



LE DROIT ET LA RESILIENCE D'ENTREPRISE AU MAROC

LAW AND CORPORATE RESILIENCE IN MOROCCO

DOI : 10.5281/zenodo.10423773

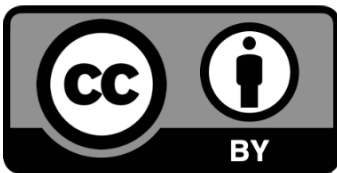
Asmaa BOUKHIMA

Enseignante chercheuse
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain
Sbaa
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Tahar KHALLOUKI

doctorant
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain
Sbaa
Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Rights



Citation:

BOUKHIMA, A., & KHALLOUKI, T. (2023). LE
DROIT ET LA RESILIENCE D'ENTREPRISE AU
MAROC. REVUE DROIT ET SOCIETE, 3(11),
68-87.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10423773>



LE DROIT ET LA RESILIENCE D'ENTREPRISE AU MAROC



RESUME

La résilience de l'entreprise est définie comme étant la capacité de celle-ci de dépasser ses périodes de crises et de rebondir. Cette capacité de rebondissement est, en fait, impactée par l'imbrication de nombreux facteurs d'échec et/ ou de succès. Certains de ces facteurs sont inhérents à la qualité du management employé et de l'importance de ses moyens, d'autres à celle de l'environnement d'affaires régnant dans le pays.

De nos jours, il semble que la question de la résilience d'entreprise tend à retenir l'attention de nombreux théoriciens en management qui se sont attelés à l'élaboration de nombreuses recommandations pour mettre au service de l'entreprise les moyens de sa résilience. Ces recommandations s'accordent de reconnaître que la résilience d'entreprise est une œuvre qui se construit au moyen d'un ensemble diversifié de moyens et procédés dont les outils juridiques n'en constituent qu'un sous ensemble plus ou moins déterminant.

La résilience exige, en fait, un dosage harmonieux de moyens et d'outils de natures différentes ; le défaut de l'un d'entre eux réduit la capacité de résistance de l'entreprise face à ses difficultés éventuelles et l'empêche ainsi de renaître dans de meilleures conditions. Le droit et ses outils sont certes nécessaires mais à eux seuls, ils sont insuffisants ; ils doivent être combinés à d'autres outils émanant du management et de l'environnement d'affaires sévissant pour donner à l'entreprise plus de résilience.

Keywords: *Résilience, entreprise, difficulté, rebondissement, droit.*

Asmaa BOUKHIMA

Enseignante chercheuse
Université Hassan II, Casablanca,
Maroc

Tahar KHALLOUKI

doctorant
Université Hassan II, Casablanca,
Maroc



REVUE DROIT & SOCIÉTÉ
N° 11 - OCTOBRE / DECEMBRE 2023

LAW AND CORPORATE RESILIENCE IN MOROCCO

ABSTRACT

In entrepreneurship, resilience is defined as the ability of a company to overcome periods of crisis and bounce back. This ability to bounce back is in fact impacted positively or negatively by the interweaving of many factors. Some are inherent to the quality of the management and the importance of its resources, others to the business environment prevailing in the country.

Asmaa BOUKHIMA

Lecturer and researcher
Hassan II University, Casablanca, Morocco

Tahar KHALLOUKI

PhD Student
Hassan II University, Casablanca, Morocco

Nowadays, it seems that the issue of business resilience tends to attract the attention of many management specialists. They have developed a number of recommendations to help companies become more resilient. Despite their diversity, these recommendations all agree that corporate resilience is a work in progress, built by means of a diverse set of tools, of which legal tools are only a more or less decisive sub-set.

Business resilience requires a harmonious mix of resources (economic, financial, legal, etc.). The lack of one of these elements weakens the company's resistance and reduces its capacity to bounce back from a crisis. Legal tools are necessary but not sufficient, they need to be joined with other tools emanating from management and the prevailing business environment, both of which certainly make the company a resilient entity.

Key words: *Resilience, company, difficulty, rebound, law.*

INTRODUCTION

Depuis l'avènement de l'économie politique classique, l'entreprise a été érigée en tant qu'un facteur quasi exclusif de la création de la richesse et de sa répartition entre divers partenaires. Elle est censée servir le bien-être de l'individu en mettant à sa disposition les biens et services dont il a besoin (fonction de production) et les moyens financiers pour se les procurer (fonction de répartition). Des auteurs, à l'image de David Ricardo et Adam Smith, ont ainsi vanté les mérites de cette entreprise et insisté sur l'obligation de lui aménager un environnement entrepreneurial favorable à l'exercice de

son activité. Leur « laisser faire, laisser passer » est très significatif à cet égard. Depuis lors, il y'a eu succession de nombreuses théories de management, chacune d'entre elles tente de recenser et d'expliquer les principaux facteurs susceptibles d'impacter l'évolution de l'entreprise privée aussi bien en période de prospérité qu'en période de récession. Certaines de ces théories se sont attachées à la définition des conditions devant permettre à cette entreprise de croître et de renforcer sa solidité en termes de compétitivité et de rentabilité, d'autres à la conception d'outils appropriés devant lui



permettre de se prémunir contre les risques inhérents à la mouvance de l'environnement entrepreneurial. A ce dernier niveau, l'objectif escompté consiste en la mise en place d'une thérapie susceptible de renforcer la capacité de l'entreprise de faire face aux risques qui tendent à se proliférer et mettre en péril l'avenir d'une large proportion d'entreprise notamment de PME. La référence aux statistiques officielles relatives à la liquidation judiciaire des entreprises corrobore un tel constat. En effet, l'ampleur du phénomène semble avoir atteint un niveau inquiétant et rien ne laisse présager son recul dans un proche avenir.

L'inquiétude, ainsi suscitée, trouve sa justification dans l'importance des pertes que peut générer la disparition d'une entreprise en termes d'emploi et de contribution aux finances de l'Etat via la variable fiscale. Il n'est donc pas étonnant de constater que, partout dans le monde, le législateur se penche sur le renforcement de la solidité de l'entreprise privée et sur le soutien de celle en difficulté de manière à lui permettre un rebondissement au moindre coût possible. Il s'agit, en effet, de mettre à sa disposition les moyens juridiques et les procédures judiciaires susceptibles de lui permettre non seulement de retourner à l'état normal mais également de prétendre à la réalisation de performances meilleures.

Théoriquement, il paraît que l'entreprise privée contemporaine a de quoi renforcer sa résilience. Elle peut ainsi se servir des lois promulguées et user de leurs procédures aussi bien pour mettre en valeur ses opportunités de croissance que pour prévenir ses difficultés ou du moins en réduire l'intensité de manière à pouvoir les résoudre au moindre coût possible. A ce niveau, le présent papier se propose de répondre à la question de savoir dans quelle mesure le droit peut servir la résilience de l'entreprise et de voir si à lui seul il est possible d'entretenir une

entreprise vraiment résiliente. La réponse à ces interrogations exige, nous semble-t-il, d'essayer de cerner le domaine d'action de la résilience d'une part (I) et d'apprécier en quoi le droit peut contribuer à l'avènement d'une nouvelle génération d'entreprises résilientes ; capables de défier les contraintes de la vie entrepreneuriale d'autre part (II).

I- Le domaine d'action de la résilience

Incontestablement, la mouvance de l'environnement général génère de nombreux risques qui se prolifèrent à un rythme effréné et tendent à se propager dans toutes les directions et à tous les niveaux de la vie quotidienne. Ils menacent la quasi-totalité des acteurs abstraction faite de leur nature, de leurs moyens et de leur rôle ; aucune personne physique ou morale, aucune organisation, aucune collectivité locale, régionale ou nationale ne peut s'en échapper. Leur ampleur a atteint un niveau inquiétant et suscite dès lors l'engouement d'une large proportion de chercheurs relevant de divers domaines, l'objectif étant le renforcement de la résilience des acteurs précités face aux dangers qui les guettent et l'amélioration de leur capacité de se relever après épreuves difficiles. Ils se penchent sur l'étude des conditions à aménager et les modalités à suivre en vue de réussir une prévention judicieuse contre une menace ou un risque éventuel ou encore un traitement efficace d'un malheur vécu, d'un traumatisme subi ou d'une crise confrontée..., autant de situations désagréables génératrices de souffrance psychologique, économique, financière ou autre. Leur résolution est loin d'être évidente ; elle exige volonté, détermination, compétence, moyens et méthodologie en fonction de la nature et de l'intensité du désagrément vécu.

