

L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines: Une étude quantitative

The Impact of Risk Management on Mitigating Future Effects of the Covid-19 Crisis on Moroccan SME: A Quantitative Study

Pr BENAZZI Khadija

Enseignante-Chercheure

Université Cadi Ayyad, ENCG-Marrakech

Laboratoire de recherche en Innovation, Responsabilités, et Développement Durable

Mail : Khadija.benazzi@gmail.com

Date de soumission : 14/06/2021

Date d'acceptation : 30/07/2021

Pour citer cet article :

BENAZZI Kh. (2021) « L'impact de la gestion de risques sur l'atténuation des effets futurs de la Crise Covid-19 dans les PME marocaines: Une étude quantitative », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 632- 659.

Résumé

Cet article étudie l'impact de la pandémie du COVID-19 sur les PME (Petites et Moyennes Entreprises) marocaines, ainsi que la gestion de risques en temps de crise au sein de ces entreprises. Le but étant d'énumérer les principaux risques qui affectent ce type d'entreprises pendant cette crise, et d'essayer de trouver s'il y a une relation entre le degré d'impact de la crise sur l'activité et l'existence d'un processus d'identification et de gestion de risques au sein de ces petites et moyennes entreprises marocaines. Les résultats relatifs à l'enquête menée auprès de 98 PME marocaines révèlent que la pandémie du COVID-19 a gravement impacté leurs activités (Impact sur la trésorerie, Impact sur les Opération/Business ou encore un Impact sur la gestion des ressources humaines...). L'analyse de ces résultats montre que la gestion de risque pendant cette période de crise permet d'atténuer les effets futurs (dans les mois et les années à venir) de la crise sur l'activité de ces entreprises, ce qui va leur permettre d'atteindre et retourner vers le niveau de productivité habituel rapidement.

Mots clés : Management des risques ; Gestion de risques ; Gestion de crise ; La crise du COVID-19 ; PME Marocaines.

Abstract

This article studies the impact of the COVID-19 pandemic on Moroccan SMEs (Small and Medium Enterprises), as well as risk management in times of crisis within these companies. The aim is to list the main risks that affect this type of business during this crisis, and to try to find if there is a relationship between the degree of impact of the crisis on the activity and the existence a process of identification and management of risks within these small and medium-sized Moroccan companies. The results relating to the survey carried out among 98 Moroccan SMEs reveal that the COVID-19 pandemic has seriously impacted their activities (Impact on cash flow, Impact on Operations / Business or an Impact on human resources management, etc.) . The analysis of these results shows that risk management during this period of crisis makes it possible to mitigate the future effects (in the months and years to come) of the crisis on the activity of these companies, which will allow them to achieve and return to the usual level of productivity quickly.

Keywords : Risk management; Risk management; Crisis management; The COVID-19 crisis; Moroccan SMEs.

Introduction

« **Alerte COVID-19** ». Tel est devenu le terme le plus employé en cette année 2020. Une pandémie qui a bouleversé toute une économie mondiale, qui a causé une crise sanitaire jusqu'à même financière et politique. Une pandémie qui a provoqué des conséquences et retombés économiques et sociales peut-être plus pires, et d'une gravité plus dramatique que celle de la Grande Dépression selon **KRISTALINA GEORGIEVA**, directrice du Fond monétaire international (FMI).

Apparu en Chine à la ville de Wuhan, ce virus très contagieux connaît une propagation assez rapide chez l'être humain ainsi que l'animal. Il est tout de même mortel chez une partie des gens plus que d'autres, qui sont les plus susceptibles au virus (à savoir les personnes âgées, ou atteintes de pathologies respiratoires...).

La contagion ne fait malheureusement qu'augmenter d'une façon alarmante, les personnes atteintes du virus aussi. Ralentir la propagation est la seule solution tant qu'aucun vaccin n'a toujours pas été développé jusqu'à maintenant. Solution : une obligation de confinement strict et de distanciation sociale. Telles étaient les mesures prises par les chefs d'Etats au monde entier pour essayer d'endiguer l'ampleur de cette prolifération exponentielle, et de permettre au système sanitaire mis à l'épreuve de faire face aux nombres flagrant de patients qui ne cesse d'augmenter. Toutefois, il semble que la progression de la contagion et des personnes infectées a pris le dessus, et que le système sanitaire dans quelques pays-notamment les pays émergents-n'a pas pu suivre la cadence de l'expansion du virus vu les capacités limitées en termes d'infrastructures.

Néanmoins, cette soit disant protection n'a malheureusement pas pu défendre l'économie mondiale. Des conséquences et répercussions critiques sur tous les secteurs confondus, partout dans les quatre coins du monde.

« **Nous sommes en guerre** », avait déclaré le président français Macron face à cette épidémie. Une guerre sans armes, mais qui a causé un saignement brutal et abondant de l'économie. Des chiffres alarmants vis-à-vis des contre-performances, du ralentissement de la croissance économique, d'une chute de production ainsi que celle de la consommation ménagère, et encore le ralentissement des activités des entreprises et le resserrement des conditions financières...

Résultats : un taux de chômage élevé, une crise financière ainsi qu'une crise de moyens de production, pénuries et d'autres retombées économiques dévastatrices.

Le Maroc n'échappe pas à la règle, et se retrouve lui aussi face à cette mise en scène qui peut être qualifiée de tragique, et qui a levé le voile sur les nombreuses faiblesses du pays. Un stade d'état d'urgence sanitaire après une bonne période de confinement stricte, mais les cas de personnes infectées sont toujours en pleine croissance.

Outre cela, l'agriculture et le tourisme qui consistent les secteurs vitaux de l'économie marocaine sont fortement touchés, et se montrent vulnérables devant la pandémie. Un sans précédent pour le pays qui dépend fortement et principalement sur ces deux secteurs économiques, ce qui certainement générera un fort impact économique, ainsi que social.

Et tout comme l'Europe ou n'importe quel autre pays, le Maroc n'est pas une exception et se retrouve aussi face à une récession économique qui relèvera un grand défi pour s'en remettre. Une atteinte à la croissance et au commerce du pays, ainsi qu'aux différents secteurs industriels et à l'investissement.

Ceci dit, il est aussi nécessaire de mentionner que malgré toutes ces répercussions, plusieurs mesures sont mise en place, notamment en termes de création d'un fonds spécial comme mesure financière pour réguler l'ensemble des conséquences sociales et économiques, des différentes indemnités en faveur des salariés en difficultés, et surtout ceux en arrêt d'activité, des mesures fiscales vis-à-vis des entreprises et n'oublions pas les mesures commerciales visant à réduire de l'importation.

Toutes ces solutions temporaires et ces démarches face à cette crise ont pour but ultime le contrôle et limite des dégâts engendrés sur l'activité des entreprises et leurs capacités à atteindre les objectifs, d'où notre principal questionnement «*Dans quelle mesure la gestion de risques en période de crise peut aider les entreprises à atténuer les effets futurs de la pandémie sur leurs activités ?*»

A travers notre article, nous allons présenter un aperçu d'abord sur les fondamentaux de la gestion des risques. Puis, proposer notre démarche méthodologique pour répondre à la problématique posée, ensuite, exposer nos principaux résultats, et les discuter, Finalement, nous allons essayer de mettre en perspective ces résultats.

