
La gestion des risques et la résilience des entreprises : quels effets sur les PME marocaines ?

Risk Management and Business Resilience: What Effects on Moroccan SMEs?

Abdellah Tajer

Docteur en Sciences économiques

Université Cadi Ayyad - Marrakech, Maroc

Sanae Benyaich

Doctorante en sciences économiques

Université d'Artois, France

Sidi Mohamed Rigar

Enseignant chercheur

Université Cadi Ayyad - Marrakech, Maroc

RÉSUMÉ : Notre contribution a pour objectif d'étudier les facteurs qui impactent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID 19. Cette étude cherche à examiner la relation entre la personnalité de dirigeant ou de l'entrepreneur, l'utilisation de la technologie et le soutien du gouvernement sur la bonne gestion du risque et qui garantit à son tour la flexibilité nécessaire pour répondre aux menaces imprévues et tirer parti des opportunités, proprement dites, la résilience des PME. De ce fait, nous avons mené une étude quantitative auprès de 80 PME marocaines en utilisant l'approche PLS à l'aide du logiciel SMART PLS3. Les résultats de notre étude montrent l'existence d'une relation positive et significative entre la personnalité de l'entrepreneur et la gestion de crise. De même, il n'y a pas de relation significative entre l'utilisation de la technologie et la gestion des crises. Également, notre recherche montre l'absence affective d'une relation significative entre l'utilisation de la technologie et la gestion des crises. Nos résultats nous font entrevoir l'existence d'une relation positive et significative entre le soutien du gouvernement et la gestion des crises. En dernier lieu, cette recherche prouve également une influence positive et significative entre la gestion des crises sur la résilience des PME.

MOTS CLÉS : La résilience, l'utilisation de la technologie, les caractéristiques de l'entrepreneur, la PME et la crise de COVID 19.

ABSTRACT: Our contribution aims to investigate the factors that impact the resilience of SMEs during the spread of the COVID 19 pandemic. This study seeks to examine the relationship between the personality of the leader or entrepreneur, the use of technology and government support on the proper management of risk and which in turn ensures the flexibility to respond to unforeseen threats and take advantage of opportunities, properly speaking, the resilience of SMEs. Therefore, we conducted a quantitative study of 80 Moroccan SMEs using the PLS approach with the help of SMART PLS3 software. The results of our study show the existence of a positive and significant relationship between the personality of the entrepreneur and crisis management. Similarly, there is no significant relationship between technology use and crisis management. Also, our research shows the affective absence of a significant relationship between technology use and crisis management. Our results suggest a positive and significant relationship between government support and crisis management. Finally, this research also provides evidence of a positive and significant influence between crisis management and SME resilience.

KEYWORDS: Resilience, Technology use, Entrepreneur characteristics, SME and COVID 19 crisis.

Introduction

Dans le monde des affaires, les PME opèrent dans un environnement incertain et en constante évolution, elles doivent prendre des décisions sous effet du risque, ce qui impacte fortement leurs performances. En effet, le concept de risque est traditionnellement lié à un scénario qui comporte des conséquences ainsi que des probabilités que celles-ci se produisent, tandis que le point commun des différentes approches est « *la distinction entre la réalité et la possibilité* » (Renn, 1998 ; Ellul et Yerramilli, 2013 ; McShane 2018).

Toutefois, dans un contexte plus large, Brühwiler (2011), a défini le risque comme étant une menace qui pourrait conduire à une déviation des objectifs futurs d'entreprise. Cela reflète la tendance actuelle de la recherche sur le risque, qui prend en considération l'incertitude plutôt que les probabilités et à intégrer provisoirement plus d'insécurité et à définir les risques de manière plus générale (Shortridge et *al.*, 2017).

Dans cette perspective, la gestion des risques de l'entreprise est apparue comme une approche de gestion pour évaluer toutes sortes de risques différents concernant l'entreprise (Chen et *al.*, 2019). De ce fait, plusieurs chercheurs définissent la gestion des risques de l'entreprise comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et les autres membres d'une organisation, appliqués lors de l'élaboration de la stratégie et dans l'ensemble de l'entreprise, conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'impacter l'entreprise. Par conséquent, cette gestion du risque permet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise (Yang et *al.*, 2018 ; Gatzert et Martin, 2015).