De nombreuses recherches théoriques ont mis l'accent sur l'importance de la notion



de résilience en tant que moyen pouvant permettre à la victime d'une dégradation donnée de se rétablir et rebondir à nouveau. Elles ont élaboré de nombreuses conclusions, certaines d'entre elles portent sur la définition de la résilience, la conception de son évaluation et la délimitation de ses moyens, d'autres tentent la transposition de la notion à d'autres domaines de l'activité humaine pour en faire un indicateur de mesure de la solidité d'une entité donnée. Désormais, la notion de résilience tend à évoluer et devenir d'un usage courant à multiple facettes. Il est devenu ainsi possible de parler de la résilience en matière de psychologie, de sociologie, d'entreprise et bien d'autres branches du savoir... ; sa définition peut être présentée sous divers aspects.

A- La résilience : un concept évolutif à usages divers

A l'origine, la notion de résilience relève du domaine de la science-physique ; elle désigne le retour à l'état normal initial d'un élément déformé, étudie la résistance d'un métal à un choc donné et apprécie la résistance des matériaux à la pression¹. Il s'agit plus précisément d'étudier la sensibilité d'un matériau donné à une pression quelconque de manière à pouvoir déterminer les raisons de sa déformation et les moyens à mettre en œuvre soit pour le protéger soit pour le réparer.

Fascinés par l'expérimentation physique ainsi observée, de nombreux chercheurs ont pris l'initiative de transposer la notion de transparence à d'autres domaines de la vie humaine. Ce n'est, en effet, qu'à partir de 1990 aux USA que cette notion de résilience est devenue très à la mode dans les milieux de la psychologie, de la

¹ - G. COSNUAU, « La résilience : rebondir après épreuve », Centre du Mouvement Créatif, 31 Mars 2007, p.5. Voir <https://www.yougapourtous.ca>

sociologie, de l'entrepreneuriat.... Elle n'a été reprise en Europe qu'après avoir réussi son insertion dans la sphère de la recherche scientifique américaine². De nos jours, l'usage de la notion est devenue d'un usage courant et s'est imposée en tant qu'un concept clé qui facilite l'assimilation et le transfert du savoir. Sa consistance lui facilite une insertion terminologique dans de nombreuses disciplines de la connaissance scientifique et donc une contribution certaine à l'amélioration de leurs méthodes d'analyses leur permettant, de ce fait, l'affinement de leurs conclusions en terme de pertinence et de précision. Il n'est donc pas étonnant de constater que le concept précité est de plus en plus employé pour approcher la capacité de résistance d'une entité quelconque à un phénomène donné. Ainsi ; il paraît intéressant de préciser, à titre d'illustration, que :

D'un point de vue psychologique, la résilience est définie comme étant la capacité d'un individu choqué à un moment donné de son existence, de mettre en jeu des mécanismes adaptatifs lui permettant non seulement de tenir le coup mais également de rebondir en tirant profit de son expérience malheureuse. Il s'agit d'un phénomène psychologique qui consiste pour la personne concernée à prendre connaissance du traumatisme vécu pour ne plus vivre dans la dépression et les effets nuisibles qu'il peut générer. De l'avis de Boris Cyrulnik, la résilience dépasse le cadre d'une guérison ou d'une résistance, elle est plutôt la recherche d'une adaptation constante qui peut déboucher sur l'accomplissement d'une vie meilleure

D'un point de vue sociologique, la résilience se propose de vérifier la

² - B. CYRULNIK est le premier chercheur ayant importé la notion de résilience en France. Il était neurologue, psychiatre, éthologue et psychanalyste français. Il était connu pour avoir développé le concept de résilience



cohésion sociale d'un groupement de personnes, prenant la forme d'une collectivité ou d'une population donnée, et de déterminer sa capacité de se prémunir contre les risques de son instabilité ou division ou encore de les surmonter en cas de leur survenance. Il s'agit plus exactement d'étudier les moyens à mettre en œuvre pour permettre aux responsables de la collectivité étudiée de renforcer la solidité de celle-ci, de la protéger ou encore de la réinventer. En effet, si par malheur, la cohésion de la collectivité a été perturbée pour une raison quelconque, la résilience serait alors la capacité de cette collectivité de recouvrer son équilibre perdu suite au choc subi ; prenant la forme d'une crise économique, politique, sanitaire, d'une catastrophe naturelle ou de toute autre situation désagréable.

D'un point de vue entrepreneurial, la résilience est définie comme étant la capacité de l'entreprise de résoudre ses difficultés et de rebondir. L'appréciation d'une telle capacité revêt dès lors une importance capitale dans la mesure où elle permet de se prononcer sur l'avenir de la structure en souffrance. L'analyse de ses forces et de ses faiblesses au moyen d'un diagnostic fiable conduit tout acteur intéressé à se faire une idée sur les perspectives futures de la structure concernée et partant sur son aptitude non seulement à retrouver son équilibre mais également à se procurer les opportunités de sa croissance future. L'importance d'une telle analyse trouve son fondement dans une double optique. Elle permet d'abord d'évaluer la capacité de l'entreprise étudiée d'anéantir ses difficultés éventuelles et amène ensuite le dirigeant social à introduire les correctifs nécessaires en cas de besoin, le but étant de renforcer la capacité de résistance de cette entreprise. Cela implique que la résilience de l'entreprise est un projet qui se construit³.

³ -M.T. SAPORTA, « Management des organisations », éd. Nouvelles Horizons, 1992, pp.12à 16

La réalité a maintes fois prouvé que seules les entreprises dotées d'un management de qualité ont les moyens de leur protection face à la turbulence de l'environnement entrepreneurial régnant. Les entreprises, mal ou insuffisamment préparées, échouent généralement dans leur manœuvre de sauvegarde ; souvent, elles souffrent, parfois vainement, pour pouvoir s'extirper des difficultés rencontrées ou du moins en réduire l'intensité. Le taux de leur disparition dépasse souvent 98% des cas traités⁴, ce qui génère d'importantes conséquences néfastes pour le quadruplet classique : actionnaires, créanciers, salariés et fisc.

Quoi qu'il en soit, la résilience d'une entité donnée, ayant le statut d'une personne physique ou morale, d'une organisation, d'un pays ou autres, se propose de mettre en lumière sa capacité de surmonter ses difficultés prenant généralement diverses formes et natures. Leur résolution est certainement loin d'être fortuite ; elle nécessite la réunion d'un ensemble de conditions dont l'exigibilité est fonction de la nature de la déception vécue et de son intensité.

A vrai dire, les conditions de rebondissement tendent à ne pas être exhaustives ; elles tiennent aussi bien à la victime elle-même, quelle que soit sa forme ou sa nature, qu'à la qualité de l'environnement dans lequel elle est censée agir ou réagir. Cela prouve avec clarté qu'en présence d'une victime faible ; dépourvue de moyens de résistance et opérant dans un environnement hostile, il serait difficile d'être optimiste quant à sa capacité de recouvrer sa santé psychologique, financière, économique et toute autre valeur perdue. La faiblesse de la résilience est un indicateur d'un futur sombre qui ne peut être évité qu'au prix d'un effort soutenu en matière de

⁴ -INFORISK, « Les défaillances au Maroc en 2021 », voir [https:// www.inforisk.ma](https://www.inforisk.ma)



correction et de préparation engagé selon une méthodologie fiable permettant la définition de la responsabilité individuelle ou collective de chacun des intervenants dans le processus de résilience. A cet égard, diverses conclusions managériales recommandent la mise en place d'un mécanisme rigoureux en matière de contrôle et d'appréciation⁵ permettant l'introduction des correctifs nécessaires à chaque fois que cela s'avère nécessaire de manière à constamment améliorer la résilience de l'entité étudiée. Cela suppose un recours à l'appréciation constante du degré de résilience de celle-ci suivant une méthodologie structurée et au moyen d'outils adaptés.

