

De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME
From Vulnerability to Resilience : developing a strategic ability to manage risks in SMEs
De la vulnerabilidad a la resiliencia : desarrollar una capacidad estratégica para gestionar los riesgos en las PyME

Sophie Reboud and Martine Séville

Volume 29, Number 3-4, 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1038331ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1038331ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Reboud, S. & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27–46. <https://doi.org/10.7202/1038331ar>

Article abstract

There has been a lack of research on risk management in SMEs over the past years, however, interest for this increasingly important area is growing. Brustbauer (2016) and St-Pierre and El Fadil (2017) for example, have started to lay the foundations of a strategic risk management in SMEs (ERMSME or Enterprise Risk Management for SMEs). This reflects the way SMEs can overcome the vulnerabilities often due to their main specificities (e.g. proximity, limited resources, and strategic myopia). Such firms can thus develop resilience helping them to face multiple risks, often resulting in chains of risks when they design their development strategies. We propose here the foundations of what could be a strategic capability of risk management for SMEs, taking into account recent work on this issue (Brustbauer, 2016, St-Pierre and El Fadil, 2017) as well as an analysis of contributions selected for this special issue on risk management by SMEs in different contexts (internationalisation, integration into supply chain or partnership).

De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME¹

Sophie REBOUD

Sophie Reboud est professeure-chercheuse en stratégie et management de l'innovation au Groupe ESC Dijon-Bourgogne et chercheuse associée à l'Université d'Australie-Occidentale. Elle s'intéresse depuis plusieurs années aux spécificités des PME et des coopératives de technologie faible à modérée, à leur stratégie et leur innovation et a publié de nombreux articles et ouvrages sur ce thème.

*Université Bourgogne Franche-Comté
ESC Dijon-CEREN
29, rue Sambin
21000 DIJON, France
sophie.reboud@escdijon.eu*

Martine SÉVILLE

Martine Séville est professeure en stratégie à l'Université Lumière Lyon 2 et directrice du laboratoire de recherche en sciences de gestion COACTIS des universités Lumière Lyon 2 et de l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne. Ses travaux de recherche portent sur le rôle des équipes dirigeantes dans le développement soutenable des entreprises.

*Université Lumière Lyon 2
COACTIS (EA 4161)
16, quai Claude Bernard
69365 LYON CEDEX 07, France
martine.seville@univ-lyon2.fr*

RÉSUMÉ

Après avoir constaté la rareté des travaux conceptuels et fédérateurs sur la gestion des risques en PME, nous invitons les chercheurs, à l'instar de Brustbauer (2016) et St-Pierre et El Fadil (2017), à poser les bases d'un management stratégique des risques pour les PME (ERM PME ou enterprise risk management pour les PME). Il s'agit de réfléchir à la façon, dont les PME peuvent surmonter les vulnérabilités inhérentes à leurs caractéristiques particulières (proximité, ressources limitées, myopie stratégique du dirigeant)

¹ Les auteures remercient vivement Josée St-Pierre pour ses commentaires et critiques, ainsi que l'ensemble des auteurs ayant soumis leur article en vue d'une publication dans ce numéro spécial. Elles remercient également la structure fédérative de recherche en économie et gestion MAELYSE du site Lyon-Saint-Étienne, organisatrice du colloque *Risques et PME* en avril 2015, qui a permis d'initier ce numéro spécial.

pour devenir résilientes face aux risques multiples et nouveaux, souvent combinés dans une cascade de risques, et associés aux différentes stratégies de développement qu'elles doivent mettre en place. Nous dessinons les bases de ce que pourrait être une capacité stratégique de gestion des risques pour les PME grâce à un état de l'art des travaux récents portant sur cette question (Brustbauer, 2016 ; St-Pierre et El Fadil, 2017) et à une analyse transversale des contributions retenues pour ce numéro spécial de la gestion des risques par différentes PME prises en exemple, dans le cadre de leurs stratégies de développement (internationalisation, intégration dans une chaîne logistique ou partenariat).

MOTS-CLÉS

Capacité dynamique à gérer les risques. Cascade de risques. Gestion des risques. Management stratégique des risques. Résilience. Vulnérabilités

From Vulnerability to Resilience : developing a strategic ability to manage risks in SMEs

ABSTRACT

There has been a lack of research on risk management in SMEs over the past years, however, interest for this increasingly important area is growing. Brustbauer (2016) and St-Pierre and El Fadil (2017) for example, have started to lay the foundations of a strategic risk management in SMEs (ERMSME or Enterprise Risk Management for SMEs). This reflects the way SMEs can overcome the vulnerabilities often due to their main specificities (e.g. proximity, limited resources, and strategic myopia). Such firms can thus develop resilience helping them to face multiple risks, often resulting in chains of risks when they design their development strategies. We propose here the foundations of what could be a strategic capability of risk management for SMEs, taking into account recent work on this issue (Brustbauer, 2016, St-Pierre and El Fadil, 2017) as well as an analysis of contributions selected for this special issue on risk management by SMEs in different contexts (internationalisation, integration into supply chain or partnership).

KEYWORDS

Ability to dynamically manage risk. Risk Chain. Risk Management. Strategic Management of Risk. Resilience. Vulnerabilities

De la vulnerabilidad a la resiliencia : desarrollar una capacidad estratégica para gestionar los riesgos en las PyME

RESUMEN

Hay una falta de investigación sobre la gestión del riesgo en las PyME en los últimos años, sin embargo, el interés en esta área de creciente importancia es cada vez mayor. Brustbauer (2016) y St-Pierre y El Fadil (2017), por ejemplo, comenzaron a ofrecer las bases para la gestión estratégica del riesgo en las PyME (ERMSME o gestión del riesgo empresarial para las PyME). Esto refleja cómo la gestión de las PyME puede superar las vulnerabilidades a menudo relacionados con sus características principales (por ejemplo, la proximidad, los recursos limitados, y la miopía estratégica). Estas empresas pueden aumentar la resiliencia ayudando a hacer frente a múltiples riesgos, a menudo combinados en una cascada de riesgos cuando diseñan sus estrategias de desarrollo. Aquí proponemos las bases de lo que podría ser una capacidad estratégica de la gestión de riesgos para las PyME, teniendo en cuenta

el trabajo reciente sobre este tema (Brustbauer, 2016, St-Pierre y El Fadil, 2017) y un análisis de las contribuciones seleccionadas para esta edición especial sobre la gestión del riesgo en diferentes contextos (internacionalización, integración en la cadena de suministro o de empresa).

PALABRAS CLAVE

Habilidad dinámica para gestionar los riesgos. Cascada de riesgos. Gestión de Riesgos. Gestión Estratégica del Riesgo. Resiliencia. Vulnerabilidad

INTRODUCTION

Le risque et ses conséquences pour la gestion des entreprises constituent une direction de recherche de plus en plus fréquemment explorée par les auteurs. Les définitions du risque sont toutefois nombreuses et pas toujours cohérentes entre elles (St-Pierre et El Fadil, 2017). Parmi celles-ci, nous retiendrons celle relevée par Althaus (2005, p. 569) : « *Risk (is) a decisional phenomenon, a means of securing wealth or avoiding loss* ». Cette définition présente l'intérêt de mettre en évidence que la prise de risque fait partie intégrante du processus décisionnel de l'entreprise et que ce risque, bien que souvent considéré sous un angle négatif, peut aussi avoir des effets bénéfiques sur le développement de celle-ci.

