

Table des matières

Avant-propos	13
Christine TEYSSIER et Céline BÉRARD	
Introduction. La gestion des risques dans les PME : état des lieux et proposition d'un programme de recherche	17
Maria CREMA	
Partie 1. Gestion des risques, gouvernance et création de valeur partenariale.	35
Chapitre 1. Le rôle du système de gouvernance dans la gestion stratégique des risques	37
Martine SÉVILLE et Christine TEYSSIER	
1.1. Introduction.	37
1.2. Le rôle du dirigeant et du système de gouvernance dans la gestion des risques : des influences habilitantes et contraignantes	38
1.2.1. Le dirigeant de PME façonne la gestion des risques dans son entreprise	39
1.2.2. Le système de gouvernance étendu comme un appui au dirigeant de PME dans la gestion stratégique des risques	39
1.2.2.1. Le rôle central de l'équipe de direction de la PME dans la gestion des risques	40
1.2.2.2. La présence et la composition du conseil d'administration dans la gestion des risques chez les PME	41
1.3. Confrontation des propositions aux cas de 9 PME.	44
1.3.1. Présentation de l'échantillon	44

1.3.2. Résultats et discussion	46
1.3.2.1. La gestion des risques, une préoccupation stratégique des dirigeants de PME, conscients de leurs propres biais	46
1.3.2.2. Un cercle restreint de membres de l'équipe de direction autour du dirigeant et du directeur financier, soudé par des liens de proximité	48
1.3.2.3. Le rôle controversé du CA dans la gestion stratégique des risques	50
1.4. Conclusion	53
1.5. Bibliographie	54

**Chapitre 2. L'intégration de la norme internationale ISO 26000
par les PME : vers une meilleure appréhension des risques 59**

Camille DE BOVIS et Sylvaine MERCURI CHAPUIS

2.1. Introduction	59
2.2. Quand le risque conduit à la fiabilité	61
2.3. Vers une meilleure appréhension des risques par les acteurs : le rôle de l'ISO 26000	63
2.3.1. Les normes spécifiques aux risques ne sont pas opérantes pour les PME	63
2.3.2. L'ISO 26000 : une grille de lecture pour les PME.	68
2.4. Vers une meilleure appréhension des risques par des acteurs responsables.	72
2.5. Conclusion	73
2.6. Bibliographie	75

**Chapitre 3. Gérer les risques de dépendance économique
des PME : pour une gouvernance disciplinaire et relationnelle 79**

Martine SÉVILLE, Caroline CHAMPAGNE DE LABRIOLLE et Nathalie CLAVEAU

3.1. Introduction	79
3.2. L'approche structurelle de la relation de dépendance économique des PME et ses enjeux en termes de gestion des risques	81
3.2.1. Une approche fondée sur l'asymétrie de pouvoirs et de ressources initiales	81
3.2.2. Une approche structurelle mettant l'accent sur le risque d'abus de dépendance économique toutefois difficile à caractériser et dont la gestion passe par une gouvernance disciplinaire de la relation.	82
3.2.2.1. L'abus de dépendance économique	82
3.2.2.2. Un abus de dépendance économique difficile à caractériser	84

3.2.3. Des outils de gestion des risques d'abus de la dépendance économique avant tout disciplinaires, nécessaires mais avec des limites	85
3.3. Une approche de la dépendance économique par l'encastrement : vers une gouvernance relationnelle	86
3.3.1. D'une approche structurelle de la relation de dépendance économique à une approche par l'encastrement	86
3.3.2. Les enjeux pour le développement des PME d'un encastrement de leur relation de dépendance économique avec leur partenaire.	88
3.3.3. Un encastrement qui n'est pas sans risque pour la PME et qu'il faut apprendre à gérer grâce à une gouvernance adaptée	90
3.3.3.1. Les risques associés à l'encastrement dans la relation	90
3.3.3.2. Une gouvernance relationnelle qui admet l'inégalité des ressources initiales et met l'accent sur la confiance et l'engagement des parties	91
3.4. Conclusion : la nécessité d'une approche systémique de la dépendance économique et d'une gouvernance à la fois disciplinaire et relationnelle pour gérer les risques de cette dépendance	96
3.5. Bibliographie	97

Chapitre 4. Le risque réputationnel : anticipation et pilotage d'une défaillance de la réputation. 99

Laure AMBROISE et Isabelle PRIM-ALLAZ

4.1. Introduction.	99
4.2. La réputation, définition et enjeux pour les PME.	100
4.2.1. La réputation : définition	100
4.2.1.1. Différentes assertions selon différents points de vue	100
4.2.1.2. Les dimensions de la réputation et leurs antécédents	102
4.2.2. Les enjeux de la réputation pour les PME	103
4.2.2.1. La réputation, levier d'attractivité et de fidélisation des clients	104
4.2.2.2. La réputation, levier d'attractivité des ressources	104
4.3. Le risque réputationnel pour la PME	106
4.3.1. L'absence de réputation	107
4.3.2. La perte de réputation	108
4.4. Des actions et outils pour construire et préserver la réputation	109
4.4.1. La qualité de l'offre et l'expertise	109
4.4.2. Le rôle de la qualité de la relation avec les différentes parties prenantes	110
4.4.3. Le renforcement de l'engagement dans la cité et le territoire	111
4.4.3.1. L'ancrage territorial	111

