à la collusion des acteurs non-étatique, souvent encouragés ou instrumentalisés par des Etats, avec les milieux de criminalité organisé. Cette mutation géostratégique impose l'adoption de l'approche de « *système conflictuel* » basée sur l'intégration de la dimension criminelle, la lutte contre la nécrose des institutions publiques, la sauvegarde de l'avantage capacitaire des Etats cibles et la protection de la population contre l'aliénation subversive.

Cette approche devrait néanmoins être nuancée sur le plan juridique. En effet, s'il est généralement admis que le Droit International Humanitaire est applicable aux acteurs subversifs et revendicatifs, il n'est pas applicable aux activités prédatrices d'origine criminelle même lorsqu'elles atteignent des niveaux endémiques comme c'est le cas en Libye¹⁵⁹. Seul le droit interne s'applique en l'espèce, et ce, concomitamment avec le Droit International des Droits de l'Homme (DIDH). Ce constat n'enlève rien aux acteurs prédateurs d'être des acteurs géopolitiques à part entière puisqu'ils peuvent influencer profondément la dynamique des conflits et leurs issues.

Par souci d'exhaustivité, il serait plus judicieux de considérer entièrement l'écosystème asymétrique. La raison en est que souvent les trois phénomènes se trouvent enchâssés dans un même espace géographique et articulé en trois modèles relationnels: *conflit*,

¹⁵⁹ TREMBLAY, T., « *Le droit international humanitaire confronté aux réalités contemporaines : les insurrections criminelles peuvent-elles être qualifiées de conflits armés ?* », Thèse dirigée par le Professeur Yves Sandoz à l'Académie de Droit International Humanitaire à Genève, 2011.

coexistence ou *collaboration*. Certes l'intérêt du groupe joue un rôle prépondérant dans sa conduite, néanmoins, la *représentation* qu'il fait sienne constitue un facteur déterminant. La représentation est entendue sous l'acception, donnée par Yves LACOSTE, d'outil original de la démarche géopolitique qui définit la façon dont un groupe social conçoit ou perçoit son identité, son essence, son espace vital, et ce, dans une logique d'altérité avec ceux des autres groupes.

Empiriquement, on peut déduire que les *représentations* polarisent les relations conflictuelles en deux tendances hétérogènes certes, mais intrinsèquement complémentaires. D'un côté, la rivalité s'estompe pour laisser la place à une connivence sur la base d'un besoin de mutualisation logistique en vue d'optimiser les rentes de la criminalité et trafic illicite ; D'un autre côté, la rivalité s'exacerbe autour du contrôle de territoires et de verrous stratégiques dans la chaîne de production et/ou des *plus-values* des rentes illicites. D'autant plus, les relations ainsi développées ne peuvent aucunement demeurer pérennes au nom d'idéaux au demeurant circonstanciels.

En tout cas et en dépit de cet aspect fluctuant, l'enchevêtrement pose un défi majeur à la gestion de la crise asymétrique. En effet, devrait-on associer, dans le cadre du processus de la paix, les chefs des groupes belligérants en tant qu'acteurs politiques ou les écarter pour leurs implications criminelles ? La distinction est loin d'être un simple problème sémantique. À ce titre, comment faudrait-il les considérer lorsqu'ils assurent le convoyage des trafiquants, ou y prennent des otages, etc. ? Devrait-on les considérer comme des partenaires politiques ou bien des criminels organisés ? S'ils relèvent de la première catégorie, il est tout à fait légitime de les associer dans la résolution du conflit et est naturellement justifié pour les ONG de médiation et humanitaires de s'engager avec eux ; or, s'ils constituent des bandes criminelles, ils deviennent des cibles justiciables pour les forces mandatées de l'application de la loi.

Contrairement aux conflits conventionnels, les conflits asymétriques ne se règlent pas par une bataille décisive où deux masses blindées, soutenus par une boule de feu abondamment nourrie par les systèmes d'armes de l'artillerie et l'aviation, se mesurent dans un théâtre d'opération dont les fronts et les lignes sont définis. L'issue de la bataille conventionnelle pourrait être décisive et permettre à l'un des

belligérants d'imposer sa volonté à l'adversaire (ses conditions de la paix). Ce qui n'est nullement le cas pour les conflits asymétriques qui tirent leur grammaire d'une autre logique basée foncièrement sur l'évitement du combat, l'usure par des moyens contournés et la planification *long-termiste* d'actions terroristes ou de guérilla.