Pourtant, alors même que le management stratégique du risque (ou *enterprise risk management* [Brustbauer, 2016]) est affiché comme une préoccupation majeure des dirigeants aujourd'hui et que le responsable des risques se voit doter dans les grandes entreprises d'une fonction de plus en plus transversale et stratégique (représentation au conseil d'administration notamment), la gestion des risques par et dans les PME reste peu abordée dans la littérature en sciences de gestion et par les dirigeants de PME eux-mêmes. Si le silence ne vaut certainement pas l'absence de gestion des risques dans celles-ci (Corvellec et Boholm, 2009), force est de s'interroger sur les raisons pour lesquelles rares sont les chercheurs qui se sont penchés conceptuellement sur cette question, dans un contexte de PME pourtant réputées particulièrement fragiles et amenées à affronter un grand nombre de risques.

Plusieurs raisons déjà évoquées par St-Pierre et El Fadil (2017) peuvent être avancées pour expliquer cet état de la littérature. La gestion des risques dans les PME reste souvent l'apanage du seul dirigeant et est menée de manière tacite, sans véritable outillage spécifique (Jayathilake, 2012). Ne faisant pas forcément l'objet d'un investissement spécifique et son effet sur la performance restant difficile à démontrer, la gestion des risques dans les PME n'a été considérée jusqu'à présent ni comme une source de coût particulière ni comme une source de création de valeur significative. La gestion des risques a, en outre, été longtemps cantonnée aux dimensions financières de l'organisation, considérée comme le risque majeur, car pouvant mener à sa défaillance et à sa disparition et donc principalement étudiée par les chercheurs. Toutefois, ces dernières années, des chercheurs (Brustbauer, 2016 ; St-Pierre et El Fadil, 2017) soulignant ces éléments, se sont attachés à fédérer les travaux, jusque-là très épars et parfois peu conceptuels sur le risque en entreprise, et à asseoir théoriquement le concept de gestion des risques et les pratiques qui la sous-tendent. Il s'agit ainsi notamment de dépasser la vision classique d'un risque uniquement financier qui toucherait les PME.

Les difficultés financières que rencontrent les PME ne sont, en effet, souvent qu'une manifestation de difficultés organisationnelles ou stratégiques plus profondes, des vulnérabilités

« ordinaires » (Roux-Dufort, 2010) qui pourraient expliquer que certaines entreprises pourtant en croissance, font faillite, disparaissent ou, pour certaines d'entre elles, sont rachetées. *A contrario*, de nombreuses PME pérennes ou rachetées par de grands groupes, dont St-Pierre (2004) a démontré leur capacité à résister à différents chocs conjoncturels et à rebondir, continuent à croître malgré un environnement incertain et sous tension économique. Comment des PME pourtant réputées vulnérables peuvent-elles développer une telle capacité de résilience ? Notre hypothèse est ici que ces PME développeraient une capacité stratégique à gérer les risques, élément essentiel de la résilience (Van der Vegt, Essens, Wahlström et George, 2015).

Il nous semble, en effet, que du fait de leur petite taille et de la forte interconnexion des processus qui caractérisent leur mode fonctionnement, les PME constituent un véritable « laboratoire » d'études pour analyser les phénomènes de cascade de risques qui peuvent survenir entre les risques de différentes natures, mais aussi pour comprendre comment ces PME cherchent à les éviter, les anticiper, y résister et rebondir lorsque certains d'entre eux se réalisent, alors même qu'elles disposent de peu d'outils. Analyser la façon, dont les PME gèrent les risques, devrait ainsi permettre d'analyser l'interaction entre différents types de risque, mais aussi d'identifier les décideurs impliqués dans cette gestion et les variables susceptibles d'influencer celle-ci, comme l'appelaient déjà de leurs vœux, dans leur article de 1985, Baird et Thomas, dans l'objectif de construire un modèle de management des risques.

Se pencher sur ce que peut être un véritable management stratégique des risques dans les PME apparaît d'autant plus important, qu'aujourd'hui, en l'absence d'une identification des facteurs qui le composent, d'une étude précise du lien entre risques et caractéristiques des PME (Pettit et Singer, 1985 ; St-Pierre et Fadil, 2011), d'une définition du risque global acceptable pour les PME et d'une évaluation systématique des répercussions de l'investissement en gestion des risques sur la création de valeur (Scimia, 2010), les partenaires des PME, incapables d'évaluer le risque réel de ces entreprises, au capital souvent fermé, pourraient continuer à augmenter leurs exigences auprès d'elles. Un management stratégique du risque pourrait permettre une meilleure évaluation de celui-ci et de ses sources, et permettre d'une part aux PME de mieux le piloter, mais d'autre part aux partenaires d'ajuster leurs exigences en fonction de la réalité du risque. Ces exigences peuvent prendre la forme de conditions de financement disproportionnées fixées par les investisseurs potentiels, de garanties excessives exigées par les banques qui fondent leur prime de risque principalement sur leur petite taille (St-Pierre et Bahri, 2011), de prix plus faibles que les clients, incertains quant à la pérennité de ces entreprises, sont prêts à payer, ou encore d'une prime de risque demandée par certains salariés porteurs de compétences sophistiquées ou dont on veut fortement développer l'implication (Paradas, 2012) ; autant d'éléments de nature à accroître la vulnérabilité de ces organisations en limitant leurs possibilités de développement. Il nous paraît donc urgent de poursuivre le travail de St-Pierre et El Fadil (2017) pour tracer les contours d'un management stratégique du risque pour les PME et d'en définir les fondements.

Les travaux qui ont traité des intérêts, mais aussi les limites d'une approche uniquement financière du risque (St-Pierre et Fadil, 2011), ceux qui évoquent la vulnérabilité organisationnelle (Roux-Dufort, 2010) ou ceux qui montrent la façon, dont les organisations deviennent résilientes (Burnard et Bhamra, 2011), constituent à cet égard une première base de réflexion fructueuse. L'idée est alors moins d'aider les PME à absorber les risques avérés, ce qui semble être actuellement l'approche dominante (Thun, Drüke et Hoenig, 2011), que

de favoriser la mise en place d'une capacité stratégique à saisir des risques positifs vecteurs d'opportunités de développement combinée à la capacité d'identifier, prévenir, mitiger les risques négatifs qui peuvent en résulter. Il s'agit donc ici, d'analyser les pratiques d'affaires (Hopkins et Nightingale, 2006 ; Gao, Sung et Zhang, 2013), les outils (Reboud et Mazzarol, 2006 ; Wickham, 2008), ou les comportements et attitudes qui pourraient aider les PME à assurer le succès de leurs activités risquées sans accroître leur degré de vulnérabilité.

Après avoir rappelé les fondements de la vulnérabilité organisationnelle des PME (Partie 1), nous poserons la question de leur capacité de résilience (Partie 2), résilience qui pourrait reposer sur une capacité stratégique dynamique des PME consistant à prendre des risques positifs pour se développer, tout en réduisant les risques négatifs que ces stratégies de développement leur font prendre (Partie 3). Les différents articles qui composent ce numéro spécial nous permettent d'étayer notre propos et de mettre en lumière les premières avancées théoriques développées ces dernières années en matière de management stratégique du risque pour les PME.

1. LA VULNÉRABILITÉ DES PME FACE AUX RISQUES MULTIPLES

Parce qu'elles fonctionnent sur la base de conditions organisationnelles spécifiques (1.1.), les PME présentent une forte vulnérabilité face à l'incertitude et aux risques multiples auxquels elles doivent faire face (1.2.).

1.1. Des conditions organisationnelles spécifiques, fondements de la vulnérabilité des PME

Une des principales caractéristiques de la stratégie et du management des PME est la forte influence de ce qu'on peut regrouper sous le nom d'effets de proximité. Si elle permet des raccourcis de prise de décision et des heuristiques plus rapides, la loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978), qui veut que « *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* » (Torrès, 2003, p. 122), se traduit par des filtres de perception et d'action. Le sentiment d'urgence induit par cette importance perçue du court terme aboutit à ce que Lorsch (1986) appelle « myopie stratégique », lorsque les dirigeants de PME deviennent prisonniers de décisions opérationnelles de court terme et travaillent dans l'urgence. Cela peut se transformer en fuite en avant (Wang, Walker et Redmond, 2007) ou se traduire par un véritable sentiment « d'invulnérabilité » (Roux-Dufort, 2010).