1. Une revue de littérature sur la gestion des risques :

1.1. Définitions de la gestion du risque

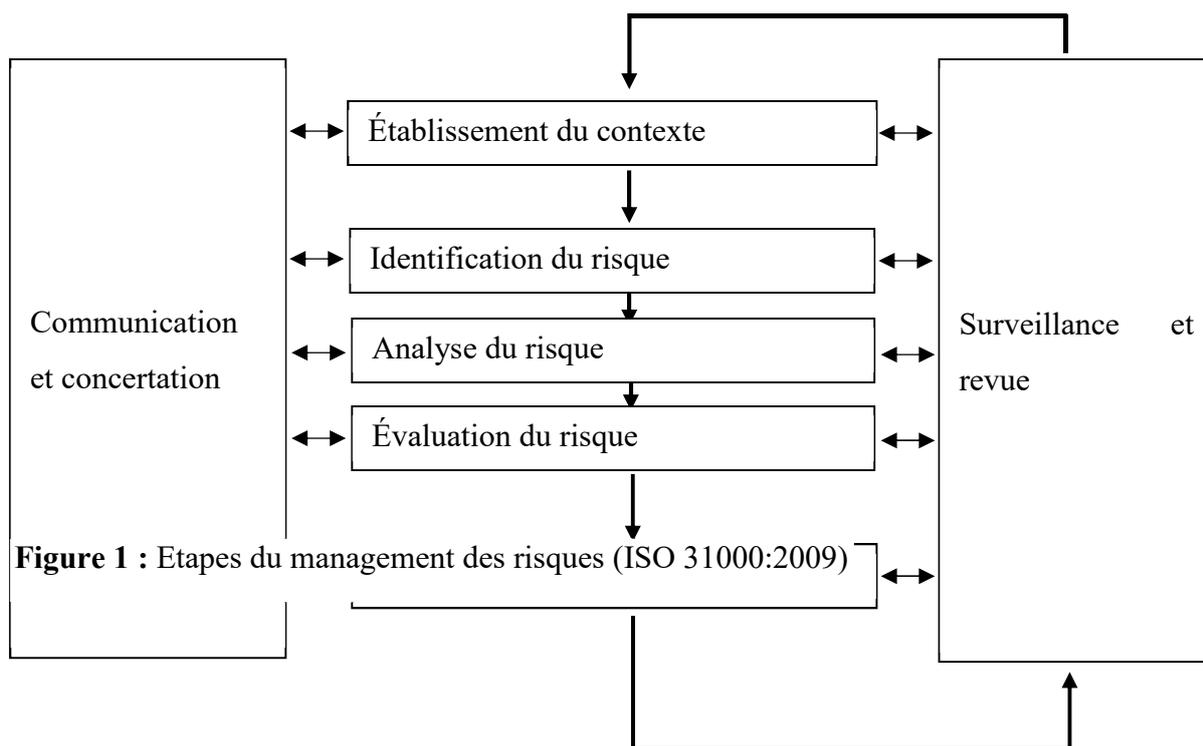
Tableau 1 : Définitions de la gestion du risque

(ISO Guide 73, 2009)	l'ensemble des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.
(COSO)	Le Management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
(EBONDO MANDZILA & ZÉGHAL, 2009)	Une approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçant l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux.
(Treasury Board of Canada, 2001)	La gestion des risques est une approche systématique pour définir les meilleures actions en cas d'incertitude par identifier, évaluer, comprendre, agir et communiquer les risques.
(OQLF, 2007)	Ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru.
(FERMA, 2003)	La gestion du risque est un processus qui protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur pour celle-ci et ses parties prenantes.

Selon le cadre de référence 2010 de l'AMF « *Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation* ». En d'autres termes, on peut dire que la gestion des risques est l'utilisation d'un processus qui vise à identifier les causes et les effets des événements qui peuvent causer des problèmes et des menaces pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Elle permet d'étudier leurs impacts sur la performance des entreprises et proposer des outils et des mesures appropriées afin de gérer au mieux ces risques.

1.2. Étapes et principes de la gestion des risques

Les entreprises font face à de nombreux risques, c'est pourquoi la gestion des risques doit être au cœur de la gestion stratégique de toute entreprise. Elle se base sur la norme ISO 31000, la gestion des risques comprend généralement les étapes suivantes:



– **Établissement du contexte (*Establishing the context*) :**

Cette étape définit les paramètres de base de la gestion des risques que ça soit externe ou interne afin que l'organisme atteigne ses objectifs. Ils concernent généralement les buts et des objectifs des activités de management du risque, le domaine d'application, les méthodes d'appréciation

du risque, etc... Ces méthodes sont nécessaires principalement pour l'étape de l'identification et l'évaluation.

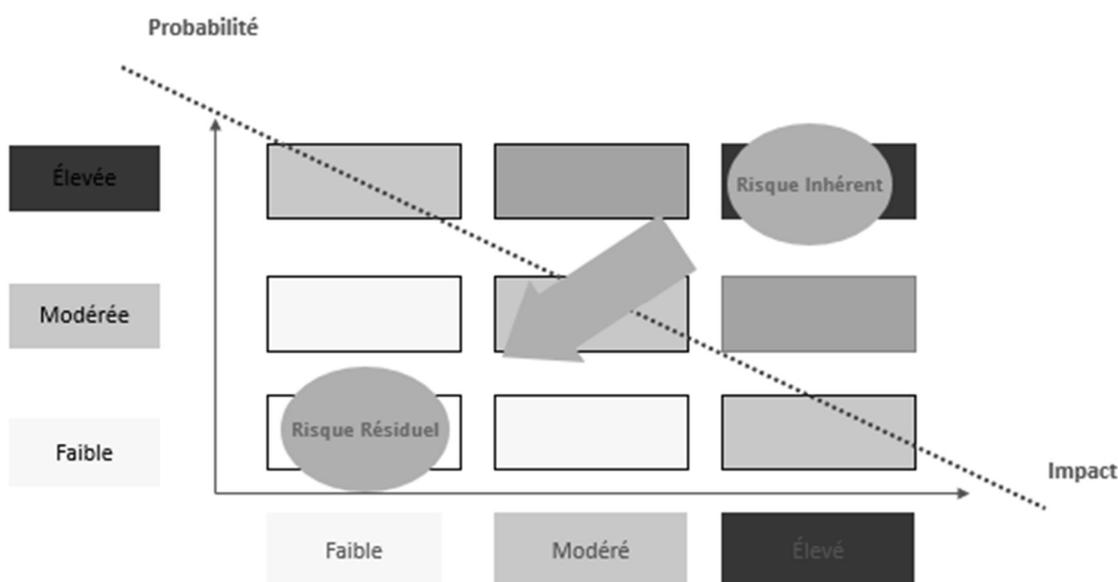
– **Identification des risques (*Risk identification*) :**

Il faut distinguer les sources des risques (internes ou externes), leurs impacts potentiels ainsi que leurs causes et leurs conséquences sur l'activité des entreprises. Afin de créer une liste des risques potentiels, il est nécessaire d'utiliser les différents outils de collecte des données notamment le brainstorming, prendre en considération l'avis des experts et autres personnes compétentes (Interviews, réunion de groupes...), Analyse des opérations (audit, Cartes de contrôle...), les informations et données historiques ...