En effet, la littérature actuelle sur l'entrepreneuriat confirme que la prise de risque plus élevée est positivement liée à la performance (Rauch, et *al.*, 2009). Cependant, une prise de risque offensive ne conduit pas au succès, mais plutôt à l'identification d'opportunités innovantes et à leur poursuite proactive avec une volonté de prendre des risques (Miller 1983). L'identification, le suivi et l'évaluation des risques sont donc au cœur du processus entrepreneurial (Brühwiler 2011). Comme le suggèrent Eshima et Anderson (2017), lorsque les risques sont identifiés et compris, ils pourraient devenir des opportunités et renforcer le potentiel de prise de risque et d'innovation.

Dans un contexte particulier comme celui des PME, l'importance de la gestion de risque pour réussir sur un marché s'est accrue (Yang et *al.*, 2018). Toutefois, l'analyse coûts-bénéfices de la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion de risque formel est différente entre les PME et les grandes entreprises. En effet, les grandes entreprises disposent de plus de ressources que les PME et emploient généralement un gestionnaire de risques ou forment des conseils d'administration spécialisés dans la gestion des risques, alors que dans les PME, ce sont généralement les propriétaires de l'entreprise qui gèrent les risques et prennent les décisions (Watt 2007). De plus, l'identification systématique des risques par le biais d'un système de gestion de risque permet également de révéler des opportunités non exploitées, en particulier dans un environnement nouveau à forte évolution, les entreprises anticipent des solutions innovantes (Rehman et Anwar, 2019).

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

Ces différentes conceptions amènent les chercheurs et même les dirigeants d'entreprises à s'interroger sur les facteurs qui pourraient impacter la résilience des PME lors de la propagation d'une crise, telle que la crise actuelle du COVID 19. La raison pour laquelle la problématique de notre recherche est ainsi formulée : « **Quels sont les facteurs qui peuvent influencer la résilience des PME pendant la crise de COVID 19 ?** »

Ce papier a pour objectif d'étudier les facteurs qui impactent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID 19. Cette étude cherche à examiner la relation entre la personnalité de l'entrepreneur, l'utilisation de la technologie et le soutien du gouvernement sur la bonne gestion du risque et qui garantit à son tour la flexibilité nécessaire pour répondre aux menaces imprévues et tirer parti des opportunités, proprement dites, la résilience des PME.

De ce fait, nous avons mené une étude quantitative auprès de 80 PME marocaines analysées en utilisant l'approche PLS à l'aide du logiciel SMART PLS. Les résultats tirés de ce travail de recherche révèlent une utilité pratique pour les investisseurs, ainsi que pour les décideurs, dans le cadre de l'activité d'investissement. De même, cette recherche ajoute de nouvelles perspectives à la littérature, car, à notre connaissance, il n'existe aucune preuve antérieure sur le lien entre la gestion du risque et les facteurs qui impactent la résilience des entreprises dans un contexte particulier, comme celui des PME.

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

1. Revue de littérature et élaboration des hypothèses

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

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

1.1. Caractéristiques de l'esprit du dirigeant

D'après la littérature sur l'entrepreneuriat, une prise de risque offensive ne conduit pas généralement au succès, mais plutôt à l'identification d'opportunités innovantes et à leur poursuite proactive avec une volonté de prendre des risques (Miller 1983 ; Rauch et *al.*, 2009). L'identification, le suivi et l'évaluation des risques sont donc au cœur du processus entrepreneurial (Brühwiler, 2011). Si les risques sont identifiés et compris, ils peuvent devenir des opportunités et renforcer le potentiel de prise de risque et d'innovation (Es-hima et Anderson 2017 ; Arzubia et *al.*, 2018).

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

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

En revanche, les travaux de recherches qui ont étudié la capacité des caractéristiques de l'entrepreneur à faire face aux crises, notamment la pandémie COVID 19 sont très limités. De plus, la majorité de ces recherches ont été faites avant la pandémie et dans différents contextes (Hidayat et *al.*, 2020). Cependant, deux versions majeures ont été menées avant la pandémie, la première porte sur les recherches de la façon dont le monde des affaires répond aux crises. Tandis que la deuxième est liée à la meilleure politique pour faire face aux crises (Kuckertz et *al.*, 2020).

