

La défaillance des entreprises dans un contexte international : les défis spécifiques du tissu économique marocain

Business failure in an international context: the specific challenges of the Moroccan economic fabric

BALLA Anouar

Doctorant Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc

BOUAZIZ Si Mohamed

Professeur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Agadir
Université Ibn Zohr, Maroc

Date de soumission : 22/05/2025

Date d'acceptation : 13/07/2025

Pour citer cet article :

BALLA A. & BOUAZIZ M. (2025) «La défaillance des entreprises dans un contexte international : les défis spécifiques du tissu économique marocain», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 120 - 148

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Au-delà des évolutions conjoncturelles, des facteurs structurels renforcent la complexité des environnements d'affaires : mondialisation des chaînes de valeur, volatilité des marchés financiers, pressions environnementales et sociales, mais aussi risques émergents liés à la digitalisation et à la cyber sécurité. Ces éléments contribuent à redéfinir les contours du risque de défaillance à l'échelle internationale.

Les articles sur les défaillances d'entreprises au Maroc indiquent une tendance à la hausse, particulièrement en 2024 et prévue pour 2025, avec une prévision d'environ 16 800 défaillances pour cette année. Les principaux secteurs touchés sont le commerce et l'immobilier, les grandes zones comme Casablanca et Tanger concentrant une part importante de ces faillites.

Nous cherchons à travers ce travail de recherche de mettre l'accent sur les facteurs globaux de vulnérabilité à l'échelle internationale, de contextualiser la défaillance des entreprises marocaines et de mettre en avant ses facteurs explicatifs.

Mots clés : Mondialisation ; Défaillance ; Vulnérabilité ; Digitalisation ; Risque.

Abstract

Beyond cyclical developments, structural factors are increasing the complexity of business environments: the globalization of value chains, financial market volatility, environmental and social pressures, as well as emerging risks related to digitalization and cybersecurity. These factors are contributing to redefining the contours of default risk on an international scale.

Articles on business failures in Morocco indicate an upward trend, particularly in 2024 and forecast for 2025, with a forecast of approximately 16,800 failures for that year. The main sectors affected are commerce and real estate, with large areas such as Casablanca and Tangier accounting for a significant proportion of these bankruptcies.

Through this research, we seek to highlight global vulnerability factors on an international scale, contextualize the failure of Moroccan companies, and highlight its explanatory factors.

Keywords: Globalization; Default; Vulnerability; Digitalization; Risk.

Introduction

Après avoir clarifié les notions fondamentales de défaillance, d'insolvabilité et de faillite, et examiné les principales approches théoriques qui en structurent l'analyse, il convient désormais de s'intéresser aux modèles empiriques développés pour en anticiper la survenance. En effet, la complexité et la multi-dimensionnalité du phénomène appellent des outils de prévision capables de traduire les signaux financiers et extra-financiers en probabilités mesurables de risque.

La défaillance ne peut être réduite à un événement isolé, mais s'inscrit dans un processus évolutif où interagissent les variables financières, managériales et institutionnelles. Le présent papier s'inscrit dans cette logique de continuité en abordant les modèles de scoring et de prédiction, qui constituent l'une des traductions les plus opérationnelles de la recherche académique sur la faillite. De Beaver (1966) et Altman (1968), pionniers des modèles financiers classiques, à Ohlson (1980) et Zmijewski (1984) avec leurs approches probabilistes, jusqu'aux modèles dynamiques de Shumway (2001) et aux applications contemporaines de l'intelligence artificielle et du machine learning, ces outils révèlent l'évolution des méthodes de quantification du risque de défaillance.

L'objectif de notre travail de recherche est de traiter la problématique principale suivante : **Comment peut-on positionner la défaillance des entreprises marocaines dans le contexte international ? et quels sont les facteurs qui sont derrière ce phénomène au Maroc ?**

Ainsi, nous cherchons à répondre à cette question au travers ce papier qui ambitionne de retracer l'émergence et le développement des modèles prédictifs, d'en évaluer les apports et les limites, et de mettre en évidence la manière dont ils traduisent l'articulation entre cadres théoriques et pratiques financières. Cette exploration constitue une étape clé pour comprendre comment les signaux précoces de vulnérabilité sont intégrés dans des dispositifs concrets d'évaluation du risque, préparant ainsi le terrain à l'analyse empirique des spécificités marocaines dans les parties ultérieures de la recherche.

1. Dynamiques internationales de la défaillance d'entreprise, Évolution historique: Crises majeures (2008, COVID-19, inflation post-2020)

La défaillance d'entreprise n'est pas un phénomène isolé : elle s'inscrit dans une dynamique mondiale fortement influencée par les crises économiques, financières et sanitaires qui ont marqué les dernières décennies. Depuis la crise financière de 2008 jusqu'à la pandémie de COVID-19 et à l'inflation post-2020, les économies nationales ont été confrontées à des vagues de faillites traduisant la fragilité structurelle de nombreuses organisations. L'observation de ces

tendances, à travers les données produites par l'OCDE, la Banque mondiale ou encore les agences spécialisées comme Coface et Euler Hermes, permet de dresser un panorama global des trajectoires de vulnérabilité.

Au-delà de ces évolutions conjoncturelles, des facteurs structurels renforcent la complexité des environnements d'affaires : mondialisation des chaînes de valeur, volatilité des marchés financiers, pressions environnementales et sociales, mais aussi risques émergents liés à la digitalisation et à la cybersécurité. Ces éléments contribuent à redéfinir les contours du risque de défaillance à l'échelle internationale.

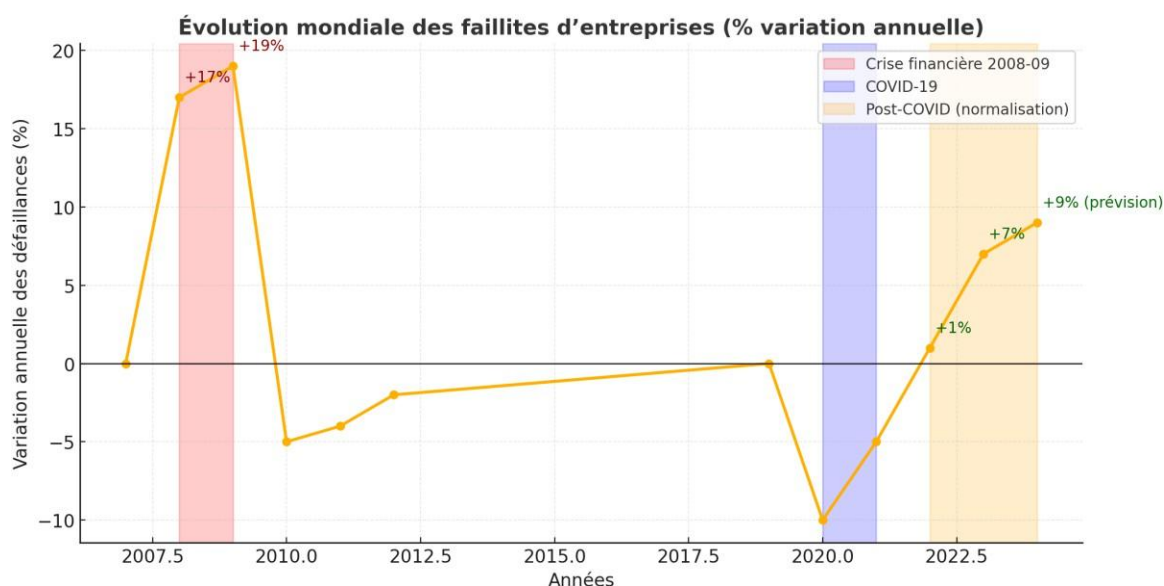
De plus, l'analyse des comparaisons régionales met en évidence des contrastes marqués entre les pays développés – disposant de dispositifs juridiques et financiers protecteurs – et les économies émergentes ou africaines, caractérisées par des fragilités institutionnelles et une forte dépendance au crédit bancaire. Cette lecture différenciée permet de mieux comprendre la diversité des déterminants de la défaillance dans un contexte globalisé et de situer la problématique du Maroc dans ce paysage international.

Deux épisodes dominant nettement les statistiques internationales. D'abord, la Grande Crise financière : les défaillances mondiales ont connu deux sauts successifs à deux chiffres, estimés à +17 % en 2008 puis +19 % en 2009 (Allianz Trade, Global Insolvency Report, févr. 2024), ce qui en fit le dernier véritable « tsunami » d'insolvabilités au niveau planétaire. Ensuite, la séquence post-COVID : après une hausse très modérée en 2022 (+1 %), le rattrapage s'est accéléré en 2023 (+7 %) et devrait se prolonger en 2024 (+9 %) avant une stabilisation à un plateau élevé en 2025 (Allianz Trade, Global Insolvency Report, févr. 2024). Cette « normalisation » reflète la fin graduelle des moratoires et aides d'urgence, la remontée rapide des taux et un environnement opérationnel plus risqué (inflation, coûts de l'énergie, tensions de trésorerie).

