

## **Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19**

## **SME Governance and Resilience in the Era of the COVID Health Crisis 19**

### **Abdellah TAJER**

Docteur et chercheur en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad – Marrakech  
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et

Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)

**Tajerabdellah10@gmail.com**

### **Oumaima ARABAN**

Doctorante en sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,  
Université Cadi Ayyad – Marrakech

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et  
Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)

**araban.oumaima@gmail.com**

### **Fatima-ezzahra BELFATMI**

Docteure et chercheuse en sciences de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques  
et sociales, Université Cadi Ayyad – Marrakech

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et  
Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)

**b.fatim.ezzahra@gmail.com**

### **Sidi Mohamed RIGAR**

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Cadi Ayyad – Marrakech  
Directeur du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des  
Organisations et Droit de l'Entreprise (LIRE-MD)

**mrigar@gmail.com**

**Date de soumission :** 11/06/2022

**Date d'acceptation :** 07/08/2022

**Pour citer cet article :**

TAJER A. & al. (2022) «Gouvernance et résilience des PME à l'ère de la crise sanitaire du COVID 19», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1071 - 1096



## Résumé

Ce travail de recherche vise à étudier les éléments qui affectent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID-19. Cette étude cherche à examiner l'effet des caractéristiques entrepreneuriales, l'utilisation de la technologie, le soutien du gouvernement et les facteurs de gouvernance sur la gestion des risques, et qui à son tour assure la résilience des PME. De ce fait, nous avons effectué une analyse quantitative de 80 PME marocaines en utilisant la méthode des équations structurelles sous le logiciel SMART PLS3. Les résultats de notre étude montrent l'existence d'une relation positive et significative entre les caractéristiques de l'entrepreneur, les facteurs de gouvernance et la gestion de crise. De même, nous constatons l'existence d'une relation négative entre le soutien de l'État et la gestion de risque. Pourtant, nos résultats nous font entrevoir l'absence affective d'une relation significative entre l'utilisation de la technologie et la gestion des crises. En dernier lieu, cette recherche prouve également une influence positive et significative entre la gestion de crise et la résilience des PME.

**Mots clés :** « La résilience » ; « la gouvernance » ; « l'utilisation de la technologie » ; « les caractéristiques de l'entrepreneur » ; « le soutien de l'État » et « la crise de COVID 19 ».

## Abstract

This research work aims to investigate the elements that affect the resilience of SMEs during the spread of the COVID-19 pandemic. This study seeks to examine the effect of entrepreneurial characteristics, technology use, government support, and governance factors on risk management, which in turn ensures the resilience of SMEs. Therefore, we conducted a quantitative analysis of 80 Moroccan SMEs using the structural equation method under SMART PLS3 software. The results of our study show the existence of a positive and significant relationship between entrepreneurial characteristics, governance factors, and crisis management. Similarly, we find a negative relationship between government support and risk management. Yet, our results suggest the affective absence of a significant relationship between technology use and crisis management. Finally, this research also provides evidence of a positive and significant influence between crisis management and SME resilience.

**Keywords:** « Resilience »; « Governance factors »; « Use of technology »; « Entrepreneurial characteristics »; « State support »; and « COVID 19 crisis ».

## Introduction

L'étude sur la gestion des crises révèle qu'un événement soudain et inattendu compromet les objectifs de l'entreprise et met la direction sous pression pour qu'elle réagisse rapidement (Hermann, 1963). En effet, le concept de risque est traditionnellement lié à un scénario qui comporte des conséquences ainsi que des probabilités que celles-ci se produisent, tandis que le point commun des différentes approches est « *la distinction entre la réalité et la possibilité* » (Renn, 1998 ; Ellul et Yerramilli, 2013 ; McShane 2018).

Dans cette perspective, Brühwiler (2011) a défini le risque comme un aléa susceptible de provoquer une divergence par rapport aux objectifs futurs de l'entreprise. Cette définition est conforme à l'orientation actuelle de la recherche sur le risque, qui met l'accent sur l'incertitude plutôt que sur la probabilité. Aussi, les travaux de recherches actuelles intègrent provisoirement une plus grande incertitude et élargissent la définition du risque (Shortridge et al., 2017).

Également, la gestion des risques d'entreprise est apparue comme une stratégie de gestion visant à évaluer tous les types de risques liés à l'entreprise (Chen et al., 2019). De ce fait, plusieurs chercheurs définissent la gestion des risques de l'entreprise comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les autres membres d'une organisation lors de l'élaboration de la stratégie et dans l'ensemble de l'entreprise afin d'identifier les événements potentiels qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Par conséquent, cette gestion des risques donne une certitude raisonnable que les objectifs de l'organisation seront accomplis (Yang et al., 2018 ; Gatzert et Martin, 2015).

Dans ce contexte, la littérature actuelle sur l'entrepreneuriat indique qu'une plus grande prise de risque est positivement associée à la performance (Rauch, et al., 2009). Cependant, une prise de risque offensive ne conduit pas au succès, mais plutôt à l'identification d'opportunités innovantes et à leur poursuite proactive avec une volonté de prendre des risques (Miller 1983). Par conséquent, l'identification, le suivi et l'évaluation des risques sont au cœur du processus entrepreneurial (Brühwiler, 2011).

En revanche, le concept de résilience est apparu en réaction aux différentes crises économiques récurrentes et de plus en plus fortes. La résilience organisationnelle est considérée comme la force et le pouvoir de l'entreprise de prévoir, subir, prospérer et de s'adapter avec des circonstances perturbatrices (Armeanu et al., 2017). Par conséquent, la résilience se manifeste lorsqu'une entreprise est capable de maintenir des rendements supérieurs à la moyenne même

après avoir absorbé les chocs du contexte concurrentiel, et constitue donc une approche de la gestion des risques (Armeanu et *al.*, 2017).

Ces perspectives divergentes incitent les experts et même les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur les variables susceptibles d'influencer la résilience des PME lors de la propagation d'une crise, comme le présent problème COVID 19. La raison pour laquelle la problématique de notre recherche est ainsi formulée : « ***Dans quelles mesures les facteurs de gouvernance et ceux de gestion de risque impactent-ils la résilience des PME pendant la crise de COVID 19 ?*** »

Cette recherche vise à étudier les facteurs qui influencent la résilience des PME pendant la pandémie de COVID 19. De ce fait, nous examinerons la relation entre la personnalité du dirigeant ou de l'entrepreneur, l'utilisation de la technologie, le soutien du gouvernement et les facteurs de gouvernance sur la bonne gestion du risque, qui à son tour assure la résilience des PME. Par conséquent, nous avons effectué une étude quantitative auprès de 80 PME marocaines en utilisant la méthode des équations structurelles sous le logiciel SMART PLS. Les résultats tirés de ce travail de recherche révèlent une utilité pratique pour les dirigeants, ainsi que pour les décideurs, dans le cadre de l'activité d'investissement.

Afin d'atteindre notre objectif, le présent papier est structuré comme suit : la première section sera dédiée à une présentation succincte de la revue de littérature antérieure, qui met en relation la personnalité de l'entrepreneur, l'utilisation de la technologie, le soutien de l'État et les facteurs de gouvernance avec la bonne gestion du risque, ainsi que l'effet sur la résilience de l'entreprise, tout en dégageant les hypothèses de recherche. La deuxième section présente la base de données, les variables sélectionnées, ainsi que les méthodes quantitatives employées, tandis que la troisième section expose et discute les résultats empiriques, les limites et les pistes pour des recherches futures.

## **1. Revue de littérature et élaboration des hypothèses**

La crise constitue l'une des menaces qui impactent la survie et la performance des entreprises (Comfort, 2002 ; Boin, 2009 ; Williams et *al.*, 2017). De ce fait, la crise sanitaire actuelle est devenue une véritable menace et un défi pour le monde des affaires, non seulement dans certaines régions, mais pour toutes les entreprises à l'échelle mondiale. A cet égard, plusieurs intervenants dans différents domaines collaborent entre eux pour pouvoir apporter des solutions efficaces, afin de contrôler et de passer les effets néfastes de cette crise avec une bonne anticipation (Kuckertz et *al.*, 2020).