Compte tenu de ce qui précède, il est plus opportun de parler en cas d'imbrication d'acteurs asymétriques et de crime organisé de « *système conflictuel* » puisque les hostilités se déploient sous forme d'ensembles de conflits d'intensité et d'envergure variables qui font le lit d'activités de violence organisée. Celles-ci pourraient être motivées par des considérations différentes et se manifester sous des formes différentes, se lier voire même se décroiser au gré des circonstances, mais elles s'alimentent les unes des autres et finissent pas s'articuler en fonction des rapports de forces et des jeux d'alliances.

Le *système conflictuel asymétrique* se développe autour d'écosystèmes souterrains offrant les opportunités de survie ou de prospérité aux différents acteurs : circulation impunie d'acteurs violents et de marchandises illicites (armes, drogues, matières premières, contrebandes, migration clandestine, rançonnement d'otages, etc.). Comme tout système, chaque conflit asymétrique se distingue par sa propre matrice opérative. Cette dernière se définit par ses points focaux, ses champs de rayonnement et ses dynamiques.

La Libye et la Syrie constituent des points focaux du système crisogène méditerranéen dont l'épicentre où se chevauchent les écosystèmes islamistes, séparatiste, narcotrafiquants, contrebandiers, trafiquants d'armes, etc., et qui débordent respectivement au-delà des confins libyens et syriens pour déverser, pour le cas libyen, sur la partie méridionale de l'Algérie, ainsi que des espaces limitrophes appartenant au Tchad, Niger, Burkina Faso, Mauritanie, etc. D'ailleurs, la dissémination des stocks d'armes libyens en 2012 a profondément influencé la poudrière malienne.

L'intérêt de procéder par « *système conflictuel* » est de tirer l'avantage d'une approche holiste mais aussi d'orienter la planification des ripostes vers un ensemble de stratégies complémentaires et adaptées aux défis que pose chaque sous-système conflictuel.

L'accélération de la nécrose des institutions publiques est le défi majeur qui résulte de l'imbrication de l'asymétrie et du crime organisé. À

ce titre, les acteurs politiques et les responsables sécuritaires sont soudoyés avec comme objectif une instrumentalisation criminelles des différents secteurs névralgiques de l'Etat cible. Ainsi, on assiste à une aggravation du risque de criminalisation des institutions étatiques à travers le noyautage des officiels politiques et sécuritaire¹⁶⁰.

De surcroît, la violence se substitue à la corruption et la cooptation en cas d'échec, et ce, dans le but de dissuader les autorités publiques d'y lutter contre. En effet, grâce à la manne financière issue des différents trafics, les groupes asymétriques pourraient s'offrir les équipements de combat nécessaires en termes de mobilités, d'armes, de munitions, de communications, de chiffrement et de déchiffrement, de moyens d'observations nocturnes et autres.

Enfin, l'apport du crime organisé permettrait aux acteurs asymétriques de développer leur ancrage politique et soudoyer la population. L'apport du crime organisé se ferait graduellement en fonction du cycle de vie de ces acteurs. Dans la phase préliminaire où le groupe agit encore dans la clandestinité, les besoins financier et logistique sont relativement moins importants. A ce stade, le crime organisé pourrait contribuer de plusieurs manières : fourniture des armes, faux documents, devises, protection, soutien à la propagande, etc. Plus tard, lorsque le groupe asymétrique engage la lutte ouverte, le crime organisé serait l'allié privilégié puisque la mise en place d'institutions parallèles nécessiterait un effort financier important en plus de l'appui logistique aux opérations qui accroîtra en quantité et qualité par rapport à la phase précédente.

En somme, le système conflictuel méditerranéen souffre d'une surpuissance asymétriques où les acteurs irréguliers violents sans légitimité, que ce soit subversifs, revendicatifs ou prédateurs, peuvent à tout moment déstabiliser un Etat, provoquer le changement du régime en place, ses institutions et ses élites, le plonger dans une guerre civile en fomentant les rébellions, affaiblir l'économie, remettre en cause les fondements démocratique de l'État de droit, etc. Pour faire face à ces différentes menaces, la Méditerranée est de plus en plus acculée à la quête d'un nouveau paradigme qui soit mieux adapté.

¹⁶⁰SHELLEY, L., « *Dirty Entanglements Corruption, Crime, and Terrorism* », Éd. George Mason University, Virginia, 2014.