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

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

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

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

1.2. L'utilisation de la technologie

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

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

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

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

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

Sur ce, notre deuxième hypothèse est ainsi formulée :

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

1.3. Le soutien de l'État

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

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

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

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

Afin de réhabiliter le système de santé et de mobiliser les ressources nécessaires pour enrayer la propagation de la pandémie, Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'assiste a donné ses instructions pour la création d'un compte d'affectation spéciale au nom de « *Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du coronavirus* ». Ce fonds a été initialement doté d'une enveloppe de 10 milliards de dirhams provenant du budget public, qui est ensuite alimenté par des dons privés et des contributions de grandes entreprises ou de toute personne souhaitant participer à cette initiative (Oudda Y. et *al.*, 2020).

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

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

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

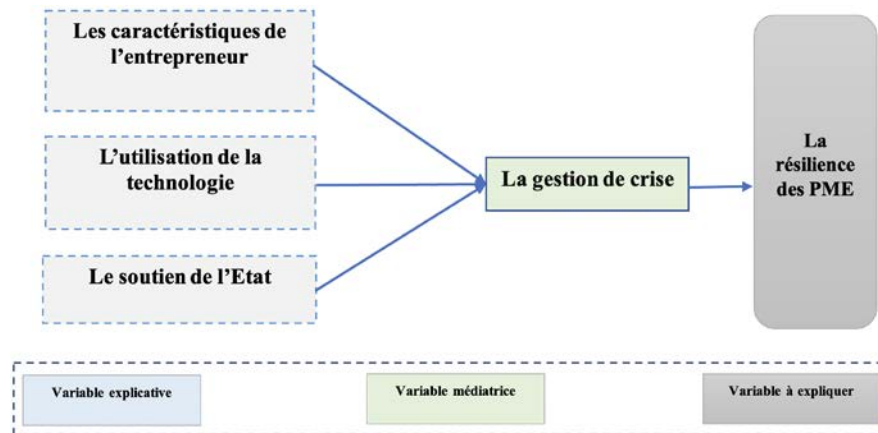
D'après la revue de littérature présentée ci-dessus, il est apparu clairement qu'une bonne gestion des caractéristiques entrepreneuriales, l'utilisation de la technologie et le soutien du gouvernement créeront une bonne gestion de crise qui affectera finalement le niveau de résilience des PME.

Sur cette base, nous pouvons avancer les deux hypothèses suivantes :

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

H4 : La gestion de crise aurait un effet positif sur la résilience des PME

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



Source : les auteurs

2. Méthodologie et terrain de recherche

À travers cette recherche, nous visons à étudier les facteurs qui impactent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID 19, en introduisant l'effet direct et médiateur de la gestion du risque. Dans cette partie, nous présenterons la méthodologie de recherche poursuivie pour répondre à notre problématique de recherche. Et par la suite l'analyse et discussion des différents résultats issus de notre étude.

Afin de répondre empiriquement à notre problématique de recherche, nous nous inscrivons essentiellement dans la tradition philosophique positiviste en suivant une démarche hypothético-déductive. Cette démarche permet de soutenir un jugement sur la pertinence des hypothèses de recherche. La problématique de la recherche quant à elle, est de nature explicative causale. Sur ce, la méthode quantitative s'avère la plus appropriée. Effectivement, les recherches quantitatives déductives permettent d'établir des corrélations de mesure et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses du modèle de recherche fixé préalablement, à partir de calcul des faits et d'observations fiables avec une faible marge d'erreur (Hlady Rispal, 2002).

Concernant, la PME au Maroc, nous avons retenu la définition de haut-commissariat au plan (HCP). De ce fait, « la PME est toute entreprise qui réalise également un chiffre d'affaires annuel entre 3 et 175 millions de dirhams et un effectif permanent de 10 à 200 salariés » (HCP, 2019).¹ Quant à la sélection des PME, nous avons dans un premier temps collecté toute une base de données qui contient un ensemble d'informations, notamment

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

les adresses électroniques et les numéros de téléphone, sur une série des données publiées par la société Inforisk² sur le site www.charika.ma. Les données recueillies nous ont permis de conduire notre enquête par un questionnaire administré électroniquement (par email) aux PME qui feront partie de notre base de données.

