

Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le contexte du Covid-19 : un état des lieux

Risk management in SMEs in Greater Agadir in the context of Covid-19: an inventory

HMIDOU Larbi

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR – Maroc

Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)

l.hmidou@uiz.ac.ma

BINKKOUR Mohamed

Professeur d'enseignement supérieur Habilité

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR – Maroc

Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)

m.binkkour@uiz.ac.ma

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

HMIDOU L.& BINKKOUR M. et (2022). «Le management des risques dans les PME du Grand Agadir dans le contexte du Covid-19 : un état des lieux», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 71- 91.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le présent article cherche à déterminer les principaux risques qui affectent les PME marocaines dans un contexte de crise économique et présente un état des lieux de ces dernières en termes de management des risques. Notre objectif étant de dénombrer les risques dont ce type d'entreprises fait face d'une part, et d'autre part présenter une vue d'ensemble de leurs spécificités en matière du processus du management des risques à l'aire de la crise sanitaire.

Les résultats concernant cette étude menée à partir d'une enquête empirique sur un échantillon de 30 PME du Grand Agadir montrent que les principaux risques rencontrés par celles-ci sont les risques financiers, les risques d'insolvabilité des clients, les risques de pénurie des matières premières et l'augmentation de leurs prix, les risques de la qualité des produits finis et risques d'exposition à des produits chimiques, risques électriques et sanitaires...Les résultats montrent, également, que la majorité des PME adoptent une démarche du management des risques d'une manière formelle selon une approche proactive.

Mots clés : Risque, Management des risques, approche proactive, PME Marocaines.

Abstract

This article seeks to determine the main risks that affect Moroccan small and medium-sized enterprises (SMEs) in a context of economic crisis and presents an inventory of the latter in terms of risk management. Our objective is to list the risks that this type of business faces on the one hand and on the other hand to present an overview of their specificities in terms of the risk management process in the face of the health crisis.

The results of this survey carried out on the basis of an empirical survey of a sample of 30 SMEs in the City of Agadir show that the main risks are financial risks, risks of customer insolvency, risks of shortage of raw materials and the increase in their prices, the risks of the quality of finished products and risks of exposure to chemicals, electrical and health risks ... The results also show that the majority of SMEs adopt a risk management approach in a formal way with a proactive approach.

Keywords : Risk, Risk management, proactive approach, Moroccan SMEs.

Introduction

Le sujet du management des risques a été étudié pour la première fois après la Seconde Guerre mondiale. Ce processus traite de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des ressources pour atteindre des objectifs donnés lorsque des événements inattendus, bons ou mauvais, peuvent survenir (Head, 2009), et il fournit également un lien entre les organisations et l'environnement externe dans lequel elles opèrent (Themsen & Skærbæk, 2018). Les théories du management des risques ont été évoluées après la publication du premier rapport COSO de 1992 et ses versions mises à jour de (2017). Notons que le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission en 1992.

Le management des risques dans les PME est une thématique émergente qui mérite un examen plus approfondi, car elles consacrent peu d'efforts à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques à cause de la rareté de ses ressources (Brustbauer, 2016), de l'insuffisance des ressources humaines disponibles pour les tâches liées aux risques et du non intégration de ce processus dans leur système de contrôle de gestion (Britzelmaier et al, 2015).

Cependant, de nombreuses PME n'appliquent pas – ou pas de manière adéquate – les pratiques de gestion des risques, principalement car elles ne peuvent pas se permettre de réaffecter des ressources en raison de leurs contraintes (Marcelino-Sádaba et al, 2014).

Des preuves empiriques montrent que 50 % des petites et moyennes entreprises ferment avant la cinquième année suivant leur constitution (ISO, 2015). Ce qui montre à quel point la gestion d'une entreprise peut être risquée. Cela nous amène à constater qu'il existe encore une approche immature du management des risques dans ce type d'entreprises.

Par conséquent, étant donné leur importance pour la croissance économique et le développement dans plusieurs pays, l'étude du sujet de la gestion des risques dans les PME est devenue essentielle et a des implications pertinentes à la fois à des fins pratiques et académiques.

Cet article vise donc à reconnaître le rôle et la place du management des risques dans la stratégie des PME, dans un contexte du Covid-19, en aidant les dirigeants de celles-ci à identifier les risques importants qui pourraient compromettre le succès ou l'existence de l'entreprise à temps pour y faire face efficacement (Brustbauer, 2014).

1. Etat de l'art

La revue de littérature sera divisée en deux parties. La première est consacrée à la définition de la notion du risque, son évolution selon les différentes approches ainsi que les différents types de risques intrinsèques aux petites et moyennes entreprises. La deuxième est relative à la démarche du management des risques.

1.1. Concept « risque » et ses différents types dans les PME:

1.1.1 Le concept « risque »

D'après l'analyse des recherches traitant la notion du risque, on s'aperçoit à la difficulté et même l'impossibilité d'aboutir à une définition unique acceptée par tout le monde. Certaines définitions se basent sur la probabilité, le hasard ou la valeur attendue, certaines sur des événements indésirables ou des dangers, alors que d'autres sur des incertitudes.

Certains chercheurs le considèrent comme subjectif et dépend des connaissances disponibles, tandis que d'autres accordent au risque un statut ontologique et objectif.