Une autre des caractéristiques des PME proposées par Julien (1990) et Torrès et Julien (2005) pour les différencier des autres entreprises (grandes, ou trop petites, ou « dénaturées » [les « anti-PME »]) réside dans l'absence de formalisation des processus, des relations et de la stratégie. Le recours fréquent à l'intuition, ou à ce qu'on peut appeler « la loi des petits nombres », renforce la perception d'un manque de ressources et de l'absence de bénéfice à formaliser les démarches. Une conséquence en est par exemple la sous-estimation chronique

des questions de propriété intellectuelle (PI) par les PME (Reboud, Santi et Mazzarol, 2014). En effet, outre la perception du coût de la PI par les dirigeants, il est montré que les relations de confiance qu'ils ont le sentiment d'avoir construites avec leurs clients, en partie illusionnées par l'effet de microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996), les conduit souvent à surestimer la fiabilité de leurs relations tant du côté des clients que des fournisseurs avec lesquels ils développent des innovations (Kitching et Blackburn, 2003).

Ce manque de formalisation et de temps pour la réflexion stratégique, auquel on peut souvent ajouter un manque de formation managériale et stratégique (Gibb, 1997), ou de dispositifs formalisés de gestion des risques entraînent aussi une difficulté à identifier, et plus encore, à gérer les risques par les PME.

C'est d'autant plus problématique que, en raison des ressources limitées, dont elles disposent le plus généralement, tout événement mineur ou toute anomalie peut alors devenir une source de crise par des effets de risques en cascade, lorsque les risques s'enchaînent les uns aux autres, les premiers exposant l'entreprise aux suivants. La probabilité d'incidents (Thun, Drüke et Hoenig, 2011 ; Islam et Tedford, 2012) que l'on peut définir comme des événements entraînant des conséquences négatives est, ainsi, élevée dans ces entreprises « mises sous tension ». Tout événement susceptible d'interrompre leur fonctionnement (absentéisme, pannes de machines...) et toute anticipation mal évaluée (réticence du client, variation du prix des matières premières...) peuvent être à l'origine de risques opérationnels, voire de risques humains (Everett et Watson, 1998 ; Thun, Drüke et Hoenig, 2011 ; Islam et Tedford, 2012) ou industriels et de conséquences directes sur la réalisation de leurs objectifs. Les conséquences de ces événements sont, en outre, amplifiées en PME par ce que Torrès (2003, p. 10) appelle « *l'effet de proportion* », venant de ce que « *plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée* ».

Les caractéristiques classiquement attribuées aux PME (une certaine myopie stratégique, un manque d'outils et des ressources limitées) même si elles sont de plus en plus souvent battues en brèche par des PME que Torrès et Julien (2005) qualifient d'anti-PME, sont traditionnellement identifiées comme constitutives de leur vulnérabilité organisationnelle, en ce sens qu'elles influenceraient négativement leur capacité à anticiper et affronter l'ensemble des événements ou chocs indésirables et à mettre en place rapidement des solutions pour les affronter ou des solutions uniquement pensées à travers le prisme des acteurs en charge de la gestion des risques (St-Pierre et El Fadil, 2017). Une telle vulnérabilité, qui rend compte de la probabilité forte pour un système de se détériorer fortement ou de défaillir (Becerra, 2012), pourrait expliquer le faible taux de survie des entreprises au-delà de leur 3^e ou 4^e année de fonctionnement (Clusel, 2012) et la forte probabilité de leur entrée dans une « vallée de la mort », dont il leur sera difficile de sortir. Cet enlèvement dans la vallée de la mort survient à une étape de leur vie où leur vulnérabilité organisationnelle s'accroît du fait de multiples vulnérabilités qui se combinent : une vulnérabilité financière en raison des difficultés à trouver des financements relais aux financements d'amorçage, mais aussi une vulnérabilité stratégique du fait de difficultés à trouver de nouvelles sources de croissance ou associée aux risques psychosociaux et aux « stressseurs professionnels » qui peuvent toucher certes les salariés, mais aussi le dirigeant (Lechat et Torrès ; Boussaguet, De Freyman, Bah et Fromenty, dans ce numéro), figure centrale de la PME, et qui peuvent entraîner l'entreprise dans des difficultés quasi irréversibles ; une vulnérabilité structurelle, enfin, à une étape de sa vie au cours de laquelle l'entreprise doit embaucher et développer sa structure administrative.

La vulnérabilité organisationnelle des PME est donc plurielle, amplifiée par les risques multiples qu'elles prennent volontairement ou qu'elles subissent involontairement et qui font partie de la nature même de leurs activités et de leur environnement ou inhérentes aux stratégies de développement qu'elles doivent mettre en place.

1.2. Des PME confrontées à l'incertitude et à des risques multiples associés aux stratégies qu'elles mettent en place

Les PME doivent continuellement affronter l'inconnu, marqué par une incertitude accrue, dans laquelle elles ne disposent de peu ou pas d'informations pour réaliser un contrôle des effets de leurs actions ou stratégies, et par les risques ou « incertitudes connues et non ambiguës, identifiables, comprises et relativement mesurables » (St-Pierre et El Fadil, 2017), sur lesquels elles disposent de quelques informations quant à leur probabilité d'occurrence et leur gravité sur leurs décisions. L'incertitude est à la fois environnementale et liée à leur prise de décision (St-Pierre et El Fadil, 2017 ; Althaus, 2005, pour une définition précise de ces termes) : 1) environnementale, car il est difficile pour elles de prédire les changements dans leur environnement d'affaires et les réponses qu'il conviendrait d'y apporter ; 2) liée à la prise de décision ensuite, du fait du manque d'expérience ou de connaissances qu'ont les dirigeants de PME lorsqu'ils mettent en place, dans cet environnement, de nouvelles stratégies de croissance, tout particulièrement d'internationalisation et d'innovation. Ces incertitudes « exposent les PME à différents types de risques pouvant altérer leur performance et accroître leur vulnérabilité » (St-Pierre et El Fadil, 2017). Les incertitudes connues (risques) ou inconnues peuvent en effet révéler de véritables fragilités ou vulnérabilités multiples dans l'organisation. Elles rendent particulièrement stratégiques toutes les informations, expérimentations ou expériences qui peuvent éclairer les dirigeants sur l'évolution de leur environnement d'affaires et les conséquences potentielles de leurs stratégies. Comme le soulignent à juste titre St-Pierre et El Fadil (2017, p. 2), « *Accroître le pourcentage de dirigeants acceptant de prendre des risques en améliorant les chances de succès de leurs décisions est possible par une meilleure connaissance des éléments de leur environnement qu'ils ne contrôlent pas et, dont ils ne soupçonnent pas les effets potentiellement indésirables* ».

Les PME sont, en effet, dans ce contexte, confrontées à la nécessité de modifier rapidement et fréquemment leurs façons de travailler et leurs modèles d'affaires pour s'adapter à un environnement incertain, en évolution permanente (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003), à prendre des risques. Ces entreprises doivent continuer à proposer à la fois une offre différenciée, pour se distinguer d'une concurrence évoluant très vite, composée d'organisations de plus grande taille et mieux dotées, et des prix compétitifs, en rationalisant leurs coûts par une utilisation continue de leurs capacités de production (Marchesnay, 2001 ; Terziovski, 2010). En outre, dans un contexte de turbulence et de complexité croissantes, les stratégies d'expansion (Penrose, 1959), d'innovation (Simon, 2006 ; Mazzarol et Reboud, 2009 ; Terziovski, 2010) ou encore d'internationalisation des PME (Lu et Beamish, 2001), nécessaires pour se développer, mais aussi pour protéger leur pérennité, sont considérées comme particulièrement risquées.