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

3. Analyse et discussions des résultats

3.1. Les caractéristiques de l'échantillon

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

Tableau (1) : Les caractéristiques démographiques de notre échantillon

Variables	Modalités	Fréquences	Pourcentage
L'âge de l'entreprise	Moins de 10	--	--
	$10 \leq x < 20$	44	55 %
	$20 \leq x < 30$	28	35 %
	$30 \leq x < 40$	--	--
	Plus de 40	8	10 %
Secteur d'activité	Commerce, réparations et industrie	52	65 %
	BTP	8	10 %
	Immobilier, location et services	8	10 %
	Hôtels et restaurations	12	15 %
La région	Marrakech – Safi	52	65 %
	Casablanca – Settat	16	20 %
	Rabat-Salé-Kénitra	8	10 %
	Souss – Massa	4	5 %

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

Nombre d'employés	>10	--	--
	10≤x< 50	40	50 %
	50≤x< 100	28	35 %
	100≤x< 200	12	15 %
	Plus de 200	--	--
Le chiffre d'affaires (En millions de dirhams)	<3		
	3 ≤X< 60	64	80 %
	60≤X< 120	4	5 %
	120≤X< 175	12	15 %
	Plus de 175	--	--

Source : les auteurs

3.2. Présentation des résultats

Les données recueillies auprès de nos répondants sont analysées par la méthode des équations structurelles (méthode PLS) à l'aide du logiciel Smart PLS 3, ce qui nous a permis de tester nos hypothèses de recherche et notre modèle dans son ensemble, en tenant compte des erreurs de mesure. La première étape consiste à tester la fiabilité et la validité du modèle de mesure, avant d'effectuer les tests des hypothèses du modèle structurel.

- Fiabilité et validité du modèle de mesure

L'évaluation de la fiabilité des items est donnée par les « *loadings* », la règle empirique avance que chaque item devrait expliquer une partie de la variation de chaque indicateur, généralement au moins 50%, les *loadings* supérieurs ou égaux à 0,707 sont souhaitables (Ringle et al., 2018). D'autres auteurs avancent que les « *loadings* » d'une valeur de 0,6 sont aussi acceptables (Chin, 1998). Pour le cas de notre étude, les items présentent des niveaux satisfaisants. De plus nous avons retenu l'item RES2 avec un seuil de 0,614 que nous considérons comme acceptable selon les recommandations de Chin (1998), puisqu'il contribue à l'amélioration de la fiabilité composite et de l'AVE.

Les résultats montrent que l'indicateur de la fiabilité composite dégage des valeurs significatives respectant le seuil de 0,7. De même pour la variance moyenne extraite les valeurs exposées sont alignées avec la norme qui exige un seuil minimum de 0,5. Ce qui montre que les items adhèrent à un seul et même construit, qui peut être justifié par leur unidimensionnalité (Sleuwaegen, 1992).

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

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

Construits	Items	Factor loading	Fiabilité composite	La variance moyenne extraite AVE
Caractéristique de l'entrepreneur	ESP1	0,854	0,906	0,762
	ESP2	0,871		
	ESP3	0,893		
Soutien de l'Etat	SOUT1	0,855	0,891	0,731
	SOUT2	0,886		
	SOUT3	0,822		
Technologie	TECH1	0,825	0,906	0,763
	TECH2	0,909		
	TECH3	0,885		
Gestion de risque	GC1	0,874	0,934	0,824
	GC2	0,931		
	GC3	0,918		
Résilience	RES1	0,902	0,868	0,693
	RES2	0,614		
	RES3	0,942		

Source : les auteurs

La dernière étape de l'évaluation du modèle de mesure consiste à évaluer la validité discriminante. En effet, celle-ci représente la mesure par laquelle un construit est distinct des autres construits par des normes empiriques. Elle consiste à prouver que le construit est unique et il sert à mesurer le phénomène souhaité et non pas autre chose. Pour ce faire, nous utiliserons le critère de Fornelle et Larcker (1981), qui suggère l'utilisation de la variance moyenne extraite (AVE). Selon les résultats présentés dans le tableau (3), l'évaluation du critère de Fornelle et Larcker (1981) a été vérifiée et respecte parfaitement la norme dictée. Nous constatons que la variance moyenne extraite de chaque construit présenté dans la diagonale principale de la matrice est plus élevée par rapport à ses corrélations avec les autres éléments correspondants en termes de ligne et colonne.