Il est essentiel de rappeler qu'aucune explosion de faillites ne s'est matérialisée en 2020–2021 dans la plupart des économies avancées, malgré l'ampleur du choc sanitaire. Les travaux de l'OCDE et d'autres institutions convergent : les garanties publiques de prêts, reports d'échéances et subventions « ont artificiellement comprimé » le flux de défaillances pendant la pandémie, déconnectant temporairement l'insolvabilité observée de la conjoncture réelle (BIS, Bulletin no. 40, 2020 ; IMF, Working Paper 2022/227 – Corporate Liquidity and Solvency in Europe during COVID-19). Ce décalage s'est inversé à partir de 2022, à mesure que les soutiens se retiraient et que la politique monétaire se resserrait.

Les données régionales confirment ce rattrapage. En Europe, les déclarations de faillite ont atteint en 2023 leur niveau le plus élevé depuis 2015, menées par les services, la construction et le commerce de détail (Eurostat, Bankruptcy declarations in the EU, 2023). Allianz Trade relève qu'en 2023 trois pays sur quatre ont enregistré une hausse des défaillances, avec des bonds marqués aux États-Unis et dans plusieurs grands pays de la zone euro (France, Allemagne, Pays-Bas), et anticipe que deux pays sur trois dépasseront leur niveau pré-pandémie en 2024 (Allianz Trade, Global Insolvency Report, févr. 2024). Ces constats sont cohérents avec d'autres baromètres privés (Coface, Country & Sector Risks Handbook 2024 ; Atradius, Insolvency Forecast – 2024 outlook), qui décrivent une diffusion géographique large du retour à la tendance d'avant-crise, même si leurs agrégations globales peuvent différer selon les périmètres et méthodes.

Figure 1 : Évolution mondiale des faillites d'entreprises (% variation annuelle)



Source : Élaboré par nous-même à parti de : Allianz Trade, Global Insolvency Report (févr. 2024) ; Eurostat, Bankruptcy declarations in the EU (2023) ; BIS, Bulletin no. 40 (2020) ; IMF, Working Paper 2022/227 ; Coface, Country & Sector Risks Handbook 2024 ; Atradius, Insolvency Forecast – 2024 outlook.

Le graphique met en évidence trois phases distinctes de l'évolution des faillites d'entreprises au niveau mondial.

Premièrement, la crise financière de 2008-2009 se traduit par une envolée spectaculaire des défaillances : +17 % en 2008 puis +19 % en 2009. Ce double choc illustre l'effet cumulatif de l'assèchement du crédit, de l'effondrement de la demande mondiale et de l'exposition des entreprises aux marchés financiers. Comme le note Allianz Trade (2024), cette période

constitue « le pic historique des vagues de faillites modernes », marquant durablement la vulnérabilité des PME et des secteurs cycliques.

Deuxièmement, la période COVID-19 (2020-2021) révèle une dynamique paradoxale : alors que les conditions économiques se sont fortement dégradées, les faillites ont reculé dans la majorité des pays avancés. Ce phénomène s'explique par la mise en place de dispositifs exceptionnels de soutien : moratoires sur les dettes, subventions directes, garanties de prêts et suspension de procédures collectives. Le FMI (2022) souligne ainsi que « la vague redoutée de faillites ne s'est pas matérialisée » (IMF Working Paper 2022/227), créant une déconnexion temporaire entre conjoncture réelle et insolvabilité observée. Le BIS (2020) confirme également cet effet de « zombification », certaines entreprises fragiles ayant survécu artificiellement grâce aux aides massives.

Troisièmement, la phase post-COVID (2022-2024) correspond à un rattrapage progressif. La fin des dispositifs d'urgence, combinée au resserrement monétaire et au retour de l'inflation, a provoqué une remontée des défaillances : +1 % en 2022, +7 % en 2023 et +9 % anticipés en 2024 (Atradius, 2024 ; Coface, 2024). Ce rebond traduit une normalisation du cycle des faillites, mais il met aussi en lumière de nouvelles vulnérabilités : hausse des coûts de financement, tensions sur l'énergie et persistance des délais de paiement, notamment en Europe (Eurostat, 2023).

En effet, le graphique illustre la transformation des dynamiques d'insolvabilité : d'un phénomène directement corrélé aux crises financières et récessions (2008-2009), il est devenu, avec la pandémie, un phénomène en partie « administré » par les politiques publiques. Aujourd'hui, le retrait de ces soutiens révèle la fragilité structurelle de nombreux tissus économiques, en particulier les PME, confirmant que la résilience organisationnelle dépend autant de la solidité interne des entreprises que du cadre institutionnel et macroéconomique.

En synthèse : le cycle mondial de l'insolvabilité depuis 2008 est marqué par une onde de choc historique en 2008–2009, une parenthèse pandémique durant laquelle les politiques ont contenu mécaniquement les défaillances, puis un rattrapage post-COVID (2022–2024) lié au retrait des aides et au renchérissement du financement. Ce cadrage empiriquement sourcé justifie d'articuler l'analyse micro (bilans, gouvernance, scoring) avec les mécanismes macro-institutionnels qui modulent, dans le temps, l'expression statistique de la défaillance⁹⁴.

2. Facteurs globaux de vulnérabilité

L'analyse des dynamiques récentes de la défaillance montre que les crises ne se limitent pas à des chocs isolés, mais s'inscrivent dans un environnement économique mondial marqué par une interdépendance croissante. En effet, la mondialisation des échanges, la financiarisation accrue des économies et la complexification des chaînes de valeur ont renforcé l'exposition des entreprises aux turbulences internationales.

Désormais, un choc localisé - qu'il s'agisse d'une variation brutale des taux d'intérêt, d'une rupture logistique ou d'une fluctuation des prix de l'énergie - se répercute rapidement à l'échelle transnationale, exacerbant la vulnérabilité des tissus productifs.

Parallèlement, de nouveaux déterminants de risque s'imposent dans l'agenda stratégique des entreprises : la transition énergétique et climatique, les exigences croissantes en matière de gouvernance et de responsabilité sociale (ESG), ainsi que la dépendance accrue aux technologies numériques. Ces facteurs, loin d'être périphériques, redéfinissent aujourd'hui les conditions mêmes de la résilience organisationnelle. Ils illustrent le passage d'une vulnérabilité « classique », centrée sur la finance et la conjoncture, à une vulnérabilité élargie, multidimensionnelle et systémique, où les menaces environnementales, sociales et technologiques se conjuguent aux aléas économiques.

2.1. Mondialisation, volatilité financière, chaînes de valeur mondiales

La mondialisation a profondément transformé les modes de production : les chaînes de valeur se sont densifiées et multipliées, rendant les entreprises de toutes tailles dépendantes de flux logistiques, financiers et informationnels complexes. Dans ce nouveau paradigme, les chocs locaux peuvent rapidement devenir globaux, exposant les entreprises à une vulnérabilité accrue. Par exemple, les données de la Banque mondiale indiquent que 56 % des composants industriels transitent aujourd'hui au sein de chaînes de valeur internationales, contre moins de 40 % il y a deux décennies⁹⁵. Cette fragmentation productive a permis des gains de productivité, mais elle a aussi enclenché une dépendance réciproque : un incident industriel ou un arrêt dans une usine située à l'autre bout du monde peut provoquer des ruptures d'approvisionnement immédiates pour des entreprises locales, fragilisant leur trésorerie et leur capacité à honorer leurs engagements.

À cela s'ajoutent les effets amplificateurs de la volatilité financière mondiale.

Selon le Fonds Monétaire International (FMI), la fréquence des périodes de fluctuation extrême des taux de change ou des spreads souverains a été multipliée par deux depuis 2000 (FMI,

2023). Une telle instabilité peut sensiblement augmenter le coût du financement externe, en particulier pour les PME dépendant de lignes de crédit en devises étrangères ou de financements interbancaires volatils. Ce risque est encore plus prononcé pour les économies émergentes, où la couverture financière et les produits dérivés sont moins accessibles, exposant les entreprises aux risques de change non couverts.

Par ailleurs, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) met en garde contre une nouvelle forme de contagion des vulnérabilités, où les chaînes de valeur constituent un canal majeur de propagation des crises. Ainsi, une inflation du coût des intrants (énergie, matières premières) dans un pays entraîne une hausse des coûts de production dans d'autres pays en amont ou en aval, diminuant les marges et accélérant les ruptures – parfois jusqu'à la faillite – pour les entreprises peu résilientes (= OCDE, 2022).

En outre, les rapports de risque sectoriels, comme ceux de Coface, soulignent que la pression sur les marges issues de l'inflation des intrants a été un facteur déclencheur de faillites dans les industries manufacturières et agroalimentaires depuis 2022. Coface note une augmentation de +15 % des défaillances dans la sous-traitance industrielle en 2023, directement liée à l'envolée des coûts de l'énergie et des matières premières.

2.2. Poids croissant des risques ESG, digitalisation et cyber-menaces

La vulnérabilité des entreprises à l'échelle mondiale ne peut aujourd'hui être comprise sans prendre en compte l'essor des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), ainsi que les défis liés à la digitalisation et à la cybersécurité. Ces éléments, longtemps considérés comme périphériques, occupent désormais une place centrale dans l'évaluation du risque de défaillance.