Dans ce sens, les travaux de Kuckertz et *al.*, (2020), offrent des informations utiles, notamment sur ce qui doit être préparé à la fois par les propriétaires d'entreprises et par le soutien mené par gouvernement, afin d'assurer la réglementation et l'existence des entreprises et des entrepreneurs en cas de pandémie. Également, ces réglementations peuvent être utiles pour servir ces entreprises à faire face à des crises similaires dans l'avenir. De ce fait, nous sommes intéressés dans la présente recherche à découvrir les facteurs qui affectent réellement la résilience des entreprises, particulièrement celle de petite et moyenne taille.

### 1.1 Les caractéristiques de l'esprit de l'entrepreneur

D'après la littérature sur l'entrepreneuriat, une prise de risque offensive ne conduit pas généralement au succès, mais plutôt à l'identification d'opportunités innovantes et à leur poursuite proactive avec une volonté de prendre des risques (Miller 1983 ; Rauch et *al.*, 2009). L'identification, le suivi et l'évaluation des risques sont donc au cœur du processus entrepreneurial (Brühwiler, 2011). Comme le suggèrent Eshima et Anderson (2017), lorsque les risques sont reconnus et compris, ils peuvent devenir des opportunités et augmenter la probabilité de prise de risque et de créativité (Arzubiaga et *al.*, 2018).

Dans le même ordre d'idée, avoir de grandes idées ne conduit pas généralement à être un grand entrepreneur. Cependant, un véritable entrepreneur est une personne qui possède une excellence unique de traits, de compétences et de caractéristiques qui lui permettent de surmonter les risques et de poursuivre ses objectifs à toute vitesse (Echdar, 2012 ; Umar, et *al.*, 2018). Ces caractéristiques entrepreneuriales deviennent l'un des atouts fondamentaux des entrepreneurs pendant la crise pour surmonter les défis auxquels ils sont confrontés pour continuer à travailler et à exister. La résistance entrepreneuriale dépend fortement de l'esprit d'entreprise qui se reflète dans les caractéristiques individuelles (Ludmila et *al.*, 2015).

Le caractère ou l'esprit de l'entrepreneur est la base de la résilience qui mènera à son succès (Wong et *al.*, 2005 ; Barazandeh et *al.*, 2015 ; Fisher et *al.*, 2016). De ce fait, les caractéristiques individuelles seront le capital de base de la compétence entrepreneuriale qui est très importante pour quelqu'un dans le développement et le maintien de l'entreprise dans toutes les situations auxquelles elle est confrontée (Sánchez, 2012 ; Ahmed Y. A, 2018).

En revanche, les travaux de recherches qui ont étudié la capacité des caractéristiques de l'entrepreneur à faire face aux crises, notamment la pandémie COVID 19 sont très limités. De plus, la majorité de ces recherches ont été faites avant la pandémie et dans différents contextes (Hidayat et *al.*, 2020). Cependant, deux thèmes majeurs ont été menés avant la pandémie, la

première porte sur les recherches de la façon dont le monde des affaires répond aux crises. Tandis que le deuxième est lié à la meilleure politique pour faire face aux crises (Kuckertz et *al.*, 2020).

De ce fait, l'analyse de ces deux thèmes à travers des entretiens avec des acteurs commerciaux et des données relatives aux caractéristiques individuelles, permet de confirmer au chercheur comment déterminer les caractéristiques appropriées des individus face à la crise causée par le COVID19 (Hidayat et *al.*, 2020).

En effet, les résultats de l'étude montrent que les caractéristiques les plus appropriées pour créer une résilience sont les caractéristiques entrepreneuriales qui se concentrent sur la durabilité de l'entreprise, la capacité de l'innovation et de la créativité et l'orientation client. En effet, ces trois qualités sont toutes liées à l'esprit entrepreneurial qui permet à l'entrepreneur d'augmenter la capacité de résistance de son entreprise (Hidayat et *al.*, 2020).

Les caractéristiques propres du dirigeant seront un élément important pour les entrepreneurs dans la gestion d'une entreprise (Fisher et *al.*, 2016). Les caractéristiques individuelles importantes des entrepreneurs dans la gestion des crises se reflètent dans la volonté de continuer à survivre dans la gestion d'une entreprise (*la durabilité*), les objectifs futurs maintenus pour le succès (*le désir*), toujours travailler dur pour rester exister (*l'effort*), constamment innover et être créatif pour répondre aux attentes des clients (*l'Innovation et la créativité*), toujours orientés vers la satisfaction des besoins, des désirs et des attentes des clients (*l'innovation client*). Ces caractéristiques individuelles peuvent influencer la gestion de crise des entrepreneurs face à la pandémie de COVID-19 (Hidayat et *al.*, 2020). Sur ce, notre première hypothèse est ainsi formulée :

**H1 : Les caractéristiques de l'entrepreneur auraient un effet positif sur la gestion de crise.**

## 1.2 L'utilisation de la technologie

Le monde des affaires et le marketing numérique (digital) constituent l'une des utilisations, qui permet de commercialiser des produits ou des services en utilisant de nouvelles technologies (Mastafi, 2016). De ce fait, le marketing numérique est l'un des moyens précis et efficaces pour atteindre un plus grand nombre de consommateurs de manière rapide, personnelle et pertinente, car tous les processus mis en œuvre peuvent être mesurés et ciblés. Bref, l'utilisation de la technologie dans les affaires est un moyen pour gérer de bonnes relations avec le consommateur. Ces relations sont à la fois rentables et fournissent un confort aux clients (Kim et *al.*, 2010 ; Martine, 2020 ; Thiam, 2020).

De nos jours, pour survivre au milieu de cette pandémie, les entrepreneurs doivent être en mesure de la contourner. Ils commencent à se concentrer sur le marketing numérique en développant des sites Web qui appliquent le commerce électronique, l'utilisation des médias sociaux et les ventes par le biais de places de marché électroniques, ou ils peuvent également trouver des équipes de revendeurs pour vendre leurs produits. En fait, la pandémie de COVID 19 a entraîné à la fois des menaces et des opportunités. En effet, les entrepreneurs doivent être capables de saisir cette opportunité et de s'adapter rapidement afin de maintenir l'activité et de survivre à la phase de crise (Hidayat *et al.*, 2020 ; Khairi *et al.*, 2021).

Au sens de Yang et Kankanhalli (2014), l'utilisation de la technologie et des médias sociaux s'est avérée être un moyen efficace pour accroître la sensibilisation et la satisfaction des clients grâce à un service rapide et personnalisé. Dans le même ordre d'idée, l'utilisation de la technologie qui vise à soutenir les ventes en ligne, a commencé à se développer avant l'épidémie de COVID19 et s'est encore accélérée pendant la pandémie (Gauthier, 2020).

De plus, les réglementations mises en œuvre par les autorités publiques dans la majorité des pays du monde à favoriser le travail à domicile (télétravail) et l'école à domicile en incitant les gens à passer plus de temps à la maison. Par conséquent, l'utilisation d'Internet, y compris les médias sociaux est en augmentation, ce qui constitue une occasion pour les entrepreneurs à la fois à grande échelle ainsi que les petites et moyennes entreprises d'exister, en renforçant les ventes en ligne par le biais des médias sociaux (CNUCED, 2020).