La forte incertitude qui pèse sur leurs résultats, les nombreux ajustements organisationnels et opérationnels qu'elles requièrent (Penrose, 1959) et le comportement qualifié parfois de « téméraire » des dirigeants qui les initient, réputés avoir une faible aversion pour le risque ou une manière singulière de l'évaluer (Brockhaus, 1980 ; Busenitz, 1999), sont autant d'éléments constitutifs de risques « stratégiques ».

Si certains contextes stratégiques présentent des protections envers l'incertitude, grâce à des contrats ou des garanties de long terme, de plus en plus d'entreprises sont susceptibles de voir leur environnement se modifier très vite, très souvent, ce qui constitue autant de sources de risques : changement brusque de fournisseur, rupture technologique, défaillance de client, irruption de concurrents internationaux, pillage d'innovation par de gros concurrents, turbulences sociales, accidents... nombreux sont les événements qui peuvent remettre en cause le fonctionnement d'une PME souvent dépendante de moins de marchés, de moins de clients, de moins de salariés (Torrès et Gueguen, 2008), et la rendre plus vulnérable.

Dans ce contexte, les PME font face à des risques accrus, de nature diverse, certains étant communs avec les grandes entreprises (Baird et Thomas, 1985), d'autres leur étant plus spécifiques, en raison de leur taille et de leur mode de fonctionnement (Reboud et Mazzarol, 2006).

Les articles rassemblés dans ce numéro spécial permettent d'explorer de nouvelles dimensions du risque, au-delà des risques traditionnellement évoqués, auxquels sont désormais exposées les PME à travers leurs différentes stratégies, mais surtout de voir comment, dans une même stratégie (d'internationalisation, d'alliances ou d'intégration dans une chaîne logistique), peuvent se combiner les différents risques.

Dans ce numéro, les articles de Frédéric Pellegrin-Romeggio et de Kirsten Burkhardt évoquent ainsi les risques liés au développement de partenariats respectivement dans le cadre de chaînes logistiques et dans les alliances, avec les inévitables asymétries d'informations auxquelles font face les petites entreprises face à de plus gros acteurs, et avec la confiance que tend à ressentir un dirigeant de PME dans sa gestion des relations, souvent informelles, au sein de ce qu'il perçoit comme son réseau. Pellegrin-Romeggio définit la notion de risque relationnel ou de partage de la relation au sein d'une chaîne logistique dans laquelle les PME sont de plus en plus souvent intégrées, en utilisant l'exemple du secteur de l'industrie du voyage et en montrant comment différents types de risque se combinent dans ce risque relationnel.

Toujours dans ce numéro, Noémie Dominguez précise les risques liés au développement des PME à l'international, en particulier dans les pays émergents, où les informations fiables, dont nous avons vu l'importance précédemment, sont plus difficiles à obtenir.

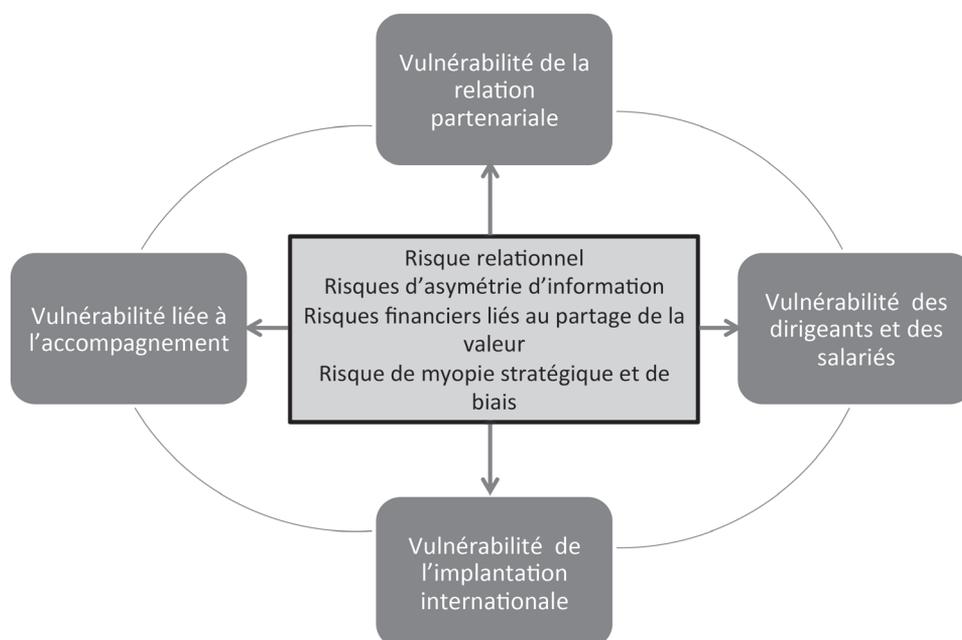
Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, Thomas Lechat et Olivier Torrès et ainsi que Sonia Boussaguet, Julien De Freyman, Thierno Bah et Éric Fromenty, insistent, quant à eux, sur les différents risques psychosociaux qui menacent le dirigeant. Ces risques reposent sur des stresseurs professionnels (voir l'article de Lechat et Torrès), révélateurs des différentes vulnérabilités présentes au sein de l'organisation et que le dirigeant assume en totalité. Par ailleurs, ces risques sont accrus lorsque le dirigeant est amené à céder son entreprise (Boussaguet *et al.*).

Saulo Dubard Barbosa et Luc Duquenne évoquent, pour leur part, le risque paradoxal de l'accompagnement des petites structures, souvent sous-estimé, mais d'autant plus important

à étudier que de nombreuses structures font appel à des consultants lors de leur création ou au moment de leur développement.

On voit ainsi comment les conditions particulières de fonctionnement des PME et les ajustements rendus nécessaires par leur développement constituent autant de sources de vulnérabilités combinées, les plaçant ainsi dans un « espace de danger » permanent (Roux-Dufort, 2010). Nous présentons dans la figure 1 ces différentes vulnérabilités et les risques qui les sous-tendent tels qu'ils apparaissent dans les articles présentés dans ce numéro.

FIGURE 1. LES VULNÉRABILITÉS DES PME QUI SE DÉVELOPPENT ET LES RISQUES ASSOCIÉS



L'approche stratégique de la vulnérabilité et celle du risque, source de cette vulnérabilité dans les PME supposent donc d'adopter une approche multicritères du risque, évoquée depuis longtemps en dehors du champ des PME (White, 1995) et aujourd'hui recommandée par de nombreux chercheurs, que ce soit en finance entrepreneuriale (Carpentier et Suret, 2011 ; St-Pierre et Fadil, 2011), en gestion de production (Islam et Tedford, 2012), en stratégie ou en management (Thun, Drüke et Hoening, 2011 ; Gao, Sung et Zhang, 2013).

La conception du risque dans les PME doit être, en effet, multidimensionnelle, intégrant les risques financiers, opérationnels, technologiques et stratégiques inhérents à la pérennisation des activités ou à leur croissance (Wickham, 2008), ainsi que les risques propres au propriétaire-dirigeant, ce qui distingue le risque total de la PME de celui de la grande entreprise (St-Pierre, 2004) ; elle doit aussi intégrer de nouveaux risques, véritables combinaisons des risques ou variables composites de risques. Ainsi le risque relationnel évoqué par Pellegrin-Romeggio dans ce numéro peut être considéré comme une variable composite combinant des risques de protection de la technologie, de partage de la valeur financière, de défiance versus confiance envers les partenaires, d'asymétrie d'information...

Ce paysage ainsi dessiné, certes non exhaustif, des vulnérabilités et risques dans les PME doit permettre de mieux comprendre les conditions de fragilisation de ces entreprises et de mesurer qu'elles sont en permanence dans un « espace de dangers » qu'elles doivent surmonter.