Les définitions du concept de risque, leur justification, leurs forces et leurs faiblesses ont été suffisamment discutées dans la littérature (Rowe, 1977 ; Renn, 1992 ; Aven et Renn, 2009 ; Aven, 2010 ; Aven, Renn et Rosa, 2011). Ces définitions sont liées aux différents domaines, à savoir l'économie, l'ingénierie, la médecine, etc... et ouvrant de nouvelles façons de décrire et de mesurer les incertitudes autres que les probabilités (Aven, 2010).

Le concept de risque a changé au fil du temps. Au XVIIIe siècle, le risque était considéré comme une valeur attendue (perte). Cette idée est partagée par Campbell (2005), qui souligne que le risque est égal à la désutilité attendue et à la probabilité d'événements indésirables.

En 1987, Ferrero soulignait qu'il existe deux catégories de risques: le risque économique général, qui est lié à l'effet économique de revenus ne pouvant faire face à la rémunération des facteurs de production, et le risque commercial propre à chaque entreprise et représentant la manifestation du risque économique général.

Pour l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui a publié en janvier 2016 un guide pratique pour les PME sur la façon de mettre en œuvre la gestion des risques conformément à ISO 31000, le risque est l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. La définition du risque est strictement liée à un processus de reconnaissance car elle dépend de la manière dont chacun analyse un événement ou considère un danger.

Pour les petites et moyennes entreprises, le risque peut être vu comme une dimension future qui n'est pas connaissable et prévisible. Les probabilités et les prévisions sont subjectives et liées à la perception humaine de la réalité. Ainsi, les connaissances humaines,

l'environnement culturel et social mettent fortement l'accent sur la manière dont les risques sont perçus et pris en compte dans la gestion de l'entreprise.

En conclusion, le risque est intrinsèque à chaque entreprise et peut entraîner des effets négatifs ou positifs. En outre, le risque est strictement lié à l'incertitude et il influence le processus de prise de décision dans les entreprises. Mais l'élément commun à tous les aspects liés au risque est le rôle central de la dimension humaine et de l'intervention, comme l'a également fortement souligné Bernstein en 1996.

1.1.2 Les différents types de risques rencontrés par les PME

Les PME constituent une réalité importante pour le système économique de la plupart des pays, puisqu'elles représentent des moteurs clés de l'innovation, de l'intégration sociale et de l'emploi (Eurostat, 2011; Banque centrale européenne, 2013). L'existence de celles-ci est cruciale afin promouvoir la croissance économique au niveau international, et leur vitalité contribue à réduire le taux de chômage (Organisation Mondiale du Commerce, 2016). Cependant, les PME, du fait qu'elles disposent d'une base de ressources plus limitée, elles sont plus ouvertes et plus vulnérables aux chocs externes que les grandes entreprises (O'Regan et al., 2005). Les principaux risques rencontrés par les PME traités par la littérature sont récapitulés au tableau suivant (cette liste n'est pas exhaustive) :

Tableau 1 Revue de littérature sur les différents types de risques dans les PME

Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les problèmes d'asymétrie d'information empêchent les PME d'accéder au crédit (Mutezo, 2013) ➤ Les réserves minimisent les effets de ces risques (Virglerová et al, 2016). ➤ Les PME optent souvent pour la coopération avec le secteur bancaire (Milošević, 2017).
Risques de défaut	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La probabilité de non-défaut est une fonction croissante de la rentabilité, de la liquidité, de la couverture et de l'activité, et une fonction décroissante du levier (Matias et Geraldès, 2012) ➤ Les petites entreprises et celles qui n'ont qu'une seule relation bancaire ont une probabilité de défaut plus élevée (Matias Gama et Geraldès, 2012)
Risque de la chaîne d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les PME mettent en œuvre des stratégies d'atténuation des risques dans leurs pratiques commerciales afin d'améliorer leurs performances (Yaakub et Mustafa, 2015). ➤ Les PME se concentrent sur des instruments réactifs plutôt que sur des instruments préventifs.
Cyber-risque, risques informatiques et risques de fraude	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les risques opérationnel, de réputation et stratégique présentent trois caractéristiques: vulnérabilité, menace et dommage (Sapienza, 2016). ➤ Le cyber-risque est lié au risque de fraude. Aucune entreprise n'est à l'abri de la fraude. Les PME souffrent de vol d'argent liquide et de contrefaçon (Krambia

	<p>K et Papastergiou, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les PME manquent de compétences informatiques. Les risques de sécurité augmentent et il apparaît le besoin de bonnes pratiques de sécurité informatique pour les petites entités (Harris et Patten, 2014).
Risque de croissance et risques relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les risques qui empêchent les processus d'internationalisation des PME de réussir sont liés aux décisions stratégiques, tactiques et à l'environnement (Rodriguez et al., 2010). ➤ Les mesures du risque relationnel consistent en un contrôle quasi autonome (Delerue et Perez, 2009).
Risques liés à la direction et aux employés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La collaboration entre propriétaires et employés est nécessaire pour que l'entreprise soit compétitive (Jørgensen et al., 2011) . ➤ Les inspections des lieux de travail et la communication avec les parties prenantes ont un impact positif sur la prévention et la réduction de ce type de risque (Piney et al, 2015).
Risque environnemental et sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'impact de la manutention des matériaux de stockage sur l'environnement ainsi que sur la santé et la sécurité (fuites, risque d'explosion, danger pour la santé et émissions) (Koroljova et Voronova, 2007) ➤ La mise en œuvre de mesures préventives, telles que l'intégration du système d'incendie, l'utilisation correcte des déchets peuvent réduire ces risques.
Risque opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le risque de change (Ehrlich et al. , 2012) ➤ Les risques liés à l'externalisation (El Fadil et St-Pierre, 2016) ➤ Existence d'une relation inverse entre risques commerciaux et durabilité, et une relation négative entre risques et performance des PME. La survie et la performance sont liées au développement stratégique et la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques (Tajudeen et Dansu, 2013) ➤ Manque de compétences requises pour gérer correctement ces risques
Risque de réputation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La concurrence, le financement insuffisant et la protection des droits de propriété intellectuelle sont les risques auxquels les musiciens peuvent être confrontés (Portman-Smith et Harwood, 2015). ➤ Lien entre réputation et responsabilité sociale des entreprises. les PME sont mieux placées pour tirer parti des programmes de RSE (Sarbutts, 2003)