En revanche, l'utilisation de la technologie en période de pandémie pour anticiper les politiques de confinement suivies d'une distanciation sociale et personnelle devient une question majeure. Également, pour rester en contact avec la clientèle et continuer à vendre des produits, l'utilisation de la technologie devient une nécessité pour toutes les entreprises (Tremblaya, 2020). De plus, durant cette crise, la technologie la plus utilisée par les individus est les plateformes de médias sociaux, l'utilisation du Web commercial et une bonne connaissance de l'informatique deviennent des facteurs très importants dans la gestion de crise. D'ailleurs, Yang et Kankanhalli (2014) le confirment, en suggérant que l'utilisation des médias sociaux exerce une forte influence sur la performance de l'entreprise. Sur ce, notre deuxième hypothèse est ainsi formulée :

**H2 : L'utilisation de la technologie aurait un effet positif sur la gestion de crise.**



### 1.3 Le soutien de l'État

Dans un contexte extraordinaire causé par la pandémie COVID 19, les autorités des États les plus touchés ont pris des décisions et des mesures fortes afin de protéger l'économie nationale en général et la société en particulier (Bouhonet *al.*, 2020). La plupart des initiatives politiques prises par le gouvernement visaient à protéger l'économie pendant la crise du COVID-19 d'une part et la résilience des entreprises, le secteur industriel et les intérêts économiques plus larges d'une autre part. Ces efforts de sauvetage économique ont pour objectifs d'assurer la stabilité du statut professionnel et la productivité du travail ainsi que la continuité des activités économiques, ce qui est indispensable pour protéger la population (Kuckertz et *al.*, 2020).

Aussi, la présence de l'État pour juguler les crises est indispensable. Elle est devenue l'une des tendances de la recherche au cours de cette période de pandémie (Tremblaya, 2020 ; Bouhonet *al.*, 2020 ; Hidayat et *al.*, 2020). En outre, la question de la gestion de crise dans le monde des affaires a fait apparaître la question de la résilience des entreprises (Doern, Williams, & Vorley, 2019). Le courant dominant de la recherche s'intéresse aux politiques mises par le gouvernement dans le but de maintenir la survie du monde des affaires pendant la crise (Alesch et *al.*, 2009) ainsi qu'un examen approfondi des obstacles existants (Runyan, 2006).

Le Maroc a pris des décisions et des mesures ambitieuses et proactives pour réduire la propagation du COVID19 et ses effets négatifs sur l'ensemble de l'économie. En effet, l'autorité publique avait décidé de mettre en place un plan d'action qui permet de réduire les effets néfastes de cette crise.

Sur le plan économique, d'après les données du Département des études et prévisions financières du ministère des Finances avec celles mises en œuvre par la banque Goldman Sachs, les autorités publiques marocaines ont mobilisé environ 2,7 % de leur produit intérieur brut (PIB), soit environ 120 milliards de dollars, ce qui en fait le quatrième pays au monde en termes de mobilisation de ressources financières en termes de PIB pour faire face à l'épidémie. De même, afin de faciliter et de soutenir l'accès aux crédits bancaires au profit des ménages et des entreprises, Bank-Al Maghrib a décidé de réduire le taux de directeur de 2,5 % à 2 %.

Afin de réhabiliter le système de santé et de mobiliser les ressources nécessaires pour enrayer la propagation de la pandémie, Sa Majesté le Roi Mohammed VI que dieu l'assiste a donné ses instructions pour la création d'un compte d'affectation spéciale au nom de « *Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus* ». Ce fonds a été initialement doté d'une enveloppe de 10 milliards de dirhams provenant du budget public, qui est ensuite alimenté par des dons



privés et des contributions de grandes entreprises ou de toute personne souhaitant participer à cette initiative (Oudda Y. et al., 2020).

D'autres mesures ont été prises par les autorités publiques en faveur des TPE et des PME. D'abord, le report des échéances de crédit pour 6 mensualités maximum, avec l'activation de la garantie « *Demande Oxygène* » par la caisse centrale de garantie sur les crédits ouverts. Ensuite, le report de certaines déclarations fiscales pour les entreprises en difficulté dont leur chiffre d'affaires ne dépasse pas 20 millions de dirhams (HT). Et aussi, la suspension du paiement des cotisations sociales de la CNSS du 1er mars à fin juin 2020, avec une exonération gratuite de la majoration de retard pour ladite période pour les employeurs en difficulté, affiliés à la CNSS (Oudda Y. et al., 2020).

Sur le plan social, le conseil de veille économique a adopté une série de mesures afin de maintenir le pouvoir d'achat des citoyens. De ce fait, plus de 760 000 salariés affiliés à la CNSS ont bénéficié d'une indemnité forfaitaire en mois de mars jusqu'à la fin juin. Également pour les personnes travaillant dans le secteur informel et non affilié à la CNSS, près de 600 000 personnes ont bénéficié d'une indemnité durant cette période.

En somme, le soutien du gouvernement pendant la crise aura des effets significatifs sur les activités des entreprises. Comme le suggèrent Kuckertz et al., (2020) les mesures mises en place par les autorités publiques et les politiques gouvernementales offrent plus de flexibilité, comme les allègements fiscaux et le financement auront un effet considérable sur la gestion de la crise. De plus, ces auteurs ont souligné la nécessité d'efforts systématiques sous la forme de politiques qui aideront les entrepreneurs à survivre leur entreprise pendant la crise.

Sur cette base, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

**H3 : Le soutien de l'État aurait un effet positif sur la gestion de crise.**

#### **1.4 Les facteurs de gouvernance**

La gouvernance d'entreprise est un dispositif essentiel pour harmoniser les objectifs des mandants et des mandataires, et pour promouvoir les responsabilités. En effet, une bonne gouvernance d'entreprise permet de soutenir une gestion efficace des risques, qui à son tour assure la flexibilité nécessaire pour répondre aux menaces imprévues et tirer profit des opportunités (Armeanu et al., 2017).

Les recherches de Tait et Loosemore (2009) montrent que la bonne gouvernance d'entreprise est liée à des niveaux plus élevés de résilience organisationnelle découlant des avantages

financiers pour les investisseurs (Armeanu et *al.*, 2017). Également, Liang et *al.* (2016) ont remarqué que les mécanismes de gouvernance interne, notamment la structure de propriété et le fonctionnement du conseil d'administration sont les plus utilisés pour examiner la faillite des entreprises. De ce fait, nous allons nous focaliser dans ce travail de recherche sur l'effet des facteurs de gouvernance *notamment, l'âge du dirigeant, la dualité du conseil d'administration, le nombre des administrateurs et la diversité genre* sur la gestion de risque.

Le premier facteur de gouvernance à savoir, l'âge du dirigeant montre que les jeunes managers sont préoccupés par leur carrière et font donc preuve d'une plus grande aversion au risque, ce qui détermine un conservatisme excessif dans les politiques d'investissement. En effet, les jeunes managers n'ont pas la réputation d'être des managers de qualité, et sont donc confrontés à un examen plus minutieux du marché du travail en cas de mauvaise décision d'investissement, ce qui pourrait impacter négativement leurs futures opportunités (Armeanu et *al.*, 2017).

Dans le même ordre d'idée, Buccioli et Miniaci (2011) ont mené une étude sur un échantillon représentatif composé des ménages américains. Les résultats de cette étude montrent que la tolérance au risque diminue avec l'âge et augmente avec la richesse. De même, Serfling (2014) soutient que l'âge du dirigeant est négativement associé au risque, fournissant ainsi, des preuves suggérant que les entreprises s'attendent à ce que les dirigeants plus âgés prennent moins de risques. Ce qui implique que les préférences du dirigeant et de l'entreprise en matière de risque sont alignées.

Concernant la dualité, la théorie de l'agence suggère que l'accumulation du dirigeant entre les fonctions de président de conseil et le dirigeant de l'entreprise augmente les coûts d'agences, ce qui impacte négativement la performance (Fama et Jensen, 1983). Cependant, la théorie de l'intendance encourage la dualité du dirigeant comme moyen de réduire les coûts d'agence et d'améliorer les performances de l'entreprise (Clarke, 2004).