– **Analyse des risques (*Risk analysis*) :**

Après l'identification des risques qui pourraient empêcher les entreprises à atteindre leurs objectifs, il est nécessaire de procéder à une analyse profonde afin de déterminer et comprendre comment le risque se développe, y compris les méthodes de contrôle en se basant sur des méthodes qualitatives, semi-quantitatives, quantitatives ou une combinaison entre les trois afin de prendre une décision de les traiter ou non. Cette analyse est réalisée à travers deux gradeurs (Impact et la Probabilité) :

Figure 2 : La cartographie des risques (CHEMLAL, MRABET& BENAZZOU, 2017)



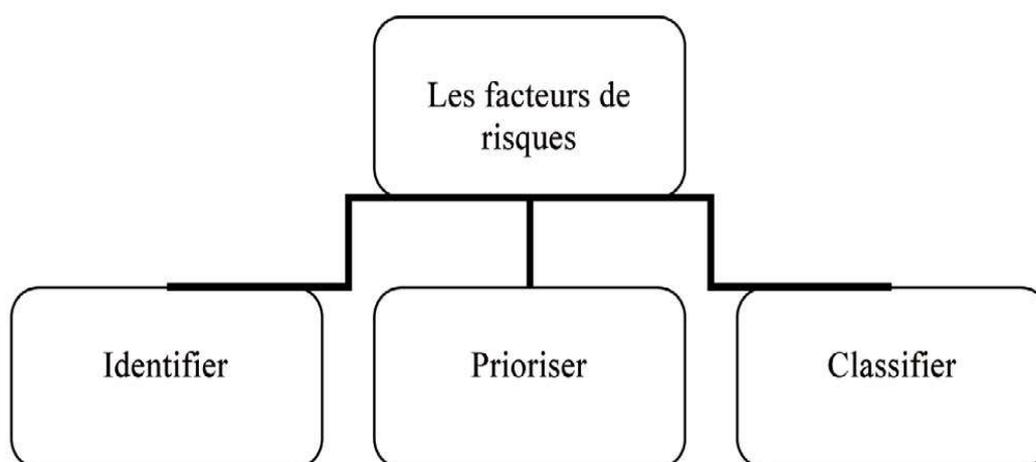
Cette cartographie a pour objectif d'évaluer la qualité des systèmes de prévention et de contrôle en déterminent deux niveaux de risques :

- Le risque inhérent : « *c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations.* » (NAJOUA GHARIANI, 2015). De façon claire, c'est un risque lié principalement au secteur d'activité de l'entreprise ainsi qu'il est généralement identifié et évalué avant toute mesure de contrôle.
- Le risque résiduel : C'est le risque qui existe toujours après l'application des stratégies de contrôle des risques, c'est-à-dire c'est le risque inhérent après l'application des mesures de contrôle.

– **Evaluation des risques (*Risk evaluation*) :**

L'évaluation des risques est une étape primordiale dans le processus de la gestion des risques. Elle nécessite une comparaison entre le niveau du risque déterminé précédemment et les critères des risques déjà établis dans la phase d'ÉTABLISSEMENT DU CONTEXTE en se basant sur trois étapes : l'identification des facteurs, le classement par priorité et la classification.

Figure 3 Evaluation des risques (EBONDO WA MANDZILA & ZÉGHAL, 2009)

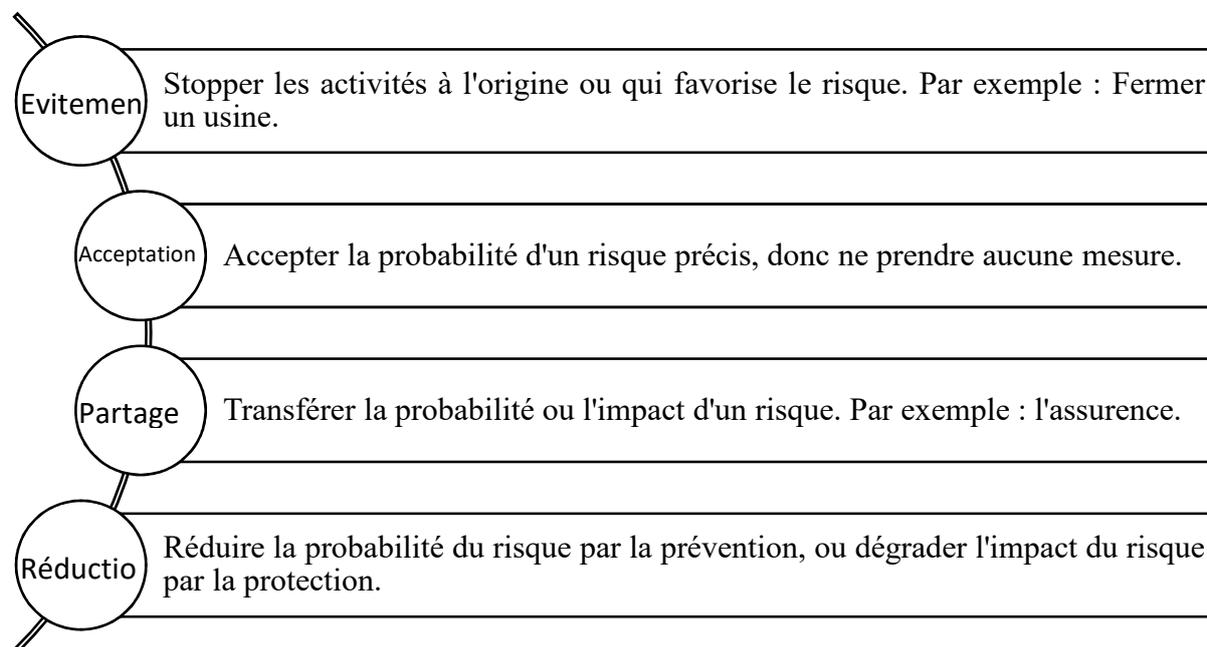


- Identifier : Les facteurs de risques qui pourraient impacter la mise en œuvre d'une stratégie ou l'atteinte d'un objectif. Ils sont obtenus par une revue des stratégies de l'organisation et les plans des opérations et de financement.
 - Prioriser : Et regrouper les détails et les informations relatives à chaque facteur de risque afin de rechercher après l'impact potentiel sur la stratégie, la croissance et la réputation de l'entreprise.
 - Classifier : A travers un schéma qui va permettre de déterminer les facteurs de risques opérationnels et stratégiques.
- **Traitement des risques (*Risk treatment*) :**

Après l'identification, l'analyse et l'évaluation, on passe à une autre étape très importante dans le processus de la gestion du risque : Le traitement des risques a pour but de ramener le risque à un degré acceptable en utilisant principalement deux stratégies : diminuer la probabilité de réalisation, ou dégrader l'impact du risque sur l'entreprise. Il existe plusieurs options de traitement selon (COSO)¹ (2004) :

¹ COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, c'est une organisation dédiée à fournir des conseils sur le contrôle interne et la gestion des risques d'entreprise.