Source : Crovini (2019)

1.2. Le management des risques

Le management des risques est un sujet qui a été étudié après la Seconde Guerre Mondiale (Harrington et Niehaus 2004). Il peut être défini comme un processus qui comprend des activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation en ce qui concerne le risque (Refsdal, Solhaug et Stolen, 2015, p. 12) et il fournit également un lien entre les organisations et l'environnement externe dans lequel elles opèrent.

Au début, le management des risques était associé à l'utilisation de l'assurance pour protéger les individus et les entreprises contre les pertes associées aux accidents (Harrington et Niehaus, 2004). Lorsque la couverture d'assurance est devenue trop chère, de nouvelles

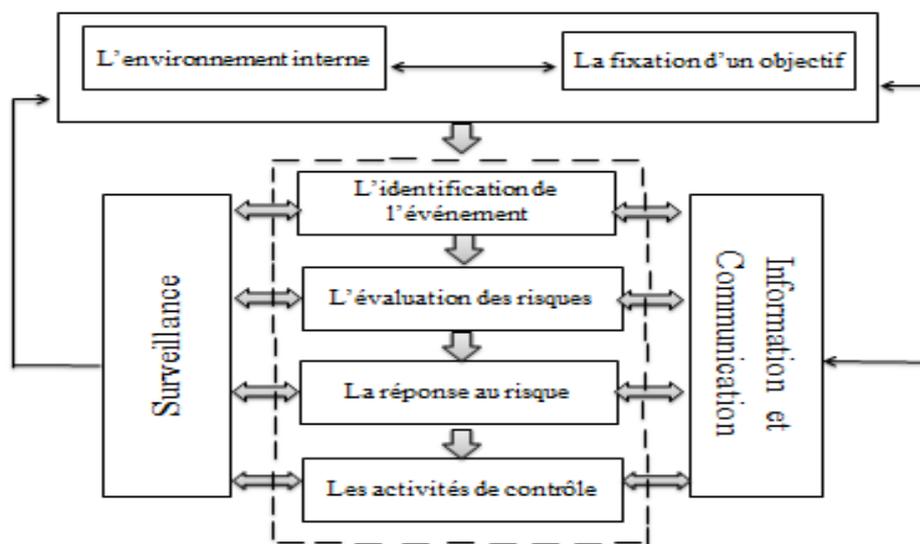
"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" formes sont apparues au milieu des années 1950. Dans les années soixante, des activités de planification contingente et de prévention des risques ont été mis en place (Dionne, 2013).

Le management des risques financiers est devenu partie intégrante du management des risques purs plus tard dans les années soixante-dix et les institutions financières ont intensifié leurs activités de gestion des risques de marché et de crédit dans les années 1980 conjointement avec la réglementation internationale en développant des modèles internes de management des risques pour se protéger de l'incertitude. Le management du risque opérationnel et de liquidité a émergé au cours des années 1990, lorsque la gouvernance de la gestion des risques et son intégration dans la gestion de l'entreprise sont devenues essentielles (Dionne, 2013).

Les théories de la gestion des risques ont évolué après le rapport COSO (1992) et sa version mise à jour (2004, 2016). Le mouvement vers le management des risques d'entreprise a déplacé l'attention vers une appréciation plus holistique du risque.

Le rapport COSO souligne que le processus de management des risques comporte huit composantes liées au processus de gestion. Ces composantes et leurs connexions réciproques sont illustrés par la figure suivante.

Figure 1: les composants du rapport COSO et leurs connexions réciproques



Source : Crovini (2019)

L'environnement interne représente les caractéristiques de chaque organisation et définit la façon dont le risque est perçu par les personnes, les valeurs éthiques, et l'environnement.

Les objectifs doivent être fixés avant que la direction puisse identifier les événements potentiels affectant leur réalisation. Le management des risques garantit que la direction a adopté un processus pour fixer des objectifs, qui soutiennent et s'alignent sur la mission et sont cohérents avec son appétit pour le risque.

En ce qui concerne **l'identification des événements**, les événements internes et externes affectant la réalisation des objectifs d'une entité doivent être identifiés, en distinguant ceux qui sont négatifs et ceux qui sont positifs. Ensuite, il est fondamental *d'évaluer les risques*, en les analysant et en considérant leur probabilité et leur impact, comme base pour déterminer comment ils doivent être gérés.

Après avoir évalué les risques, il devrait y avoir une réponse au risque, qui pourrait être de nature différente, comme éviter, accepter, réduire ou partager afin d'aligner les risques sur la tolérance au risque et l'appétit pour le risque. Les politiques et procédures de contrôle doivent être appliquées efficacement.