B- L'appréciation de la résilience d'une entité donnée

Compte de sa signification et de l'importance qui lui est accordée aussi bien en théorie qu'en pratique, il semble qu'un recours réfléchi à la notion de résilience, en tant qu'indicateur de mesure de la résistance d'une entité soumise à une pression quelconque, est loin d'être un exercice facile. Il suppose l'adoption d'une méthodologie reconnue et la fixation d'objectifs sur la base de normes préétablies. Il doit s'agir d'objectifs spécifiques, mesurables, accessibles, réalisables et temporels⁶. En effet, pour se prononcer sur la résilience de l'entité étudiée, une proportion importante de chercheurs préconise à ce que cette étude soit faite suivant une démarche scientifique de manière à bien renseigner aussi bien sur la situation actuelle de l'entité que sur la situation future projetée. Concrètement, il s'agit de créer les conditions devant permettre l'évaluation de la résilience d'une entité donnée à un moment donné et la définition des moyens à mettre en œuvre

⁵ - R.D. HISRICH et M.P. PETERS, « ENTREPRENEURSHIP », éd. Nouvelles Horizons, 1991, pp.438 à 441

⁶ - Fixation des objectifs SMART », voir <https://www.Capitalrh.fr>

pour la consolider ou l'améliorer en cas d'insuffisances éventuellement détectées.

1- L'évaluation de la résilience.

L'une des questions principales portant sur la résilience et ses vertus, a trait à son évaluation c'est-à-dire la détermination des échelles permettant de juger la résilience d'une entité donnée de manière à pouvoir lui attribuer une qualification quelconque. En d'autres termes, il s'agit de répondre à la question de savoir comment et suivant quelle méthode on doit évaluer le degré de résilience d'une entité donnée de façon à pouvoir la qualifier d'importante, de moins importante ou encore de faible. A ce niveau, différentes définitions institutionnelles préconisent l'adoption d'une évaluation à plusieurs échelles depuis une personne jusqu'à un pays en passant par le ménage, l'entreprise, la communauté, la région ou autres. Néanmoins, une telle évaluation s'avère beaucoup plus compliquée du moment qu'elle doit apprécier un ensemble de facteurs imbriqués à l'image d'une poupée russe qui, dans un sens ou dans un autre, influencent la résilience de l'entité analysée et conditionnent dès lors sa portée. Une telle imbrication rend bien évidemment compliquée la mission assignée à l'évaluateur.

Face à la complexité de l'étude de la résilience d'une entité donnée lui permettant de se prononcer sur le degré de sa résistance en cas de survenance d'un événement désagréable, l'évaluateur est tenu d'élaborer ses conclusions au terme d'un processus d'observation et de déduction minutieusement agencé. Il doit être en mesure de recenser les facteurs influents, de les classer selon un ordre d'importance donné et d'estimer ainsi leur contribution à l'état de résilience propre à l'entité étudiée. Ainsi par exemple en matière d'entrepreneuriat, où la notion de résilience semble avoir acquis tous ses galons de gloire, l'analyste ne doit pas



perdre de vue que la résilience d'entreprise est fonction directe d'un certain nombre d'éléments qui lui sont aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques. Au premier niveau, il s'agit d'apprécier le poids économique de l'entreprise analysée, de bien cerner la nature de son secteur d'activité, de diagnostiquer ses forces et faiblesses et tout autre élément qui pourra lui être imputé. Au second, il convient d'examiner l'impact des diverses composantes de l'environnement dans lequel l'entité évolue, exerce ses activités et fixe ses objectifs dont la réalisation ne dépend certainement pas de sa seule volonté. Elle est aussi tributaire d'autres facteurs sur lesquels l'entité n'a pas ou n'a que peu d'emprise. Leur maîtrise lui échappe totalement ou, dans les meilleurs cas, partiellement.

A vrai dire, l'évaluation de la résilience d'une entité donnée est un travail fastidieux qui nécessite plus de raisonnement et de logique suivant une méthodologie rigoureuse de sorte que les conclusions élaborées soient moins discutables. Ces conclusions sont en fait le produit d'une juxtaposition de deux jugements, l'un relatif aux caractéristiques propres à l'entité analysée⁷, l'autre aux caractéristiques inhérentes à l'environnement de son évolution⁸. La tâche de l'évaluateur ne semble pas être un exercice facile, elle exige la collecte de données pertinentes portant aussi bien sur l'entité étudiée que sur son environnement et leur analyse suivant une méthodologie fiable.

⁷ - CYNTHIA, « Huit clés pour renforcer la résilience de son entreprise : les leçons apprises des experts du Forum Santé, Qualité de Vie au Travail (QVT), 16/11/2021. Voir <https://blog.goalmap.ma>

⁸ - N. IBNABDELJALIL, « Environnement de l'entreprise marocaine, réflexion sur l'état actuel de la situation », *Revue marocaine de droit et d'économie de développement* n°39, pp.75 à 99

Théoriquement, de nombreuses recherches théoriques et enquêtes empiriques recommandent l'adoption d'une approche systémique pour mettre en évidence l'imbrication des facteurs impactant la résilience de l'entité analysée. Cette approche se propose d'analyser la contribution approximative de chacun des facteurs recensés à faire de celle-ci une entité plus ou moins résiliente. Ce n'est, en effet, que de cette façon qu'elle serait possible d'apprécier la résilience de l'entreprise analysée et de lui attribuer ainsi un certain degré d'importance (forte, moins forte, faible...). Dans l'hypothèse d'une insuffisance de résilience, le responsable de l'entité concernée a la charge de se procurer les moyens nécessaires pour procéder aux améliorations qui s'imposent avant qu'il ne soit trop tard. Il n'est pas, en effet, inutile de rappeler à ce niveau qu'une action préventive ou curative introduite tardivement serait dépourvue de tout intérêt pratique⁹. En effet, une bonne correction du dysfonctionnement détecté permet certainement à l'entité concernée de renforcer sa résilience de manière à pouvoir non seulement se rétablir d'un malaise vécu mais également progresser en convertissant une menace en une opportunité de réussite. Néanmoins, cela ne peut devenir réalité que si l'entité en question ait la possibilité de se procurer les moyens de sa résilience et de pouvoir les utiliser à bon escient.

2- Les moyens de la résilience

Conçu en tant qu'un processus dynamique, la construction et l'entretien d'une résilience exige de l'entité concernée d'être en permanence sur ses gardes, étant donné que les facteurs qui l'influencent sont en perpétuel mouvement¹⁰. Seul, en effet, l'identification de ces facteurs et leur

⁹ - A. BOUKHIMA et T. KHALLOUKI, « « »

¹⁰ - C.R. DUFORT, « La gestion de la crise, un enjeu stratégique pour les organisations », éd. De Boek, décembre 2000.



maitrise permet de procurer à cette entité un maximum de résilience et de protection notamment dans un paysage où les risques, les dangers et les difficultés tendent à envahir tous les domaines de l'activité humaine. A défaut, en effet, d'une résilience suffisante, l'entité concernée ne sera nullement en mesure de faire face aux effets nuisibles générés par une récession économique, une crise financière, une pandémie sanitaire ou autres et de les digérer dans de conditions meilleures en termes de coûts et de temps. Dès lors, l'amélioration en continue de cette résilience devient une nécessité impérieuse.