Est-ce à dire que nous devrions nous contenter d'un déterminisme dans notre compréhension du fonctionnement et de la survie des PME ? Autrement dit, la survie et le développement de la PME sont-ils induits uniquement par les caractéristiques spécifiques de ces entreprises (proximité, myopie, ressources limitées) et de la confrontation de ces caractéristiques sources de vulnérabilités à des aléas plus ou moins graves ? Les PME sont-elles, au contraire, capables de montrer des aptitudes particulières à surmonter les risques et à retrouver un fonctionnement équilibré même en cas d'aléa, tout en bénéficiant des opportunités de développement ? La capacité des PME à la résilience, en lien avec leurs spécificités, est donc en question.

2. LA RÉSILIENCE DES PME EN QUESTION

Si de nombreuses PME s'enlisent dans la vallée de la mort et disparaissent, de nombreuses autres survivent et se développent. Dans un même contexte de risques et d'incertitude, certaines entreprises ont donc développé la capacité à résister ou à surmonter ces aléas ou chocs pour retrouver leur situation antérieure de fonctionnement ou un nouvel état d'équilibre dans ce contexte nouveau et à se développer de manière durable. Dès lors, s'il existe incontestablement une vulnérabilité organisationnelle des PME, certaines d'entre elles font preuve d'une capacité de résilience, entendue ici (Van der Vegt *et al.*, 2015, p. 972) comme « *l'aptitude du système à absorber et à se relever d'un choix tout en transformant les structures et les moyens pour fonctionner sur le long terme face à de l'incertitude, des contraintes et du changement* ». Il existerait ainsi des PME qui, à l'image du bambou (image traditionnelle pour évoquer ce qu'est la résilience) plient sous le poids des contraintes ou des événements, ne meurent pas et, au contraire, prennent des risques, rebondissent pour aller plus loin et plus haut.

Cette capacité de résilience qui peut reposer d'abord sur la souplesse du système organisationnel de la PME peut aussi paradoxalement prendre racine dans les caractéristiques singulières de celle-ci évoquées précédemment comme sources de sa vulnérabilité. Ainsi, si la dimension réduite des PME exacerbe certains risques, la proximité qui caractérise le management des PME leur permet aussi parfois de réduire l'incertitude comme le montrent Torrès et Gueguen (2008) dans la perception des dirigeants propriétaires de PME, par exemple « *plus l'acteur est proche, moins il est considéré comme incertain* » (p. 105), « *la proximité est un élément qui renforce les liens interpersonnels et qui, de ce fait, améliore la circulation de l'information et donc réduit l'incertitude* » (p. 104), « *le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité des conséquences de ses actions* » (p. 104).

Dès lors et plus généralement, la question de la résilience de la PME, pourtant peu développée dans la littérature en gestion, suggère une analyse fine des liens entre les caractéristiques de la PME et le risque global qu'elle encourt. Van der Vegt *et al.* (2015) ainsi que

Sterling (2011) montrent alors que le fondement de la résilience d'une entreprise peut être une « capacité à identifier, prévenir et gérer les risques » particulière, dont nous allons tracer les contours dans la partie suivante.

3. LES FONDEMENTS D'UNE CAPACITÉ STRATÉGIQUE À GÉRER LES RISQUES DANS LES PME POUR ACCROÎTRE LEUR RÉSILIENCE

Après avoir montré, à l'instar de certains auteurs (Sterling, 2011 ; Van der Vegt *et al.*, 2015), que management des risques et résilience vont de pair, nous essayons notamment à l'aide des articles présents dans ce numéro spécial et d'un état de l'art de différents auteurs ayant discuté de cette capacité stratégique (Gao, Sung et Zhang, 2013 ; Nair, Rustambekov, McShane et Fainshmidt, 2014 ; St-Pierre et El Fadil, 2017), de mettre en lumière ce qui pourrait constituer les fondements de la capacité stratégique de gérer les risques chez les PME.

3.1. La capacité stratégique de gestion des risques comme clé de voûte de la résilience des PME

Développer une capacité de résilience d'un système « c'est identifier les capacités de celui-ci, leurs interactions entre elles et avec l'environnement pour prédire les performances du système avant et après un événement » (Van der Vegt *et al.*, 2015, p. 973).

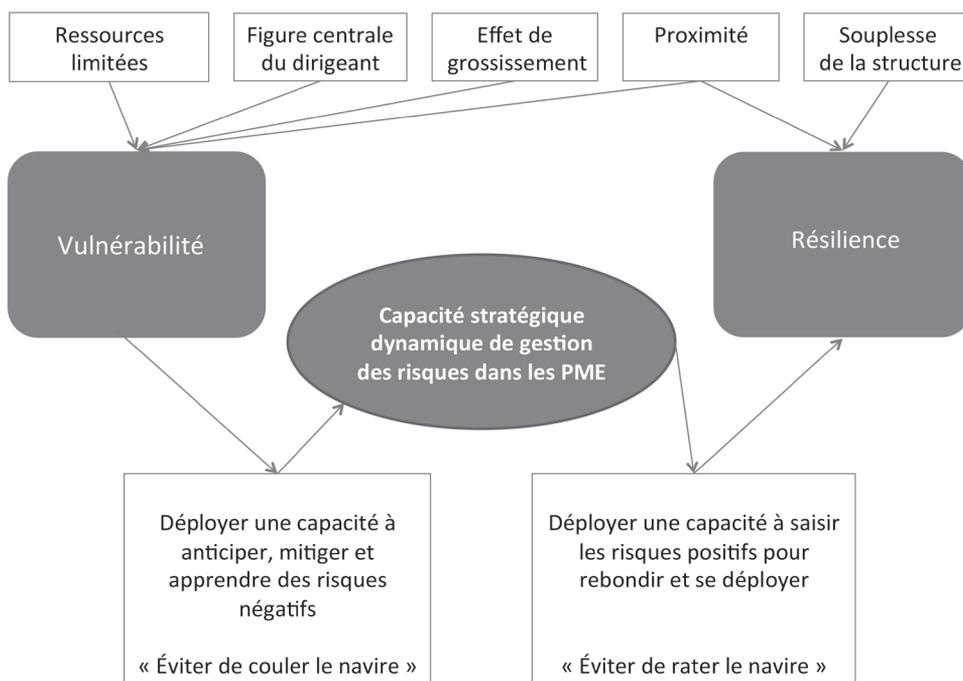
La capacité stratégique de gestion des risques est ainsi un fondement essentiel de la résilience (Van der Vegt *et al.*, 2015) même s'il est impossible d'identifier tous les risques et de collecter toutes les informations permettant de les évaluer.

L'identification et l'évaluation des risques permettent d'évaluer le niveau de vulnérabilité de l'entreprise, mais la résilience suppose aussi d'identifier la capacité de l'entreprise à gérer ces risques à travers sa capacité à mobiliser des ressources flexibles convertibles, et malléables et d'apprendre de l'inattendu (Sutcliffe et Vogus, 2003 ; Van der Vegt *et al.*, 2015). La résilience, active, a ainsi une connotation positive de flexibilité et de renforcement tandis que la vulnérabilité, passive, est vue négativement comme source d'insécurité ou ayant un caractère inévitable (Becerra, 2012).

S'intéresser à la résilience des PME c'est donc prendre en compte à la fois leur capacité à saisir des risques positifs constituant des opportunités, suscitant des possibilités de rebondir ou de se développer et leur capacité à anticiper, mitiger ou apprendre des risques négatifs pour réduire les sources de vulnérabilités. Il convient donc d'avoir une approche stratégique, dynamique et positive du risque. Comme l'indiquent plusieurs auteurs (Dickson et Giglierano, 1986 ; Mullins et Forlani, 2005 ; Brustbauer, 2016), il faut dans une approche stratégique et globale du risque, savoir prendre le navire des opportunités (ne pas « rater le navire ») tout en évitant de couler celui-ci par une prise de risques trop importante. La figure 2 présente l'articulation entre les principales caractéristiques des PME, leur résilience, leur vulnérabilité et la capacité stratégique à gérer les risques.