Le dernier élément (**le suivi**) consiste en des activités continues, en vérifiant, en supervisant, en observant de manière critique ou en déterminant l'état actuel afin d'identifier les écarts par rapport au résultat attendu ou requis. L'activité d'examen consiste à déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du processus et du cadre de gestion des risques, ainsi que des risques et des traitements (Refsdal et al, 2015, p. 22).

L'information et la communication sont deux éléments omniprésents dans toutes les phases du processus. Les informations sont identifiées et communiquées sous une forme et un calendrier permettant aux personnes d'accomplir leurs tâches. Une communication efficace se produit dans un sens large, circulant vers le bas, à travers et vers le haut de l'entité (COSO, 2004).

L'interaction et le partage d'informations servent de base à la prise de décision (Refsdal et al., 2015). La culture et le cadre du risque doivent être communiqués et compris par les employés et partenaires commerciaux. Les informations sur les risques sont utilisées pour soutenir la capacité de réponse de l'organisation afin d'éviter qu'un incident ne dégénère en crise.

En janvier 2016, l'ISO a publié un guide pour les PME sur la manière de mettre en œuvre le management des risques. C'est le seul cadre officiel sur la manière de mettre en œuvre le management des risques de manière cohérente et efficace.

En ce qui concerne les PME, elles ont toujours eu peu d'indications sur la meilleure façon de gérer les risques et vers qui se tourner pour obtenir des conseils. Au cours des dernières années, peu de lignes directrices ont été publiées. Certains d'entre eux représentent des Codes

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" de gouvernance pour les sociétés non cotées (OCDE, 2006, 2015; European Confederation of Directors' Associations ecoDa, 2010) et le Guide ISO 31000:2016 est le seul cadre officiel pour les PME sur la manière de mettre en œuvre le management des risques de manière cohérente et efficace. L'objectif général de ces lignes directrices est d'aider ces dernières à développer un cadre de gouvernance approprié, en essayant d'éviter les implications négatives pour leur efficacité et leur succès à long terme.

2. Méthodologie de recherche

Afin d'identifier l'état des lieux concernant le management des risques dans les PME du Grand Agadir, nous avons mené une étude quantitative auprès de 30 PME qui représentent différents secteurs à travers l'élaboration d'un questionnaire à administrer auprès de la population à étudier. Selon Thiétart (2014), le questionnaire constitue l'outil de collecte de données le mieux adéquat pour mener des enquêtes quantitatives ou qualitatives car il permet la collecte des informations selon des modalités préétablies par le chercheur et une meilleure comparabilité entre les réponses. Notre questionnaire est composé des questions claires, compréhensibles et cohérentes pour que les interviewés nous fournissent toute l'information recherchée afin de pouvoir traiter notre problématique.

2.1. L'administration du questionnaire

L'administration du questionnaire consiste à transmettre les questions aux personnes faisant partie de l'échantillon que l'on souhaite interroger puis à recueillir les réponses.

Pour construire notre échantillon nous avons opté pour la méthode de boule de neige. Cette méthode, dénommée également Snow Ball Sampling, est une forme très populaire de méthode d'échantillonnage dit en chaîne ou séquentiel. Dans ce sondage un premier échantillon aléatoire est sélectionné. La méthode consiste à ce que chaque individu de cet échantillon est invité à désigner d'autres individus de la population cible afin que l'enquêteur puisse les contacter puis les interroger s'ils acceptent de participer à l'étude. Les nouveaux répondants sont invités à leur tour à désigner d'autres individus. Cette opération est répétée autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que la taille de l'échantillon désirée soit atteinte. Parmi les avantages de ce type d'échantillon est qu'il est largement utilisé et utile pour atteindre des populations très particulières ou pour pénétrer des milieux fermés. Mais aussi il présente des inconvénients tels que la difficulté d'obtention d'un échantillon représentatif.

2.2. Le contenu du questionnaire et le déroulement de l'enquête

Notre questionnaire est composé de quatre thèmes qui constituent les étapes du processus du management des risques. Le premier thème concerne la perception du risque et du management des risques par les entités enquêtées. Les trois autres thèmes permettent de couvrir les étapes du processus du management des risques à savoir: l'identification et l'évaluation des risques ; l'analyse, le traitement, le suivi et le contrôle du management des risques ; enfin, l'information et la communication.

Les réponses feront l'objet d'une analyse des fréquences pour décrire les étapes relatives au processus de management des risques tels qu'adoptées dans notre échantillon de PME.

La réalisation de l'enquête, de la diffusion du questionnaire et de la collecte de réponses, s'est étalée durant deux mois dans le contexte de la crise Covid-19 (Novembre et Décembre 2021). Le dépouillement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel SPSS qui permet de tirer plus d'informations possibles d'un ensemble de données grâce à la facilité de la saisie des réponses, le traitement et l'analyse des résultats.