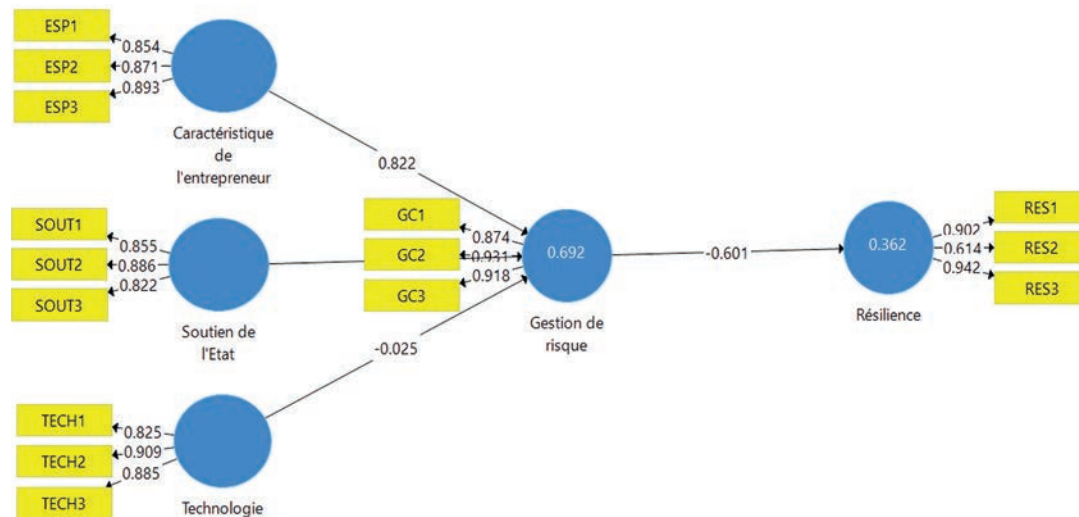
Tableau (3) : résultats de la validité discriminante (Root square of AVE)

	Caractéristique de l'entrepreneur	Soutien de l'Etat	Technologie	Gestion de risque	Résilience
Caractéristique de l'entrepreneur	0,873				
Soutien de l'Etat	0,736	0,908			
Technologie	-0,185	-0,601	0,832		
Gestion de risque	0,175	-0,252	0,614	0,855	
Résilience	0,651	0,526	-0,274	-0,039	0,874

Source : les auteurs

En somme, l'évaluation du modèle de mesure à travers l'analyse de la validité convergente et la validité discriminante suggèrent que les échelles de mesure des variables présentent des niveaux satisfaisants de fiabilité et de validité. Ce qui montre que les conditions pour assurer la validité du modèle de mesure sont assurées. Donc notre modèle de mesure après ajustement se présente comme suit :

Figure (1) : Le modèle de mesure après ajustement



Source : les auteurs (output du logiciel SMART PLS3)

- L'évaluation du modèle structurel

Après avoir évalué la validité du modèle de mesure, nous procédons dans cette partie à l'évaluation de la validité du modèle structurel. De ce fait, cette étape passe par l'évaluation d'un ensemble d'indicateurs à savoir : *le test des hypothèses*, *le coefficient de détermination* (R^2), *prédictive relevance* (Q^2), *goodness of fit* (GOF).

- Test des hypothèses du modèle structurel

La validation des hypothèses dépend principalement de la signification des relations structurelles du modèle. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur deux critères notamment, le *T statistique* et *P-value*. Le premier critère suggère que pour valider une relation entre deux variables la valeur de *T* doit être supérieure à 1,96 pour un seuil de signification de 5 %. Alors que pour le deuxième critère, la probabilité d'erreur (*P-value*) montre que nous pouvons accepter une hypothèse si la relation entre les deux variables est significative à 95 %. Autrement dit, la relation est non significative au seuil de 5 %. Donc pour accepter une hypothèse, la valeur de *P* doit être inférieure à 0,05. Les résultats du test des hypothèses sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau (4) : Test des hypothèses du modèle structurel