Si la liste des caractéristiques propres aux PME n'est pas, dans cette figure, forcément complètement exhaustive, il apparaît assez clairement que ces caractéristiques, faute d'être correctement interprétées par les chercheurs ou exploitées par les dirigeants, sont plus facilement susceptibles d'accroître la vulnérabilité de celles-ci que de permettre de développer leur résilience. Il est donc essentiel de doter ces PME de nouvelles caractéristiques ou capacités pour compenser cet état de fait. Développer la capacité stratégique à gérer les risques pourrait en partie répondre à cet impératif.

FIGURE 2. CARACTÉRISTIQUES DES PME, CAPACITÉ STRATÉGIQUE DE GÉRER LES RISQUES, RÉILIENCE ET VULNÉRABILITÉS



Source : inspiré de Dickson et Giglierano (1986) ; Mullins et Forlani (2005) et Brustbauer (2016) pour la métaphore du navire.

3.2. Les fondements d'une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME

La capacité dynamique à gérer les risques pourrait reposer sur une identification des risques dans une approche multicritères (3.2.1.), combinée à la définition de ressources mobiles, flexibles permettant de résoudre les conséquences si ces risques se réalisent, ou à saisir des risques positifs (3.2.2.).

3.2.1. IDENTIFIER LE PAYSAGE DES RISQUES PAR DES APPROCHES MULTICRITÈRES DU RISQUE

Il est essentiel de cerner le mieux possible l'ensemble des risques auxquels est confrontée l'entreprise y compris des risques souvent négligés, mais graves tels que les risques psychosociaux du dirigeant. Lechat et Torrès proposent ainsi dans ce numéro un outil d'évaluation des stressseurs professionnels qui peuvent susciter des risques psychosociaux chez le dirigeant, clé de voûte de l'organisation. L'analyse de ces stressseurs joue d'ailleurs un rôle important dans la cartographie des sources de vulnérabilités telles qu'elles sont perçues par le dirigeant. Des outils tels que la cartographie des risques et la matrice de gravité des risques, largement utilisés dans des grandes entreprises, pourraient être facilement redéployables dans des PME, si tant est qu'il existe une volonté réelle de la direction d'établir un paysage exhaustif et partagé entre les acteurs des risques de son entreprise. Il est à noter toutefois que ces outils (typologie des stressseurs professionnels de Lechat et Torrès [dans ce numéro] ou cartographie des risques) sont dédiés à l'identification des risques négatifs. Il existe peu d'outils en revanche déployés pour identifier les risques positifs à saisir, si ce n'est peut-être des modèles d'analyse des opportunités et menaces, très classiques en stratégie, mais qui n'aident pas réellement à définir à partir de quels seuils prendre un risque stratégique ou saisir une opportunité pourraient accroître la vulnérabilité de l'entreprise.

3.2.2. MOBILISER DES RESSOURCES FLEXIBLES, CONVERTIBLES POUR DÉVELOPPER SA CAPACITÉ DE REBONDIR FACE AUX RISQUES AVÉRÉS ET À SAISIR LES RISQUES POSITIFS

Selon Van der Vegt *et al.* (2015), la résilience d'une organisation face au risque repose sur une capacité stratégique à gérer les risques en se dotant de ressources flexibles, convertibles et malléables qui permettent au système de répondre aux contraintes et d'apprendre de l'inattendu. Quelles sont ces compétences flexibles, malléables ou convertibles qu'ont développé ou que peuvent développer les PME ?

Ces ressources peuvent être des acteurs ou partenaires clés auxquels les PME font appel. Cela peut être ainsi une société de capital investissement qui détient la PME dans son portefeuille et qui va la mettre en contact avec d'autres PME pour l'aider à réaliser ses stratégies d'alliances ou d'acquisition en minimisant les risques d'agence et de transaction (Burkhardt, dans ce numéro). Cela peut être aussi une firme pivot ou « orchestrateur » de la chaîne logistique qui joue un rôle d'activateur/désactivateur de ressources dans la chaîne (Fabbe-Costes, 2004 ; Pellegrin-Romeggio, dans ce numéro). Dominguez montre également dans son article ci-après que lors de l'internationalisation les PME peuvent mettre en place des stratégies de tête-de-pont leur permettant de concilier exploration de nouveaux marchés et réduction de l'exposition aux risques locaux. En faisant le choix de la localisation dans un pays voisin du pays cible « *l'entreprise réduit ses coûts de transport en se rapprochant de la demande sans avoir à supporter les risques d'investissement dans une zone instable* » (Dominguez, dans ce numéro). Elle souligne le rôle des réseaux à l'international qui apportent des informations clés sur les environnements d'affaires dans les nouveaux pays explorés notamment, informations essentielles à la saisie de risques positifs à l'international.

Dubard Barbosa (dans ce numéro) montre, quant à lui, que les PME qui souhaitent être accompagnées dans leur développement par des cabinets-conseils, peuvent mettre en place des garde-fous face aux risques de dérive de l'accompagnement en mobilisant un réseau d'acteurs variés auprès desquels l'entrepreneur prend également conseil.

Plus généralement, de nombreuses PME choisissent de développer des réseaux leur permettant d'avoir accès à des ressources complémentaires et mobilisables de façon flexible, le plus souvent d'ailleurs éloignés des réseaux de proximité que le dirigeant sollicite au quotidien. Huggins et Johnston (2009) ont montré ainsi que les PME préféreraient construire des réseaux de connaissances à l'extérieur de leur région, et que les plus innovantes avaient trouvé un équilibre entre réseaux régionaux et réseaux hors région pour réussir dans leur stratégie.

Ce rôle majeur des réseaux suggère que les PME ont une certaine capacité, à travers leurs processus de réseautage, à trouver un équilibre entre efficacité liée à des réseaux de proximité qui apportent des compétences clés pour leur fonctionnement ordinaire, et des réseaux plus éloignés qui permettent de trouver des ressources et compétences flexibles pour gérer les risques et développer leur résilience face aux aléas ou chocs. La théorie des réseaux (Burt, 1992), qui met en avant l'importance des liens faibles dans la performance des entreprises aux côtés des liens forts, retrouve ici tout son sens.

Cependant la proximité et l'organisation elle-même de la PME peuvent être sources de ressources complémentaires. Lors de la maladie ou de la disparition du dirigeant, l'entreprise peut certes faire appel à du management de transition, mais elle a souvent toutefois plutôt recours à des membres de l'équipe de direction (directeur fonctionnel, conjoint du dirigeant) pour le remplacer... L'équipe resserrée autour du dirigeant permet ainsi de dupliquer les compétences pour faire face aux aléas de la vie. De même, les travaux sur le surplus organisationnel (Claveau, Perez, Prim-Allaz et Teyssier, 2014) suggèrent qu'il existe un volant de ressources non seulement financières, mais aussi organisationnelles qui peuvent accroître la capacité de l'entreprise à faire face aux aléas et à se redéployer en prenant des risques positifs. Le surplus organisationnel peut parfois constituer un élément d'information sur ce qui est acceptable pour l'organisation et jusqu'où elle peut croître.

Au total, si une approche par la proximité (Torrès, 2003 ; Mazzarol et Reboud, 2014) et l'identification d'un surplus organisationnel peuvent permettre de gérer les risques dans les PME, il faut compléter cette approche par une approche réseaux pour appréhender comment les dirigeants développent leur capacité de résilience en mobilisant des ressources différentes de celles fournies par le réseau de proximité.