3. Résultats et discussions

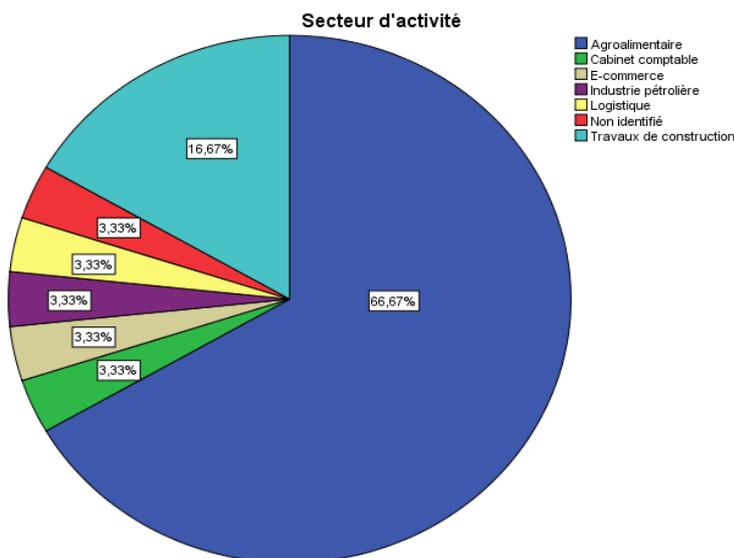
Les résultats ont été traités en trois points. Le premier concerne la présentation de la structure de notre échantillon. Le deuxième est relatif aux principaux résultats. Le troisième est consacré à dégager les principales conclusions de l'étude.

3.1. Présentation de l'échantillon

3.1.1. Secteur d'activité

Notre échantillon correspond à une cible plus large regroupant plusieurs secteurs d'activité. Les deux tiers sont constitué par des entreprises qui opèrent dans le secteur agroalimentaire cela est dû à la concentration de notre enquête principalement sur les PME du Port d'Agadir. Suivi par le secteur des travaux de construction (17%). Le reste est constitué par divers secteurs (E-commerce, logistique, Cabinet comptable, industrie pétrolière) (16%)

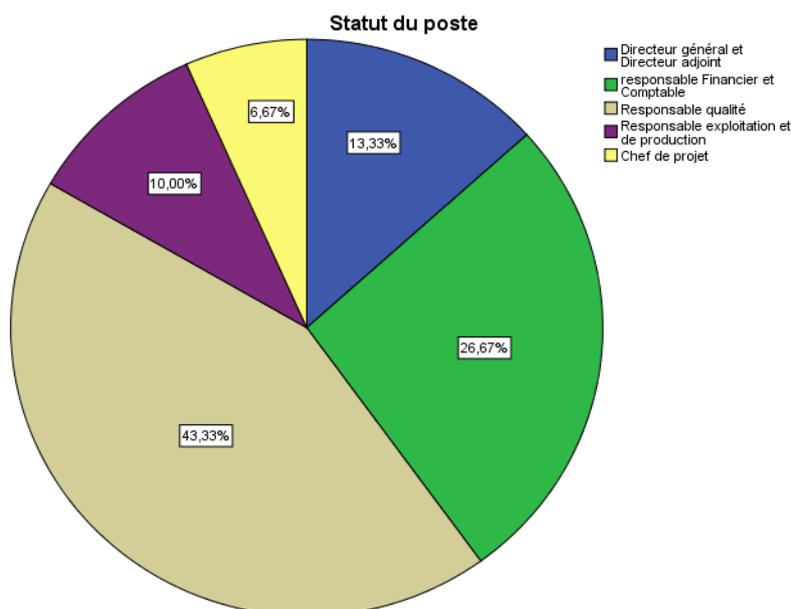
Figure 2 : Secteur d'activité



3.1.2. Statut du poste des interviewés

Au total de 30 interviewés, nous avons collecté les avis et opinions de 13 responsables qualité, 8 responsables financiers, 4 directeurs généraux et adjoints, 3 directeurs financiers et comptables ainsi que 2 Chefs de projet. D'après cette enquête, les responsables qualités et les responsables de production sont, en effet, les plus concernés par la démarche du management des risques suite à leurs fonctions qui exigent l'utilisation des normes de qualité.

Figure 3 : Statut du poste



3.1.3. Effectif des employés

Un tiers de notre échantillon ont un effectif moins de 9 employés. 43% ont un effectif compris entre 10 et 49 employés. 13% de l'échantillon ont un effectif entre 50 et 99 et 10% d'entreprises ont un effectif entre 100 et 200 employés. Nous avons constaté que ces PME sont conscientes de l'importance et les enjeux de la démarche de management des risques.

Tableau 2 : Effectif des employés

	Effectif	%
entre 1 et 9	10	33,3
entre 10 et 49	13	43,3
entre 50 et 99	4	13,3
entre 100 et 200	3	10,0
Total	30	100

3.1.4. Chiffre d'affaires

43 % des entreprises ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dirhams. Puis, 27% ont un CA annuel compris entre 10 et 15 millions de dirhams, 3% avec un CA annuel entre 15 et 75 millions de dirhams et finalement 27% avec un CA annuel entre 75 et 90 millions de dirhams.

Tableau 3 : Chiffre d'affaires

Millions de Dirhams	Effectif	%
Moins de 10 millions	13	43,3
entre 10 et 15 millions	8	26,7
entre 15 et 75 millions	1	3,3
entre 75 et 90 millions	8	26,7
Total	30	100

3.2. Présentation de l'étude qualitative

3.2.1. La perception de la notion de risque

43% des entreprises de notre échantillon perçoivent le risque comme étant un danger éventuel prévisible, 30% de celles-ci les considèrent comme la probabilité d'un dommage suite à une exposition à un danger, et 27% comme étant un fait imprévisible. Ces résultats montrent la difficulté d'aboutir à une définition unique de la notion du risque.