22. MEDITERRANEE : POUR UN MELTING-POT PARADIGMATIQUE.

Comment gagner les conflits asymétriques ? Cette question n'a cessé de hanter les esprits des responsables politiques et sécuritaires. Au vu d'exemples emblématiques comme ceux, entre autres, de la France en Indochine et en Algérie, des États-Unis au Vietnam, au Liban, en Somalie, en Irak et en Afghanistan, de l'URSS en Afghanistan puis de la Russie en Tchétchénie et des Israéliens au Liban, il apparaît qu'aucune puissance n'a pu éviter, au siècle dernier, une défaite politique ou du moins tomber dans une impasse militaire d'un conflit asymétrique. Cet état de faits déconcertant n'a cessé de stimuler la réflexion des théoriciens et des praticiens en vue de comprendre les soubassements de la défaite et éventuellement les conditions de la victoire dans ces conflits particuliers.

Dans ce qui suit, il serait question de tenter de déduire des deux paradigmes occidental et extrême-oriental un paradigme-synthèse pour améliorer la gouvernance de la sécurité et la défense dans le bassin méditerranéen. Force est de reconnaître qu'il s'agit là d'un exercice périlleux étant donné que chaque crise est intrinsèquement unique et que chaque contexte est bien différent des autres. Par conséquent, l'objectif n'est pas de proposer une recette stratégique miraculeuse, qui garantirait le succès *sui generis*. D'autant plus que ni le cadre ni l'espace réservé à cet effet ne permettrait de prétendre d'agir ainsi. En revanche, est-il permis de tenter de définir le cadre global et les fondamentaux qui pourraient aider à orienter l'effort d'une lutte contre-asymétrique sans tomber dans les déboires des expériences infructueuses passées centrées sur l'emploi à outrance de la violence légitime.

A ce titre, il est d'emblée fort recommandable d'établir un équilibre entre les deux approches occidentale et extrême-orientale. En fait, une bonne gouvernance en matière de sécurité et de défense devrait se situer à leur intersection où les actions d'influence, sous forme de conquête affective et intellectuelle des cœurs et des esprits, devraient être en même temps étayées par un usage mesuré de la force à même de réaliser les conditions du succès.

De par sa complexité intrinsèque et la variété des contextes, la gouvernance de la sécurité et la défense doit être conçue en adéquation avec les particularités de chaque cas. Les recettes concluantes d'ailleurs ne peuvent être reconduites indéfiniment. L'adaptation au cas par cas

ajoute un bémol à l'usage de la force et un dosage des autres entrants de la stratégie globale contre-asymétrique. Dans tous les cas, il faudrait légitimer la solution contre-asymétrique en créant une représentation favorisant la stratégie envisagée chez les populations cibles étant l'enjeu majeur de la dialectique asymétrique.

Néanmoins, on ne saurait trop insister sur le fait qu'à côté d'un usage mesuré de la force, toute gouvernance de la sécurité et la défense qui marginalise la conquête du soutien de la population et néglige la privation de l'adversaire asymétrique de ce soutien est indubitablement vouée à l'échec. Par conséquent, une grande part de l'effort de la lutte contre-asymétrique doit être centré sur la destruction du cordon ombilical qui lie l'acteur asymétrique et la population et de fonder d'autres cordons qui soient favorables.

On distingue deux tendances principales en matière de lutte contre-asymétrique. Incarnée par les écoles française et britannique, la première tendance, fait de la protection et du contrôle de la population la clé de voûte de la riposte contre-asymétrique. Cette approche *populo-centrée* dont le mot d'ordre est « *la conquête des cœurs et des esprits* » s'appuie sur les construits doctrinaux de l'époque coloniale¹⁶¹. La deuxième tendance, matérialisée par les écoles américaine et soviétique puis russe, fait de l'anéantissement pur et simple de l'acteur asymétrique l'unique et l'indispensable préalable à toute victoire contre-asymétrique. Il fallait attendre la nomination, en 2007, du général David Petraeus¹⁶² commandant la coalition militaire en Irak pour que les États-Unis s'alignent sur l'école française en s'inspirant plus particulièrement des travaux du Colonel David GALULA. Ce changement a apporté ses fruits avec comme conséquences la diminution des pertes militaires alliées ainsi que la violence sur le terrain irakien¹⁶³.