Au sens de Hambrick et D'Aveni (1992), les entreprises dans lesquelles la même personne occupe à la fois les fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration ont davantage tendance à faire faillite. Pourtant, dans le cas d'un président indépendant, Jensen (1993), avance que le conseil d'administration sera plus efficace et que le président n'aura pas de conflits d'intérêts. En outre, une surveillance de haute qualité sera assurée dans le cas d'un président indépendant, montrant une probabilité moindre de faillite organisationnelle (Matolcsy, 2004).

Quant à la taille du conseil d'administration, la théorie de l'agence suggère que le conseil d'administration de grande taille ne garantit pas un contrôle efficace de l'action du dirigeant, à cause des conflits de groupe qui peuvent apparaître quant au nombre important des administrateurs (Jensen, 1993). De plus, le conseil d'administration de petite taille est plus performant pour contrôler le dirigeant, puisque les administrateurs ont plus de temps et de liberté pour s'exprimer (Godfred, 2015).

Cependant, Uzun et *al.*, (2004) ont affirmé l'absence de corrélation entre la taille du conseil et la fraude d'entreprise. Également, Wang (2012) a constaté que les entreprises dotées d'un conseil d'administration plus petit présentent un risque futur plus élevé. Dans le même ordre des idées, Wang et Hsu (2013) ont remarqué un lien négatif et non linéaire entre la taille du conseil d'administration et l'apparition d'événements liés au risque opérationnel (Armeanu et *al.*, 2017).

En définitive, la présence de la femme dans le conseil d'administration a fait l'objet de nombreuses études théoriques et empiriques dans le monde entier (Konrad, Kramer et Erkut, 2008 ; Adams et Ferreira, 2009). En effet, Ertac et Gurdal (2012) ont conclu que les femmes sont plus réticentes face au risque et à la compétition. Ce qui montre que les femmes ont tendance à suivre une approche moins engagée dans la prise de risque. Selon Charness et Gneezy (2012) ont constaté que « *les femmes investissent moins dans les actifs risqués que les hommes* ». Cette différence s'explique par le fait que les femmes soient moins enclines à prendre des risques que les hommes en matière d'investissement (Djoutsa Wamba et *al.*, 2020). Dans le même ordre des idées, Post et *al.*, (2015) ont également affirmé qu'une représentation féminine plus importante au sein d'un conseil d'administration conduisait à la création d'alliances sur le thème de la durabilité, tandis que BenAmar et *al.*, (2015) ont constaté une amélioration de la communication sur le changement climatique volontaire dans les entreprises affichant une plus grande proportion de femmes au sein des conseils d'administration.

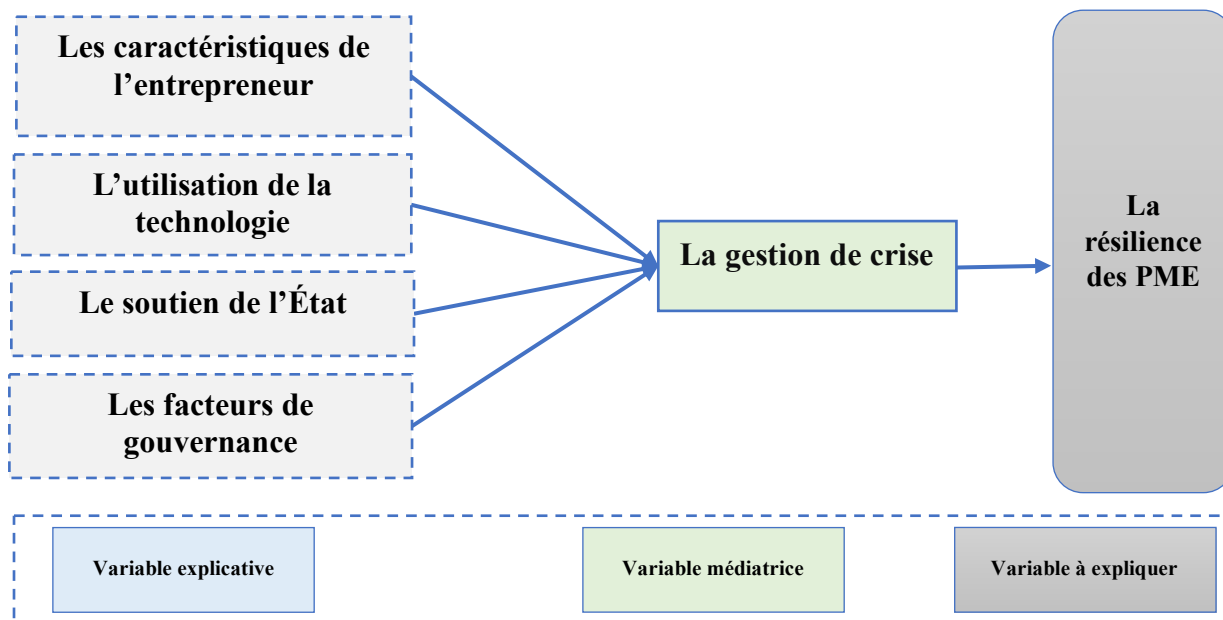
D'après la revue de littérature présentée ci-dessus, il est apparu clairement qu'une bonne gestion des caractéristiques entrepreneuriales, l'utilisation de la technologie, le soutien du gouvernement et les facteurs de gouvernance créeront une bonne gestion de crise qui affectera finalement le niveau de résilience des PME. Ceci nous amène à formuler les deux hypothèses suivantes :

**H4 : Les facteurs de gouvernance auraient un effet positif sur la gestion de crise des PME**

**H5 : La gestion de crise aurait un effet positif sur la résilience des PME**

En somme, le modèle suivant résume les différentes hypothèses issues de notre revue de littérature :

**Figure (1) : le modèle de recherche**



Source : Les auteurs

## 2. Méthodologie et terrain de recherche

Cette recherche vise à examiner les éléments qui influencent la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) lors de la propagation de la pandémie COVID 19, en introduisant les effets directs et indirects de la gestion des risques. Dans cette section, nous décrivons les méthodes de recherche utilisées pour répondre à notre question de recherche. Ensuite, nous examinerons et discuterons les différents résultats de la recherche.

Afin de répondre empiriquement à notre problématique de recherche, nous nous inscrivons essentiellement dans la tradition philosophique positiviste en suivant une démarche hypothético-déductive. Cette méthode nous permet de soutenir une conclusion sur la signification de l'hypothèse d'étude. La problématique de la recherche quant à elle, est de nature explicative causale. Sur ce, la méthode quantitative s'avère la plus appropriée. En substance, les recherches quantitatives déductives permettent d'établir des corrélations de mesure et de valider ou de réfuter les hypothèses du modèle de recherche établi, en se basant sur le calcul de faits et d'observations précis avec une faible marge d'erreur (Hlady Rispal, 2002).

Concernant, la PME au Maroc, nous avons retenu la définition de haut-commissariat au plan (HCP). De ce fait, « la PME est toute entreprise qui réalise également un chiffre d'affaires

*annuel entre 3 et 175 millions de dirhams et un effectif permanent de 10 à 200 salariés » (HCP, 2019 ; Tajer, 2021).<sup>1</sup> En ce qui concerne la sélection des PME, nous avons d'abord constitué une base de données complète d'informations, y compris des adresses e-mail et des numéros de téléphone, à partir d'une série de données publiées par l'entreprise Inforisk<sup>2</sup> sur le site [www.charika.ma](http://www.charika.ma). Les données recueillies nous ont permis de conduire notre enquête par un questionnaire administré électroniquement (envoyé par E-mail) aux PME qui feront partie de notre base de données (Tajer, 2022).*

La technique d'échantillonnage utilisée dans cette étude est l'échantillonnage raisonné, avec une limitation aux PME qui étaient en activité avant l'apparition du COVID-19. De ce fait, une enquête par questionnaire a été menée auprès des PME qui feront l'objet de notre recherche. Ce qui nous a permis de construire un échantillon de 80 observations. Les données recueillies auprès de nos répondants seront traitées par la méthode des équations structurelles (méthode des moindres carrés partiels) à l'aide du logiciel SMART PLS, afin de tester les hypothèses de notre modèle de recherche.