Tableau 4 ; Perception de la notion de risque

	Effectif	%
Un danger éventuel prévisible	13	43,3
La probabilité d'un dommage suite à une exposition à un danger	9	30,0
Un fait imprévisible susceptible d'affecter l'activité de l'E/se	8	26,7
Total	30	100

3.2.2. Types de risques

Nous avons remarqué que les risques qui inquiètent le plus les responsables interrogés sont les risques opérationnels liés aux accidents de travail (26,6%), cela est dû au secteur d'activité de ces entreprises qui opèrent dans le domaine de l'agroalimentaire et qui utilisent le plus souvent des machines dans la chaîne de leur production présentant ainsi des risques d'accidents. Suivi des risques financiers (16,6%). Ensuite, les risques sanitaires (10%) liés à l'obligation de respecter les consignes de la qualité des produits liés à l'export. Puis, les risques de fraude, de concurrence et d'insolvabilité des clients (6,7% chacun). Les autres risques sont constitués par la baisse des ventes, numériques, ceux liés à la rupture de la chaîne de production, pénurie et augmentation des prix de matières premières).

Tableau 5 : Types de risques rencontrés

	Effectif	%
Financier	5	16,7
Accidents de travail	8	26,6
Sanitaires	3	10
Fraude	2	6,7
Concurrence	2	6,7
insolvabilité des clients	2	6,7
Electrique	2	6,7
Autres	6	20
Total	30	100

3.2.3. Le management des risques

Comme il a été précisé précédemment les étapes du management des risques sont essentiellement l'établissement du contexte, l'identification des risques, l'évaluation des

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" risques, l'analyse et le traitement des risques, le suivi des risques, la communication et la surveillance. Nous avons fait un aperçu sur la perception de notre échantillon sur la démarche du management des risques

➤ **Structure dédiée au processus du management des risques**

53% des entreprises possèdent une structure qui suit le processus du management des risques contre 47% qui n'a pas cette structure. Nous avons relevé aussi qu'il n'existe pas un poste de Risk Manager et que cette démarche est l'affaire du responsable qualité.

Tableau 6 : Structure dédiée au processus du management des risques

	Effectif	%
Oui	16	53,3
Non	14	46,7
Total	30	100

➤ **Adoption de la démarche du management de risque**

53% des entreprises enquêtées adoptent la démarche de management des risques d'une manière formelle contre 47% qui l'adoptent d'une manière informelle et sans méthodologie précise. On constate que les entreprises qui adoptent la démarche de management des risques relèvent du domaine agroalimentaire et qui utilisent des référentiels de qualité tels que (International Featured Standard (IFS) & British Retail Consortium (BRC) (27%), Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) (17%), Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) (20%), ISO 31000 (7%) et 30% n'utilisent aucun référentiel.

Tableau 7 : adoption de la démarche du management des risques

	Effectif	%
formel	16	53,3
informel	14	46,7
Total	30	100

Tableau 8 : référentiels utilisés

	Effectif	%
(BRC)	8	26,7
(HACCP)	5	16,7
(AMDEC)	6	20,0
ISO 31000	2	6,7
Aucun	9	30
Total	30	100

➤ **L'identification et l'évaluation des risques**

Afin d'identifier et évaluer les risques, les entreprises de notre échantillon recourent le plus souvent à des outils généraux (états comptables et financiers, documents internes et externes, visites sur terrains, audits internes et externes, auto contrôle). Alors qu'elles n'utilisent pas des instruments spécifiques de management des risques. En outre, l'identification des risques se fait d'une manière continue et systématique dans 73% des entreprises. La majorité des entreprises (53%) identifie les risques selon une approche réactive c'est-à-dire à posteriori contre 47% selon une approche proactive.

Tableau 9 : outils d'identification des risques

	Effectif	%
états comptables et financiers	12	40,0
documents internes et externes	6	20
visites sur terrain	7	23,3
consultation d'experts	1	3,3
Auto contrôle	2	6,7
Audit interne et externe	2	6,7
Total	30	100

➤ **Définition de l'appétence aux risques**

60% des entreprises enquêtées ont défini leur appétence aux risques contre 40% qui l'ont fait pas. Cette dernière varie d'une entreprise à une autre. Elle est fixée selon les objectifs poursuivis par dirigeants et leurs expériences. Elle a une influence sur toutes les étapes du processus. Si l'appétence au risque n'est pas fixée cela pourra gravement impacter l'entreprise. De plus, sa fixation permet d'adopter au mieux des stratégies face aux risques.

60% d'entre elles définissent l'appétence pour le risque par nature de risque alors que 40% les définissent d'une manière globale

Tableau 10 : L'appétence aux risques

	Effectif	%
Non	12	40
Oui	18	60
Total	30	100

➤ **La cartographie des risques**

La moitié des entreprises enquêtées (50 %) ont une cartographie des risques. C'est un outil qui permet de classer les risques selon leur criticité ce qui améliore les décisions en permettant le choix des stratégies à appliquer. Elle améliore aussi la communication entre les parties prenantes. L'évolution des risques nécessite la mise à jour de cette cartographie. Selon notre enquête, 43% des entreprises ne mettent pas à jour leur cartographie alors que 27% font une mise à jour annuellement, 23% trimestriellement et 7% seulement mensuellement. 43% des entreprises évaluent les risques mensuellement, 44% annuellement alors que 17% ne font aucune évaluation des risques.