Figure 4 : Les stratégies de traitement du risque



– **Communication :**

C'est un processus qui permet d'engager les parties prenantes (internes ou externes) dans le processus de gestion de risque, par l'élaboration des plans de communication et de concertation. Principalement la consultation aux experts afin de tirer le maximum d'information possible sur le risque, ses causes, ses conséquences, etc...

– **Surveillance et revue :**

Cette étape impose un accompagnement et une surveillance régulière pour détecter les changements internes et externes afin de les traiter. Cette évaluation va permettre d'améliorer les stratégies de traitement des risques et de prioriser les risques à traiter vu l'impossibilité de traiter tous les risques à la fois en utilisant la règle de 20/80 (loi de PARETO : 20% des risques sont responsables de 80% des dégâts).

2. Problématique et méthodologie de recherche

2.1. Problématique de recherche

A la lumière de cette revue de littérature, on conclut que la crise est un évènement improbable qui résulte de plusieurs dysfonctionnements dans les organisations. Afin de l'éviter, il est nécessaire d'opter pour une gestion de risque qui consiste à identifier les différents types de risques pour protéger le patrimoine de l'organisation et agir de façon préventive pour le déclenchement de la crise. D'un autre côté et après le déclenchement de la crise, les entreprises doivent se recourir à une gestion de crise qui présente l'ensemble des processus permettant de traiter une crise et ses conséquences afin de maîtriser la situation et d'assurer la continuité du fonctionnement. La gestion de risque et la gestion de crise reposent sur des bonnes pratiques pour établir une structure de gouvernance saine. La différence entre les deux c'est que la première concerne principalement l'identification des menaces par contre la deuxième permet de traiter ces menaces et de réduire leurs impacts sur l'activité des entreprises.

« La crise est l'absence de maîtrise née de la réalisation d'un risque. » (ERIC CASPERS, 2017). A cause de la pandémie du COVID-19, la majorité des entreprises est impactée totalement ou partiellement par cette crise HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020).. De ce fait, toutes ces entreprises évaluent la situation en temps réel et essaient de prendre les mesures et les actions nécessaires pour assurer la continuité de l'activité vu qu'il est difficile de voir quand et comment la crise prendra fin.

Sur la base de ces constats, qu'on va constituer les axes de notre étude, afin de vérifier la réaction des petites et moyennes entreprises avant et pendant cette crise. En effet, on va répondre à la question suivante : *« Dans quelle mesure la gestion de risques en période de crise peut aider les entreprises à atténuer les effets futurs de la pandémie sur leurs activités »*

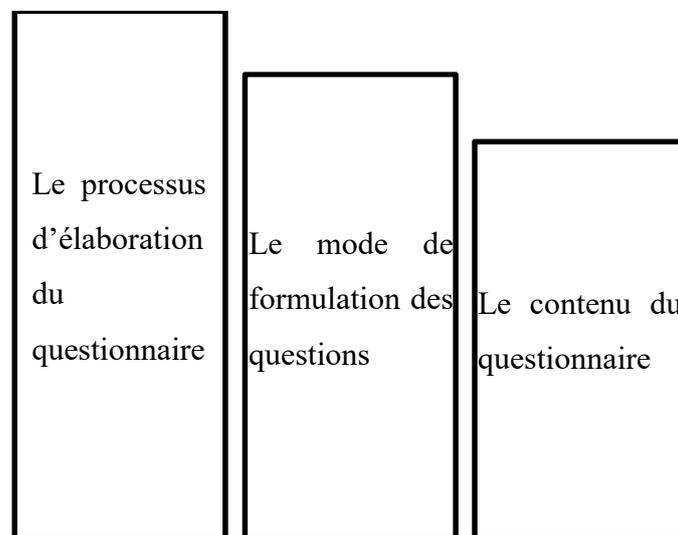
2.2. Méthodologie de recherche

La réalisation de l'étude empirique doit suivre une méthode spécifique pour atteindre les objectifs souhaités. En effet, la mise en œuvre de l'enquête nécessite le respect des éléments suivants :

- Le choix de l'approche

Le choix de l'échantillon

Figure 1 : Les principales parties de l'élaboration d'un questionnaire



- LE PROCESSUS D'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE :

Selon JAUSSENT, le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées, nécessaire à la collecte d'informations, qui peuvent être utilisés par un contact direct avec des personnes interrogées ou indirect par exemple le diffuser en ligne. Il existe plusieurs règles qui doivent être respectées afin d'assurer la validité du questionnaire et la qualité du résultat, on distingue notamment entre :

LE WORDING : C'est être claire dans la rédaction et la formulation des questions (en utilisant des phrases courtes et des mots simples en évitant les termes techniques).

EVITER LES ERREURS DE MESURE : C'est-à-dire les réponses liées aux défauts du questionnaire notamment la présentation (un ordre inadapté des questions etc...).

La revue de littérature mobilisée sur le sujet, nous a permis de relever les deux hypothèses ci-dessous :

- 1) Hypothèse 1 : la gestion de risque a permis d'atténuer le degré d'impact de la crise du COVID-19.
- 2) Hypothèse 2 : la gestion de risque en période de crise peut aider les entreprises à atténuer les effets de la pandémie sur leurs activités dans les mois à venir.

Le questionnaire a été établi en deux temps en respectant les règles déjà mentionnées. Dans un premier temps, une pré-enquête (une phase qualitative) a été réalisée aux près de 5 PME marocaines afin de tester le questionnaire pour recueillir plus d'informations sur le sujet et déterminer les problèmes qui concernent la manière de formulation et la compréhension des questions ainsi que de s'assurer que ces questions sont conformes avec les objectifs déjà fixés depuis le début. Dans un deuxième temps et après l'étape de l'étude qualitative qui m'a permis de dégager des conclusions ; j'ai opté pour des changements que ce soit une reformulation ou une suppression de certaines questions qui semblent inutiles ou loin de l'objectif de l'étude.

2.3. Le choix de l'approche

Pour parvenir à atteindre les objectifs déjà cités dans la partie précédente et en raison de ses avantages en termes de simplicité et de rapidité de la réalisation, j'ai choisi d'adopter une approche quantitative afin de vérifier les hypothèses. Cette approche présente plusieurs avantages principalement :

- L'obtention des résultats chiffrés ce qui va faciliter l'analyse.
- L'obtention des résultats rapides sans perdre beaucoup de temps.
- La flexibilité de la méthode. Par exemple l'administration du questionnaire par voie électronique, c'est-à-dire utiliser les réseaux Internet pour répondre au questionnaire ce qui signifie un coût moins cher.
- Le respect de l'anonymat ce qui va rendre le répondant plus à l'aise en donnant ses réponses, donc avoir des résultats fiables et plus exacts.