Néanmoins, l'acquisition d'un degré de résilience suffisant, ou du moins son amélioration, ne se fait pas de manière fortuite, elle exige le recensement des risques et dangers éventuels et la conception de moyens appropriés permettant leur prévention ou du moins la réduction de leurs effets en cas de leur survenance. A ce niveau, l'analyste doit se poser une question à propos de la manière à adopter pour parvenir à initier et maintenir une trajectoire de résilience. La réponse à un tel souci suppose, selon de nombreux chercheurs, la mise en application d'un certain nombre d'enseignements et de conclusions qui constituent le dénominateur commun d'un nombre important d'études et de recherches élaborées en relation avec le sujet du présent papier. A ce sujet, trois enseignements semblent avoir eu plus d'écho favorable auprès d'une large communauté de chercheurs, chacun d'entre eux a son domaine de prédilection et ses propres mobiles et préoccupations. Les enseignements ainsi validés ont trait à l'importance de la capacité d'adaptation de l'entité concernée face aux perturbations subies, de la nature plus ou moins contraignante de l'environnement devant conditionner son évolution et de la détermination d'un éventail d'alternatives potentielles. Il s'agit, en fait, de

l'identification des moyens psychologiques, sociologiques, économiques, juridiques... qui influent conjointement sur la résilience propre à une entité particulière quelconque. Ils façonnent sa capacité d'action et de réaction et lui confèrent, de ce fait, un certain degré de résilience suscitant plus de quiétude ou d'inquiétude. La disponibilité de tels moyens procure certainement plus de force à l'entité concernée et partant lui facilite une sortie de crise moins onéreuse lorsqu'elle aura à traverser une période difficile le cas échéant.

En somme, l'appréciation de la question relative à la résilience, permet de déduire que celle-ci est une notion qui se distingue par une grande malléabilité. Elle se prête à de multiples emplois ; chacun de ses adeptes propose sa propre vision en relation avec ses centres d'intérêts et son domaine d'action. Ainsi, pour certains, la résilience est la capacité d'une entité donnée, ayant subi un choc particulier, de revenir à son état d'équilibre. Pour d'autres, la résilience doit avoir un aspect beaucoup plus extensif en ce sens qu'elle ne doit pas être conçue en tant qu'un instrument qui facilite le retour de l'entité à son état d'équilibre mais plutôt comme un instrument de prévention qui doit lui permettre d'anticiper ses difficultés, de s'y préparer et de s'y adapter sur le long terme¹¹.

Assurément, la résilience, telle qu'elle été appréhendée en matière d'entrepreneuriat, a un double aspect, curatif et préventif, ce qui paraît beaucoup plus compatible avec certaines activités réputées par leur haut degré de risque. Son usage en matière entrepreneuriale correspond parfaitement à la vision et aux principes du management moderne. Il n'est donc pas étonnant d'entendre parler de la résilience en matière d'entreprise et de la conception

¹¹ - C.R. DUFORT, « Gérer et décider en situation de crise ; outils de diagnostic, de prévention et de décision », éd. Dunod, Paris 2003



d'une variété de stratégies devant aboutir à sa construction ou à son acquisition par toute entreprise soucieuse de son avenir qui tend à être de plus en plus incertain. De nombreuses branches de la science de gestion, en effet, se proposent de mettre en place des outils et des méthodes appropriées susceptibles de promouvoir la création et le développement d'entreprises résilientes. Néanmoins, le bénéfice de telles propositions nécessite au préalable leur encadrement d'un point de vue juridique. A ce sujet, le droit de l'entreprise semble avoir procédé à l'habillage juridique d'un ensemble d'outils proposés au profit d'une entreprise privée réputée par son extrême sensibilité aux effets de la conjoncture régnant. Il se propose de donner à cette entreprise les moyens de sa résilience de manière à lui permettre l'augmentation de son immunité pour face aux contraintes de son environnement professionnel. Cela revient à dire que l'acquisition et le renforcement en continu de telle résilience s'insèrent désormais parmi les principes clés du management moderne. Encore faut-il que le dirigeant social ait la capacité de fixer pour son entreprise un niveau de résilience suffisant, de déterminer les éléments qui lui font défaut et de choisir la stratégie à adopter pour y parvenir.

II- Le droit au service de la résilience d'entreprise

Grace à sa grande malléabilité, la notion de résilience s'avère parfaitement utilisable en matière d'entrepreneuriat. De par sa définition, en effet, la résilience semble servir les besoins de l'entreprise privée en matière de protection notamment à un moment où les perturbations et les risques tendent à envahir le paysage entrepreneurial. Il en résulte dès lors que de nombreux acteurs publics et privés, nationaux et internationaux travaillent d'arrache-pied en vue de promouvoir une entreprise résiliente c'est-à-dire une entreprise qui planifie et investit en

fonction de l'évolution de son marché, de manière à pouvoir prospérer en période d'incertitude. Dans une telle optique, l'entrepreneur, soucieux de l'avenir de son entreprise, peut s'inspirer des travaux et analyses portant sur les stratégies de la résilience pour pouvoir combiner les actions qui lui permettent de mettre son entreprise à l'abri des perturbations inhérentes à l'évolution de son environnement entrepreneurial ou du moins de minimiser leur impact négatif.

A l'évidence, la notion de résilience s'est parfaitement insérée dans la terminologie du management moderne ; sa compatibilité avec les principes et les outils de la gestion d'entreprise ne semble pas susciter d'objections apparentes. La stratégie de résilience est désormais au centre des préoccupations du milieu entrepreneurial dont les acteurs sont toujours à la recherche d'une procédure ou d'une méthode leur permettant une lutte efficace contre les risques et les imprévus inhérents à l'exercice de leurs activités. En effet, personne n'est en droit de douter de l'intérêt que réserve l'entrepreneur moderne aux activités de prévention de manière à pouvoir renforcer la résilience de son entreprise. Il tend à explorer toutes les voies possibles qui peuvent lui procurer plus de protection et partant le mettre à l'abri de la souffrance. Il peut ainsi procéder à la diversification de ses clients, de ses fournisseurs, de ses produits, de ses possibilités d'action et de ses alternatives éventuelles. Cela permet de déduire qu'en matière d'entrepreneuriat, le concept de la résilience s'est enraciné depuis longtemps même si les acteurs concernés n'ont commencé à en parler que récemment. Il n'est donc pas étonnant de constater que la promotion de la résilience d'entreprise jouit désormais d'une priorité certaine de la part du législateur. Celui-ci s'est, en effet, penché sur la conception d'un arsenal diversifié d'outils juridiques, appelé droit des affaires, dédié spécialement à l'entreprise privée.



Matériellement, le droit des affaires se propose de mettre à la disposition de cette entreprise les moyens nécessaires devant lui permettre non seulement de planifier sa croissance mais également de s'emparer de ses difficultés éventuelles dont la prévention constitue l'épine dorsale de la législation régissant l'entreprise en difficulté. Dès lors, il suffit à l'entrepreneur d'être en mesure d'utiliser de l'une des procédures préventives préconisées par la législation en vigueur pour pouvoir anticiper ses difficultés¹² et de s'y préparer dans de meilleures conditions. A vrai dire, la totalité des composantes du droit des affaires attachent plus d'intérêt à la question de la résilience en matière d'entrepreneuriat sans toutefois en parler ouvertement.

Une analyse approfondie du droit précité prouve avec clarté que le législateur s'est attelé à la conception d'une variété d'outils juridiques et une multiplicité de procédures judiciaires, le but étant de conférer à l'entreprise l'opportunité de se concevoir un haut degré de résilience lui facilitant la négociation de ses crises éventuelles (A). Néanmoins, le dispositif juridique mis en place ne suffit pas à lui seul pour atteindre les objectifs escomptés, son efficacité demeure tributaire de la façon dont il est activé. Cela renvoie au rôle que doivent jouer aussi bien les acteurs chargés directement ou indirectement de la mise en œuvre du dispositif précité que ceux devant le subir. Les uns et les autres ont la charge de veiller à la mise en place de toutes les conditions requises par le renforcement de la résilience devant bénéficier à une entreprise constamment menacée par les risques inhérents à la vie d'affaires(B).