Sur le plan environnemental, les risques liés au changement climatique et à la transition énergétique se traduisent par des pressions réglementaires et financières accrues. L'OCDE rappelle que « la transition vers une économie bas-carbone exige des ajustements profonds dans les secteurs énergétiques et industriels », ce qui génère des coûts élevés de conformité pour les entreprises les plus exposées (OCDE, 2021). De même, la Banque mondiale note que les aléas climatiques extrêmes (sécheresses, inondations, vagues de chaleur) ont déjà provoqué des pertes économiques équivalentes à 1,5 % du PIB mondial par an depuis 2015, fragilisant particulièrement les PME agricoles et industrielles des pays émergents (Banque mondiale, 2023).

Sur le plan social et de gouvernance, les pressions liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et aux nouvelles exigences de reporting (par ex. la directive européenne CSRD) modifient profondément les pratiques managériales. Si elles renforcent la transparence et la résilience à long terme, ces obligations entraînent aussi une hausse des coûts administratifs et organisationnels qui peut peser sur les entreprises fragiles (Kotsantonis et al., 2016).

La digitalisation, autre facteur clé, constitue un levier de performance mais aussi une source croissante de vulnérabilité. Les rapports récents d'Euler Hermes (2023) soulignent que les entreprises en retard dans la transition numérique présentent une probabilité de défaut supérieure de 20 % par rapport à leurs concurrentes digitalisées, faute de productivité et de résilience opérationnelle. À l'inverse, celles qui investissent massivement dans les technologies numériques peuvent voir leur exposition aux cyber-menaces exploser.

En effet, la cybersécurité est désormais considérée comme l'un des principaux risques systémiques pour les entreprises. Selon l'ENISA (European Union Agency for Cybersecurity), le nombre d'attaques par ransomware a augmenté de 150 % entre 2019 et 2022, avec des pertes économiques estimées à 20 milliards de dollars en 2021 au niveau mondial. Ces attaques touchent en particulier les PME, qui représentent 60 % des victimes, faute de ressources suffisantes pour mettre en place des dispositifs de protection avancés.

Ainsi, la montée en puissance des risques ESG et des vulnérabilités liées à la digitalisation et aux cyber-menaces confirme que la défaillance d'entreprise ne résulte plus seulement de variables financières classiques. Elle est aussi le produit d'un environnement global où les exigences sociétales, environnementales et technologiques redéfinissent les conditions de survie et de compétitivité des organisations.

2.3. Chocs géopolitiques et instabilité macroéconomique

Au-delà des dynamiques structurelles liées à la mondialisation ou à la transition numérique, l'un des déterminants majeurs de la vulnérabilité contemporaine des entreprises réside dans l'exposition croissante aux chocs géopolitiques et macroéconomiques. Ces derniers perturbent simultanément les marchés financiers, les chaînes d'approvisionnement et les anticipations des investisseurs, introduisant une incertitude qui fragilise particulièrement les petites et moyennes entreprises.

La Banque mondiale (2023) souligne que les tensions géopolitiques et les crises régionales ont un effet démultiplicateur sur la stabilité des économies émergentes, où la dépendance aux importations d'énergie et de matières premières accentue la vulnérabilité aux chocs externes.

Ainsi, les conflits armés, les sanctions économiques ou encore les crises migratoires génèrent non seulement des pressions sur les coûts de production, mais également des risques d'instabilité sociale qui se répercutent directement sur les entreprises locales.

De son côté, l'OCDE (2022) rappelle que les interactions entre inflation persistante, volatilité des prix de l'énergie et perturbations logistiques mondiales constituent une source durable de fragilité pour les entreprises. La dépendance accrue des économies à des chaînes de valeur mondiales interconnectées a rendu ces dernières plus sensibles à toute rupture géopolitique : qu'il s'agisse des tensions commerciales sino-américaines, de la guerre en Ukraine ou des conflits au Moyen-Orient, chaque épisode entraîne des hausses de coûts, des retards de production et une contraction de la demande.

Les récentes projections confirment cette tendance. Reuters (2025) note que l'économie mondiale est entrée dans une phase de ralentissement structurel alimenté par des incertitudes géopolitiques, avec des effets particulièrement marqués sur les flux commerciaux et l'investissement privé. La montée des politiques protectionnistes, le durcissement des conditions de crédit et la volatilité des marchés financiers contribuent à accroître les défaillances d'entreprises, en particulier dans les secteurs exposés à l'international (transport, énergie, commerce).

De plus, le rapport de Deutsche Bank Research (2025) insiste sur le rôle central de l'énergie et de l'inflation comme vecteurs d'instabilité. L'explosion des prix énergétiques, accentuée par les tensions géopolitiques, affecte directement la trésorerie et la compétitivité des entreprises intensives en énergie, tandis que l'incertitude macroéconomique décourage l'investissement et renforce le risque de faillite. L'interaction entre chocs géopolitiques, volatilité énergétique et inflation crée ainsi un « effet cumulatif » qui met en péril la résilience organisationnelle, même dans les économies dotées de systèmes institutionnels solides.

En outre, les chocs géopolitiques ne constituent pas uniquement des événements exogènes ponctuels : ils redéfinissent les conditions structurelles d'activité des entreprises, en accentuant leur vulnérabilité aux fluctuations macroéconomiques et en réduisant leur capacité de projection à long terme. Leur prise en compte est désormais indispensable pour comprendre la dynamique mondiale des défaillances, au même titre que les facteurs financiers ou technologiques.

Tableau récapitulatif – Facteurs globaux de vulnérabilité des entreprises

Sous-axe	Facteurs clés	Impacts sur les entreprises	Références
Mondialisation, volatilité financière et chaînes de valeur mondiales	- Intégration accrue des économies - Dépendance aux chaînes logistiques mondiales - Instabilité des flux financiers et capitaux mobiles	- Transmission rapide des chocs économiques - Ruptures d’approvisionnement - Vulnérabilité accrue des PME dépendantes des échanges internationaux	OCDE (2022), Banque mondiale (2023), UNCTAD (2023)
Poids croissant des risques ESG, digitalisation et cyber- menaces	- Exigences croissantes en matière de durabilité (ESG) - Pressions réglementaires et réputationnelles - Transformation digitale et exposition aux cyberattaques	- Hausse des coûts de conformité - Risques d’image et de réputation - Vulnérabilité accrue aux cyberattaques (ransomwares, fuites de données)	Hopkin (2018), WEF <i>Global Risks Report</i> (2023), ENISA (2022)
Chocs géopolitiques et instabilité macroéconomique	- Guerre en Ukraine et tensions énergétiques - Protectionnisme et tensions commerciales - Hausse durable des taux d’intérêt - Chocs climatiques et pandémiques	- Explosion des coûts énergétiques et des intrants - Difficultés de financement liées à la hausse des taux - Risques de défauts massifs et faillites en chaîne - Adaptation nécessaire aux chocs systémiques	Banque mondiale (2023), Reuters (2025), OCDE (2022), Deutsche Bank (2025)

Source : Élaboré par nous-même

Ainsi, l’analyse des facteurs globaux de vulnérabilité – qu’il s’agisse des interdépendances créées par la mondialisation, des pressions environnementales et numériques ou encore des chocs géopolitiques et macroéconomiques – met en évidence que la défaillance d’entreprise est désormais largement déterminée par des dynamiques systémiques qui dépassent l’échelle strictement nationale. Toutefois, si ces risques sont partagés à l’échelle mondiale, leur intensité et leurs effets varient considérablement selon les contextes institutionnels, culturels et financiers. Autrement dit, la mondialisation uniformise les sources de vulnérabilité mais les répercussions concrètes demeurent profondément régionales, car elles dépendent des structures juridiques, de la solidité des systèmes financiers et de la capacité institutionnelle à accompagner

les entreprises en difficulté. C'est dans cette perspective qu'il importe désormais d'examiner une comparaison régionale, en mettant en lumière les contrastes entre économies développées, émergentes et africaines, afin de mieux comprendre comment les contextes locaux modulent l'exposition et la résilience face aux chocs globaux.

3. La défaillance d'entreprise au Maroc et son positionnement international

Après avoir mis en évidence les dynamiques globales de la défaillance d'entreprise et les contrastes régionaux qui structurent la vulnérabilité des économies, il est essentiel de se pencher sur le cas du Maroc. Le tissu entrepreneurial marocain, largement dominé par les PME et les TPE, constitue un pilier de la croissance et de l'emploi, mais il se trouve particulièrement exposé aux fragilités financières, institutionnelles et organisationnelles. Les statistiques récentes révèlent une progression continue du nombre de faillites enregistrées devant les tribunaux de commerce, phénomène accentué par les effets conjugués de la pandémie de la COVID-19, de l'inflation importée et des tensions sur les délais de paiement.

Ces difficultés ne sont pas seulement d'ordre conjoncturel : elles s'inscrivent dans des spécificités structurelles, telles que la forte dépendance au financement bancaire, la prédominance des entreprises familiales, la faiblesse de la gouvernance interne et le poids persistant du secteur informel. Dans ce contexte, les réformes institutionnelles engagées au cours des dernières années – notamment la loi 73-17 relative aux procédures collectives et les programmes publics tels qu'Intelaka ou Maroc PME – visent à renforcer la résilience des entreprises. Toutefois, leur efficacité demeure sujette à débat, en raison de la lenteur judiciaire, des contraintes administratives et d'une faible diffusion des outils modernes de gestion des risques.