### **3. Analyse et discussions des résultats**

#### **3.1 Les caractéristiques de l'échantillon**

Notre travail de recherche a été réalisé auprès de 80 PME marocaines opérant dans les différentes régions du royaume. Cet échantillon présente des caractéristiques assez diversifiées en termes d'âge, de secteur d'activité, de nombre d'employés et de chiffre d'affaires réalisé. Ces différentes caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> HCP : le haut-commissariat au plan organisme chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles au Maroc

<sup>2</sup> La société INFORISK est le spécialiste du renseignement commercial sur les sociétés marocaines. Créer en 2007, son métier est la collecte et la commercialisation d'informations légales, financières, judiciaires...

**Tableau (1) : Les caractéristiques démographiques de notre échantillon**

Variables	Modalités	Fréquences	Pourcentage
<b>L'âge de l'entreprise</b>	Moins de 10	--	--
	$10 \leq x < 20$	44	55 %
	$20 \leq x < 30$	28	35 %
	$30 \leq x < 40$	--	--
	Plus de 40	8	10 %
<b>Secteur d'activité</b>	Commerce, réparations et industrie	52	65 %
	BTP	8	10 %
	Immobilier, location et services	8	10 %
	Hôtels et restaurations	12	15 %
<b>La région</b>	Marrakech – Safi	52	65 %
	Casablanca – Settat	16	20 %
	Rabat-Salé-Kénitra	8	10 %
	Souss – Massa	4	5 %
<b>Nombre d'employés</b>	>10	--	--
	$10 \leq x < 50$	40	50 %
	$50 \leq x < 100$	28	35 %
	$100 \leq x < 200$	12	15 %
	Plus de 200	--	--
<b>Le chiffre d'affaires</b> (En millions de dirhams)	<3	--	--
	$3 \leq X < 60$	64	80 %
	$60 \leq X < 120$	4	5 %
	$120 \leq X < 175$	12	15 %
	Plus de 175	--	--

Source : Les auteurs

### 3.2 Présentation et discussions des résultats

Afin de d'analyser les données recueillies auprès de nos répondants, nous allons mobiliser la méthode des équations structurelles, sous l'approche PLS à l'aide du logiciel Smart PLS 3, ce qui nous a permis de tester nos hypothèses de recherche et notre modèle dans sa globalité, avec la prise en compte des erreurs de mesure. De ce fait, la première étape consiste à tester la fiabilité et la validité du modèle de mesure, avant d'effectuer les tests des hypothèses du modèle structurel.

#### 3.2.1 Fiabilité et validité du modèle de mesure

Les « loadings » servent à mesurer la fiabilité des items. Selon la règle empirique, chaque item devrait expliquer au moins 50% de la variance de chaque indicateur. Les chargements de **0,707** % ou plus sont préférables (Ringle et al., 2018). D'autres auteurs affirment cependant que des "loadings" de 0,6 sont également appropriés (Chin, 1998). Pour les besoins de notre enquête,

les niveaux des items sont suffisants. De plus, nous avons conservé l'item RES2 avec un seuil de **0,614**, ce qui nous semble acceptable sur la base des propos de Chin (1998), car cela permet d'améliorer la fiabilité composite et l'AVE.

Les résultats indiquent que l'indicateur composite de fiabilité présente des valeurs substantielles supérieures au seuil de 0,7. De même, pour la variance moyenne extraite, les valeurs indiquées sont conformes à la norme, qui exige un seuil minimal de 0,5. Ceci démontre que les items adhèrent à un seul construit, ce qui est soutenu par leur unidimensionnalité (Sleuwaegen, 1992).

Le tableau ci-après résume l'ensemble des résultats de la fiabilité et de la validité convergente.

**Tableau (2) : Les résultats de la fiabilité et validité convergente**

<i>Construits</i>	<i>Items</i>	<i>Factor loading</i>	<i>Fiabilité composite</i>	<i>La variance moyenne extraite AVE</i>
<i>Caractéristique de l'entrepreneur</i>	<i>ESP1</i>	0,854	0,906	0,762
	<i>ESP2</i>	0,871		
	<i>ESP3</i>	0,893		
<i>Soutien de l'Etat</i>	<i>SOUT1</i>	0,856	0,890	0,730
	<i>SOUT2</i>	0,885		
	<i>SOUT3</i>	0,821		
<i>Technologie</i>	<i>TECH1</i>	0,825	0,906	0,763
	<i>TECH2</i>	0,908		
	<i>TECH3</i>	0,885		
<i>Les facteurs de gouvernance</i>	<i>AGE</i>	0,956	0,927	0,763
	<i>DUAL</i>	0,730		
	<i>TAILL</i>	0,931		
	<i>DIV</i>	0,859		
<i>Gestion de risque</i>	<i>GCI</i>	0,878	0,934	0,824
	<i>GC2</i>	0,929		
	<i>GC3</i>	0,916		
<i>Résilience</i>	<i>RES1</i>	0,902	0,867	0,692
	<i>RES2</i>	<b>0,614</b>		
	<i>RES3</i>	0,942		

**Source :** Les auteurs

L'évaluation de la validité discriminante est la dernière étape de l'évaluation du modèle de mesure. En fait, elle fournit le critère empirique par lequel un construit peut-être distinguer des autres. Elle consiste à démontrer que le construit est unique et sert à mesurer le phénomène visé et rien d'autre. Pour ce faire, nous utiliserons le critère de Fornelle et Larcker (1981), qui recommande d'utiliser la variance moyenne extraite des données (AVE). D'après les données présentées dans le tableau 3, l'évaluation des critères de Fornelle et Larcker (1981) a été validée et répond entièrement à la norme prescrite. Nous remarquons que l'AVE de chaque construit



donné sur la diagonale principale de la matrice est supérieur à ses corrélations avec les autres composantes en termes de ligne et de colonne.

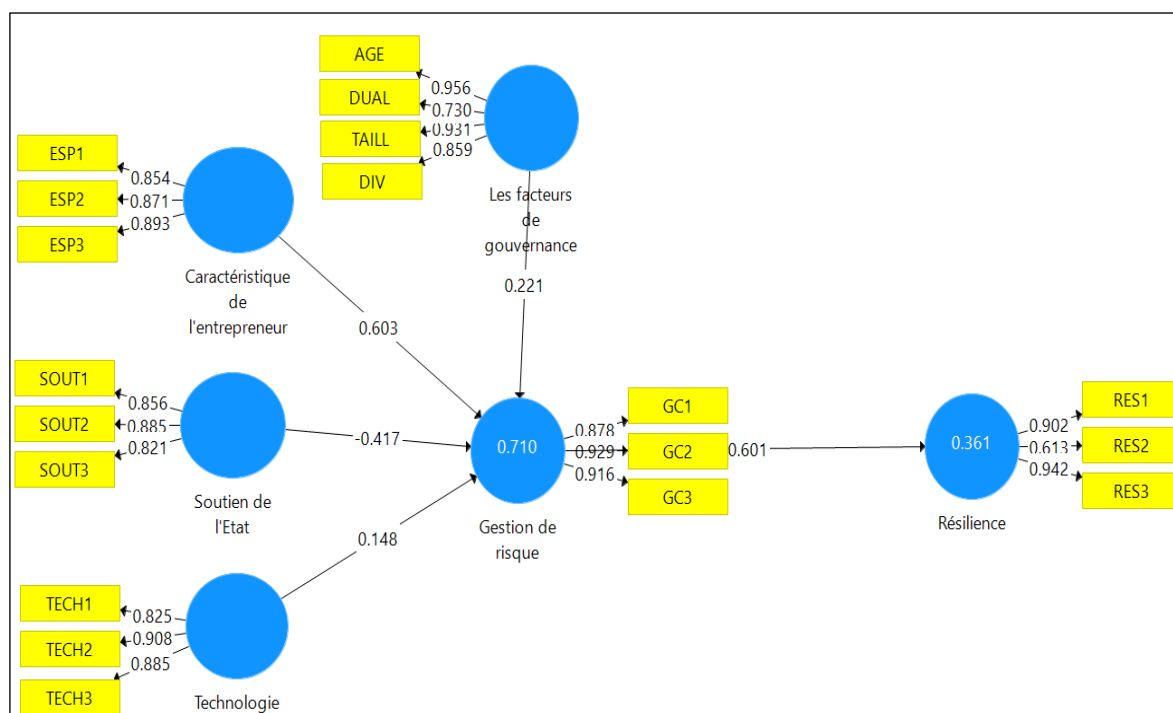
**Tableau (3) : Résultats de la validité discriminante (Root square of AVE)**