2.4. Le choix de l'échantillon

Cette enquête vise à étudier l'impact de la crise du COVID-19 sur les entreprises et plus précisément sur les petites et moyennes entreprises, ainsi que de savoir est-ce que la gestion de

risque a permis d'atténuer le degré d'impact de cette crise. Elle couvre généralement tous le territoire marocain et concerne toutes les entreprises qui opèrent dans tous les secteurs notamment de l'industrie, de la construction, du commerce, des services, etc...

– LES PME SELON LE CONTEXTE MAROCAIN :

La définition de la PME est cadrée principalement par plusieurs notions notamment celle économique et une autre structurelle. Sur le premier plan, les petites et moyennes entreprises n'ont pas une influence significative sur le marché. Par contre sur le deuxième, elles se différencient par la personnalité du gérant ou du propriétaire.

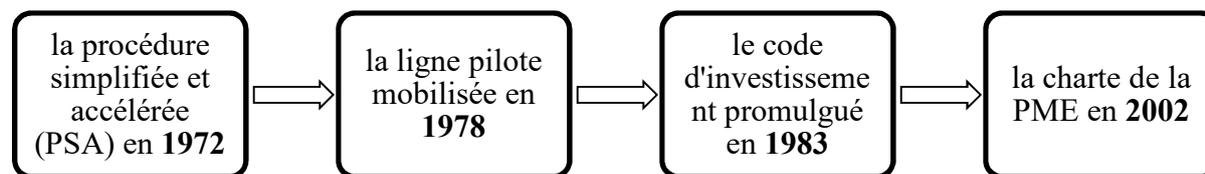
Afin de cerner plus précisément la définition de la PME en fonction des données de chaque pays, on trouve deux types de critères :

Des critères quantitatifs : Ils portent sur tout élément mesurant l'activité de toute entreprise (chiffre d'affaire, effectif, capital social, valeur ajoutée, part du marché...).

Des critères qualitatifs : Ils nous renseignent sur les parties prenantes et les relations externes, la structure interne et le style de management adopté par chaque entreprise.

Au Maroc, la définition de la PME a connu plusieurs mutations depuis 1972²

Figure 4 L'évolution de la définition de la PME au Maroc



Selon la charte de la PME ‘loi 53-00’ de 2002, une PME représente « toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits

² PME Maroc (2014). Définition des PME. Récupéré le 1 Aout 2020, tiré de <http://pme-maroc.blogspot.com/2014/08/definition-des-pme.html>

de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME. »³. Les PME doivent répondre aux conditions :

Pour les entreprises existantes :

Tableau 2 Les caractéristiques d'une PME

Type d'entreprise	Le chiffre d'affaires	Effectif	Total du bilan
Les petites et moyennes entreprises	<75 millions de DHS (HT)	< 200 employés	≤ 50 millions de DHS

Pour les entreprises nouvellement créées : (ayant moins de deux années d'existence) Engagent un programme d'investissement initial global n'excédant pas vingt-cinq-millions de DHS (25.000.000 DHS) et respectant un ratio d'investissement de moins de deux-cent-cinquante-mille dirhams (250.000 DHS).

-L'ECHANTILLON :

Les petites et moyennes entreprises au Maroc représentent 93 % du tissu économique national avec 64% sont des TPE, et participent activement à la croissance économique du pays.⁴

Le choix de l'échantillon qui va se constituer des PME marocaines est un élément très important pour réussir l'étude.

En raison de l'impossibilité d'utiliser les méthodes probabilistes vu le nombre élevé des PME au Maroc, prédominance du secteur informel et les instructions imposées par le gouvernement marocain face au COVID-19, donc il n'y a pas de possibilité de diffuser le questionnaire de façon que chaque PME aura la possibilité de répondre. C'est pourquoi mon échantillon s'inscrit dans la catégorie des échantillons non probabilistes. J'ai choisi de constituer l'échantillon en utilisant la méthode d'échantillonnage de convenance. C'est une méthode qui permet d'interroger facilement les entreprises ainsi qu'il n'y a pas d'influence de l'investigateur.

³ LOI N° 53-00. (23 juillet 2002) CHARTE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE. Dahir n° 1-02-188, Maroc tiré de <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/maroc/Maroc-Loi-2000-53-charte-PME.pdf>

⁴ PME Maroc (2014). Définition des PME. Récupéré le 1 Aout 2020, tiré de <http://pme-maroc.blogspot.com/2014/08/definition-des-pme.html>

Afin d’avoir un échantillon représentatif le maximum possible (même s’il est très difficile d’avoir la représentativité des PME à cause de la représentation géographique et la répartition sectorielle des PME), acceptable et adapté aux besoins de ma recherche, j’ai adressé mon questionnaire via l’adresse e-mail à environ 1000 entreprises et plus précisément à les 1.000 plus grandes PME (qui détiennent une adresse e-mail) selon le classement du site CHARIKA.MA⁵ en 2019⁶. Sur la base de ce critère et le mode d’administration de mon questionnaire, j’ai décidé de prendre contact avec ces 1000 PME. Sur cet échantillon, 98 PME ont répondu effectivement au questionnaire soit un taux de réalisation de 9.8%.

Tableau 3 :L'effectif de l'échantillon

Les PME	L'échantillon	Le taux de réalisation
1000	98	9.8%

La raison principale de ce taux de réalisation faible est due aux difficultés liées généralement au manque de disponibilité des dirigeants et des cadres des entreprises à cause de la crise sanitaire du virus COVID-19.

⁵ Le site CHARIKA.MA est édité par la société INFORISK SA qui est spécialisée dans l'information légale, juridique et financière sur les sociétés.

⁶ CHARIKA - Les 1.000 plus grandes PME. (2020). Récupéré le 2 August 2020, tire de <https://www.charika.ma/palmares-des-1000-plus-grandes-pme>

3. Résultats

A l'issue des données obtenues sur les 98 petites et moyennes entreprises marocaines. La relation entre l'existence d'un processus d'identification des risques dans l'entreprise et l'impact de la crise sur l'activité de l'entreprise est obtenue en appliquant le test de corrélation de Spearman entre ces deux variables:

- La variable Q24 qui concerne l'existence d'un processus d'identification des sources et des risques dans l'entreprise.
- La variable Q04 qui concerne l'impact et l'effet de la crise sur les entreprises.

Avant de faire le test, il est nécessaire de formuler les hypothèses :

- H0 (Hypothèse nulle) : Il n'y a pas de corrélation entre les deux variables Q24 et Q04 (la corrélation est nulle ; $r = 0$).
- H1 (Hypothèse alternative) : Il y a une corrélation entre les deux variables Q24 et Q04 (la corrélation diffère de 0 ; $r \neq 0$).