L'analyse de la défaillance au Maroc ne peut être isolée de son environnement international. Comparer son expérience à celles d'autres pays permet de mettre en lumière à la fois des convergences – comme la vulnérabilité des PME face aux chocs exogènes – et des divergences liées à des facteurs institutionnels et culturels. Cette mise en perspective constitue un enjeu crucial pour comprendre la place du Maroc dans les dynamiques mondiales et identifier les leviers susceptibles de renforcer la compétitivité et la durabilité de son tissu entrepreneurial.

3.1. État des lieux et spécificités nationales

Depuis 2020, le Maroc connaît une montée préoccupante du nombre de défaillances d'entreprise. Selon Allianz Trade, les faillites d'entreprises atteindront un record estimé à 16 800 cas en 2025, soit une augmentation de 7 % par rapport à l'année précédente et plus du

double des niveaux pré-pandémiques. Les projections précédentes indiquaient déjà une hausse de 13 % en 2024, suivie de 8 % en 2025.

Les chiffres observés confirment cette tendance inquiétante. En 2022, plus de 12 397 entreprises ont fait faillite, soit une hausse de 17,4 % par rapport à 2021. En 2024, la Confédération marocaine des TPME (CMT PME) a rapporté que plus de 40 000 entreprises ont été déclarées en état de défaut ou dissoutes, composées d'entreprises individuelles et de petites structures formelles.

Cette progression rapide témoigne du contexte de fragilité auquel sont confrontées les PME marocaines, affectées par la hausse des coûts de financement, les retards de paiement, et les tensions sur la demande intérieure.

3.2. Évolution statistique récente : faillites annuelles

L'évolution des faillites au Maroc ces dernières années témoigne d'une fragilisation progressive du tissu entrepreneurial, particulièrement au niveau des PME et TPE qui constituent plus de 90 % du tissu productif national. Les statistiques montrent une hausse continue du nombre de défaillances depuis la pandémie de COVID-19. En 2021, près de 10 556 entreprises ont cessé leurs activités, un record historique largement attribué aux effets prolongés de la crise sanitaire, aux difficultés de trésorerie et aux retards de paiement qui affectent structurellement les entreprises marocaines (African Scientific Journal, 2024).

L'année 2022 a confirmé cette tendance avec 12 397 défaillances enregistrées, soit une progression de 17 % par rapport à l'année précédente, selon les données consolidées par Inforisk Analytics (2023). Cette hausse s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs : la fin progressive des dispositifs publics de soutien post-COVID, l'inflation importée liée à la guerre en Ukraine et la hausse des coûts de financement.

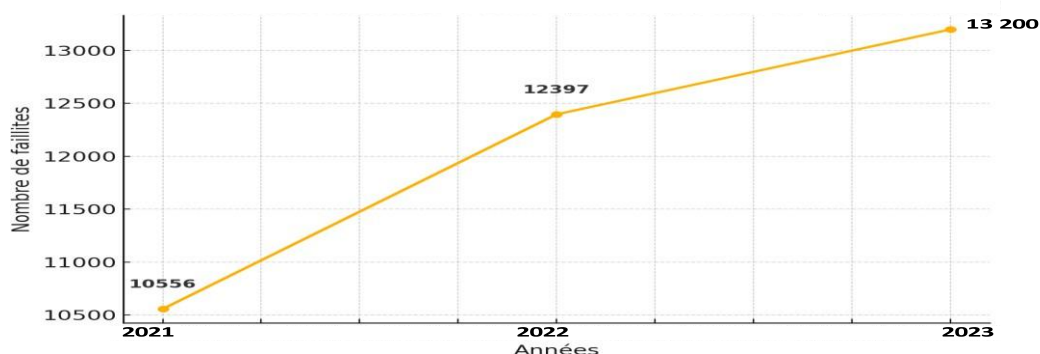
En 2023, la dynamique est restée préoccupante, avec un total estimé de 13 200 faillites (Inforisk, 2023), traduisant une accélération du phénomène malgré une reprise relative de la croissance économique. Cette tendance alerte sur la vulnérabilité persistante des TPE et PME marocaines, dont l'accès au financement reste limité et fortement dépendant du système bancaire (Saadouni, 2023 ; OCDE, 2022).

Les rapports de la Banque mondiale (2023) soulignent que les délais de paiement, qui atteignent en moyenne 216 jours au Maroc, représentent l'un des principaux déclencheurs de faillite, en accentuant les tensions de trésorerie. Par ailleurs, la CGEM met régulièrement en avant le poids

du secteur informel et la faible résilience des entreprises familiales comme autres facteurs explicatifs de cette mortalité élevée.

Ainsi, l'évolution statistique récente confirme que la défaillance d'entreprise au Maroc n'est pas un phénomène conjoncturel limité à la pandémie, mais bien un processus structurel, nourri par des fragilités institutionnelles, financières et managériales persistantes (Saadouni & Bani, 2025).

Figure 2 : Évolution des faillites d'entreprises au Maroc (2021-2023)



Source : Elaboré par nous-même sur la base des données de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)

L'évolution des faillites d'entreprises au Maroc entre 2021 et 2023 met en lumière une tendance préoccupante de fragilisation progressive du tissu entrepreneurial national. Avec 10 556 faillites en 2021, 12 397 en 2022 (+17 %) et environ 13 200 en 2023 (+6,5 %), le phénomène confirme une dynamique ascendante persistante malgré l'entrée en vigueur de la loi 73-17 relative aux procédures collectives et les programmes publics d'appui tels que Maroc PME ou Intelaka. Cette progression reflète à la fois des facteurs structurels et conjoncturels : la dépendance accrue des entreprises marocaines — en particulier les TPE et PME, qui représentent plus de 90 % du tissu productif — au financement bancaire, les délais de paiement excessifs qui grèvent la trésorerie, ainsi que l'impact résiduel des crises exogènes (COVID-19, inflation post-2020, guerre en Ukraine) sur les chaînes d'approvisionnement et les coûts de production.

La comparaison internationale, notamment avec les pays de l'OCDE, révèle que le Maroc se situe dans une dynamique proche des économies émergentes où la fragilité institutionnelle et la prévalence du secteur informel amplifient le risque de défaillance (OCDE, 2023 ; Banque mondiale, 2023). Dans ce contexte, les statistiques soulignent non seulement une augmentation quantitative des faillites, mais aussi une vulnérabilité qualitative du tissu entrepreneurial, où les TPE et PME — maillon central de l'emploi et de la valeur ajoutée — restent les plus exposées. Cette situation interroge l'efficacité des dispositifs institutionnels actuels et renforce la

nécessité d'une réforme structurelle en matière de financement, de gouvernance et de gestion des risques.

L'augmentation récente des faillites d'entreprises au Maroc trouve son origine dans une combinaison de facteurs conjoncturels et structurels. Sur le plan conjoncturel, les conséquences différées de la pandémie de COVID-19 ont fragilisé durablement la trésorerie des petites entreprises, déjà marquées par une baisse prolongée de la demande et des perturbations des chaînes d'approvisionnement (Banque mondiale, 2023). Cette fragilité a été aggravée par la hausse de l'inflation à partir de 2022 (+6,6 % en moyenne selon le HCP), qui a renchéri les coûts de production, notamment dans les secteurs du bâtiment, du commerce et du textile, principaux contributeurs aux faillites enregistrées.

À ces pressions s'ajoute la politique monétaire restrictive engagée par Bank Al- Maghrib, qui a relevé son taux directeur de 1,5 % à 3 % entre 2022 et 2023 afin de contenir l'inflation. Cette mesure, si elle a permis de stabiliser les prix, a également rendu le crédit plus coûteux et plus difficile d'accès pour les PME, accentuant leurs tensions de liquidité. Les délais de paiement excessifs, qui dépassent souvent 120 jours, constituent un facteur aggravant majeur : selon la CGEM (2023), près de 60 % des PME marocaines citent ce problème comme la principale cause de défaillance.

Finalement, sur le plan structurel, le poids du secteur informel et la faible diversification des sources de financement exposent davantage les entreprises marocaines aux chocs exogènes, contrairement aux économies avancées où les marchés financiers jouent un rôle d'amortisseur. En somme, la hausse des faillites traduit moins une surprise conjoncturelle qu'un signal structurel d'un tissu entrepreneurial encore fragile, dont la pérennité dépend de réformes profondes en matière de gouvernance, de financement et de gestion proactive des risques (OCDE, 2023).

3.3. Répartition sectorielle

L'analyse des secteurs les plus affectés par les défaillances d'entreprise au Maroc met en lumière une concentration marquée autour de certaines branches exposées à des fragilités structurelles.

- Commerce (33 % des défaillances) : selon les données d'Inforisk, le commerce représente le secteur le plus touché, avec près d'un tiers des entreprises défaillantes en 2024. Ces défaillances massives s'expliquent par des marges étroites, une trésorerie

fragile, des difficultés à absorber les variations de demande et une concurrence croissante, en particulier pour les très petites entreprises.