A- Le droit des affaires et la résilience d'entreprise

¹² - A. Jacquemont, « Droit des entreprises en difficulté », éd. LexisNexis, 8^{ème} éd. 2013, p.25

Conscient du fait que l'entreprise est un agent économique de première importance, le législateur s'est penché sur la mise en place en sa faveur d'un arsenal de moyens juridiques de manière à lui faciliter la planification de sa croissance, l'organisation de sa protection contre de risques éventuels et la conception de ses modes et modalités de rebondissement. A ce sujet, l'objectif principal demeure le renforcement de la résilience de l'entreprise pour lui donner les moyens d'affronter ses difficultés et de rebondir à chaque fois qu'elle aura la contrainte de traverser une période difficile. En effet, une analyse approfondie des diverses composantes du droit des affaires permet de déduire que ce droit se propose de donner directement ou indirectement à l'entreprise les moyens et les outils de sa résilience. Certaines de ses composantes sont destinées à la promotion de la croissance de l'entreprise à travers sa soumission à une stricte réglementation tant au niveau de sa création qu'au niveau de son fonctionnement, d'autres à la prévention et au traitement de ses difficultés éventuelles rencontrées durant l'exercice de sa mission. Les uns et les autres visent conjointement la promotion de la culture de transparence conçue en tant qu'une option quasi exclusive qui permet de renforcer l'immunité de l'entreprise face à la prolifération des risques d'instabilité inhérents à la mouvance de l'environnement entrepreneurial.

A l'évidence, l'instabilité de l'univers des affaires accroît les difficultés et les contraintes de l'entreprise ce qui impose aux dirigeants sociaux le recours au renforcement de sa résilience entant qu'une mesure préventive incontournable. A défaut d'une telle orientation, en effet, il serait plus contraignant pour ces dirigeants de réussir la traversée éventuelle d'une période difficile, ce qui accentue les risques d'une liquidation souvent génératrice de sérieux effets néfastes non



seulement pour l'investisseur (perte du capital) mais également pour toute la collectivité nationale (perte d'emploi et de ressources fiscales). A vrai dire le droit des affaires mènent deux actions parallèles à destination de l'entreprise privée aussi bien en période d'expansion qu'en période de récession.

a- Le droit des affaires et la résilience d'entreprise en période d'expansion

L'analyse en profondeur du droit des affaires, permet de déduire que toutes les composantes de celui-ci mettent l'accent sur la notion de transparence en tant qu'un outil incontournable permettant la détermination de la responsabilité de chacun des partenaires sociaux. Elle est censée assurer à l'entreprise la protection de son intérêt social qui n'est pas forcément celui de ses associés et dirigeants. Ce faisant, nul ne peut contester le fait qu'aujourd'hui la transparence en matière d'affaires est érigée en une obligation juridique inviolable ; son institution s'étend à l'ensemble de l'activité économique et aucun de ses secteurs ne semble pouvoir en être exclu¹³.

Etymologiquement, le concept de la transparence renvoie au fait de rendre visible des pratiques, tout en gardant confidentielles certaines informations jugées stratégiques, l'objectif étant de procurer à tout intéressé l'information dont il a besoin pour l'exercice d'un droit, l'acquisition d'un bien, le bénéfice d'un service ou tout autre élément lui permettant la protection des intérêts qui lui sont juridiquement reconnus.

En matière d'entrepreneuriat, la transparence est en fait une technique de management qui consiste à communiquer

des informations comptables fiables à l'ensemble des partenaires sociaux. De ce fait, elle permet de suivre de près le comportement des dirigeants sociaux et d'évaluer ainsi leurs performances en relation avec la mission qui leur est assigné en vertu de la loi et/ou des statuts sociaux. La transparence sert à la conciliation des intérêts reconnus aux divers partenaires sociaux, stimule la responsabilité en entreprise et augmente la confiance en elle..., ses vertus sont loin d'être exhaustifs. Sa présence confère à l'entreprise suffisamment de force de manière à pouvoir la mettre à l'abri des risques et des difficultés qui tendent à se proliférer ces derniers temps.

Indiscutablement, dans un paysage entrepreneurial transparent, les différents acteurs auront l'opportunité de se contrôler mutuellement et de jouer amplement le rôle dont ils sont assignés ce qui est de nature à augmenter les forces de l'entreprise, réduire ses faiblesses, restreindre l'éventualité d'un dérapage quelconque..., autant d'avantages qui concourent à la résilience de l'entreprise et lui confère ainsi l'opportunité de rebondir à chaque fois qu'elle a la contrainte de subir les aléas de son secteur d'activité. Ce n'est donc nullement un hasard si le législateur s'est penché sur la promulgation de nombreux textes de lois, chacun d'entre eux se propose de promouvoir au sein de l'entreprise une certaine transparence en mettant à la charge des dirigeants sociaux un certain nombre d'obligations professionnelles qui doivent les exécuter au moyen de procédures spécifiques. Bref, pour les besoins de la démonstration, il s'avère important de se limiter, ci-après, à l'analyse de certains principaux textes juridiques qui militent au profit de la transparence en matière d'affaires et partant de la promotion d'une entreprise résiliente. Il s'agit de montrer en quoi ces textes juridiques peuvent servir la résilience de l'entreprise en tant qu'une structure sociétaire de droit, indépendante

¹³- D. MALONEY, « La transparence en entreprise : une tendance qui se développe », <https://slack.com>



de ses associés et disposant de son propre intérêt social.

- **Les lois n° 17/95 et 5/96 formant le droit des sociétés applicable au Maroc**

Ces lois ont été promulguées dans le cadre d'un vaste programme de réformes entamé par l'autorité gouvernementale lors de la dernière décennie du précédent siècle. Elles se proposent de déterminer les règles devant servir à la création d'entreprises sociétaires, à leur fonctionnement et à leur protection face à la multiplication des risques imputables à un environnement professionnel évoluant à un rythme effréné¹⁴. Néanmoins, le bénéfice d'une telle opportunité est loin d'être uniforme ; il varie suivant la forme juridique de l'entreprise concernée. A l'évidence, en effet, la législation en vigueur bénéficie beaucoup plus à la société anonyme (S.A) en comparaison avec les autres formes juridiques de sociétés du moment qu'elle est soumise à une réglementation plus contraignante qui fixe les règles devant servir de base à sa constitution, à son fonctionnement et à son contrôle. Toute irrégularité constatée à cet égard engage la responsabilité civile et/ ou pénale de son auteur.

A l'évidence, l'analyse du droit des sociétés, notamment de la loi 17/95, permet de soutenir que le respect de la législation régissant la S.A est de nature à faire de celle-ci une entité bien structurée ; mieux administrée et plus transparente, autant de qualités qui, potentiellement, font d'elle une entreprise résiliente. La réalité prouve, en effet, que la S.A est la forme juridique la moins défailtante contrairement à la société à responsabilité limitée (SARL) qui demeure l'entité la plus menacée de disparition.

¹⁴ - BOUKHIMA A. et KHALLOUKI T., « la faute de gestion : entre les exigences de la compétition et les contraintes de la loi », *RFEG*, vol.4, n°6, 2023, p.399 voir <https://www.revuefreg.fr>

Manifestement, le texte de lois la régissant ne lui procure pas les moyens de sa résilience. Elle n'est soumise ni à l'obligation du capital minimum ni à celle d'un contrôle externe, chose qui ne peut lui générer qu'un manque de résilience et partant ne lui procurer presque aucune protection comme en témoigne son taux de mortalité élevé.

- **La loi n°9-88, formant le droit comptable applicable au Maroc**

Le droit comptable, actuellement en vigueur au Maroc, détermine les obligations comptables mises à la charge du commerçant personne physique ou morale, l'objectif étant la production et la mise en circulation d'une information comptable fiable devant bénéficier aux divers partenaires sociaux.