Tableau 11 : La cartographie des risques

	Effectif	%
Non	15	50
Oui	15	50
Total	30	100

➤ **Analyse, Traitement, Suivi et Contrôle de la gestion des risques**

Les outils de traitements des risques utilisés par les entreprises sont la réduction (prévention et protection) de la fréquence des risques qui représentent 57%. Puis, on a la technique d'acceptation des risques représentant 20%. La technique d'élimination avec un taux de 17%. On remarque que les entreprises ne recourent aux assurances qu'à un taux de 7%.

Tableau 12 : outils de traitement des risques

	Effectif	%
Acceptation	6	20
Réduction	17	56,7
Elimination	5	16,7
assurance/transfert	2	6,7
Total	30	100

Concernant la mise en place par ces entreprises des actions correctives et préventives contre les risques, 80% procèdent à des actions correctives contre 20% font des actions préventives contre les risques. Par ailleurs, 63% font une réévaluation permanente des pratiques de management des risques. Nous remarquons aussi que 87% d'entre elles pensent développer davantage son processus de management des risques.

➤ **L'information et la communication**

On n'ignore jamais l'importance de l'information et de la communication dans la démarche de management des risques à cause de la multiplicité des informations utilisées dans cette démarche. Pour cela, les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser des systèmes d'information de management des risques. Selon notre enquête, on constate que seulement 10% des entreprises utilisent des outils d'information de management des risques à cause du coût plus élevé de ces outils. Mais ce système aide le responsable du management des risques pour la collecte et l'analyse des informations.

95% des répondants annoncent que les responsabilités en matière de gestion des risques sont bien définies aux personnes concernées.

Conclusion

Dans le présent article qui avait pour objectif de faire un état des lieux des risques et de la démarche du management des risques auprès d'un échantillon de PME du grand Agadir, nous avons développé un certain nombre de concepts, de définitions et d'outils analytiques concernant les concepts clés de notre recherche.

Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 30 PME afin de connaître la réalité sur la démarche du management des risques dans ces dernières. Les résultats de l'analyse des données nous ont permis de déduire un certain nombre de conclusions sur ce sujet.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Généralement, l'analyse empirique des résultats révèle que ces PME rencontrent divers risques internes et externes. Cette analyse montre aussi que 90% des responsables interviewés pensent que le management des risques est une obligation afin d'éviter les éventuels risques et faire survivre l'entreprise dans un environnement où la seule constante est le changement.

Les résultats affirment aussi que le processus de management des risques contribue à la compétitivité de l'entreprise et à l'amélioration de sa performance. La réussite de cette démarche est tributaire de la présence d'un Risk Manager spécialiste dans le domaine, capable de coordonner entre les départements de l'entreprise pour sa bonne réussite.

Selon ces mêmes résultats, la démarche de management des risques semble être appliquée de manière formelle dans les PME agroalimentaires qui opèrent dans la production des produits destinés à l'export et qui exigent la qualité des produits exportés par des audits internes et externes alors que dans les autres secteurs cette démarche est appliquée d'une manière informelle par des moyens de bord et par le recours de temps en temps à des spécialistes dans le domaine. Mais, généralement on s'aperçoit à travers l'entretien avec les responsables à la conscience de l'importance de la mise en œuvre d'une démarche du management des risques bien structurée.

Comme tout travail, notre recherche présente quelques limites. La première concerne la taille de notre échantillon qui reste faible et ne permet pas de généraliser nos résultats. Ceci est expliqué par la difficulté de remplir le questionnaire et par l'indisponibilité des personnes et leur prédisposition à répondre au questionnaire ainsi que l'esprit des propriétaires qui pensent que les informations vont servir à des fins de fiscalité. La deuxième limite est la recherche quantitative doit être associée d'une recherche empirique qualitative supplémentaire afin de mettre la lumière sur la mise en œuvre de l'analyse du management des risques dans les PME. Malgré ces limites, notre recherche contribue aux connaissances existantes sur le domaine et ouvre la voie à des perspectives dans les futurs travaux, en étendant le terrain de recherche et en reliant le management des risques avec d'autres variables qui peuvent aider les PME à adopter un processus de management des risques bien formalisé. Dans ce sens, on peut avancer que les changements récents et la promotion de la notion de gouvernance sont des facteurs favorables au développement du management des risques au sein des PME. Aussi, l'intégration du management de risques dans le processus décisionnel, permet à chaque PME d'être résiliente et agile dans toutes ses activités en faisant face aux conséquences d'événements imprévus.

BIBLIOGRAPHIE

Alawamleh, M. and Popplewell, K. (2012), « Risk in collaborative networks: Relationships analysis », *International Journal of Services and Operations Management*, pp. 431-446.

Aven, T. (2010), « On how to define, understand and describe risk », *Reliability Engineering & System Safety*, pp. 623-631.

Aven, T., Renn, O. and Rosa, E.A. (2011), « On the ontological status of the concept of risk », *Safety Science*, pp. 1074-1079.

Aven, T. and Renn, O. (2009), « On risk defined as an event here the outcome is uncertain », *Journal of Risk Resarci*, pp. 1-11.

Beck, T., Klepper, L.F. and Mendoza, J.C. (2010), « The typologie of partial credit guarantee funds round the world », *Journal of Financial Stability*, pp. 10-25.

Britzelmaier, and all (2015), « Risk management in German small and medium-sized enterprises », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4).