A la différence des conflits classiques opposant des armées régulières avec des lignes et des fronts bien définis, les conflits

¹⁶¹ Plus particulièrement les maréchaux Joseph SGALLIENI et Hubert LYAUTEY, les généraux Charles LACHEROY, Jacques HOGARD, ainsi que les colonels Charles E. CALLWELL, Roger TRINQUIER et David GALULA.

¹⁶² Docteur en sciences politiques de l'université de Princeton et théoricien des nouvelles méthodes anti-insurrectionnelles de l'US Army, le général a succédé, en février 2007, au général George Casey comme commandant de la coalition militaire en Irak.

¹⁶³ ROBINSON, L., « *Tell Me How This Ends : General David Petraeus and the Search for a Way Out of Iraq* », Public Affairs, 2009, p. 44.

asymétriques se distinguent par le fait que les groupes asymétriques se dissimulent, vivent et combattent au sein des populations. A ce titre, le général Sir Rupert SMITH préfère l'utilisation de l'appellation « *guerre au sein de la population* » au lieu de « *conflits asymétriques* »¹⁶⁴. C'est ce qui fonde le caractère éminemment politique de ce genre de conflit. La conception et la conduite des ripostes doivent par conséquent être pensées à l'aune des principes qui tiennent compte de cette dimension profondément déterminante des conflits asymétriques et de la place centrale qu'occupe la population dans son architecture trinitaire selon le postulat clausewitzien.

La gouvernance de sécurité et de défense doit procéder d'une approche globale où l'emploi de la force demeure indispensable pour prendre l'initiative, mais au demeurant insuffisant pour la conserver ou de la convertir en victoire politique. En fait, l'histoire militaire démontre que la victoire militaire initiale dans les conflits asymétriques ne peut être mise à profit que par une amélioration substantielle de gouvernance et des conditions de vie des populations. Par conséquent, l'issue dépend plus de la façon dont la force est employée en combinaison avec d'autres moyens non-cinétiques dans ce type de conflit, et non l'ampleur de la brutalité dans l'emploi de la force.

L'adaptation aux acteurs asymétriques exige le placement de la défense dans un contexte plus large que dans le domaine étiqué des forces militaires et sécuritaires. Le fait asymétrique n'est pas en lui-même une fatalité imprédictible. Sa naissance et son développement résultent de la combinaison d'un certain nombre de facteurs qui conduisent à des points de ruptures généralement décelables à l'avance. La riposte devrait s'attaquer préventivement aux causes de l'émergence et non pas uniquement à la réduction des manifestations asymétriques : terrorisme, guérilla, insurrection, ...

Néanmoins, il convient de nuancer que les ripostes musclées, appliquées à elles-seules dans le cadre strict d'application du droit, est recommandable face aux stratégies des *focos*, théorisés par Guevara et Marighella, menées par les groupes asymétriques dépourvus d'un ancrage populaire suffisant avec une faible justification politique le cas échéant. Ce fut notamment le cas des guérilleros *guévariens* en Angola, au Congo, au Zaïre et en Bolivie, mais aussi de groupes terroristes qu'a

¹⁶⁴ SMITH, R., « *L'Utilité de la force - l'art de la guerre aujourd'hui* », Éd. Economica, 2007, p. 53.

connus l'Europe : la *Rote Armee Fraktion* en Allemagne, l'*Action Directe* en France et les *Brigades Rouges* en Italie. Cette forme d'asymétrie est plus proche dans sa substance du banditisme et du crime organisé que de la subversion. Elle ne peut être comparée à la subversion communiste d'antan ou de la nébuleuse jihadiste d'aujourd'hui qui ne peuvent être combattues qu'en profondeur.

En se basant sur les enseignements pertinents des expériences asymétriques passées, cette mise en garde contre un mauvais emploi de la force cinétique (militaire ou policière) a pour but de questionner son emploi judicieux au sein de la palette des solutions envisageables. Ce qui revient à déterminer dans quelles mesures et sous quelles formes l'emploi de la force pourrait contribuer à la réalisation de l'objectif contre-asymétrique voulu par le politique.

Il est également difficile de déterminer à partir de quel moment l'emploi de la force devient contreproductif. Or, plus particulièrement dans un contexte asymétrique et compte tenu de la longévité des hostilités et de l'usure qui en découle, les retombés sécuritaires de l'usage de la force n'est plus en adéquation avec le seuil des dommages tolérables. Il y a là un besoin d'établir un équilibre entre les états finaux politique et sécuritaire recherchés¹⁶⁵. A l'effet de réaliser simultanément ces deux états finaux, les leviers de la riposte (politique, militaire et socioéconomique) doivent être définis puis constamment réajustés de manière itérative afin d'être appliqués contre les centres de gravités potentiels de l'adversaire asymétrique.