Hypothèse	La relation	Std. Beta	Std. Error	T-value	P-value	Décision
H1	Les caractéristiques de l'entrepreneur -> La gestion de risque	0,822	0,269	3,058	0,002	Confirmée
H2	Le soutien de l'Etat -> La gestion de risque	-0,025	0,315	0,079	0,937	Rejetée
H3	L'utilisation de la technologie -> La gestion de risque	-0,397	0,258	1,537	0,125	Rejetée
H4	La gestion de risque-> La résilience	0,601	0,121	4,981	0,000	Confirmée**

*Relation significative ** relation fortement significative Sources : les auteurs

Les résultats des tests d'hypothèse pour chacune des relations entre les variables latentes présentées dans le tableau (4) indiquent également que les caractéristiques entrepreneuriales possédées par les entrepreneurs ont un impact positif et significatif sur la gestion de risque ($p\text{-value} = 0,003 < 0,05$. Donc l'hypothèse H1 est validée). Également, l'utilisation de la technologie appliquée par les entrepreneurs et le soutien de l'État en période de pandémie n'a pas d'effet significatif sur la gestion de risque ($p\text{-value} = 0,937 > 0,05$; $p\text{-value} = 0,125 > 0,05$, donc les deux hypothèses H2 et H3 se trouvent non validées). En définitive, la gestion de risque en période de pandémie de COVID 19 mise en place par les entrepreneurs a un effet positif et significatif sur la résilience des PME ($p\text{-value} 0,000 < 0,05$ donc l'hypothèse H4 = acceptée).

- Test de la qualité du modèle de recherche dans sa globalité

La deuxième étape de l'évaluation du modèle structurel consiste à évaluer la qualité du modèle dans sa globalité en se basant sur les critères suivants ; le coefficient de détermination (R^2), la pertinence prédictive du modèle (Q^2), et la qualité d'ajustement du modèle dans sa globalité, (GOF). Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

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

La relations structurelle	R^2	R^2 ajusté	Pertinence prédictive Q^2	Qualité d'ajustement GOF
La gestion de risque	0,692	0,608	0,424	0,630
La résilience	0,362	0,312	0,190	

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

D'après nos résultats, le coefficient de détermination (R^2) affiche une valeur de 69,2 %, ce qui montre que les trois facteurs (les caractéristiques de l'entrepreneur, le soutien de l'État et l'utilisation de la technologie) expliquent en moyenne 69,2 % de la variation de la gestion de risque des PME. Selon les recommandations de Chin (1998), nous pouvons conclure une forte relation entre les trois facteurs et la gestion de risque. Tandis que,

la gestion de risque explique en moyen 36,2 % de la variation de la résilience. Ce qui montre d'après la classification de Chin (1998), une relation modérée entre la gestion de risque et la résilience des PME.

Le deuxième indicateur, à savoir l'indice de pertinence prédictive Q^2 se base sur l'analyse de chaque équation structurelle grâce au coefficient de redondance en validation croisée. De ce fait, la classification proposée par Hair, Sarstedt, et al., (2014), stipule que des valeurs Q^2 supérieures à zéro pour une variable latente endogène indiquent la pertinence prédictive du modèle. Chose qui montre que notre modèle a une bonne capacité prédictive.

Le dernier indicateur permet de mesurer la qualité globale du modèle. De ce fait, Tenenhaus et al., (2004) propose l'indice GOF^3 (*goodness of fit*) qui permet de mesurer la qualité d'ajustement du modèle structurel. Les résultats de notre étude montrent que la valeur de l'indice du GOF est de (0,630), nous pouvons conclure que la qualité du modèle global de notre étude est largement valide, étant donné que la valeur du GOF dépasse largement la valeur de 0,36 selon les recommandations de Wetzels et al., (2009).

- Discussion des résultats

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

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

L'effet non significatif du soutien de gouvernement sur la gestion de risque peut s'expliquer par la taille limitée de notre échantillon d'étude, et qui contient des entreprises opérant dans des secteurs d'activité les plus touchés par la pandémie COVID 19 notamment, le secteur de tourisme et hôtelier. Aussi, les mesures prises par les autorités publiques marocaines n'ont pas été en faveur de la majorité des PME, particulièrement celle du secteur de tourisme.