Tableau 4 Le test de corrélation entre la variable Q24 et Q04

	Votre entreprise est-elle impactée par la crise ?	Existe-t-il un processus d'identification des sources et événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de l'organisation ?
Rho de Spearman	de Votre entreprise est-elle impactée par la crise ?	1,000
	Coefficient de corrélation	-,229*
	Sig. (bilatéral)	.023
	N	98

Existe-t-il un processus d'identification des sources et de événements potentiels internes et externes qui influencent l'atteinte des objectifs de l'organisation ?	Coefficient de corrélation (bilatéral)	-,229*	1,000
	Sig.	,023	
	N	98	98

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

On remarque que le Sig (P-Value) = 0.023, donc $\text{Sig} < 0.05$. On rejette H_0 et on adopte H_1 . Cela signifie qu'il y a une corrélation entre l'effet et l'impact de la crise et l'existence d'un processus d'identification des sources et risques au sein des entreprises (PME).

Le coefficient est = -0.229, c'est-à-dire qu'il y a une corrélation négative entre les deux variables : Plus que les entreprises utilisent des processus d'identification des risques, plus il n'y aura pas d'effet de crise sur l'activité de ces entreprises.

En ce qui concerne l'existence d'un processus de gestion des risques dans les entreprises et le degré d'impact de la crise sur leurs activités, il est nécessaire de savoir si ces deux variables sont indépendantes pour confirmer les résultats du test précédent. Le test à choisir dans ce cas c'est le test de Khi- deux qui se base principalement sur deux types de variables :

- Une variable indépendante Q05 : Le degré d'impact de la crise sur les activités des entreprises.
- Une variable indépendante Q25 : l'existence d'un processus de gestion des risques dans les entreprises.

Avant de faire le test, il est nécessaire de formuler les hypothèses :

- H_0 (Hypothèse nulle) : Q05 et Q25 sont deux variables indépendantes
- H_1 (Hypothèse alternative) : Q05 et Q25 sont deux variables dépendantes

Tableau 5 Le test de Khi-deux entre la variable Q05 et Q25

	À quel degré votre activité est-elle impactée par la crise du Coronavirus ?	Si oui, est-ce que l'entreprise dispose d'un processus pour gérer ses risques ?
Khi-deux	22,918 ^a	27,586 ^b
ddl	2	1
Sig. asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,7.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 29,0.

On remarque que le Sig (P-Value) = 0.000, donc $\text{Sig} < 0.05$. On rejette H_0 et on adopte H_1 .

Cela signifie que la variable Q05 (Le degré d'impact de la crise sur les activités des entreprises) et Q25 (l'existence d'un processus de gestion des risques dans les entreprises) sont deux variables dépendantes. Ce test affirme le résultat de test de corrélation entre la variable Q24 et Q04, et précise que se disposer d'un processus pour gérer les risques impact positivement le degré d'impact de la crise sur l'entreprise.

De même façon, Le dernier test consiste à savoir la relation et l'indépendance entre la gestion de risque pendant cette période de crise et le temps nécessaire pour atteindre le niveau de productivité habituel, c'est-à-dire surmonter les effets de la crise. En effet, pour analyser ces deux variables, on va utiliser encore une fois le test de Khi-deux. Les variables sont : Q27 (les principaux risques dans la prochaine période) et Q28 (le temps nécessaire pour atteindre le niveau de productivité habituel). Avant de faire le test, il est nécessaire de formuler les hypothèses :

- H_0 (Hypothèse nulle) : Q27 et Q28 sont deux variables indépendantes
- H_1 (Hypothèse alternative) : Q27 et Q28 sont deux variables dépendantes

Tableau 6 Le test de Khi-deux entre la variable Q27 et Q28

	les principaux risques dans la prochaine période	Combien de temps jugez-vous nécessaire pour atteindre votre niveau de productivité habituel après la sortie du confinement ?
Khi-deux	75,469 ^a	12,633 ^b
ddl	1	2
Sig. asymptotique	,000	,002

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 49,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,7.

On observe que le degré de signification (Sig) <0.05. On rejette H0 et on adopte H1, donc il y a une dépendance entre les variables. Cela indique que la gestion de risque pendant cette période de crise (après le confinement) permet d'atténuer les effets futurs de la crise sur l'activité des entreprises ce qui va leur permettre d'atteindre et retourner vers le niveau de productivité habituel rapidement.

4. Discussion

« Au sein même des périodes noires des graines d'espoir surgissent. Apprendre à penser cela, voilà l'esprit de la complexité. »⁷ (EDGAR MORIN, 2009). Le monde connaît une situation sans précédent, l'épidémie du COVID-19 a plongé de nombreuses populations à s'isoler en confinement obligatoire. L'économie d'aujourd'hui est presque au point mort et il est difficile de voir quand et comment la crise prendra fin. Cette pandémie qui a bouleversé toute une économie mondiale en provoquant des conséquences très graves sur l'activité des entreprises dans tous les secteurs confondus et partout dans les quatre coins du monde. Le Maroc n'est pas un cas particulier, même s'il est l'un des premiers pays à prendre les mesures nécessaires pour limiter l'expansion du virus, le confinement a duré presque 3 mois : du 19 mars jusqu'au 10 juin 2020 (l'une des plus grandes périodes en confinement dans le monde). A cause de cet état d'urgence et afin de respecter les normes de distanciation sociales et les règles d'hygiène recommandées, les entreprises et plus précisément les petites et moyennes entreprises se sont mises en télétravail, en réduisant, ou même en arrêtant leurs activités ce qui a engendré des conséquences sur le fonctionnement de ces entreprises au quotidien. D'après les résultats de mon étude, l'activité de plus de 76% des petites et moyennes entreprises marocaines est impactée de plus de 20% depuis la déclaration de l'état d'urgence au Maroc. Cela nous mène à poser une grande question : *Comment anticiper et protéger une société d'un danger ou d'un risque même en temps de crise ?*

Comme nous pouvons le constater, les analyses effectuées tout au long de cette étude confirment que la gestion des risques, comme étant un ensemble des procédures essentiels visant à assurer la pérennité de l'entreprise, a un impact positif très important sur les effets et le degré d'impact d'une crise futur sur l'activité des entreprises. De ce fait, il est nécessaire de faire une distinction entre la gestion des risques en mode opérationnel et la gestion des risques en période de crise, car ils sont deux univers bien différents. Selon COULOMBE, AUDET & HEMOND (2020), La première est une gestion de risques en mode gestion de projet, par contre la deuxième est une gestion de risques en mode gestion de crise⁸. Cependant, il existe un lien entre les deux, à savoir l'importance d'identifier les risques improbables, mais qui ont

⁷ Conférence : Edgar Morin, E.M. (2008). L'abîme ou la métamorphose. N°201 de février 2009

⁸ COULOMBE, C, AUDET, F & HEMOND, Y. (2020) Covid-19 : une leçon de gestion des risques en temps de crise. Récupéré le 7 Aout 2020, tiré de <https://theconversation.com/covid-19-une-lecon-de-gestion-des-risques-en-temps-de-crise-135184>

un impact significatif sur le fonctionnement et la continuité de l'activité de l'entreprise. C'est avec ce type de risques que les gestionnaires commencent à mettre en place des plans de continuité d'activités, dénommés «PCA». L'objectif c'est de maîtriser les nouveaux risques qui peuvent surgir en périodes de crise, et qui sont liés principalement au changement, ainsi que les confronter avec ceux déjà identifiés afin d'atténuer les effets et l'impact de ces événements perturbateurs futurs liés à la crise.