Par ailleurs, la variété des contextes géopolitique, politique, historique et socioéconomique fait que chaque conflit asymétrique soit unique en son genre. Ainsi, un effort d'adaptation devient incontournable pour l'application *sui generis* des fondamentaux contre-asymétriques. Les raisons de succès d'ailleurs ne peuvent s'affirmer définitivement comme des recettes indéfiniment reproductibles.

¹⁶⁵ L'état final sécuritaire recherché est basé sur la sélection des centres de gravité de l'adversaire, qui peuvent être traités avec les ressources disponibles. Il est lui aussi le résultat d'une interaction entre le pouvoir politique et le commandement des forces de sécurité.

L'État final sécuritaire recherché est la traduction sécuritaire de l'état final politique recherché. Il est le résultat d'une analyse approfondie de la mission et de la menace. Sa cohérence avec l'état politique recherché est garantie par une interaction permanente avec le pouvoir politique. Il contribue à fixer les conditions et l'échelle de mesure du succès de l'action, qui doit être cohérent avec sa finalité politique, et la vision sur la sortie de la crise.

Pour éviter l'effet pervers de l'usage de la force ou la stérilité de son emploi, dans le cas des conflits asymétriques, il faudrait chercher à appliquer la bonne dose de la force, létale ou non létale, en adéquation avec les exigences de l'environnement opérationnel. Cela exige d'entrer en intelligence situationnelle avec le milieu investi par les acteurs asymétriques. A cet égard, le paradigme extrême-oriental constitue une source d'inspiration féconde.

Basée principalement sur l'anticipation, la ruse, l'économie des forces et le monitoring de la pensée adverse, la pensée stratégique chinoise antique exige une intelligence situationnelle permanente avec l'environnement opérationnel de sorte à déceler précocement les amorces de changement, s'y adapter et les orienter à son profit y compris par le recours approprié à la force.

En ce qui concerne le recours de la force, les Etats devraient respecter trois principes interdépendants : l'économie des moyens, l'emploi judicieux des forces nécessaires et suffisantes et l'intelligence situationnelle avec l'environnement asymétriques. À défaut, les Etats s'enliseraient dans des *pats* stratégiques¹⁶⁶. Rupert SMITH rend clairement compte d'une telle situation « *La force peut être massive et impressionnante, mais elle n'aboutit pas aux résultats recherchés, pas plus qu'à aucun résultat en rapport avec ses capacités supposés* »¹⁶⁷. L'abstraction de ce *pat stratégique* pourrait être mieux appréhendée à travers l'image du taureau déchaîné face au toréador manipulant sa muleta rouge¹⁶⁸.

D'après la métaphore du taureau et du toréador¹⁶⁹, l'acteur asymétrique cherche à économiser ses propres forces et *fatiguer* l'adversaire étatique, qui est plus fort mais stratégiquement myope,

¹⁶⁶ Dans le jeu d'échecs, le pat désigne une situation dans laquelle le camp ayant le trait et n'étant pas sous le coup d'un échec, ne peut plus jouer de coup légal sans mettre son propre roi en échec. La partie est alors déclarée nulle quel que soit le matériel restant sur l'échiquier. Le *pat* est parfois recherché par un camp qui est en grande infériorité matérielle, situation asymétrique du faible au fort. (Règles fondamentales du jeu d'échecs, Règles du jeu d'échecs de la FIDE, article 5.2 b.)

¹⁶⁷ SMITH, R., *op. cit.* p. 5.

¹⁶⁸ La « muleta rouge » du toréador trouve son équivalent dans le jeu d'échec en la « pièce enragée » qui ne peut pas être capturée à cause des menaces de pat que porte une répétition de la position.

¹⁶⁹ Cette métaphore est empruntée au général André Beaufre qu'il évoqua dans son « Introduction à la stratégie », *op. cit.* p. 174.

dans une sinuosité interminable. L'effet final recherché est de vider l'adversaire de toute sa force, à travers la fatigue et une kyrielle de saignées administrées tout au long du combat (guérillas et terrorisme). A l'issue, il ne reste plus qu'assommer l'adversaire avec un effort moindre. Ce schéma traduit toute la différence mais aussi l'ingéniosité qui sous-entend la stratégie indirecte des acteurs asymétriques par rapport à la stratégie musclée suivie par les États qui s'obstinent dans des approches principalement frontale.