Matériellement, l'entreprise privée doit, en vertu de la loi précitée, tenir une comptabilité régulière susceptible de refléter fidèlement la situation patrimoniale de l'entreprise (principe de l'image fidèle) et de communiquer une information comptable fiable et pertinente¹⁵ à destination de ses actionnaires ou associés notamment. Le dirigeant social est, en outre, tenu par une obligation de dépôt des comptes sociaux auprès du tribunal compétent en vue de faciliter leur consultation par toute personne habilitée à le faire. A vrai dire, le droit comptable se propose de veiller à ce que l'élaboration et la publication des états de synthèse exigés soient faites conformément aux principes établis de manière à tenir informé l'ensemble des partenaires sociaux qui se réservent bien évidemment l'opportunité d'agir en justice en cas d'anomalie. Dans une telle situation, l'entreprise serait plus

¹⁵ - BOUKHIMA A. et KHALLOUKI T., « L'implication de l'associé non dirigeant dans la prévention des difficultés de son entreprise : réalité ou fiction », *Revue de droit et société*, n°9, Avril-Juin 2023, p.109. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8056655>



transparente et ses partenaires n'auraient pas de quoi se plaindre pour ne pas lui faire plus de confiance.

Incontestablement, la transparence en matière d'affaire a de nombreux vertus qui renforcent la résilience de l'entreprise et lui confèrent ainsi les moyens dont elle a besoin pour anéantir ses difficultés éventuelles et accroître les chances de sa pérennité. Néanmoins, il est fort regrettable de constater qu'une large proportion d'entreprises, notamment de PME, ne prêtent que peu d'intérêt à la diffusion d'une information fiable, encouragées en cela par la jonction de nombreux facteurs d'inefficacité. Ceux-ci ont particulièrement trait à la dispense de la quasi-totalité des SARL de l'obligation d'être soumise à un contrôle externe généralement attribué à un commissaire aux comptes et à l'incapacité de l'autorité judiciaire à faire respecter la législation relative à la production et à la diffusion d'une information comptable fiable et pertinente.

De tous les points de vue, le dépôt tardif des comptes sociaux, que le dirigeant social est tenu effectuer annuellement auprès de la juridiction compétente, est certainement inadmissible ; il est source de confusion et donc d'instabilité en matière d'affaires. Plus nuisible encore, il semble que les documents déposés ne font l'objet d'aucune vérification sérieuse de la part des autorités judiciaires compétentes de manière à bien s'assurer de la véracité de leur contenu. Ces autorités ne cessent de se plaindre de la faiblesse des ressources humaines et financières qui leur sont allouées en comparaison avec le volume et la nature des contentieux soumis à leur examen.

De ce qui précède, il s'avère que la comptabilité n'est pas en mesure de jouer le rôle dont elle est investie, entant qu'un instrument de communication devant générer plus de transparence en milieu d'affaires. Il ne va sans dire que cette

transparence facilite la détection précoce et éventuelle de tout fait ou acte susceptible de nuire à la bonne marche de l'entreprise et partant son éradication avant qu'il ne soit trop tard. De ce fait, elle protège l'entreprise et lui procure l'opportunité de résoudre ses difficultés dans le calme et au moindre coût, ce qui ne peut déboucher que sur le renforcement de sa résilience.

- ***La loi n°104-12 formant le droit de la concurrence applicable au Maroc.***

Cette loi vise la mise en place d'un marché concurrentiel et transparent où tous les acteurs honnêtes doivent normalement avoir la possibilité d'y accéder en vue d'exercer leurs activités. Leur honnêteté se mesure par leur engagement d'agir conformément aux principes de la liberté contractuelle et de la bonne foi. Il n'est permis à aucun acteur ou entreprise de fausser le jeu du marché et partant porter atteinte aux intérêts de ses concurrents. C'est, en effet, dans ce sens que la loi sus visée met à la charge des entreprises commerciales de nombreuses obligations dont la principale demeure l'obligation d'information devant bénéficier aux divers acteurs du marché y compris le consommateur. Une telle obligation est censée rendre les rapports commerciaux plus transparents et donc plus stables. Théoriquement, la loi régissant la concurrence met l'entreprise innovatrice à l'abri d'une concurrence déloyale et lui garantit une exploitation rentable de son marché de prédilection ce qui lui permet de se procurer suffisamment de résilience.

Néanmoins, la réalité vécue prouve que la loi destinée à l'entretien d'un marché concurrentiel, ne semble pas avoir eu ni les moyens ni les conditions devant lui assurer une mise en œuvre efficace. En témoigne l'extension continue de l'informel et des pratiques nuisibles au fonctionnement de l'économie du marché. Dès lors, il ne va pas sans dire que de telles situations génèrent à l'entreprise de droit plus de



difficultés et de risques dont l'anéantissement s'avère parfois onéreux. Une telle onérosité implique certainement une ponction de ressources qui doivent normalement servir au renforcement de la résilience de l'entreprise et lui donner ainsi les moyens d'une résistance efficace face aux aléas de la conjoncture qui semble avoir atteint, ces derniers temps, un haut degré de complexité

- ***La loi n° 17-97 régissant la propriété industrielle au Maroc***

Cette loi régit la protection de la propriété industrielle au Maroc¹⁶. Elle regroupe les droits relatifs aux brevets, aux dessins et aux modèles. Elle permet à l'entreprise de protéger et de valoriser ses inventions, ses innovations et ses créations industrielles et commerciales. De ce fait, elle confère à l'entreprise créative l'opportunité de se distinguer par rapport à ses concurrents, de renforcer sa position sur le marché et partant de se procurer suffisamment de moyens de résistance face à la pression de la concurrence. Elle lui génère plus de protection et lui procure plus de ressources ce qui finit par renforcer sa résilience. En effet, l'histoire entrepreneuriale prouve que l'entreprise créative est par essence une entreprise révolutionnaire qui souvent possède toutes les ressources et conditions nécessaires à son rebondissement le cas échéant. Elle possède généralement plus de forces que de faiblesses et se trouve ainsi bien préparée pour affronter les risques générés par l'évolution de son marché d'autant plus que la loi en vigueur lui garantit la protection de ses créations contre les tentatives de la concurrence déloyale et de la contrefaçon. Une telle protection renforce alors la résilience de l'entreprise et lui assure la pérennisation escomptée.

¹⁶ - La loi n°17-97 a été modifiée à deux reprises, en 2006 par la loi n°31-05 et en 2014 par la loi n° 20-13

Incontestablement, la transparence recherchée par l'application des textes de lois sus visés, exaltant l'importance de l'information en matière d'entrepreneuriat, est de nature à renforcer la confiance devant régir les rapports entretenus par l'entreprise avec ses partenaires internes et externes. Ses vertus sont à l'évidence divers et multiples ; leur mise en valeur contribue certainement à la solidité de la structure, réduit sa fragilité et renforce en fin de compte sa résilience. En tout état de cause, l'objectif prioritaire du législateur demeure la construction d'un tissu économique performant constitué d'unités économiques résilientes et la réduction du nombre d'entreprises défailtantes que le législateur tente de leur faire éviter la liquidation. Il leur a conçu une législation assez particulière en comparaison avec le droit commun, le but étant de ne laisser disparaître une entreprise que lorsque sa situation financière est irrémédiablement compromise. Il tend à prêter main forte aux entreprises en difficultés dont la viabilité économique n'est pas compromise ; il met à leur service une variété de procédures judiciaires et extrajudiciaires susceptibles de leur permettre un renforcement de résilience et partant de leur offrir l'opportunité de rebondir après la consommation d'un échec subi.

b- Le droit et la résilience de l'entreprise en période de récession

A l'image d'un être vivant, l'entreprise subit les pressions et contraintes de son environnement ce qui lui génère parfois de crises insurmontables et la contraint à la disparition. Cette disparition produit bien évidemment de graves conséquences de nature économique et sociale et nuit dès lors à la croissance de l'économie nationale. Ainsi, et en vue d'éviter un tel désagrément, le législateur s'est penché sur la mise en place d'une variété de procédures destinées à la prévention et au traitement des difficultés de l'entreprise



privée. Il a ainsi procédé à la promulgation de la loi n°73-17 en remplacement du livre cinq de la loi n°15-95 formant code du commerce applicable au Maroc, le but étant l'assistance de l'entreprise en difficulté de manière à lui permettre de s'extirper de ses handicaps et de repartir sur la base d'idées nouvelles en parfaite concordance avec les principes fondamentaux du management moderne. La loi précitée se propose, en effet, de donner à l'entreprise en difficulté l'opportunité de repenser sa résilience et d'asseoir son évolution sur de nouvelles bases, plus solides et plus résistantes à la pression croissante des contraintes de l'environnement entrepreneurial.