	<i>Caractéristique de l'entrepreneur</i>	<i>Soutien de l'Etat</i>	<i>Technologie</i>	<i>Facteurs de gouvernance</i>	<i>Gestion de risque</i>	<i>Résilience</i>
<i>Caractéristique de l'entrepreneur</i>	<b>0,873</b>					
<i>Soutien de l'Etat</i>	0,736	<b>0,908</b>				
<i>Technologie</i>	-0,185	-0,601	<b>0,832</b>			
<i>Facteurs de gouvernance</i>	0,498	0,299	-0,140	<b>0,873</b>		
<i>Gestion de risque</i>	0,175	-0,252	0,614	0,376	<b>0,855</b>	
<i>Résilience</i>	0,651	0,526	-0,274	0,028	-0,039	<b>0,874</b>

Source : Les auteurs

En somme, l'évaluation du modèle de mesure basée sur l'étude de la validité convergente et de la validité discriminante révèle que la fiabilité et la validité des échelles de mesure des variables sont adéquates. Ceci indique que les conditions préalables à la validation du modèle de mesure ont été satisfaites et respecte parfaitement la norme. Donc notre modèle de mesure après ajustement se présente comme suit :

**Figure (2) : Le modèle de mesure après ajustement**



Source : Les auteurs (output du logiciel SMART PLS3)

### 3.2.2 L'évaluation du modèle structurel

Après avoir évalué la validité du modèle de mesure, nous allons dans cette section analyser la validité du modèle structurel. En effet, cette étape comprend l'examen d'un ensemble d'indicateurs : le test d'hypothèse, le coefficient de détermination ( $R^2$ ), la pertinence prédictive ( $Q^2$ ) et la qualité de l'ajustement (GOF).

#### ▪ Test des hypothèses du modèle structurel

La validation des hypothèses dépend essentiellement de l'importance des liens structurels du modèle. Pour ce faire, nous avons utilisé deux critères : le  $T$  statistique et la  $P$ -value. Le premier critère stipule que la valeur de  $T$  doit être supérieur à 1,96 à un niveau de signification de 5% afin de justifier un lien significatif entre deux variables. Le deuxième critère, notamment la probabilité d'erreur (*valeur P*) indique qu'une hypothèse peut être acceptée si le lien entre les deux variables est significatif à 95 %. En d'autres termes, le lien n'atteint pas le seuil de signification de 5 %. Pour qu'une hypothèse soit acceptée, la valeur  $P$  doit être inférieure à 0,05. Les résultats du test d'hypothèse sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau (4) : Test des hypothèses du modèle structurel**

<i>Hypothèse</i>	<i>La relation</i>	<i>Std. Beta</i>	<i>Std. Error</i>	<i>T-value</i>	<i>P-value</i>	<i>Décision</i>
<b>H1</b>	Les caractéristiques de l'entrepreneur -> La gestion de risque	0,603	0,141	4,293	<b>0,000</b>	<b>Confirmée**</b>
<b>H2</b>	Le soutien de l'Etat -> La gestion de risque	-0,417	0,088	4,717	<b>0,000</b>	<b>Confirmée**</b>
<b>H3</b>	L'utilisation de la technologie -> La gestion de risque	0,148	0,128	1,157	<b>0,248</b>	<b>Rejetée</b>
<b>H4</b>	Les facteurs de gouvernance -> La gestion de risque	0,221	0,102	2,159	<b>0,031</b>	<b>Confirmée*</b>
<b>H5</b>	La gestion de risque-> La résilience	0,601	0,037	16,112	<b>0,000</b>	<b>Confirmée**</b>

\*Relation significative \*\* relation fortement significative

**Source:** Les auteurs

Les résultats des tests d'hypothèse pour chacune des relations entre les variables latentes présentées dans le tableau (4) indiquent que les caractéristiques entrepreneuriales possédées par les entrepreneurs ont un impact positif et significatif sur la gestion des risques ( $p$ -value = 0,003 < 0,05. Donc l'hypothèse H1 est validée). Également, le soutien de l'État en période de pandémie exerce un effet négatif et significatif sur la gestion de risque ( $\beta = -0,417$ ,  $p$ -value = 0,000 < 0,05), ceci dit que l'hypothèse H2 se trouve non validée. Tandis que l'utilisation de la technologie appliquée par les entrepreneurs n'a pas d'effet significatif sur la gestion de risque ( $p$ -value = 0,248 > 0,05). Ce que justifie la validation de l'hypothèse H3.

-Quant aux facteurs de gouvernance, les résultats montrent une association positive et significative sur la gestion de risque ( $p\text{-value} = 0,031 < 0,05$ ). Ce qui montre que l'hypothèse H4 est validée. En définitive, la gestion de risque en période de pandémie de COVID 19 mise en place par les entrepreneurs à un effet positif et significatif sur la résilience des PME ( $p\text{-value} 0,000 < 0,05$ ). Donc l'hypothèse H5 est acceptée

▪ **Test de la qualité du modèle de recherche dans sa globalité**

La deuxième étape de l'évaluation du modèle structurel consiste à examiner la qualité globale du modèle à l'aide des critères suivants : le coefficient de détermination ( $R^2$ ), la pertinence prédictive du modèle ( $Q^2$ ) et la qualité d'ajustement globale du modèle (GOF). Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau (5) : les indicateurs de mesure de la qualité du modèle**

La relations structurelle	$R^2$	$R^2$ ajusté	Pertinence prédictive $Q^2$	Qualité d'ajustement GOF
<i>La gestion de risque</i>	0,710	0,697	0,552	<b>0,636</b>
<i>La résilience</i>	0,361	0,353	0,225	

Conditions :  $R^2 > 0,19$  ;  $Q^2 > 0$  ;  $GoF > 0,1$

**Source:** Les auteurs

Selon les résultats de notre recherche, le coefficient de détermination ( $R^2$ ) est d'une valeur de 36,1 %, ce qui indique que les quatre facteurs (les caractéristiques de l'entrepreneur, le soutien de l'État, l'utilisation de la technologie et les facteurs de gouvernance) représentent en moyenne 36,1 % de la variation de la résilience des PME. Conformément aux suggestions de Chin (1998), nous pouvons déduire l'existence d'une relation modérée entre les quatre facteurs et la résilience des PME. En outre, nous constatons que les caractéristiques de l'entrepreneur, le soutien de l'État, l'utilisation de la technologie et les facteurs de gouvernance expliquent 71 % de la variation de la gestion de risque. Selon la catégorisation de Chin (1998), cela démontre un lien étroit entre les quatre facteurs et la gestion de risque.

Le deuxième indicateur, à savoir l'indice de pertinence prédictive  $Q^2$  est basé sur l'analyse des coefficients de redondance par validation croisée de chaque équation structurelle. Par conséquent, selon la catégorisation suggérée par Hair, Sarstedt, et al. (2014), les valeurs de  $Q^2$  supérieures à zéro pour une variable latente endogène montrent la validité prédictive du modèle. Ceci dit que notre modèle de recherche a une bonne capacité prédictive.