Depuis qu'elle a été empiriquement démontrée par Von Clausewitz, la guerre s'inscrit dans la matrice de la politique. C'est elle qui lui donne naissance et c'est elle qui lui met fin. La guerre a été ainsi réduite à un simple moyen de la politique. Elle a « *sa propre grammaire mais non sa propre logique* »¹⁷⁰. Cette dernière consiste à être l'un des moyens de la politique pour imposer sa volonté à l'adversaire. Cependant, la prise de conscience de cette « *impuissance de la puissance* » plaide en faveur de l'inversion de la fameuse formule de Clausewitz en « *la guerre n'est pas la seule continuation de la politique. Ils existent bien plus d'autres moyens* ». Charge alors aux politique de savoir faire jouer les autres touches du clavier stratégique en sa disposition (économique, diplomatique, social, etc.).

Pour ce faire, Lucien Poirier ouvre une fenêtre de tir plus large grâce notamment à la notion de *Stratégie intégrale* : « *théorie et pratique de la manœuvre de l'ensemble des forces de toute nature résultant de l'activité nationale, et ayant pour but d'accomplir l'ensemble des fins définies par la politique* »¹⁷¹. Il précise par ailleurs que les composantes chargées de la sécurité et de la défense ne jouent qu'un rôle sectoriel en vue de réaliser l'un des aspects de l'*état final voulu* par le politique. Ainsi, il définit la stratégie militaire comme étant « *la science et l'art de la manœuvre des forces de violence physique pour les faire concourir au succès de la stratégie intégrale chargée d'accomplir les fins de la politique* »¹⁷² ; et d'ajouter plus loin qu'« *Outre la stratégie générale militaire, la stratégie intégrale comprend les stratégies générales économique et culturelle, ...* »¹⁷³.

¹⁷⁰ CLAUSEWITZ, *op. cit.*, Livre VIII, Chapitre 6B.

¹⁷¹ POIRIER, L., « *Stratégie théorique II* », Éd. Economica, Paris, 1987, p. 113.

¹⁷² *Ibid*, p. 117.

¹⁷³ *Ibid*, p. 119.

Au prisme de la *stratégie intégrale*, on distingue une sorte de pyramide de stratégies composée de trois niveaux. Au sommet de cette pyramide se trouve la stratégie intégrale directement subordonnée au niveau politique. C'est ce qui correspond au niveau des chefs d'Etat et/ou des chefs de gouvernements assistés par les différents responsables des départements ministériels et du chef de l'Etat-Major des armées. Il lui revient de concevoir la conduite de la guerre totale en combinant les diverses stratégies générales (niveau intermédiaire) dans les différents domaines : politique, économique, diplomatique, militaire, culturel, institutionnel, sociologique, culturel, ludique, environnemental, etc.

Dans chacun de ces domaines sectoriels, la stratégie générale propre combine les opérations menées dans les différentes branches d'activités du domaine considéré. A titre d'exemple, la stratégie générale militaire cherche à combiner les opérations terrestres, maritimes et aériennes.

En bas de la pyramide stratégique, on trouve une stratégie opérationnelle propre dans chacune des branches d'activités subordonnées au domaine de la stratégie générale. Ce niveau a été introduit par Jomini au XIX^e siècle sous le néologisme de Grande Tactique. C'est un niveau intermédiaire entre la conception et l'exécution qui assure un double rôle. D'une part, il concilie les objectifs arrêtés par la stratégie générale avec les possibilités déterminées par les techniques ; et inversement, il oriente l'évolution des tactiques et des techniques pour les adapter aux besoins de la stratégie générale.

En dessous de la pyramide stratégique, on trouve le niveau tactique. A l'instar de la stratégie, ce concept d'origine militaire est désormais emprunté pour être utilisé dans tous les domaines. Sa conception militaire, telle que posée par Von Clausewitz, est éclairante : « *la tactique ordonne et dirige l'action dans les combats, tandis que la stratégie relie les combats les uns aux autres aux fins de la guerre* ». Relevant directement de l'action, la tactique prend une connotation intrinsèquement technique¹⁷⁴ et scientifique contrairement à la stratégie (*la partie divine* selon Beaufre) dépasse la dimension matérielle pour se

¹⁷⁴ Les nouveaux systèmes d'armes et les moyens d'informations et de communication agissent directement sur l'évolution des tactiques et indirectement sur le niveau stratégique. On cite, les cyberguerre et la cyberguérilla, etc.

placer au niveau artistique : la stratégie est un art tandis que la tactique est une science¹⁷⁵.