3 L'indice du GOF est calculé sur la base de la moyenne géométrique des coefficients de déterminations (R^2) des variables endogènes et les indicateurs de la variance moyenne extraite (AVE). $GOF =$

En effet, les PME ont besoin du soutien du gouvernement, notamment pour surmonter les problèmes financiers et les fonds de roulement. De ce fait, le soutien du gouvernement sous la forme de facilitation de crédit en tant que protection juridique pour les PME, afin de fournir des conditions de paiement, le rééchelonnement de la dette et la suspension du paiement des impôts devient une véritable solution pour soulager la gestion des flux de trésorerie de ces entreprises. Ces mesures permettent d'avoir la capacité d'organiser des stratégies commerciales dans un contexte de gestion de crise pendant cette période instable.

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

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

Conclusion

L'objectif de ce papier est d'étudier les facteurs qui impactent la résilience des PME pendant la propagation de la pandémie de COVID 19. L'étude est basée sur une analyse par les équations structurelles auprès de 80 PME marocaines en utilisant l'approche PLS à l'aide du logiciel SMART PLS3. De ce fait, nous avons mis l'accent sur la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur, le soutien du gouvernement et l'utilisation de la technologie sur la résilience des PME, tout en passant par la gestion de risque.

Cette étude a produit un certain nombre de résultats et contributions au flux de recherche en cours sur la résilience des PME pendant les crises. La résilience des entreprises est fortement influencée par les caractéristiques de l'entrepreneur, plus particulièrement l'esprit entrepreneurial que possèdent les dirigeants des PME. Ainsi, un entrepreneur sera en mesure de lutter et de faire face à diverses situations afin de surmonter les défis. Les résultats de cette recherche constituent un enrichissement de l'état actuel sur la relation entre la gestion de risque et la résilience des PME. Aussi, cette étude est un exemple clair, tant pour les praticiens que pour les chercheurs universitaires sur l'importance de l'esprit de l'entrepreneur, qui s'est avéré très utile dans la gestion de risque. Comme le suggère Fisher *et al.*, (2016), l'esprit de l'entrepreneur est la base de la résilience qui mènera au succès d'un entrepreneur.

Cette étude a produit un certain nombre de contributions et des implications à la fois managériales et théoriques sur la gestion dans des situations extrêmes. Sur le plan managérial, cette étude nous montre que les dirigeants ont appris à gérer une entreprise à la

fois dans des conditions extraordinaires où divers paramètres et pratiques commerciales sont modifiés pour survivre dans une situation totalement non rentable. Sur le plan théorique, les résultats de cette étude visent à enrichir les connaissances scientifiques, notamment dans le contexte de la gestion et des théories des affaires et de l'entrepreneuriat. L'existence de variables qui affectent fortement la gestion de la crise constitue un moyen pour encourager d'autres chercheurs à mener des études principalement liées aux différentes situations rencontrées par le monde des affaires.

Comme pour tout travail de recherche, le notre présente aussi des limites d'ordre méthodologique, le rejet de certaines hypothèses pourrait être dû à la taille de notre échantillon. En effet, nous aurions aimé élargir la taille de notre échantillon, mais des entreprises refusent de participer à notre étude. Aussi, le modèle conceptuel proposé néglige d'autres facteurs qui peuvent avoir des effets néfastes sur la gestion de risque, et par conséquent sur la résilience des PME, notamment, les caractéristiques de la gouvernance des PME.

À l'issue de ses limites, notre travail de recherche ouvre la voie vers des recherches futures. Notre travail de recherche peut être complété en intégrant les limites que présente ce travail de recherche. D'abord, un échantillon plus large et en intégrant d'autres facteurs qui peuvent avoir un effet sur la résilience des PME. Ensuite, un enrichissement du modèle conceptuel peut se faire en introduisant d'autres spécificités culturelles et contextuelles de la PME marocaine.