La crise du COVID-19 est un exemple parfait où la gestion des risques en mode de crise entre directement en ligne après une gestion des risques opérationnelle. Pendant la gestion de cette crise, les gestionnaires doivent collaborer avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ayant un impact au niveau du processus de gestion des risques. Cette étape est primordiale dans une période de crise même s'il y a des obstacles à la mise en œuvre d'une gestion de risques intégrée dans les entreprises et principalement dans les petites et moyennes entreprises. Selon une enquête du DFCG-KPMG⁹ citée dans AUBRY (2011)¹⁰, les principaux obstacles à la mise en œuvre de la gestion des risques sont : le coût pour 42% des répondants et la sensibilisation des dirigeants pour 30%, ainsi que d'autres obstacles d'ordre managérial et organisationnel qui empêchent l'entreprise de dépasser les premières étapes de la gestion des risques.

« Cette démarche est d'autant plus importante, qu'en période de crise, il est primordial de traiter les risques sous plusieurs angles. Pour ce qui est de la crise sanitaire du Covid-19, il s'agit notamment de s'assurer du traitement des impacts de la pandémie dans les mois et années à venir. »¹¹ (GIL, 2020). En fin de compte, dans ces périodes exceptionnelles de crise, il est essentiel de pouvoir prévoir l'imprévisible en se concentrant principalement sur l'élaboration de divers scénarios pour traiter les risques probables pour les organisations. Ainsi qu'il est nécessaire d'adapter de manière simple et efficace les plans de gestion des risques et de sécurité afin que les gestionnaires et les managers se préparent à faire face à l'imprévisible et apprendre

⁹Enquête réalisée par la DFCG (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion) et le cabinet d'audit KPMG, en partenariat avec la Tribune. Lancée en octobre 2002 auprès de 5.000 directeurs financiers de grandes entreprises (> 200 salariés). En retour, 208 réponses dont 70 provenant de sociétés cotées.

¹⁰ AUBRY, C. (2011) La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle. Comptabilité et Connaissances, France. DOI : halshs-00581113

¹¹ GIL, M. (2020). La gestion des risques au cœur de la crise. Récupéré le 7 Aout 2020, tiré de <https://www.agefi.com/home/acteurs/detail/edition/online/article/la-gestion-des-risques-au-coeur-de-la-crise-497698.html>

à comment être surpris« *apprendre à être surpris devient de plus en plus d'actualité et nous devons créer notre nouvelle réalité* »¹² (LAGADEC, 2013).

Conclusion et perspectives :

Le monde a radicalement changé depuis le mois de janvier, les gens ont eu l'idée d'une pandémie mais personne n'a une compréhension claire de la forme spécifique qu'elle prendra ce virus et de son impact sur l'économie et les entreprises. Cette crise est différente, tout d'abord, l'impact est grave surtout lorsqu'on parle des variables macro-économiques, en effet, l'économie nationale a connu la pire récession depuis plusieurs années (la plus faible croissance des 20 dernières années, une baisse à 0,8%-2,3%), un grand nombre de projets prévus pour 2020 ont été annulé, une chute de production... L'arrêt partiel ou total à impacter gravement les entreprises marocaines et principalement les petites et moyennes entreprises. En effet, d'après l'enquête menée et les réponses obtenues, 76% des entreprises sont impactées par la crise de plus de 20% depuis la déclaration de l'état d'urgence au Maroc.

L'objet de cet article est de déterminer Est-ce que la gestion de risques a permis d'atténuer le degré d'impact de la crise du COVID-19 sur l'activité des entreprises. En d'autres termes, est-ce que la gestion de risque en période de crise peut aider les entreprises à atténuer les effets de la pandémie sur leurs activités. Le cadre théorique indique, d'une part, que la gestion de risques est une discipline qui permet d'identifier, analyser, évaluer et traiter les risques relatifs aux activités afin de protéger le patrimoine d'une organisation. Elle permet d'étudier l'impact de ces risques sur la performance des entreprises et proposer des outils et des mesures appropriées afin de les gérer au mieux. D'une autre part, que la gestion de crise est un ensemble de processus permettant de bien se préparer à une crise ou atténuer ses dégâts et ses conséquences. Son but est de réaliser des mesures préventives afin de prévenir la dégradation de la situation des entreprises, ainsi qu'elle permet à ces dernières à de modifier leurs méthodes de gestion afin de s'adapter au changement et maîtriser les déséquilibres causés par une crise. La différence entre les deux c'est que la première concerne principalement l'identification des menaces par contre la deuxième permet de traiter ces menaces et de réduire leurs impacts sur l'activité des entreprises.

¹² LAGADEC, P. (2013) La nature des crises d'aujourd'hui remet totalement en question notre manière de les aborder. ECOLE POLYTECHNIQUE, Paris.

Afin de savoir est-ce que la gestion de risque en période de crise permet d'atténuer les effets de la pandémie, j'ai fixé comme hypothèses :

- 1) Hypothèse 1 : la gestion de risques aurait permis d'atténuer le degré d'impact de la crise du COVID-19.
- 2) Hypothèse 2 : la gestion de risque en période de crise peut aider les entreprises à atténuer les effets de la pandémie sur leurs activités dans les mois à venir.

Les résultats relatifs à l'enquête menée auprès de 98 PME marocaines révèlent que la pandémie du COVID-19 a gravement impacté leurs activités (Impact sur la trésorerie, Impact sur les Opération/Business ou encore un Impact sur la gestion des ressources humaines...) principalement à cause du confinement ainsi que l'arrêt partiel ou total d'activité qui a été imposé sur plusieurs entreprises et principalement celles qui opèrent dans les secteurs du Commerce, de la Restauration, le Tourisme... Ces résultats ont révélé également l'existence de certains risques internes à l'entreprise, tels que, le risque de cessation de paiement, le retard de paiement d'un client, le risque d'insolvabilité des clients ou encore le non achèvement des plans d'investissement.

L'analyse de ces résultats montre qu'il existe une relation entre l'effet et le degré l'impact de la crise et l'existence d'un processus d'identification et de gestion de risques au sein des petites et moyennes entreprises marocaines. En effet, la gestion de risques pendant cette période de crise permet d'atténuer les effets futurs (dans les mois et les années à venir) de la crise sur l'activité de ces entreprises, ce qui va leur permettre d'atteindre et retourner vers le niveau de productivité habituel rapidement.

Finalement, cette étude pourrait compléter et répondre davantage à d'autres études qui ont été déjà faite dans ce sens.

BIBLIOGRAPHIE

Al Karkouri, J & Ferhane, A. (2020) La Vie... A l'Ere du Coronavirus « Covid-19 » Rabat : Rabat Net

Aliber, R. Z., & Zoega, G. (2019). The 2008 Global Financial Crisis in Retrospect. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. Benediktsdóttir, Sigrídur, Jón Daníelsson, and Gylfi Zoega (2011). "Lessons from a Collapse of a Financial System." Economic Policy, 26, 183-235.