4.4.3.2. L'engagement dans la responsabilité sociale (RSE)	112
4.4.4. L'image du dirigeant	112
4.5. Conclusion	113
4.6. Bibliographie	115

Partie 2. Gestion des risques comme levier de développement organisationnel 119

Chapitre 5. La gestion proactive des risques d'opération : un levier pour améliorer le financement externe des PME ? 121

Josée ST-PIERRE et Richard LACOURSIÈRE

5.1. Introduction	121
5.2. Décision de financement des PME et mesure du risque	122
5.2.1. L'évaluation du risque des PME par les bailleurs de fonds	123
5.2.2. La mesure du risque : données financières et non financières	124
5.3. Risques, sources de risque et contrôle du risque	125
5.3.1. Les différentes sources de risque	126
5.3.2. Les pratiques de gestion du risque	127
5.4. Méthodologie	128
5.4.1. Présentation de l'échantillon	128
5.4.2. Identification des variables	129
5.4.3. Les outils d'analyse	130
5.5. Présentation des résultats et discussion	130
5.5.1. Présentation des résultats	130
5.5.2. Analyse et discussion	134
5.6. Conclusion	135
5.7. Annexes	137
5.8. Bibliographie	139

Chapitre 6. La gestion des risques : un levier de changements organisationnels pour la PME ? 143

Céline BÉRARD et Nathalie CLAVEAU

6.1. Introduction	143
6.2. De la gestion des risques aux changements organisationnels	144
6.2.1. Les changements organisationnels : le maillon oublié entre gestion des risques et performance ?	145
6.2.2. Les changements organisationnels : comment les qualifier ?	146
6.3. Méthodologie	148
6.3.1. Sélection et présentation des cas	149
6.3.2. Méthode de collecte et d'analyse des données	150

6.4. Résultats et discussion	150
6.4.1. La décision d'adopter un système de gestion des risques : contextes et changements organisationnels induits	150
6.4.1.1. Le cas PLASTOC	150
6.4.1.2. Le cas EDILOG	153
6.4.1.3. Le cas ANTISUC	154
6.4.2. Synthèse et discussion des résultats	156
6.4.2.1. Types et profondeur des changements	156
6.4.2.2. Ampleur des changements	158
6.5. Conclusion	159
6.6. Bibliographie	159

Chapitre 7. L'innovation de produits dans la PME : quelles capacités pour identifier les risques ? 163

Jacques BERTRAND et Josée ST-PIERRE

7.1. Introduction	163
7.2. Recension des écrits et développement du cadre d'analyse	164
7.2.1. La gestion des risques et les PME	164
7.2.1.1. Le processus de gestion des risques	165
7.2.1.2. L'identification des risques	165
7.2.2. Caractéristiques des PME et capacité d'identification des risques	166
7.2.2.1. Le rôle central du propriétaire-dirigeant	166
7.2.2.2. Le fonctionnement du processus de développement de produit (PDP)	168
7.2.2.3. L'équipe projet	169
7.3. Méthodologie adoptée	170
7.3.1. Identification de l'échantillon	171
7.3.2. Collecte de données et codification des variables	171
7.4. Résultats et discussion	172
7.4.1. Présentation des résultats	173
7.4.1.1. Le « propriétaire-dirigeant »	173
7.4.1.2. Le fonctionnement du PDP	173
7.4.1.3. L'équipe projet	174
7.4.1.4. Capacités d'identification des risques et succès des projets de DNP des PME	175
7.4.2. Discussion	176
7.4.2.1. Le rôle du propriétaire-dirigeant dans l'identification des risques	176
7.4.2.2. Le rôle des processus dans l'identification des risques	177
7.4.2.3. Le rôle de l'équipe projet dans l'identification des risques	178

7.5. Conclusion	178
7.6. Annexe	180
7.7. Bibliographie	182

Chapitre 8. Gestion du risque de contrefaçon dans la PME et sous-traitance industrielle à l'étranger : une revue de la littérature

185

Manal EL BEKKARI, Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT et Lynda SAOUDI

8.1. Introduction	185
8.2. Revue de la littérature sur la STI et le risque de contrefaçon	187
8.2.1. La sous-traitance industrielle (STI)	187
8.2.2. Droits de propriété industrielle (DPI), des actifs stratégiques à protéger	189
8.3. Contrefaçon et facteurs de risque de contrefaçon associés à la STI	191
8.4. Stratégies de couverture du risque de contrefaçon	194
8.5. Conclusion	197
8.6. Bibliographie	199