Bibliographie

- Alesch, D. J., Arendt, L. A., & Holly, J. N. (2009). *Managing for long-term recovery in the aftermath of disaster*. Fairfax, VA: Public Entity Risk Institute (PERI).
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33, pp. 455–469.
- Barazandeh, M., Parvizia, K., Alizadeh, M., & Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*.
- Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy Research*, 26 (4), pp. 367–377.
- Bouhon F., Jousten A., Miny X. et al., (2020). L'État belge face à la pandémie de Covid-19 : esquisse d'un régime d'exception. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2020/1 (n° 2446), pp. 5-56.
- Brühwiler, B. (2011). *Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen.-3., überarbeitete und aktualisierte Auflage*. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- I.D. (2011). *Risikomanagement als Führungsaufgabe ISO 31000 mit ONR 49000 wirksam umsetzen.-3., überarbeitete und aktualisierte Auflage*. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- Caizergues, G. (2020). L'impact de Covid19 sur le comportement des utilisateurs et le e-commerce . *JDN*, 3 avril.
- Chen, Y.-L., Chuang, Y.-W., Huang, H.-G., & Shih, J.-Y. (2019). The value of implementing enterprise risk management: evidence from Taiwan's financial industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 100, 926. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004>.
- Comfort, L. K. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review*, 62, pp. 98–107.
- Dan, A., Vintila, G. & Gherghina, S. F. (2017), *Empirical Study towards the Drivers of Sustainable Economic Growth in EU-28 Countries*, *Sustainability*, 10, (1), pp. 1–22.

- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5–6), pp. 400–412.
- Ellul, A., & Yerramilli, V. (2013). Stronger risk controls, lower risk: evidence from U.S. Bank holding companies. *The Journal of Finance*, 68, pp. 1757–1803. <https://doi.org/10.1111/jofi.12057>.
- Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 38 (3), pp. 770–779.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016). Does individual resilience influence entrepreneurial success. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22 (2), pp. 39–53.
- Fuxa, M.(2020). L'évolution des comportements d'achat face au Covid 19, selon Nielsen », *Relationclientmag*, 24 mars.
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18, pp. 29–53.
- Hidayat, M., Latief, F., Nianti, D. A., Bahasoan, S., & Widiawati, A. (2020). *Factors influencing resilience of micro small and medium entrepreneur (MSME) during COVID 19 outbreak in South Sulawesi Province Indonesia*.
- Khairi, O., Mnajli, F. E., Bennani, M., & Bensassi Nour, H. (2021). L'évolution des comportements d'achat à l'ère du COVID19 : cas du Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2 (6), pp. 120-139. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5528948>
- Kim, N., Pae, J. H., Han, J. K., & Srivastava, R. K. (2010). Utilization of business technologies: Managing relationship-based benefits for buying and supplying firms. *Industrial Marketing Management*, 39 (3), pp. 473–484.
- Kuckertz, A., Bründle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, CA, Prochotta, A., Steinbrink, KM, & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>.
- Kozubikova, L. Belas, J. Bilan, Y. P. B. (2015). Personal Characteristics Of Entrepreneurs In The Context Of Perception And Managemet Of Business Risk In The SME Segment. *Economics and Sociology*, 8 (1), pp. 41–54.
- McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19 (2), pp. 137–153.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20, pp. 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), pp. 761–787.
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26, pp. 207–227. <https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385>.
- Renn, O. (1998). Three decades of risk research: accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*, 1 (1), pp. 49–71.
- Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a natural disaster 1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), pp. 12–26.
- Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), pp. 165–177.
- Shortridge, J., Aven, T., & Guikema, S. (2017). *Risk assessment under deep uncertainty: a methodological comparison*.
- Thiam I. & Ndiaye S. (2020). COVID-19 et économie numérique dans le monde : Le pari de la réduction de la fracture numérique . *Revue Internationale du Chercheur* , Vol. 1, N° 2, pp. 323-341.
- Tremblay Diane-Gabrielle (2020). Le télétravail et le cotravail (coworking) : enjeux socioterritoriaux dans la foulée de la pandémie de COVID-19, notes d'actualité. *Revue Organisations & Territoires*, Vol. 29, N° 2, p. 159.
- Umar, A., Che Cob, C. M. S., Che Omar, C. M. Z., & Gani Hamzah, M. S. (2018). Determinants of Entrepreneurial Competencies Development in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 14 (1), p. 147.
- Watt, J. (2007). Strategic risk management for small businesses. In: Reuvid, J. (ed.). *Managing business risk 2nd edition—a practical guide to protecting your business*. London—Philadelphia: Kogan Page.

- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11 (2), pp. 733–769.
- Wong, W.-K., Cheung, H.-M., & Venuvinod, P. K. (2005). Individual entrepreneurial characteristics and entrepreneurial success potential. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2 (03), pp. 277–292.
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, 11(3), p. 35.
- Yang, Y., & Kankanhalli, A. (2014). The Impact of Social Media Marketing on Online Small Business Performance. *PACIS*, p. 63.