Matériellement, la loi régissant l'entreprise en difficulté a mis en place deux types de procédures. Les premières sont de nature préventive devant permettre aux dirigeants sociaux d'anticiper les difficultés de leurs entreprises et de les résoudre au moyen d'actions appropriées. Les secondes sont de nature curatives, elles sont destinées au traitement des difficultés d'une entreprise en état de cessation de paiement c'est-à-dire qui n'a plus de quoi payer ses créanciers. Les unes et les autres ont donc l'ambition de renforcer la résilience de l'entreprise en souffrance à un moment où les risques d'affaires s'accroissent à un rythme inquiétant. Néanmoins, l'application de la loi sus visée ne semble pas avoir permis la réalisation des objectifs escomptés. La référence aux statistiques publiées à ce sujet corrobore un tel constat. L'échec est imputable à l'inadéquation de la législation adoptée et à la réticence de ses destinataires sans pour autant ignorer l'inconfort de l'environnement de sa mise en œuvre.

En somme, le droit des affaires, conçu tant qu'un ensemble diversifié de lois et de textes juridiques agissant en interaction, se présente comme étant une ordonnance qui indique à l'entreprise le chemin à suivre pour renforcer sa résilience aussi

bien en période de croissance qu'en période de récession. En effet, toutes les lois applicables en matière d'entrepreneuriat se proposent de favoriser la création et l'entretien d'un tissu d'entreprises financièrement solides et commercialement compétitives c'est-à-dire disposant d'une résilience suffisante qui leur permet de faire face aux aléas de la conjoncture et de se rétablir aussi rapidement que possible en cas d'un désagrément vécu. Néanmoins, il semble que la réalisation d'un tel objectif est loin d'être évidente, elle n'est pas tributaire de la seule application des prescriptions instituées par les diverses composantes du droit des affaires. Elle est également tributaire de la prédisposition de l'entrepreneur ou du dirigeant social à les appliquer de bonne foi ; condition qui ne semble pas être satisfaite notamment au niveau de la PME réputée par la variété et la multiplicité de ses handicaps.

A fortiori, malgré l'importance des programmes de soutien et d'assistance conçus en sa faveur, la PME marocaine continue d'être prisonnière d'un nombre presque infini de faiblesses tant au niveau de son organisation qu'au niveau de son fonctionnement et gestion. Le rôle de l'entrepreneur est dès lors impérieux¹⁷ ; son implication conditionne en partie le succès du dispositif juridique mis en place. Ce succès ne peut être déterminant qu'en présence d'un environnement entrepreneurial favorable à la promotion d'une entreprise résiliente. Cela implique que la législation est certes nécessaire mais, à elle seule, elle ne semble pas être suffisante pour prétendre à la réalisation d'un succès tangible. Cette réalisation est certainement conditionnée par la prise en compte d'autres facteurs non moins importants qui ont particulièrement trait à la qualité du management employé, au comportement de l'administration publique, à l'efficacité de l'appareil

¹⁷- P. Drucker, « Les entrepreneurs », éd. L'Expansion Hachette, 1985, p.50



judiciaire, à la mobilisation des partenaires sociaux...autant de facteurs que la littérature économique les traite en tant que variables de ce qu'il a été convenu d'appeler l'environnement d'affaires.

B- L'impact de l'environnement d'affaires sur la résilience d'entreprise

Nul ne peut contester le fait que l'entreprise contemporaine a la contrainte d'opérer dans un environnement turbulent, défini comme étant la jonction d'un ensemble de facteurs qui influent directement ou indirectement sur l'évolution de l'action entrepreneuriale. Certains de ces facteurs sont internes à l'entreprise, d'autres lui sont externes. L'imbrication des uns et des autres façonnent l'évolution de cette entreprise dans le sens d'un succès ou d'un échec et lui attribue ainsi le qualificatif de résiliente, moins résiliente ou encore fragile. Une telle qualification va certainement conditionner le comportement des dirigeants sociaux et des associés. Ensemble, ils sont censés se préoccuper beaucoup plus de l'avenir de leur projet commun dans le respect de l'affectio societatis les ayant unis au départ de leur aventure.

Matériellement, la résilience d'une entreprise impose à ce que celle-ci soit une entité performante financièrement et économiquement et que sa gestion soit moderne et transparente. Cela implique qu'à eux seuls, les instruments juridiques risquent d'être insuffisants pour servir la résilience de l'entreprise. Le dispositif juridique est certes nécessaire mais insuffisant pour atteindre l'objectif escompté. Son efficacité demeure tributaire du degré de l'implication du dirigeant social dans sa bonne application et de la qualité de l'environnement dans lequel il est censé agir.

1- Le dirigeant social et la résilience d'entreprise

Quelle que soit l'importance et la nature des moyens dont elle peut disposer, la progression de l'entreprise demeure tributaire de la compétence professionnelle de son dirigeant et de l'état de son esprit d'entreprise¹⁸. En effet, ce dirigeant doit être en mesure de bien employer les moyens en sa possession pour permettre à l'entreprise d'évoluer avec plus d'efficacité, faute de quoi il serait difficile de vouloir prétendre à une réalisation quelconque.

De nombreuses études empiriques ont abouti à la conclusion qu'une entreprise mal gérée ne peut être qu'un instrument de dilapidation des ressources engagées. A ce sujet, il n'est pas étonnant de constater que de nombreux chercheurs focalisent leur analyse sur l'importance du management en matière d'affaires. Leurs conclusions tentent de déterminer le profil de celui qui peut être qualifié d'un bon dirigeant ou manager. Il serait celui qui veille à la bonne application des règles et principes de la bonne gestion c'est à dire celui qui est en mesure de bien négocier ses contrats commerciaux, mobiliser ses salariés et collaborateurs, respecter la législation régissant son activité, fructifier les ressources financières en sa possession, renforcer les points forts de son entreprise et remédier à ses faiblesses...autant d'axes qui doivent être minutieusement agencés de manière à permettre une convergence suffisante de toutes les énergies disponibles vers la réalisation des objectifs sociaux. Le dirigeant, en outre, doit être créatif c'est-à-dire quelqu'un qui sait faire ses calculs, perçoit le changement comme une norme habituelle, un signe de bonne santé et un indicateur de résilience meilleure. Il doit être en mesure de créer le changement et de ne pas le subir, il doit savoir alterner entre l'action et la réaction.

¹⁸ -P. Drucker, *op.cit.*, p.51



L'action implique l'opportunité de pouvoir prendre la bonne décision, la réaction celle de pouvoir prévenir les difficultés qui se profilent à l'horizon. A ce niveau, le législateur lui a conçu de nombreux outils juridiques qui lui permettent de remplir avec efficacité la mission dont il est investi à savoir la protection de l'intérêt social aussi bien en période de croissance qu'en période de récession. Il lui suffit d'avoir une culture juridique suffisante ou d'être assisté par un bon conseil pour réussir la protection des intérêts de son entreprise. Néanmoins, la réalité prouve que presque seule la grande entreprise est en mesure d'être dotée d'un management de qualité et qu'une large proportion de PME en sont dépourvues. Il n'est donc pas étonnant de constater que ces PME sont potentiellement le plus défaillantes, ce qui témoigne de la faiblesse de leur résilience. En fait, il serait dénué de tout sens de vouloir apprécier l'état de résilience d'une entreprise par référence à son seul management. La réalité incite, en effet, à la prise en compte d'autres facteurs externes à cette entreprise et qui tendent à remettre en cause sa résilience. Ils sont imputables à l'évolution de l'environnement entrepreneurial dans lequel cette entreprise est censée exercer son activité sociale dans le but de réaliser ses objectifs statutaires. Leur anéantissement ou du moins leur atténuation semble faire l'unanimité de tous les acteurs aussi bien privés que publics.