AMF. (2010) Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : Cadre de référence. France

Allex-Billaud, L. (2014) l'approche locale généraliste du processus de gestion de crise. Science politique. Tiré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01112765>

ALTAÏR CONSEIL. Gestion de Crise : Se préparer à résister au pire. Paris

AUBRY, C. (2011) La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle. Comptabilité et Connaissances, France. DOI : halshs-00581113

Bank Al Maghrib, (Mai 2020) Revue de la conjoncture économique, pages 5 à 15. Tiré de <http://www.bkam.ma/Publications-statistiques-et-recherche/Documents-d-analyse-et-de-referance/Revue-de-la-conjoncture-economique#>

Bony, P. (2012) Efficacité des politiques de sortie de crise dans la zone euro : l'exemple français. Economies et finances. Tiré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00834841>

Bronckart, V. (2015) Réagir en période de crise. Paris : 50 Minutes.

BLOCH, E. (2012) Communication de crise et réseaux sociaux, Dunod

BASTAITS, I ET COLLAB. (2016) Faire face à la crise, guide pratique pour communiquer en cas de crise.COMM Collection N°7, Bruxelles tiré de <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/COMM%20Collection%207%20Communiquer%20en%20cas%20de%20crise.pdf>

Christophe Roux-Dufort, C.R-D. (2000). La gestion de crise, Bruxelles : DEBOECK

CRIIES. (2020) Gestion de crise. Consultée le 18 Juillet 2020, de <https://portailie.fr/ressource/glossary/76/gestion-de-crise>

CRBF 97-02, Article 14. Cité dans Ruelle, S. (2012). Continuité d'activité et gestion de crise : de la technique à l'humain. Sécurité et stratégie, 10(3), 32-40. Doi:10.3917/sestr.010.0032.

CASPERS, C. (2017) Gestion de crise Apports respectifs Gestion de crise - Audit et contrôle internes. Économie & finance, tiré de <https://fr.slideshare.net/ericcaspers/gestion-de-crise-apports-respectifs-gestion-de-crise-audit-et-contrle-internes>

CHARIKA - Les 1.000 plus grandes PME. (2020). Récupéré le 2 August 2020, tire de <https://www.charika.ma/palmares-des-1000-plus-grandes-pme>

COULOMBE, C, AUDET, F & HEMOND, Y. (2020) Covid-19 : une leçon de gestion des risques en temps de crise. Récupéré le 7 Aout 2020, tiré de <https://theconversation.com/covid-19-une-lecon-de-gestion-des-risques-en-temps-de-crise-135184>

EBONDO WA MANDZILA, E. & ZÉGHAL, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! La Revue des Sciences de Gestion, 237-238(3), 5-14. Doi:10.3917/rsg.237.0005.

ERTHAL ABDENUR, A, MUGGAH, R, & KUELE, G. (2018) Le Manuel de Prévention des Conflits. INSTITUT IGARA Fonds monétaire international (FMI). (avril 2020) Perspectives de l'économie mondiale. Pages 1 à 6. Tiré de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2020/April/French/forewordf.ashx?La=fr>

Gourc, D. (2006). Vers un modèle général du risque pour le pilotage et la conduite des activités de biens et de services. Thèse. Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse. Tiré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00745260f>

GHARIANI, N. (2015) Mise en place d'un dispositif de management de risques au sein du Projet Recouvrement à la STEG. Tunis

Hassid, O. (2011) Le management des risques et des crises. Paris : Dunod.

HEIDERICH, D. (2010) Plan de gestion de crise, Dunod.

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

IFACI. (2015). Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques. Paris : Eyrolles.

ISO 31000 : 2009. Management du risque — Principes et lignes directrices

Imad, I & Kern, F. (Hiver 2010) La gestion de la crise financière – Enjeux et perspectives. Dans l'observatoire des politiques économiques en Europe. Tiré de <http://www.opee.unistra.fr/spip.php?Article23>

Jean-David DARSA, J-D.D. (2010). La gestion de crise en entreprise. Le Mans: GERESO, p 28.

JAUSSENT, I. (2014) l'élaboration d'un questionnaire. INSERM tiré de <http://coursinfirmiere.free.fr/styled-6/styled-38/files/elaboration-d0027un-questionnaire.pdf>

LAJILI, K et ZEGHAL, D(2005) « Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise : l'autre facette de la gouvernance de l'entreprise »

LAFONT, F. (2017). 2 règles fondamentales pour rédiger un questionnaire - le blog de Questio. Récupéré le 30 Juillet 2020, tiré de <https://blog.questio.fr/regles-fondamentales-pour-rediger-questionnaire?Cn-reloaded=1>

(LOI N° 53-00. (23 juillet 2002) CHARTE DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE. Dahir n° 1-02-188, Maroc tiré de <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/maroc/Maroc-Loi-2000-53-charte-PME.pdf>

Lagadec, P. (2018) Entretien avec Patrick Lagadec sur la gestion de crise. Institut National des Hautes études de la Sécurité et de la Justice

L'Office québécois de la langue française. (2007) Vocabulaire de la gestion du risque. Québec, Canada

Les 9 avantages et inconvénients des questionnaires. (2017). Récupéré le 30 Juillet 2020, tiré de <https://surveyanyplace.com/fr/les-9-avantages-et-inconvenients-des-questionnaires/>

L. SZOSTAK, B. TEYSSIER, C. & SÉVILLE, M. (2018) Le management des risques : Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain. Paris : Editions MPE.

Manenc, B. (2012). Le management des situations de crise. Anticiper les risques et gérer les crises : Le Management des Situations de Crise, Laurent Combalbert, Première édition en 2005 chez ESF Editeur, série « Entreprise », à Paris. 3^{ème} édition en 2012 - 206 pages. Sécurité et stratégie, 10(3), 79-81. Doi:10.3917/sestr.010.0079.

MERZEAU, L., LE CROSNIER, H., DENIS, V., PICARD, J., JUANALS, B. & MERCIER, S. (2010). Unenouvelle dimension de l'information. Documentaliste-Sciences de l'Information, vol. 47(1), 32-41.doi:10.3917/docs.471.0032.

Pierre-Cyrille, H. (2010) Commentaire : Chaque grande crise est différente. Economie et statistique, n°438-440. Aspects de la crise. Pp. 43-46 .Tiré de <https://doi.org/10.3406/estat.2010.9590>

PME Maroc (2014). Définition des PME. Récupéré le 1 Aout 2020, tiré de <http://pme-maroc.blogspot.com/2014/08/definition-des-pme.html>

ROUX-DUFORT, C. (1997) L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POST-CRISE. Thèse. Paris,UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE

Saltet de Sablet d'Estières, E (2006). L'intelligence économique au service de la gestion des risques et des crises : la crise d'Air Canada. Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal. Tiré de <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/3053>

SOUILHI, S. (2020) Mise en œuvre d'un PCA en gestion de crise. PRIOR, Maroc

TARDY, T. (2009). Gestion de Crise, maintien et consolidation de la paix : acteurs, activités, défis. De boecksupérieur.

Van Xuan, B, P. (2015) Enjeux de la gestion de crise. Mémoire de fin d'études – MBA / MEMSE, Ecole de Commerce de Lyon.