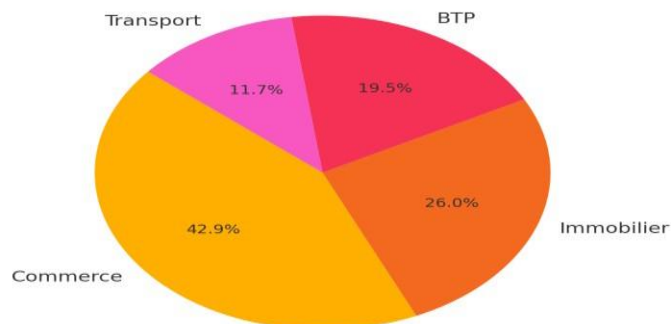
- Immobilier / secteur foncier (20 %) : ce sous-secteur de la construction est le deuxième plus touché, en raison de la multiplication des coûts des intrants, des taux d'intérêt élevés et de l'incertitude dans la demande du résidentiel et commercial.
- Bâtiment et travaux publics – BTP (15 %) : fortement dépendant des investissements publics et privés, ce secteur voit ses chaînes d'approvisionnement et ses prévisions d'activités fortement perturbées par la baisse des projets, notamment dans l'immobilier.
- Transport (9 %) et industrie manufacturière (7 %) : bien que relativement moins exposés en volume, ces secteurs restent vulnérables aux chocs externes, comme les hausses des prix du carburant ou les perturbations logistiques.

Cette répartition rappelle les tendances observées au niveau global, où les secteurs de la construction, du commerce et des services subissent les plus fortes hausses de défaillances. Elle illustre aussi les vulnérabilités structurelles marocaines :

- Affaiblissement sectoriel dans des activités à forte intensité capitaliste (construction, immobilier) ou fortement exposées à la consommation domestique (commerce).
- Concentration des TPE/PME, notamment dans le commerce, avec une incidence disproportionnée de la défaillance (près de 99 % des défaillances concernent les structures très petites).
- Interconnexion des crises : hausse des coûts de crédit, retards de paiement, et baisse de la demande domestique forment un environnement défavorable généralisé.

Figure 3 : Répartition sectorielle des faillites au Maroc (2024)

Répartition sectorielle des faillites au Maroc (2024)

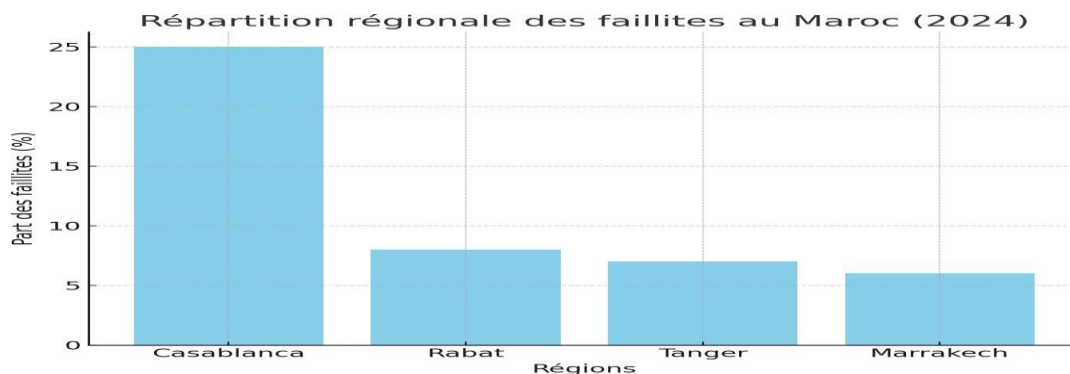


Source : Elaboré par nous-même sur la base de données de Inforisk (2024), Statistiques des défaillances d'entreprises au Maroc, communiqué annuel.

En 2024, le Maroc a connu un niveau record de faillites d'entreprises. Selon les données récentes d'Inforisk, 15 658 sociétés ont cessé leurs activités, soit une progression de 10 % par rapport à 2023. Cette hausse, inédite par son ampleur, met en évidence les fragilités structurelles du tissu entrepreneurial national, déjà affecté par la fin des dispositifs publics de soutien post-Covid.

La répartition sectorielle révèle que certains domaines sont particulièrement vulnérables : le commerce concentre à lui seul 33 % des défaillances, suivi par l'immobilier (20 %), le bâtiment et travaux publics (15 %) et le transport (9 %). Ces secteurs, fortement dépendants des cycles de demande, des délais de paiement et de l'évolution des coûts des intrants, se trouvent en première ligne face aux pressions conjoncturelles.

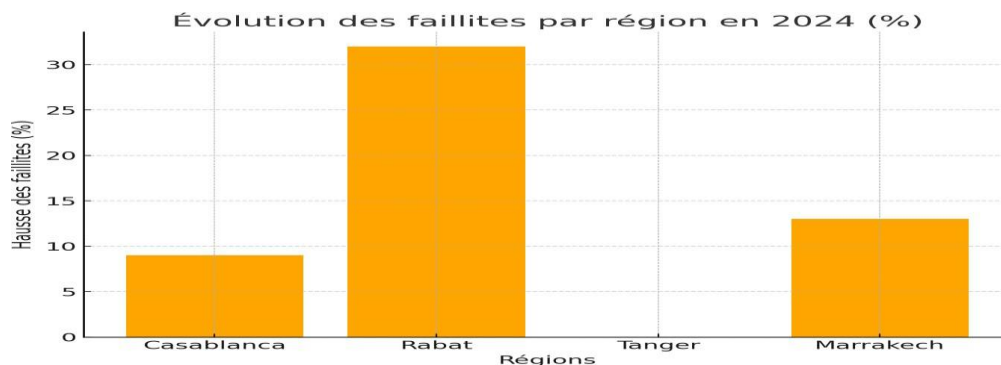
Figure 4 : Répartition régionale des faillites au Maroc (2024)



Source : Elaboré par nous-même sur la base de données de Inforisk (2024), Statistiques des défaillances d'entreprises au Maroc, communiqué annuel.

Sur le plan géographique, Casablanca demeure l'épicentre des faillites avec 25 % des cas recensés, suivie de Rabat (8 %), Tanger (7 %) et Marrakech (6 %). Toutefois, les dynamiques locales diffèrent : Rabat affiche la plus forte progression (+32 %), devant Marrakech (+13 %) et Casablanca (+9 %), signe que la crise touche désormais de manière diffuse l'ensemble du territoire.

Si ce phénomène s'inscrit dans une tendance mondiale, le Maroc se distingue par un rythme de progression supérieur à la moyenne. Selon Dun & Bradstreet, 65 % des pays observés ont connu une hausse des faillites en 2023-2024, mais la trajectoire marocaine reste particulièrement préoccupante. Comme le souligne Inforisk, « c'est la première fois depuis longtemps que le Maroc connaît une progression plus marquée que celle du reste du monde ».

Figure 5 : Évolution des faillites par région en 2024 (%)

Source : Elaboré par nous-même sur la base de données de Inforisk (2024), Statistiques des défaillances d'entreprises au Maroc, communiqué annuel.

Sur la période 2009-2024, hors parenthèse Covid, le pays a enregistré une croissance annuelle moyenne de 14 % des défaillances, confirmant un essoufflement structurel malgré la reprise économique post-pandémie. L'arrêt brutal des aides publiques après 2021 a accentué cette tendance, transformant un soutien temporaire en un report de vulnérabilités.

La répartition sectorielle et territoriale des faillites confirme que la défaillance au Maroc ne relève pas d'un phénomène aléatoire, mais bien d'une dynamique structurelle affectant en priorité les secteurs intensifs en capital et en liquidité, ainsi que les pôles économiques majeurs. Cette concentration sectorielle et régionale met en évidence la dépendance du tissu entrepreneurial aux cycles macroéconomiques, à la rigidité des modes de financement et aux contraintes opérationnelles locales. Dès lors, l'analyse des facteurs explicatifs – qu'il s'agisse de la forte dépendance au crédit bancaire, des délais de paiement persistants, du rôle des entreprises familiales ou encore du poids du secteur informel – apparaît essentielle pour comprendre les mécanismes profonds qui alimentent la vulnérabilité et entravent la résilience des entreprises marocaines.

Dans ce contexte, la nécessité de réformes devient pressante. L'amélioration des délais de paiement, la diversification des modes de financement, une meilleure gouvernance des PME et une réforme fiscale adaptée apparaissent comme des leviers prioritaires pour renforcer la résilience du tissu entrepreneurial et éviter une spirale de fragilité durable.

4. Facteurs explicatifs : dépendance bancaire, délais de paiement, gouvernance familiale, poids de l'informel

4.1. Dépendance bancaire : un frein à la résilience financière

La dépendance excessive au financement bancaire constitue l'un des facteurs structurels majeurs qui limitent la résilience financière des entreprises marocaines, en particulier des très petites, petites et moyennes entreprises (TPME), qui forment plus de 90 % du tissu productif du pays (Haut-Commissariat au Plan, 2023). Dans un contexte marqué par la montée de l'incertitude macroéconomique et le resserrement des conditions monétaires, cette dépendance devient un vecteur de vulnérabilité systémique.