Eu égard de l'importance de l'enjeu, il n'est pas, en effet, un hasard si le législateur marocain multiplie ses initiatives législatives en vue de mettre en place un environnement d'affaires suffisamment attractif. La promulgation récente de la loi cadre n° 03-22 formant charte de l'investissement¹⁹ corrobore une

¹⁹ - La loi cadre n° 03-22 est promulguée en 2023 en remplacement de la loi cadre n°18-95 dont la mise en vigueur a duré plus d'un quart de siècle.

telle confirmation. Elle comporte de nombreux axes dont la mise en œuvre est censée faciliter l'acte d'investir. Néanmoins, l'historique du pays en la matière ne semble pas être favorable à un quelconque optimisme ; le problème le plus épineux demeure lié à l'application effective de la loi. L'efficacité recherchée n'est pas seulement tributaire de la qualité de la loi promulguée mais elle est également et surtout conditionnée par la manière dont elle est mise en œuvre. Il ne suffit pas, en effet, de promulguer une loi nouvelle mais encore faut-il veiller à ce que cette loi soit correctement mise en application. Cela nous amène à soulever une autre problématique, apparemment plus délicate, à propos des acteurs devant réussir une telle application dont l'analyse peut faire l'objet d'un prochain papier.

2- L'impact de l'environnement entrepreneurial sur la résilience d'entreprise

De nombreux études empiriques ont prouvé que l'évolution de l'entreprise privée est impactée par l'imbrication de nombreux facteurs d'échec qui lui sont externes et qui lui sont générés par la mouvance de son environnement entrepreneurial. Parfois même, il paraît que ces facteurs externes ont plus d'impact sur l'avenir de l'entité en comparaison avec ceux qui lui sont internes ou imputables.

Une analyse en profondeur de l'état actuel de l'environnement d'affaires régnant permet la déduction que cet environnement est beaucoup plus source de difficultés que d'opportunités. Son évolution est loin d'être favorable à la croissance de l'entreprise privée et ne lui permet guère de se constituer une résilience suffisante c'est-à-dire de se doter d'une capacité de rebondir suite à la digestion d'un échec donné. En effet, la liste des facteurs de risque imputables à l'environnement d'affaires est loin d'être exhaustive ; elle comporte une variété de facteurs



d'importance et d'intensité variable. Leur présence ne semble avoir épargné aucun domaine entrepreneurial. Il est ainsi devenu courant d'entendre des entrepreneurs se plaindre du défaut d'un financement approprié, d'un service public adéquat, d'une justice transparente et expéditive, d'un enseignement professionnel approprié... autant d'handicaps qui créent pour l'entreprise d'énormes difficultés l'empêchant ainsi de croître normalement et partant lui enlèvent la possibilité d'être résiliente. Dans un tel paysage, il est permis de déduire qu'à lui seul, le droit d'entreprise ne semble pas être suffisant pour donner à l'entreprise l'opportunité d'asseoir son évolution sur des bases solides de manière à pouvoir rebondir après digestion des difficultés éventuellement rencontrées durant l'exercice de son activité sociale. Le management moderne, en effet, a déjà prouvé que la résilience d'entreprise est une qualité cumulative qui se construit ; elle exige la réunion de nombreuses conditions permissives du succès escompté.

Inéluctablement, les conditions influentes sur la résilience de l'entreprise sont de natures diverses et d'importance inégale. Certaines d'entre elles sont inhérentes à l'entreprise en tant qu'une personne morale indépendante devant jouir de tous les moyens nécessaires à son expansion, d'autres à son dirigeant qui est censé être en mesure de la piloter efficacement et certaines d'autres facteurs à l'environnement dans lequel cette entreprise doit veiller à la réalisation de son intérêt social et le défendre conformément aux prescriptions de ses statuts sociaux et de la législation régissant la matière. Seul, en effet, une combinaison harmonieuse d'une variété d'éléments permet à l'entreprise d'être résiliente c'est-à-dire dotée d'une capacité suffisante non seulement pour remédier à ses crises éventuelles mais également d'en faire

l'opportunité d'un nouveau départ plus prometteur et rassurant

Conclusion

En guise de conclusion, il paraît logique de déduire que l'entreprise contemporaine est de plus en plus confrontée à des situations de crises qui peuvent parfois précipiter sa disparition au sens de la loi n°73-17. La référence aux statistiques officielles relatives à l'application au Maroc des procédures collectives corrobore un tel constat. Une telle situation est, en effet, imputable à la jonction de nombreux facteurs d'échec, certains sont imputables au binôme entreprise/entrepreneur, d'autres à la qualité de l'environnement d'affaires régnant dans le pays. Les uns et les autres s'imbriquent et impactent négativement la résilience de l'entreprise et peut même parfois la fragiliser encore davantage de manière à ce qu'elle succombe à ses difficultés et disparaisse définitivement du marché. Le remède à un tel désastre exige au préalable la localisation des principales difficultés rencontrées, la détermination de leurs origines et leur anéantissement de manière sereine.

Matériellement, la façon d'agir ainsi proposée requiert non seulement la disponibilité et la maîtrise d'outils juridiques adéquats mais également l'assainissement des divers contextes financier, commercial, technologique, social, humain..., constituant l'environnement d'affaires régnant au Maroc et conditionnant son attractivité au regard de l'investissement. La résilience d'une entreprise est loin d'être le produit d'un seul facteur, elle est tributaire de la réunion d'un ensemble, plus ou moins élargi, de conditions en fonction de la nature de cette entreprise, de ses moyens économiques, financiers, juridiques, judiciaires...et de la qualité favorable ou défavorable de son paysage professionnel. Ce faisant, la promotion de la résidence



d'entreprise doit être traité sous divers angles et suivant une approche systémique où la composante juridique n'est en fait que l'une de ses variables.

Bibliographie

Ouvrages

Cozian M, Viandier A et Deboissy F., « Droit des sociétés », éd. LexisNexis, 27^{ème} éd. 2014, 851 p.

Drucker P., « Les entrepreneurs », éd. L'Expansion-Hachette, 1985, 343 p.

DUFORT C.R., « la gestion de la crise : un enjeu stratégique pour les organisations », éd. De Boek, 2000

DUFORT C.R., « Gérer et décider en situation de crise ; outils de diagnostic, de prévention et de décision », éd. Dunod, Paris 2003

HISRICH R.D. et PETERS M.P., « ENTREPRENEURSHIP », éd. NH, 1991, 585 p.

Jacquemont A, « Le droit des entreprises en difficulté », éd. LexisNexis, 8^{ème} éd. 2013

SAPORTA M.T., « Management des organisations », éd. Nouvelles Horizons, 1992, 693 p.

Reuves

EL HAJOUÏ S., « le nouveau droit de la concurrence au Maroc », REMALD, n°98/2016, pp. 75-99

IBNABDELJALIL N., « Environnement de l'environnement de l'entreprise marocaine : réflexion sur l'état actuel de la situation », RMDDED, n°39

Webographie

BOUKHIMA A. et KHALLOUKI T., « La faute de gestion : entre les exigences de la compétition et les contraintes de la loi », RFEG, vol.4, n°6, 2023, pp.394-421, <https://www.revuefreg.fr>

BOUKHIMA A. et KHALLOUKI T., « L'implication de l'associé non dirigeant dans la prévention des difficultés de son entreprise : réalité ou fiction », Revue Droit et Société, n°9, Avril- Juin 2023, pp.92-121, <https://doi.org/10.5281/zenodo.8056655>

COSNUAU G., « La résilience : rebondir après épreuve », centre du mouvement créatif, Mars 2007, <https://www.yougapourtous.ca>

CYNTHIA, « Huit clés pour renforcer la résilience de son entreprise : les leçons apprises des experts du Forum Santé, qualité de vie au travail », 2021, <https://blog.goalmap.ma>



MALONEY D., « La transparence en entreprise : une tendance qui se développe », <https://www.slack.com>

INFORISK, « La défaillance d'entreprises au Maroc en 2021 », [https:// www.inforisk.ma](https://www.inforisk.ma)

« fixation des objectifs SMART », voir <https://www.Capial.fr>



REVUE DROIT & SOCIÉTÉ
N° 11 - OCTOBRE / DÉCEMBRE 2023