Le dernier indicateur reflète la qualité globale du modèle. Ainsi, Tenenhaus et *al.*, (2004) proposent l'indice  $GOF^3$  (goodness of fit), qui quantifie l'ajustement du modèle structurel. Les résultats de notre étude montrent que la valeur de l'indice du GOF est d'une valeur de 0,636, ce qui montre que la qualité du modèle global de notre étude est largement suffisante, étant donné que la valeur du GOF dépasse largement la valeur de 0,36 selon les recommandations de Wetzelset et *al.*, (2009).

### 3.2.3 Discussion des résultats

Après avoir effectué les tests relatifs à la relation entre les facteurs qui impactent la gestion de crise et la résilience des PME pendant la pandémie de COVID 19, nous avons pu soulever des résultats qui se tendent cette recherche.

Le premier résultat indique que les caractéristiques de l'entrepreneur ont un effet direct et significatif sur la gestion de crise, et par conséquent sur la résilience des PME. Tandis que l'utilisation de la technologie et le soutien de gouvernement n'influencent pas significativement la gestion de crise. Ces résultats montrent que dans des conditions de crise, notamment ceux engendrés par la pandémie COVID 19, la gestion des affaires, les caractéristiques personnelles, qui se manifeste dans l'esprit entrepreneurial de l'entrepreneur. De ce fait, ce facteur constitue un élément primordial dans la gestion d'une entreprise. Et comme le suggèrent Fisher et *al.*, (2016), les caractéristiques propres à l'entrepreneur constituent un élément important pour la gestion d'une entreprise. En effet, ces caractéristiques individuelles sont de grande importance dans la gestion des crises qui se reflète par la volonté de continuer à survivre dans la gestion d'une entreprise.

Le deuxième résultat montre l'existence d'une relation négative et significative entre le soutien de l'État et la gestion de risque. Ce résultat peut s'expliquer par la taille limitée de notre échantillon d'étude, et qui contient des entreprises opérant dans des secteurs d'activité les plus touchés par la pandémie COVID 19 notamment, le secteur de tourisme et de l'hôtelier. Ceci dit que les mesures prises par les autorités publiques marocaines n'étaient pas en faveur de la majorité des PME, particulièrement celle du secteur de tourisme.

En effet, les PME ont besoin du soutien du gouvernement, notamment pour surmonter les problèmes financiers et les fonds de roulement. De ce fait, le soutien du gouvernement sous la forme de facilitation de crédit en tant que protection juridique pour les PME, afin de fournir des

---

<sup>3</sup> L'indice du GOF est calculé sur la base de la moyenne géométrique des coefficients de déterminations ( $R^2$ ) des variables endogènes et les indicateurs de la variance moyenne extraite (AVE).  $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$

conditions de paiement, le rééchelonnement de la dette et la suspension du paiement des impôts devient une véritable solution pour soulager la gestion des flux de trésorerie de ces entreprises. Ces mesures permettent d'avoir la capacité d'organiser des stratégies commerciales dans un contexte de gestion de crise pendant cette période instable.

Quant à l'utilisation de la technologie, elle s'est avérée n'avoir aucun impact significatif sur la gestion des crises. En effet, l'utilisation de la technologie telle que l'utilisation du Web, les réseaux sociaux et les achats en ligne sont en effet dominante pendant cette pandémie. En fait, elle a été adoptée par les PME bien avant l'apparition de la pandémie, ce n'est donc pas une nouveauté, même si l'intensité a augmenté.

Nos résultats nous font entrevoir que les facteurs de gouvernance notamment, l'âge du dirigeant, la dualité du conseil d'administration, le nombre des administrateurs et la diversité genre ont un effet positif et fortement significatif sur la gestion de risque. Ce qui explique que la gouvernance d'entreprise reste toujours un dispositif visant à sécuriser et stabiliser la situation des entreprises face aux crises et aux menaces imprévues. Également, ce résultat rejoint celui de plusieurs chercheurs qui ont montré qu'une bonne gouvernance d'entreprise favorise une gestion efficace des risques, ce qui permet d'assurer la flexibilité nécessaire pour réagir face aux menaces imprévues et tirer profit des opportunités (Tait et Loosemore, 2009 ; Liang *et al.*, 2016 ; Armeanu *et al.*, 2017).

Enfin, nous constatons l'existence d'une relation fortement significative entre la gestion de risque et la résilience des PME. Ce qui confirme le constat de plusieurs chercheurs qui ont montré que la gestion des risques assure à l'entreprise une résilience qui génère un avantage concurrentiel en raison de sa capacité à contourner, juguler, défendre, réagir et s'adapter à tout type de perturbation, tout en se rétablissant rapidement (Gatzert et Martin, 2015 ; Eshima et Anderson, 2017 ; Yang *et al.*, 2018 ; Rehamn et Anwar, 2019).

## Conclusion

Ce papier a pour objectif principal d'étudier les éléments qui influencent la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) lors de la propagation de la pandémie COVID 19. Notre recherche est basée sur une analyse d'équation structurelle de 80 PME marocaines, en utilisant la méthode PLS sous le logiciel SMART PLS3. De ce fait, nous nous sommes concentrés sur le lien entre les qualités entrepreneuriales, le soutien du gouvernement, l'utilisation de la

technologie, les facteurs de gouvernance et la résilience des PME, tout en passant par la gestion des risques.

Notre recherche a donné lieu à une variété de résultats et de contributions au courant de recherche actuel sur la résilience des PME pendant les crises. La résilience des entreprises est fortement influencée par les caractéristiques de l'entrepreneur, notamment l'esprit d'entreprise des dirigeants de PME (esprit entrepreneurial). Ainsi, un entrepreneur serait capable de lutter et de gérer divers scénarios pour surmonter les défis. Les résultats de cette étude permettent d'enrichir la littérature existante sur le lien entre la gestion des risques et la résilience des PME. Elle offre aussi une illustration claire pour les praticiens et les chercheurs universitaires sur la valeur de l'attitude entrepreneuriale, qui s'est avérée très efficace dans la gestion des risques. Comme l'expliquent Fisher et *al.*, (2016), l'esprit entrepreneurial est la pierre angulaire de la résilience qui conduira au succès de l'entrepreneur.

Également, cette recherche a fourni une variété de contributions et d'implications managériales et théoriques sur la gestion des risques. Sur le plan managérial, cette recherche nous montre que les managers ont appris à faire fonctionner une entreprise dans des circonstances extrêmes dans lesquelles de nombreux critères et procédures commerciales sont modifiés, ainsi que dans une position totalement non rentable. Sur le plan théorique, les résultats de cette étude sont destinés à contribuer à l'avancement des connaissances, notamment dans le contexte de la gestion des affaires et de l'entrepreneuriat. La présence de facteurs ayant un impact significatif sur la gestion de crise est un moyen d'encourager d'autres chercheurs à mener des études principalement liées aux différentes situations rencontrées par le monde des affaires.

Comme pour tout travail de recherche, le nôtre présente aussi des limites d'ordre méthodologique. D'abord, le rejet de certaines hypothèses peut être imputable à la petite taille de l'échantillon. En effet, nous aurions aimé augmenter la taille de notre échantillon, mais les entreprises ont refusé de participer à notre recherche. Également, le modèle conceptuel proposé ne tient pas compte de variables supplémentaires qui pourraient avoir des effets sur la gestion des risques, et par conséquent sur la résilience des PME, notamment, la structure de propriété, qui est une indication cruciale de la gouvernance d'entreprise (Liang et *al.*, 2016).

À l'issue de ses limites, notre travail de recherche ouvre la voie vers des recherches futures. Notre travail de recherche peut être complété en incorporant les limites que présente ce travail de recherche. Premièrement, un échantillon plus large et en intégrant d'autres facteurs qui peuvent avoir un effet sur la résilience des PME. Deuxièmement, le modèle conceptuel peut

être enrichi en introduisant d'autres spécificités culturelles et contextuelles de la PME marocaine.