Selon la Banque mondiale (2022), dans les économies émergentes telles que le Maroc, plus de 70 % du financement externe des entreprises provient des banques commerciales, contre environ 38 % dans les économies avancées, où les entreprises bénéficient d'un accès plus diversifié aux marchés de capitaux, au private equity, ou au financement participatif. Ce déséquilibre structurel engendre une exposition accrue des entreprises marocaines aux cycles de crédit, d'autant plus que les marchés financiers domestiques manquent de profondeur et de liquidité (Banque mondiale, Doing Business, 2020).

L'impact de cette vulnérabilité a été particulièrement visible entre 2022 et 2023, période durant laquelle Bank Al-Maghrib a relevé son taux directeur de 1,5 % à 3 %, dans le but de contenir une inflation moyenne de 6,6 % (HCP, 2023)¹⁴⁶. Cette hausse des taux s'est directement traduite par un renchérissement du crédit bancaire, déjà perçu comme peu accessible par une majorité de PME. Selon une enquête de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM, 2023), plus de 65 % des TPME considèrent l'accès au financement bancaire comme un obstacle majeur à leur croissance et à leur survie.

Les données empiriques confirment ces constats. Le cabinet Inforisk Analytics a recensé 12 397 faillites d'entreprises en 2022, soit une augmentation de 17,4 % par rapport à l'année précédente, un niveau historiquement élevé qui coïncide avec le durcissement des conditions de crédit (Inforisk, Communiqué annuel, 2023). Ce lien entre resserrement monétaire et multiplication des défaillances n'est pas propre au Maroc : il s'inscrit dans une tendance observée à l'échelle mondiale, comme l'ont souligné les rapports d'Allianz Trade et d'Atradius qui pointent la hausse des faillites dans les pays à forte bancarisation du financement des PME (Allianz Trade, Global Insolvency Report, 2024).

De surcroît, la structure du système bancaire marocain accentue cette dépendance. Les grandes banques nationales concentrent l'essentiel des crédits alloués, avec une forte préférence pour

les entreprises bien établies, au détriment des jeunes pousses, des TPE ou des entreprises innovantes à profil de risque élevé. Ce biais accentue le phénomène d'exclusion financière, déjà aggravé par l'informalité du tissu productif, et freine le développement d'un écosystème entrepreneurial dynamique et résilient (OCDE, 2022).

De plus, cette dépendance bancaire empêche le développement d'un véritable marché de financement à long terme pour les entreprises marocaines. À titre de comparaison, aux États-Unis, près de 60 % du financement externe des entreprises est assuré par les marchés financiers et les fonds d'investissement (OECD, SME and Entrepreneurship Outlook, 2023). Cette diversité des canaux de financement permet une meilleure adaptation aux cycles économiques et renforce la capacité d'investissement des entreprises, notamment en période de crise.

4.2. Délais de paiement : un vecteur systémique de fragilité financière

Les délais de paiement excessifs constituent un problème structurel majeur pour les entreprises marocaines, en particulier les très petites, petites et moyennes entreprises (TPME). Ce phénomène, longtemps sous-estimé dans les analyses macroéconomiques, est désormais reconnu comme l'un des principaux facteurs déclencheurs de défaillance, en raison de ses effets directs sur la trésorerie et la liquidité des entreprises.

Graphique 1 : Comparaison internationale des délais de paiement (en jours)



Source : Elaboré par nous-même sur la base de données de Banque mondiale (2023), Commission européenne (2022), OCDE (2023)

Selon les données de la Banque mondiale (2023), le délai moyen de paiement au Maroc s'élève à 216 jours, soit plus du double des normes recommandées au niveau international. Ce niveau est particulièrement alarmant, car il compromet la capacité des entreprises à faire face à leurs engagements à court terme, notamment le paiement des salaires, des fournisseurs et des charges sociales. Ce dysfonctionnement chronique affecte directement le cycle d'exploitation des entreprises et génère un risque accru de défaut de paiement.

La problématique est d'autant plus aiguë pour les PME, qui disposent généralement de marges de trésorerie limitées et d'un pouvoir de négociation réduit face à leurs partenaires commerciaux. Les entreprises de petite taille sont ainsi les premières victimes de cette pratique, en particulier lorsqu'elles travaillent en sous-traitance avec des donneurs d'ordre publics ou de grandes entreprises privées. Comme l'a souligné la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM, 2023), plus de 60 % des PME marocaines déclarent que les retards de paiement représentent la principale cause de leur fragilité financière, voire de leur défaillance.

Ce phénomène engendre un effet en cascade dans l'économie : une entreprise qui subit un retard de paiement est souvent contrainte de différer à son tour ses règlements envers ses propres créanciers et fournisseurs. Ce mécanisme alimente une spirale négative, où les tensions de trésorerie se propagent tout au long de la chaîne de valeur, compromettant la stabilité du tissu productif. Cet effet domino est particulièrement problématique dans les secteurs à faible marge ou à rotation rapide du stock, comme le commerce de détail, le BTP ou les services logistiques. L'absence de mécanismes coercitifs efficaces pour encadrer les délais de paiement contribue à l'aggravation de la situation. Bien que des lois aient été promulguées pour encadrer ces délais, leur application reste partielle et souvent ignorée par les acteurs économiques dominants. L'Observatoire des délais de paiement, mis en place par l'État marocain, peine à imposer une discipline systémique, faute de sanctions effectives et de transparence dans la publication des pratiques des mauvais payeurs.

À titre comparatif, dans l'Union européenne, la directive 2011/7/UE impose un délai maximum de 60 jours pour les transactions entre entreprises privées, et 30 jours pour les administrations publiques. Cette réglementation, bien qu'imparfaite dans son application, a contribué à l'amélioration progressive des délais dans plusieurs pays membres (Commission européenne, 2022). En l'absence d'une législation contraignante et appliquée de manière uniforme, le Maroc reste confronté à une dynamique où le non-respect des échéances devient la norme.

Les retards de paiement doivent donc être compris comme un symptôme et un accélérateur de vulnérabilité financière. Ils reflètent à la fois une faiblesse de la gouvernance contractuelle, un manque de transparence et une asymétrie de pouvoir entre entreprises. Leur persistance nuit à la compétitivité globale de l'économie et freine les efforts de formalisation et de bancarisation des PME, qui voient dans l'instabilité des règlements un obstacle à toute planification stratégique.

4.3. Gouvernance familiale : entre continuité patrimoniale et vulnérabilité structurelle

Le tissu entrepreneurial marocain est largement dominé par des entreprises familiales, souvent créées dans un cadre informel, puis progressivement formalisées sans pour autant intégrer des standards de gouvernance adaptés à un environnement économique en mutation. Ce modèle d'organisation, bien que porteur de valeurs de loyauté, de longévité et d'ancrage territorial, présente néanmoins plusieurs faiblesses structurelles qui en font un facteur aggravant du risque de défaillance, particulièrement en contexte de crise.

L'un des traits les plus caractéristiques des entreprises familiales marocaines réside dans la concentration du pouvoir décisionnel entre les mains du fondateur ou d'un cercle restreint d'actionnaires familiaux. Cette centralisation excessive entrave la capacité à structurer la prise de décision, à formaliser les processus internes et à mettre en place une gestion stratégique anticipative. Comme le montre l'étude de Saadouni & Bani (2025), une majorité de PME familiales marocaines n'ont pas de plans de succession formalisés, ni de systèmes de gestion intégrée (type ERP), et fonctionnent sans conseil d'administration indépendant.

Cette configuration rend ces structures peu réactives aux signaux faibles de transformation du marché, comme les tensions inflationnistes, les ruptures logistiques ou les évolutions réglementaires. La pandémie de COVID-19 a illustré cette vulnérabilité : de nombreuses entreprises familiales ont été prises au dépourvu, faute d'outils de prévision, de protocoles de gestion des risques ou de réserve de liquidité suffisante.

Par ailleurs, les entreprises familiales marocaines manifestent souvent une réticence à l'ouverture du capital, que ce soit par crainte de dilution du contrôle familial ou par méfiance envers les investisseurs institutionnels. Cette fermeture limite l'accès à des ressources financières plus diversifiées et freine la capacité de croissance. De même, la résistance à la professionnalisation – notamment par l'intégration de managers externes ou de consultants spécialisés – réduit le potentiel d'innovation et la scalabilité de ces structures.

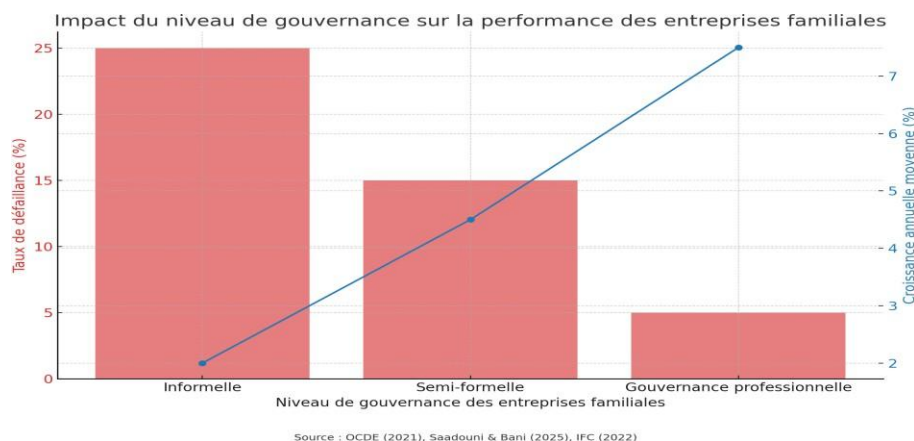
À long terme, cela compromet leur compétitivité face à des entreprises mieux outillées, notamment dans des secteurs à forte intensité technologique ou à cycle court.