Se pose dès lors la question de la définition pour l'organisation du niveau de risque global (St-Pierre et Fadil, 2011) ou total (Carpentier et Suret, 2011) acceptable, qui intègre à la fois les effets des risques positifs saisis et les risques négatifs que l'on peut accepter pour saisir ces risques positifs, et qui doit tenir compte des ressources complémentaires susceptibles d'être mobilisées. La PME doit-elle, dès lors, se contenter de définir le risque acceptable sur la base des limites imposées par les ressources de proximité supplémentaires, ou peut-elle déplacer ces limites en raison des possibilités de mobilisation de ressources issues de réseaux plus éloignés et donc forcément plus incertaines ? La question de la définition du risque acceptable reste entière et doit sans doute être résolue en y intégrant le rôle des parties prenantes clés de l'entreprise et ne doit pas omettre l'existence potentielle de cascades de risques au sein de son système organisationnel déjà sous tension.

3.2.3. COMPRENDRE LA CASCADE DES RISQUES ET L'INTERACTION DES COMPOSANTS QUI PEUVENT MODIFIER DURABLEMENT LE SYSTÈME

Il existe dans la vie des organisations des cascades de risques, dont l'origine peut être un risque de faible gravité, mais dont les conséquences peuvent être graves ou dramatiques, à l'image de l'effet papillon mis en lumière par la théorie du chaos (Thiéart et Forgues, 2006).

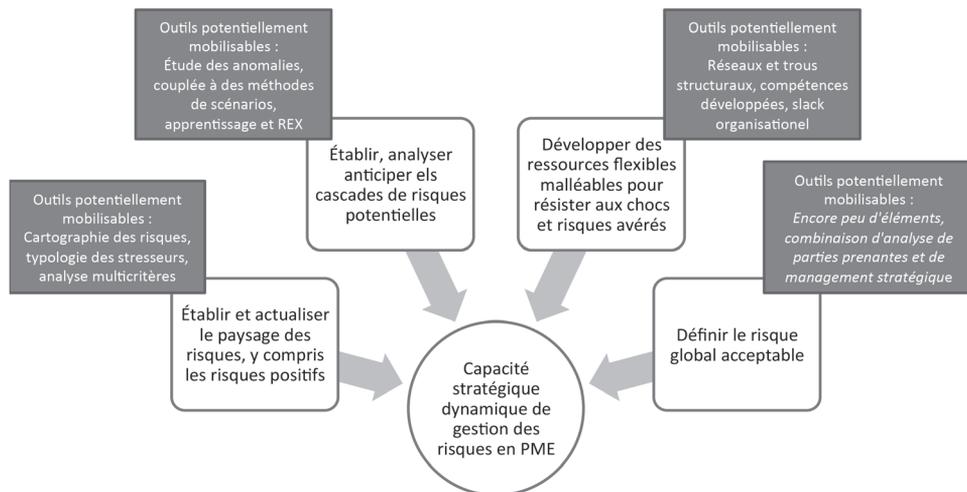
En outre, la mobilisation des ressources flexibles et complémentaires pour développer la résilience peut être elle-même à l'origine de risques : risque de partage du pouvoir, risque de perte d'efficacité si les ressources ne sont pas finalement activées, risque de dispersion des forces dans la construction du réseau. Le processus de construction de réseau peut se révéler, en effet, difficile pour certaines PME (Rothwell et Dodgson, 1991) reposant le problème du risque relationnel évoqué précédemment.

Comment analyser ou détecter cette cascade de risques ? L'analyse systématique des anomalies (Roux-Dufort, 2010) à travers une méthode des scénarios permettant d'évaluer les conséquences de ces anomalies sur les autres risques qu'encourt la PME, pourrait permettre d'anticiper la cascade de risques. Il est certain que l'attention organisationnelle à ces anomalies de fonctionnement est essentielle pour rompre ces cascades.

Toutefois, les travaux sur les conditions de développement d'une cascade de risques restent insuffisants.

Finalement les fondements de la capacité stratégique dynamique de gérer les risques dans les PME que nous ont inspirés les travaux consultés, notamment ceux qui sont présentés dans ce numéro spécial, peuvent se présenter selon la figure 3.

FIGURE 3. LES FONDEMENTS DE LA CAPACITÉ STRATÉGIQUE À GÉRER LES RISQUES DANS LES PME



Cette figure montre l'importance de centrer les recherches sur la notion de risque global acceptable, sur laquelle il existe encore peu d'éléments et pour lesquels pourraient être mobilisés de façon combinée, notamment la théorie des parties prenantes et les outils de management stratégique tels les diagnostics en termes de menaces et opportunités.

CONCLUSION

S'il existe des éléments dans la littérature et dans les articles retenus pour ce numéro spécial qui nous permettent de dessiner les contours de ce que pourrait être le management stratégique des risques dans les PME, ses contours restent encore très flous. La littérature et les recherches rapportées par les auteurs de ce numéro suggèrent que les éléments à prendre en compte dans ce management des risques concernent à la fois l'identification des risques, dans une fonction continue de veille et de pilotage, la capacité à détecter les enchaînements potentiels de risques, menant à des cascades difficilement maîtrisables, dans une fonction d'audit des liens des événements entre eux, et la disponibilité de ressources directement mobilisables en cas de besoin. Cela suppose également de la part des dirigeants de définir en amont un niveau de risque au-delà duquel ils décident d'agir. Ces éléments prennent ainsi la forme d'un véritable tableau de bord de pilotage des risques venant compléter les tableaux de bord stratégiques déjà utilisés par certaines PME. Cela suppose toutefois une volonté de formalisation des démarches d'identification et d'évaluation des risques qui ne sont pas toujours présentes dans les PME les plus modestes.

Des travaux de recherche complémentaires doivent être menés notamment sur les questions d'outils (quels outils pour évaluer et saisir les risques positifs, quels outils pour identifier et interrompre les cascades de risques), sur la question des conditions de développement des cascades de risques et sur la question de la définition du risque global acceptable. Ces questions restent entières et ouvrent la voie à de nombreuses recherches.

Ainsi, si l'on se concentre particulièrement sur la stratégie d'innovation, une analyse des vulnérabilités et des modes de gestion des risques liés à cette stratégie pourrait être très bénéfique et éclairer par de nouveaux éléments l'approche ERM pour les PME. La stratégie d'innovation est en effet une stratégie qui met les PME face à deux types d'incertitude : incertitude inconnue et incertitude connue. Si elle est ainsi réputée particulièrement risquée, elle est une source de développement significative pour certaines PME. Or, seule la moitié des PME innove (étude BPI 2012, seuls 52 % des PME françaises ont innové entre 2010 et 2012). Les aider à construire une capacité à gérer les risques en matière d'innovation pourrait permettre dès lors de réduire les freins aux stratégies d'innovation.

De même la notion d'attitude des dirigeants de PME face au risque, qui a fait l'objet de nombreux débats ces dernières années (Xu et Ruef, 2004 ; Dubard Barbosa, Gerhardt et Kickul, 2007 ; Caggese, 2012), devrait être pensée au regard non seulement des risques de perte financière, de perte de contrôle et de non-accomplissement des buts personnels (Xu et Ruef, 2004 ; St-Pierre et Cadieux, 2012), mais aussi d'une meilleure prise en compte de leurs capacités d'apprentissage et de celles de leurs équipes (St-Pierre et El Fadil, 2017), déterminantes dans leur capacité d'intégration des informations nouvelles ou de mise en place d'expérimentations, essentielles à la gestion stratégique du risque et au développement de leur capacité de résilience.