Partie 3. Perception et gestion des risques par le dirigeant-entrepreneur

205

Chapitre 9. La prise de risque entrepreneurial et l'accompagnement : du danger des biais cognitifs

207

Saulo DUBARD BARBOSA et Luc DUQUENNE

9.1. Introduction	207
9.1.1. L'entrepreneur : un preneur de risque ?	207
9.1.2. Deux types de risque entrepreneurial : le risque d'échec et le risque de manquer une opportunité	208
9.1.3. L'accompagnement à la création d'entreprise	209
9.1.4. Les heuristiques et biais cognitifs	210
9.2. Méthodologie	211
9.3. Les biais cognitifs en action dans l'activité d'accompagnement	212
9.3.1. Le phénomène de substitution et les heuristiques de représentativité (<i>representativeness</i>) et de la loi des petits nombres (<i>law of small numbers</i>)	212
9.3.2. Excès de confiance (<i>overconfidence</i>), biais de confirmation (<i>confirmatory bias</i>) et erreur de planification (<i>planning fallacy</i>)	214
9.3.3. Disponibilité d'informations (<i>availability</i>)	216

9.4. Appréhender les biais cognitifs dans une optique de gestion des risques	218
9.4.1. La formation des accompagnateurs	218
9.4.2. L'accompagnement partagé	220
9.4.3. Dépasser le plan d'affaires	221
9.5. Conclusion	222
9.6. Bibliographie	223

Chapitre 10. De l'entrepreneur de nécessité à l'entrepreneur vulnérable 229

Caroline BAYART et Séverine SALEILLES

10.1. Introduction	229
10.2. Pour un basculement de regard sur l'entrepreneur de nécessité	230
10.2.1. De l'entrepreneur de nécessité à motiver	230
10.2.2. . . . à l'entrepreneur vulnérable à sécuriser	232
10.3. La gestion des risques, une capacité à développer chez les entrepreneurs vulnérables	233
10.3.1. Les enjeux de la gestion des risques en entrepreneuriat	233
10.3.2. La question de la gestion des risques dans l'accompagnement entrepreneurial	235
10.4. Accompagner les entrepreneurs vulnérables vers des pratiques proactives de gestion des risques : une étude exploratoire	236
10.4.1. Présentation de l'étude et des enquêtés	236
10.4.2. Les multiples dimensions de la vulnérabilité dans le contexte entrepreneurial	237
10.4.3. Accompagner la mise en place de stratégies de réduction des risques par les entrepreneurs vulnérables	239
10.5. Conclusion	242
10.6. Bibliographie	243

Chapitre 11. La démarche entrepreneuriale en PME : des spécificités, des vulnérabilités et des risques 247

Lynda SAOUDI et Stéphane FOLIARD

11.1. Introduction	247
11.2. Re-entreprendre en PME, généalogie du concept	248
11.2.1. Les spécificités de la PME	249
11.2.2. L'entrepreneuriat en PME, l'apport de la littérature sur les grandes entreprises	249
11.3. Entreprendre en PME, une activité à risques	252
11.3.1. La vulnérabilité des PME traditionnelles	252
11.3.2. Les risques liés au dirigeant	253

11.3.3. Les risques liés aux salariés	254
11.3.4. Les risques de pilotage liés aux informations	255
11.4. Anticiper et gérer les risques pour développer l'entrepreneuriat en PME	256
11.4.1. Développer l'agilité entrepreneuriale du dirigeant	256
11.4.2. Développer l'agilité entrepreneuriale des salariés	258
11.4.3. Développer l'agilité organisationnelle	259
11.4.4. Développer l'agilité relationnelle	261
11.5. Conclusion	262
11.6. Bibliographie	264

Chapitre 12. Les biais de perception du risque de défaillance chez le dirigeant de PME 269

Nathalie CLAVEAU, Muriel PEREZ et Thierry SERBOFF

12.1. Introduction	269
12.2. Revue de la littérature	270
12.2.1. Le processus de défaillance	270
12.2.2. La perception du risque de défaillance et les biais de perception	271
12.3. Méthodologie de recherche	273
12.3.1. Les données de l'observatoire Prisma	273
12.3.2. Les mesures du risque réel et du risque perçu	274
12.3.3. Les variables d'analyse	274
12.4. Résultats et discussion	275
12.4.1. L'existence d'écarts entre risque perçu et risque réel	275
12.4.2. Caractérisation des groupes	276
12.4.3. Discussion	277
12.5. Conclusion et implications managériales	281
12.6. Annexe	282
12.7. Bibliographie	283

Conclusion. Les risques, le management et la stratégie : quelques repères épistémiques 287

Alain Charles MARTINET

Liste des auteurs 301

Index 303