Sur le plan comparatif, plusieurs études internationales ont démontré que les entreprises familiales ayant intégré des mécanismes de gouvernance formels (chartes familiales, conseils consultatifs, directions professionnelles) présentent une meilleure résilience organisationnelle, notamment face aux chocs économiques. Le rapport de l'OCDE (2021) sur la gouvernance d'entreprise dans la région MENA souligne que la faiblesse de la gouvernance dans les

entreprises familiales constitue l'un des principaux freins à l'investissement privé et à l'internationalisation des PME.

Dans le contexte marocain, cette problématique est amplifiée par le manque d'accompagnement en matière de transition organisationnelle. Les programmes publics tels que Maroc PME ou Intelaka restent principalement orientés vers le financement, sans intégration systématique de modules de formation à la gouvernance ou à la gestion des risques. Or, la viabilité à long terme des entreprises familiales dépend autant de leur capacité à mobiliser des ressources financières que de leur aptitude à se doter d'un cadre décisionnel structuré, transparent et adaptable.

Graphique 2 : Impact du niveau de gouvernance sur la performance des entreprises familiales



Source : Élaboré par nous-même sur la base de données de OCDE (2021), *Corporate Governance in MENA – Building a Framework for Resilience* ; Saadouni & Bani (2025), *La gouvernance des PME familiales au Maroc : entre héritage et innovation* ; IFC (2022), *Family Business Governance Handbook*.

Le graphique met en évidence une corrélation inverse marquée entre le niveau de gouvernance des entreprises familiales et leur taux de défaillance, ainsi qu'une corrélation positive avec leur performance de croissance. Les structures à gouvernance informelle affichent un taux de défaillance de 25 %, soit cinq fois plus élevé que celles ayant adopté des pratiques de gouvernance professionnelle (5 %). Cette tendance confirme que l'absence de mécanismes formalisés – tels que des conseils d'administration, des audits réguliers ou une séparation claire entre gestion et propriété – fragilise considérablement la résilience des entreprises familiales face aux chocs économiques.

Parallèlement, les entreprises ayant professionnalisé leur gouvernance enregistrent un taux de croissance annuel moyen de 7,5 %, contre seulement 2 % pour celles fonctionnant de manière informelle. Cette différence souligne que l'adoption de normes de gouvernance moderne ne

constitue pas seulement un levier de survie, mais également un facteur stratégique de performance et de compétitivité. Elle permet une meilleure planification, un accès élargi au financement, et une capacité accrue à innover et à se développer sur de nouveaux marchés.

Ce constat plaide en faveur d'une politique publique active en matière de professionnalisation de la gouvernance familiale, notamment via des programmes d'accompagnement, de formation et d'incitation à l'ouverture du capital ou à la certification des pratiques internes. Il souligne aussi l'urgence, pour les familles entrepreneuriales, de dépasser la logique patrimoniale défensive et de s'inscrire dans une perspective de pérennisation intergénérationnelle.

En effet, la gouvernance familiale au Maroc se situe à la croisée des chemins : si elle constitue un levier de stabilité et de continuité, elle peut aussi devenir un vecteur d'immobilisme et de vulnérabilité, en l'absence de réformes structurelles. Favoriser la montée en compétence des dirigeants familiaux, promouvoir l'ouverture contrôlée du capital et encourager la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance apparaissent comme des conditions sine qua non pour renforcer la résilience du tissu entrepreneurial marocain.

4.4. Poids de l'informel : entre amortisseur social et obstacle au développement économique

L'économie informelle constitue un pan essentiel mais paradoxal du tissu économique marocain. Elle joue à la fois un rôle d'amortisseur social, en absorbant une part importante de la main-d'œuvre non qualifiée ou exclue du secteur formel, et un facteur d'entrave structurelle à l'efficacité économique, à la justice fiscale et à la compétitivité des entreprises formelles. Cette ambivalence rend sa gestion particulièrement complexe.

Selon un rapport de la Banque mondiale publié en avril 2025, environ 83 % des entreprises au Maroc opèrent dans le secteur informel, un chiffre alarmant qui confirme l'ampleur du phénomène et sa persistance malgré les réformes successives (Banque mondiale, 2025). Cette économie parallèle représenterait jusqu'à 30 % du PIB selon certaines estimations, et mobiliserait plus de 60 à 80 % de la population active selon les données du Conseil économique, social et environnemental (CESE, 2025).

Cette prédominance du secteur informel engendre des externalités négatives significatives pour les entreprises formelles :

a. Concurrence déloyale et compression des marges

Les acteurs informels échappent aux obligations fiscales, sociales et réglementaires. Cette asymétrie de traitement leur permet de pratiquer des prix plus bas, au détriment des entreprises

structurées, qui supportent des charges fiscales, salariales et administratives lourdes. Cette situation crée un déséquilibre concurrentiel qui nuit à la rentabilité, voire à la viabilité, de nombreux opérateurs formels, en particulier dans les secteurs du commerce, du bâtiment, du textile ou des services.

b. Accès limité au financement

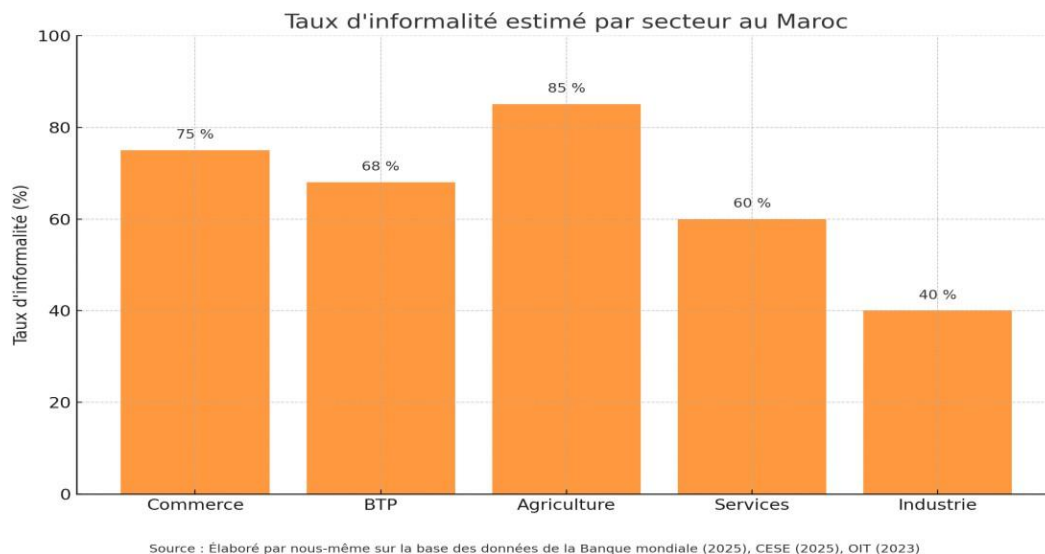
L'absence de comptabilité fiable, de statuts juridiques clairs et de transparence opérationnelle rend les entreprises informelles non bancables. En conséquence, elles ne peuvent ni accéder au crédit, ni bénéficier des dispositifs de soutien public. Ce manque d'accès aux ressources financières perpétue leur stagnation dans une logique de survie à court terme, sans perspective de croissance ni de transition vers le formel. À l'échelle macroéconomique, cela limite l'inclusion financière et freine le développement de marchés de capitaux dynamiques.

c. Précarité juridique et sociale

Les acteurs opérant dans l'informel sont exclus du cadre juridique protecteur qui encadre les entreprises formelles : pas de contrat de travail, pas d'assurance maladie ou retraite, pas d'accès aux procédures de restructuration ou de sauvegarde. Cela accroît leur vulnérabilité en cas de crise (comme l'a montré la pandémie de COVID-19) et rend difficile toute tentative de redressement ou de pérennisation de leur activité.

d. Perte de recettes fiscales et érosion de la base contributive

L'informalité prive l'État de recettes fiscales importantes, ce qui réduit sa capacité à financer des services publics de qualité ou à soutenir les entreprises dans un cadre équitable. Elle contribue également à la fragilisation de la protection sociale, dont la viabilité repose sur une base contributive large et régulière.

Graphique 3 : Taux d'informalité estimé par secteur au Maroc

Source : Élaboré par nous-même sur la base des données de la Banque mondiale (2025), CESE (2025), OIT (2023)

Source : Élaboré par nous-même sur la base des données de la Banque mondiale (2025), CESE (2025), OIT (2023)

L'ampleur du secteur informel au Maroc ne peut être ignorée dans l'analyse des défaillances d'entreprise. Non seulement il déstructure la concurrence, mais il affaiblit la cohérence des politiques économiques, crée un environnement d'affaires dual et génère une forte instabilité sur le marché du travail. Sa résorption ne peut se faire uniquement par la coercition, mais nécessite une approche intégrée : incitations fiscales, simplification des procédures de formalisation, soutien à la bancarisation, et accompagnement à la conformité. C'est à cette condition que le tissu entrepreneurial marocain pourra gagner en équité, en efficacité et en résilience.