RÉFÉRENCES

- ALTHAUS, C.E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis*, 25(3), 567-588.
- BAIRD, I.S. et THOMAS, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- BECERRA, S. (2012). Vulnérabilité, risques et environnement : l'itinéraire chaotique d'un paradigme sociologique contemporain. *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 12(1). Récupéré le 29 mai 2012 du site : <http://vertigo.revues.org/11988>.
- BOUSSAGUET, S., DE FREYMAN, J., BAH, T. et FROMENTY, E. (2016). La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 161-191.
- BROCKHAUS, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 457-460.
- BRUSTBAUER, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs : towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- BURKHARDT, K. (2016). Difficultés et risques des coopérations interPME : les solutions apportées par les sociétés de capital-investissement. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 73-107.
- BURNARD, K. et BHAMRA, R. (2011). Organisational resilience : development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- BURT, R.S. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- BUSENITZ, L.W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making : it's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- CAGGESE, A. (2012). Entrepreneurial risk, investment, and innovation. *Journal of Financial Economics*, 106(2), 287-307.
- CARPENTIER, C. et SURET, J.-M. (2011). Le coût du capital entrepreneurial. *Revue internationale PME*, 24(3-4), 103-136.
- CLAVEAU, N., PEREZ, M., PRIM-ALLAZ, I. et TEYSSIER, C. (2014). Slack financier et forte croissance dans la PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 71-99.
- CLUSEL, S. (2012). Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le cycle de vie (thèse de doctorat en sciences et génie des activités à risques). Paris, École nationale supérieure des Mines.
- CORVELLEC, H. et BOHOLM, A. (2009). The risk/no-risk rhetoric of environmental impact assessments (EIA) : the case of offshore wind farms in Sweden. *Local Environment*, 13(7), 627-640.
- DICKSON, P.R. et GIGLIERANO, J.J. (1986). Missing the boat and sinking the boat : a conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*, 50(3), 58-70.
- DOMINGUEZ, N. (2016). Les stratégies tête-de-pont : un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME ? *Revue internationale PME*, 29(3-4), 109-134.
- DUBARD BARBOSA, S. et DUQUENNE, L. (2016). Les dérives des systèmes d'accompagnement sur la prise de décision et de risque dans la création d'entreprise : réflexions pour la recherche et pour la pratique. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 193-239.

- DUBARD BARBOSA, S., GERHARDT, M.W. et KICKUL, J.R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- EVERETT, J. et WATSON, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371-390.
- FABBE-COSTES, N. (2004). Le gouvernement des chaînes d'offre. Dans H. Dumez (dir.), *Gouverner les organisations* (p. 389-428). Paris, L'Harmattan.
- GAO, S.S., SUNG, M.C. et ZHANG, J. (2013). Risk management capability building in SMEs : a social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- GIBB, A.A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29.
- HOPKINS, M.M. et NIGHTINGALE, P. (2006). Strategic risk management using complementary assets : organizational capabilities and the commercialization of human genetic testing in the UK. *Research Policy*, 35(2006), 355-374.
- HUGGINS, R. et JOHNSTON, A. (2009). Knowledge networks in an uncompetitive region : SME innovation and growth. *Growth and Change*, 40(2), 227-259.
- ISLAM, A. et TEDFORD, D. (2012). Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) – An exploratory study in New Zealand. *Journal of Industrial Engineering International*, 8(1), 1-13.
- JAYATHILAKE, P.M.B. (2012). Risk management practices in small and medium enterprises : evidence from Sri Lanka. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(7), 226-234.
- JULIEN, P.-A. (1990). Vers une définition multicritères des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- KITCHING, J. et BLACKBURN, R.A. (2003). Innovation, intellectual property and informality. Dans R.A. Blackburn (dir.), *Intellectual property and innovation management in small firms* (p. 16-34). Londres, Routledge.
- LECHAT, T. et TORRÈS, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 135-160.
- LORSCH, J.W. (1986). Managing culture : the invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 28(2), 95-109.
- LU, J.W. et BEAMISH, P.W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. 3^e Congrès international francophone PME. Trois-Rivières, Québec.
- MARCHESNAY, M. (2001). Les PME de terroir : entre « geo » et « clio » stratégies. *Entreprises et histoire*, 28(2), 51-63.
- MAZZAROL, T. et REBOUD, S. (2009). *The strategy of small firms, strategic management and innovation in the small firm*. Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing.
- MAZZAROL, T. et REBOUD, S. (2014). Key problems facing SME owner-managers in strategy and innovation : evidence from a diagnostic survey. 28th ANZAM Conference. Sydney, Australie, 3-5 décembre.

- MOLES, A. et ROHMER, E. (1978). *Psychologie de l'espace* (2^e édition). Paris, Éditions Casterman.
- MULLINS, J.W. et FORLANI, D. (2005). Missing the boat or sinking the boat : a study of new venture decision making. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 47-69.
- NAIR, A., RUSTAMBEKOV, E., MCSHANE, M. et FAINSHMIDT, S. (2014). Enterprise risk management as a dynamic capability : a test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566.
- PARADAS, A. (2012). Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME. *Petites Entreprises & Entrepreneuriat*, 89-113.
- PELLEGRIN-ROMEGGIO, F. (2016). La gestion dynamique du risque relationnel par les PME dans l'industrie du voyage en France. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 47-71.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Blackwell.
- PETTIT, R.R. et SINGER, R.F. (1985). Small business finance : a research agenda. *Financial management*, 47-60.
- REBOUD, S. et MAZZAROL, T. (2006). Évaluation du risque lié à une innovation pour les PME : proposition d'un outil. *Revue internationale PME*, 19(2), 133-161.
- REBOUD, S., SANTI, M. et MAZZAROL, T. (2014). Pourquoi devrais-je protéger mon innovation ? Gestion stratégique de la PI dans les PME. Dans G. Lecointre (dir.), *Le Grand Livre de l'économie PME* (p. 335-359). Paris, Éditions Gualino.
- ROTHWELL, R. et DODGSON, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21(2), 125-138.
- ROUX-DUFORT, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Télescope*, 16(2), 1-21.
- SCIMIA, D. (2010). Mitigating the cost of organizational behavioral risk. *Employee Relations Law Journal*, 36(2), 48-58.
- SIMON, E. (2006). Innovation et spoliation : le client, un risque pour les jeunes entreprises innovantes. 8^e Congrès international francophone PME, *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*. Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- ST-PIERRE, J. (2004). *La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ST-PIERRE, J., AUDET, J. et MATHIEU, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*. Québec, Institut de recherche sur les PME.
- ST-PIERRE, J. et BAHRI, M. (2011). The determinants of risk premium : the case of bank lines of credit granted to SMEs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(04), 459-476.
- ST-PIERRE, J. et CADIEUX, L. (2012). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- ST-PIERRE, J. et EL FADIL, J. (2017, à paraître). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ST-PIERRE, J. et FADIL, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3-4), 255-300.

- STERLING, S. (2011). Encouraging resilience within SMEs : the cabinet office's proposed approach. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 5(2), 128-139.
- SUTCLIFFE, K.M. et VOGUS, T.J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship : foundations of a new discipline*, 94, 110.
- TERZIOVSKI, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector : a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- THIÉTART, R.-A. et FORGUES, B. (2006). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. *Revue française de gestion*, 160(1), 47-66.
- THUN, J.-H., DRÜKE, M. et HOENIG, D. (2011). Managing uncertainty – An empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5511-5525.
- TORRÈS, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(mai-juin), 119-138.
- TORRÈS, O. et GUEGUEN, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale PME*, 21(1), 93-117.
- TORRÈS, O. et JULIEN, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- VAN DER VEGT, G.S., ESSENS, P., WAHLSTRÖM, M. et GEORGE, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- WANG, C., WALKER, E.A. et REDMOND, J.L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs : the importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1-16.
- WHITE, D. (1995). Application of systems thinking to risk management : a review of the literature. *Management Decision*, 33(10), 35-40.
- WICKHAM, P.A. (2008). What do strategists mean when they talk about risk ? *Business Strategy Series*, 9(4), 201-210.
- XU, H. et RUEF, M. (2004). The myth of the risk-tolerant entrepreneur. *Strategic Organization*, 2(4), 331-355.