En Occident mais aussi pour les autres aires *civilisationnelles* proches doctrinalement, notamment en Méditerranée, le *hard power* a été considéré pendant longtemps comme le moyen décisif à même d'entraîner à lui seul la décision dans une dialectique de volontés hostiles (notamment les guerres napoléoniennes, Guerres mondiales et Guerre de Corée); quoique dans les faits, ce rôle a été variable, décisif dans certains cas et presque auxiliaire dans d'autres. Selon Beaufre, cette variation a été tributaire des possibilités opérationnelles du moment qui résultaient de l'armement, de l'équipement et des méthodes de guerres de chacun des adversaires.

CONCLUSION

En somme, la Méditerranée sombre dans une anarchie chaotique alors que la rive Nord adossée à une union européenne de plus en plus isolationniste ne cesse de s'ériger en une citadelle infranchissable. Le pourrissement de la situation a atteint des propensions à même d'étayer la pseudo-théorie du choc de civilisation. Or, c'est paradoxalement cette rupture avec l'Occident qui serait le stimulus nécessaire pour une prise de conscience de la nécessité d'une auto-prise en charge méditerranéo-méditerranéenne.

Mais au fond, la Méditerranée a besoin d'une révolution en matière de gouvernance de la sécurité et de la défense. La cause en est que le paradigme en vigueur hérité de l'Occident, basé sur l'emploi à outrance de la violence légitime, a atteint ses limites. Des régimes ont fait à leur détriment la démonstration de l'imposture du paradigme occidental, comme ce fut le cas en Tunisie, Libye, Egypte, Syrie, etc. D'ailleurs, l'onde de choc du Printemps arabe est partie tous azimuts.

Anecdote de l'histoire, même l'Occident s'est délesté de cet ancien paradigme et on constate l'émergence d'un néo-paradigme de *smart power* nyeien. Cependant, les pays méditerranéens aux moyens limités ne pourraient importer « clé en main » ce néo-paradigme occidental

¹⁷⁵ Un artilleur a besoin de maîtriser l'utilisation de la table de tir pour sélectionner les éléments appropriés afin d'effectuer son tir avec la précision requise. Or, aucun traité de stratégie ne serait utile sur un théâtre d'opération.

conçu au profit de super (ou moyenne) puissances. Il leur faut ainsi d'opérer une appropriation des solutions. A cet égard, le paradigme extrême-oriental se présente comme une référence universelle à même de féconder le paradigme en vigueur.

C'est un euphémisme de parler de crise paradigmatique. Il s'agit d'une imposture sans appel de recourir à la force légitime avec excès pour assurer la sécurité et la défense de l'État de droit. Les pays de la Méditerranée, notamment ceux des rives sud et orientale ont ainsi besoin d'un *melting-pot* paradigmatique puisant des deux références occidentale et extrême-orientale.

Du côté de l'Occident, il y a lieu d'emprunter la place primordiale de l'emploi de la force légitime ainsi que la planification stratégique en cascades (stratégie intégrale de Lucien Poirrier). Cette approche permet d'intégrer l'ensemble des acteurs avec une réparation cohérente des tâches entre les institutions et les différentes forces vives de la nation. Ainsi, dans un État de droit, le politique est chargé de concevoir la conduite totale de la gouvernance de la sécurité et la défense, en associant les différents intervenants pour son exécution.

Du côté extrême-oriental, il y a lieu de d'emprunter les principes d'économie des moyens, l'intelligence situationnelle et l'approche indirecte. L'économie des moyens ne doit pas être comprise comme un usage parcimonieux des ressources. Le but est de durer dans le jeu de dialectique avec l'adversaire asymétrique. De surcroît, il faudrait envisager les moyens sous les deux déclinaisons matériels et morales. Quant à l'intelligence situationnelle, elle, consiste à épier les opportunités et les potentialités qu'offre la situation. Il faut être en mesure de déceler les amorces de changement pour les exploiter à temps. Enfin, l'approche indirecte est d'une grande utilité puisqu'elle permet d'éviter l'affrontement qui est un grand fragilisant des puissances.