L'analyse conjointe des quatre facteurs – dépendance bancaire, délais de paiement, gouvernance familiale et poids de l'informel – met en lumière une dynamique systémique de fragilisation du tissu entrepreneurial marocain. Ces éléments ne doivent pas être appréhendés isolément, mais comme des composantes interdépendantes d'un écosystème économique où les vulnérabilités financières, institutionnelles et organisationnelles s'auto- renforcent.

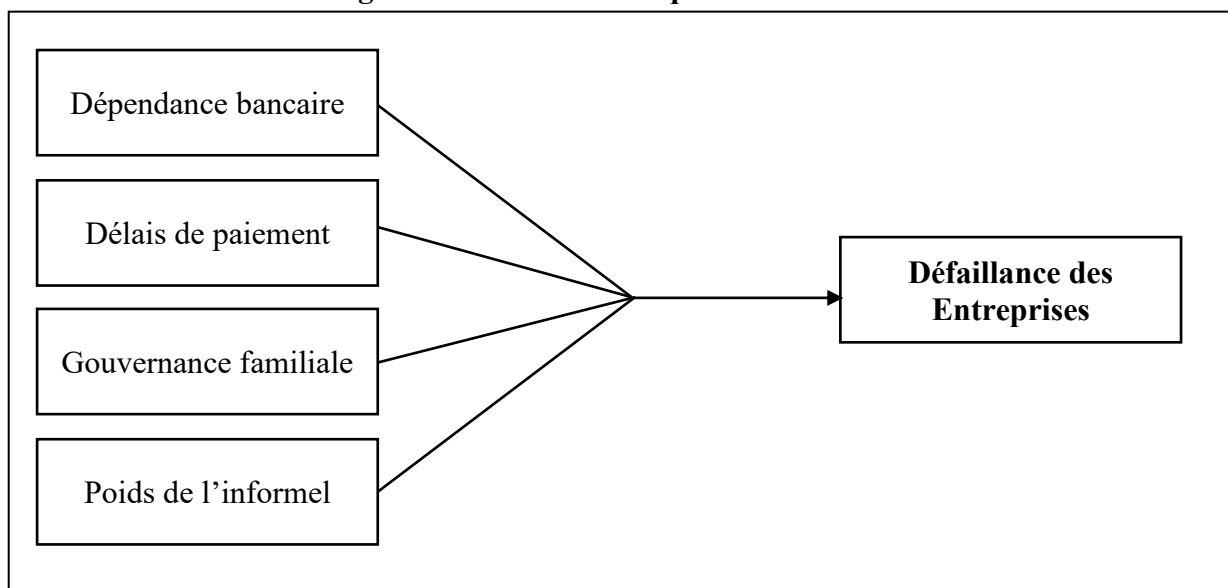
D'un côté, la dépendance excessive au crédit bancaire, combinée à des délais de paiement chroniques, pèse lourdement sur la trésorerie des entreprises, aggravant leur exposition aux cycles de crédit et aux tensions monétaires. De l'autre, la prégnance des logiques familiales dans la gouvernance ralentit les dynamiques d'innovation, de professionnalisation et de modernisation, alors que le poids massif du secteur informel introduit une concurrence asymétrique, grève la base fiscale, et affaiblit les institutions du marché.

Ces faiblesses structurelles ont été exacerbées par les chocs exogènes récents, notamment la pandémie de COVID-19 et l'inflation persistante induite par les tensions géopolitiques internationales. Dans ce contexte, le risque de défaillance d'entreprise ne résulte pas uniquement d'une mauvaise gestion individuelle, mais bien d'un système économique insuffisamment préparé à absorber les chocs et à accompagner ses acteurs dans la résilience. Il devient donc impératif de penser ces facteurs dans une logique intégrée, en promouvant des réformes structurelles qui agissent simultanément sur la diversification des sources de financement, la réduction des délais de paiement, la professionnalisation de la gouvernance et la formalisation progressive du secteur informel. C'est à cette condition que le Maroc pourra espérer renforcer la compétitivité et la durabilité de son tissu entrepreneurial.

5. Modèle hypothétique de recherche

À la lumière de la revue de littérature, nous proposons un modèle théorique intégrateur visant à structurer les relations entre les principales variables identifiées. Ce modèle repose sur l'hypothèse que derrière la défaillance des entreprises marocaines, se cachent plusieurs facteurs explicatifs. Ainsi, le modèle hypothétique présenté dans la figure ci-dessous s'articule autour de quatre dimensions principales : (1) dépendance bancaire ; (2) délais de paiement ; (3) Gouvernance familiale ; (4) poids de l'informel. Ce modèle propose les effets directs entre ces dimensions et la défaillance des entreprises marocaines.

Figure 6 : Modèle théorique de recherche



Source : Nous même

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les contours d'un phénomène aussi complexe que préoccupant : la défaillance d'entreprise, en particulier au sein des PME marocaines. L'approche adoptée, combinant analyse statistique, lecture institutionnelle et mise en perspective internationale, révèle une dynamique multifactorielle où les fragilités financières, organisationnelles et systémiques se conjuguent pour exposer les entreprises à un risque accru d'insolvabilité.

D'un point de vue interne, les facteurs explicatifs identifiés – tels que la dépendance bancaire, les délais de paiement excessifs, la gouvernance familiale peu formalisée et le poids écrasant de l'économie informelle – renvoient à une architecture économique marquée par l'informalité, la concentration du crédit et la faiblesse des instruments de régulation. La résilience du tissu entrepreneurial marocain demeure ainsi entravée par l'absence de dispositifs efficaces de prévention, de financement alternatif et de pilotage stratégique des risques.

Les réformes engagées, notamment à travers la loi 73-17 et les programmes publics (Intelaka, Maroc PME, FII), témoignent d'une volonté manifeste d'infléchir cette tendance. Cependant, leur impact reste encore limité, en raison de dysfonctionnements institutionnels persistants, de retards dans la mise en œuvre et d'un déficit d'appropriation par les acteurs concernés. La réalité du terrain révèle ainsi un décalage entre les dispositifs conçus et leur traduction opérationnelle. Sur le plan comparatif, l'étude des convergences internationales met en évidence la sensibilité accrue des PME aux chocs exogènes, en particulier durant les crises récentes – COVID-19, inflation mondiale, guerre en Ukraine. Ces événements ont affecté de manière transversale les petites structures, indépendamment de leur degré de développement. Toutefois, le Maroc se distingue par un ensemble de divergences structurelles : une culture entrepreneuriale peu tolérante à l'échec, un système judiciaire encore lent et complexe, et un retard manifeste dans l'adoption des outils modernes de scoring et de gestion des risques.

Ces spécificités renforcent la vulnérabilité du tissu entrepreneurial marocain, et invitent à une réflexion profonde sur les leviers à activer pour mieux prévenir les défaillances, accompagner les entreprises en difficulté, et favoriser un environnement propice à l'innovation, à la prise de risque et à la croissance inclusive. C'est dans cette perspective que s'inscrit le chapitre suivant, consacré à l'identification des leviers stratégiques de résilience et à la formulation de recommandations opérationnelles fondées sur les bonnes pratiques internationales.

BIBLIOGRAPHIE

Allianz Trade (2025), *Corporate bankruptcies in Morocco set to hit record high in 2025*

Inforisk (2023). Bilan des défaillances d'entreprises au Maroc 2022. Inforisk Analytics, Casablanca.

Saadouni, S., (2023). Le financement des PME marocaines par le système bancaire. ResearchGate, disponible en ligne

Saadouni, S., & Bani, S. H. (2025). Défaillance des PME au Maroc : Une Analyse Multidimensionnelle des Contraintes Financières et Managériales. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, Vol. 3, No. 2, avril 2025. Disponible sur ResearchGate.

Inforisk, Défaillances d'entreprises : répartition sectorielle 2024, Inforisk Analytics (données citées par Industries.ma, juin 2025).

Saadouni, M. & Bani, H. (2025). La gouvernance des PME familiales au Maroc : entre héritage et innovation. Université Mohammed V de Rabat.

Guerreoui, D. (2021). La réforme du droit des entreprises en difficulté au Maroc : Enjeux et perspectives, *Revue Marocaine de Droit des Affaires*

Kalemli-Özcan, S. (2021). SME Failures and Public Support, *European Central Bank Research Bulletin*.

Bouncken, R. B., et al. (2022). How small businesses respond to the pandemic: A psychological and strategic analysis, *Frontiers in Psychology*.

Arzou, M., Berrada, R. et Benali, K. (2025). Défaillances d'entreprises et carences managériales : le cas des PME marocaines. *Revue Marocaine de Gestion*, vol. 23, n°1.

EBRD (European Bank for Reconstruction and Development). (2022). Assessment of the Insolvency Framework and E-Justice in Morocco.

Banque mondiale. (2015). Morocco – Insolvency and Creditor Rights ROSC (Report on the Observance of Standards and Codes), p. 6.

OCDE (2022). Impacts of the Russian Invasion of Ukraine on Financial Market Conditions and Resilience.