Enfin, nous proposons dans de futures recherches d'étudier l'effet de chaque facteur de gouvernance, liée aux mécanismes de contrôle interne, notamment la structure de propriété et le fonctionnement du conseil d'administration, sur la résilience des PME. Cette recherche nous permettra de comprendre à la fois l'étendue de l'influence de chaque facteur de gouvernance sur la résilience et les aspects qui mettent en lumière l'incidence ultime de la défaillance d'entreprise.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.

Alesch, D. J., Arendt, L. A., & Holly, J. N. (2009). *Managing for long-term recovery in the aftermath of disaster*. Fairfax, VA: Public Entity Risk Institute (PERI).

Armeanu D., Georgeta V. and Ștefan C. G., (2017), Empirical Study towards the Drivers of Sustainable Economic Growth in EU-28 Countries, *Sustainability*, 10, (1), 1–22

Arzubiaga, U., Kotlar, J., de Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33, 455–469.

Barazandeh, M., Parvizian, K., Alizadeh, M., & Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*,

Ben-Amar, W. Chang M. & McIlkenny, P., (2015), “ Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project ”. *J. Bus. Ethics* 2015.

Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26 (4), 367–377.

Bouhon F., Jousten A., Miny X. *et al.*, (2020) « L’État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d’un régime d’exception », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2020/1 (n° 2446), p. 5-56.

Brühwiler, B. (2011). *Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen*.-3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Bern Stuttgart Wien: Haupt

Buccioli, A.; Miniaci, R. Household portfolios and implicit risk preference. *Rev. Econ. Stat.* 2011, 93, 1235–1250.

Charness, G., and U. Gneezy. 2012. “Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking.” *Journal of Economic Behavior & Organization* 83 (1): 50–58.

Charness, G., and U. Gneezy. 2012. “Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking.” *Journal of Economic Behavior & Organization* 83 (1): 50–58.

Chen, Y.-L., Chuang, Y.-W., Huang, H.-G., & Shih, J.-Y. (2019). The value of implementing enterprise risk management: evidence from Taiwan’s financial industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 100,926. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004>.

Clarke, T 2004, *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*, Routledge

Comfort, L. K. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review*, 62, 98–107.

Djoutsa W., L., Sahut, J. M., & Teulon, F. (2020). Diversité de genre dans la perception du risque lié à la décision de création d’entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-20.



Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5–6), 400–412.

Ellul, A., & Yerramilli, V. (2013). Stronger risk controls, lower risk: evidence from U.S. Bank holding companies. *The Journal of Finance*, 68, 1757–1803. <https://doi.org/10.1111/jofi.12057>.

Erkut, S. Kramer, V. W. Konrad, A. M.. “Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference?” In *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*, edited by Vinnicombe, Susan Singh, Val Burke, Ronald J. Bilimoria, Diana Huse, Morten, 222–230.

Ertac S., Gurdal M.Y. “Deciding to decide : Gender, leadership and risk-taking in groups”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2012, vol. 83 (1), p. 24-30.

Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38 (3), 770–779.

Fama, E.F., & Jensen, M.C., (1983), « Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, Vol.26, pp 327-349.

Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22 (2), 39–53.

Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18, 29–53.

Gauthier Caizergues, « l’impact de Covid19 sur le comportement des utilisateurs et le e-commerce », *JDN*, 03 Avril 2020 ;

Godfred Adjappong Afrifa & Venancio Tauringana, (2015), "Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises", *Corporate Governance*, Vol. 15 Iss 5 pp. 719 – 733

Hambrick, D.C.; D’Aveni, R.A. Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Manag. Sci.* 1992, 38, 1445–1466.

Hidayat, M., Latief, F., Nianti, D. A., Bahasoan, S., & Widiawati, A. (2020). Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia.

Jensen, M.C., (1993), « The modern industrial revolution, exit the failure of internal control systems », *Journal of Finance*, Vol.48, pp 831-880.

Khairi, O., Mnajli, F. E., Bennani, M., & Bensassi Nour, H. (2021). L’évolution des comportements d’achat à l’ère du COVID19 : cas du Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2 (6), 120-139.

Kim, N., Pae, J. H., Han, J. K., & Srivastava, R. K. (2010). Utilization of business technologies: Managing relationship-based benefits for buying and supplying firms. *Industrial Marketing Management*, 39 (3), 473–484.

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., ... Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.

Liang, Tsai & Shih, (2016), “Financial ratios and corporate governance indicators in bankruptcy prediction: A comprehensive study”. *Eur. J. Oper. Res.* 2016, 252, 561-572.

Ludmila Kozubikova, Jaroslav Belas Yuriy Bilan & P. B. (2015). Personal Characteristics Of Entrepreneurs In The Context Of Perception And Management Of Business Risk In The SME Segment. *Economics and Sociology*, 8 (1), 41–54.

Martine Fuxa, « l'évolution des comportements d'achat face au Covid 19, selon Nielsen », *Relationclientmag*, 24 Mars 2020

Matolsy, Z.; Stocks, D.; Wright, A. Do independent directors add value? *Aust. Account. Rev.* 2004, 14, 33–40.

McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19 (2), 137–153.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20, 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>.

Post, C.; Rahman, N.; McQuillen, C. From board composition to corporate environmental performance through sustainability-themed alliances. *J. Bus. Ethics* 2015, 130, 423–435.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761–787.

Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26, 207–227. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>.

Renn, O. (1998). Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*, 1 (1), 49–71.

Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster 1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), 12–26.

Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 165–177.

Serfling, M.A. Ceo age and the riskiness of corporate policies. *J. Corp. Financ.* 2014, 25, 251–273.

Shortridge, J., Aven, T., & Guikema, S. (2017). Risk assessment under deep uncertainty: a methodological comparison.

Tajer, A., Benyaich, S., El majhed, H., & Rigar, S. M. (2022). Gouvernance interne et performance financière des PME familiales. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).

Tajer, A., Ouberka, B., & Rigar, S. M. (2021). Structure de l'actionnariat et performance financière des entreprises marocaines cotées en bourse. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8).

Tajer, A., Araban, O., Essabbar, H., & Rigar, S. M. (2022). The governance of the family business from the perspective of agency and stewardship theory. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 6(2).

Tajer, A., Ouberka, B., and Rigar, S. M. (2021). The Effect of Internal Governance on Corporate Financial Performance. *International Journal of Current Business and Social Sciences*. 7 (6), 01-14, (2021).

Tait, P.; Loosemore, M. The corporate governance of Australian listed construction companies. *Australas. J. Constr. Econ. Build.* 2009, 9, 7–16.

Thiam I. & Ndiaye S. (2020) « COVID-19 et économie numérique dans le monde : Le pari de la réduction de la fracture numérique », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 323 - 341

Tremblaya Diane-Gabrielle (2020), « Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19 », *NOTES D'ACTUALITÉ, Revue Organisations & Territoires*, Volume 29, No 2 — p : 159.

Umar, A., Che Cob, C. M. S., Che Omar, C. M. Z., & Gani Hamzah, M. S. (2018). Determinants of Entrepreneurial Competencies Development in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 14 (1), 147.

Uzun, H.; Szewczyk, S.H.; Varma, R. Board composition and corporate fraud. *Financ. Anal. J.* 2004, 60, 33–43.

Wang, C.-J. Board size and firm risk-taking. *Rev. Quant. Financ. Account.* 2012, 38, 519–542.

Wang, T.W.; Hsu, C. Board composition and operational risk events of financial institutions. *J. Bank. Financ.* 2013, 37, 2042–2051.

Watt, J. (2007). Strategic risk management for small businesses. In: Reuvid, J. (ed.). *Managing business risk 2nd edition—a practical guide to protecting your business*. London—Philadelphia: Kogan Page.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11 (2), 733–769.

Wong, W.-K., Cheung, H.-M., & Venuvinod, P. K. (2005). Individual entrepreneurial characteristics and entrepreneurial success potential. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2 (03), 277–292.

Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), 35

Yang, Y., & Kankanhalli, A. (2014). The Impact of Social Media Marketing on Online Small Business Performance. *PACIS*, 63.