Brustbauer, J. (2016), « Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model », *International Small Business Journal*, 34(1), pp. 70-85.

Delerue, H. and Perez, M. (2009), « Unilateral commitment in alliances: an optional behaviour », *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Limited.

Dionne, G. (2013), « Risk Management: History, Definition, and Critique », *Risk Management and Insurance Review*, pp. 147-166.

Ehrlich, M., Woodward, D. and Tiong, R. (2012), « A state-of-practice survey on managing FX exposure in project companies, construction companies and SMEs », *Journal of Financial Management of Property and Construction*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 29-48.

El Fadil, J. and St-Pierre, J. (2016), « Analysis and management of risks associated with outsourcing in China », *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Emerald Group Publishing 2015.

European Central Bank (2013), « Economic and monetary developments. Small and medium-sized enterprises in the Euro area: economic importance and financing conditions ».

Harris, A.M. and Patten, M.K. (2014), « Mobile device security considerations for small- and medium-sized enterprise business mobility », *Information Management & Computer Security*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 97-114.

Head, G.L. (2009), « Risk Management—Why and How. An illustrative introduction to risk management for business executives ». Dallas: International Risk Management Institute, Inc.

Jafarnejad, A. et al. (2014), « Risk Management in Supply Chain using Consistent Fuzzy Preference Relations », *International Journal of Academic Resarci in Business and Social Sciences*, pp. 77-89.

Jorgensen, K., Jan Duijm, N. and Troen, H. (2011), « Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs », *International Journal of Workplace Health Management*. Edited by P. Hasle. Emerald Group Publishing Limited, pp. 179-193.

Ju, Y. and Young Sohn, S. (2015), « Stress test for a technology crédit garante fund based on survival analysis », *Journal of the Operational Resarci Society*, 66(3), pp. 463-475.

Krambia Kapardis, M. and Papastergiou, K. (2016), « Fraud victimization in Greece: room for improvement in prevention and detection », *Journal of Financial Crime*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 481-500.

Maenpaa, I. and Voutilainen, R. (2012), « Insurances for human capital risk management in SMEs », *Vine*, pp. 52-66.

Matias Gama, A.P. and Susana Amaral Gerales, H. (2012), « Credit risk assessment and the impact of the New Basel Capital Accord on small and medium-sized enterprises », *Management Resarci Review*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 727-749.

Mukhopadhyay, A., Chatterjee, S. and Saha, D. (2013), « Cyber-risk decision models: To insure IT or not? », *Decision Support Systems*, pp. 11-26.

Mutezo, A. (2013), « Credit rationing and risk management for SMEs: The way forward for South Africa », *Corporate Ownership and Control*, pp. 153-163.

Oh, K.Y., Anderson, A. R. and Cruickshank, D. (2012), « Perceived barriers towards the use of e-trade processes by Korean SMEs », *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 43-57.

Piney, M. et al. (2015), «Reducing isocyanate exposure and asthma risk in motor vehicle repair», *International Journal of Workplace Health Management*. Emerald Group Publishing.

Poba-Nzaou, P. and Raymond, L. (2011), « Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study », *Journal of Information Technology*, 26(3), pp. 170-192.

Poba-Nzaou, P., Raymond, L. and Fabi, B. (2014), « Risk of adopting mission-critical OSS applications: an interpretive case study », *International Journal of Operations & Production Management*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 477-512.

Portman-Smith, C. and Harwood, I. A. (2015), « Only as good as your last gig ? : An exploratory case study of reputational risk management amongst selfemployed musicians », *Journal of Risk Resarci*, pp. 483-504.

Refsdal, A., Solhaug, B. and Stolen, K. (2015), « Cyber-Risk Management ». Springer.

Renton, M. et al. (2015), « Small but sophisticated », Journal of Resarci in Marketing and Entrepreneurship. Emerald Group Publishing Limited, pp. 149-164.

Rodriguez, V., Barcos, L. and Jesus Alvarez, M. (2010), « Managing risk and knowledge in the internationalisation process », Intangible Capital, pp. 202-235.

Sapienza, C. (2016), « Italian Cyber Security Report. A national Cyber Security Framework».

Sharifi, O. (2014), « Financial Risk Management for Small and Medium Sized Enterprises (SMES)», International Journal of Information, Business & Management, pp. 82-94.

Sukumar, A. and Edgar, D. (2009), « E-Business, SMEs and Risks: Towards a Resarci Agenda », International Journal of Management Innovation Systems, pp. 1-19.

Tajudeen, Y. and Dansu, F.S. (2013), « Smes, Business Risks and Sustainability in Nigeria », European Journal of Business and Social Sciences, pp. 76-94.

Themsen T N. and Skærbæk P, 2018 , « The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks », Accounting, Organizations and Society, Volume 67,

Thun, J.-H. et al. (2011), « Managing uncertainty-an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises », International Journal of Production Resarci, pp. 5511-5525.

Virglerova, Z. et al. (2016), « Influence of selected factors on financial risk management in SMEs in the Czech Republic », Montenegrin Journal of Economics, pp. 21-33.

Wedawatta, G. and Ingirige, B. (2012), « Resilience and adaptation of small and medium-sized enterprises to flood risk », Disaster Prevention and Management: An International Journal. Emerald Group Publishing Limited,

Yaakub, S. and Mustafa, H.K. (2015), « Supply Chain Risk Management for the SME's », Academic Journal of Interdisciplinary Studies, p. 151.