

## Avant-propos

La gestion des risques peut être considérée, à l'heure actuelle, comme une réelle « ressource » susceptible de générer pour les entreprises un avantage compétitif. Elle renforce la capacité de l'entreprise à mieux maîtriser les risques inhérents à ses choix stratégiques, mais également à saisir les diverses opportunités de développement qui s'offrent à elle et améliorer ses performances (élargissement des marchés, partenariats technologiques, etc.). La gestion des risques revêt non seulement une dimension stratégique, car cruciale pour le développement et la pérennité des entreprises, mais également une dimension globale. Elle doit en effet être analysée comme un processus complet qui invite le dirigeant à définir le niveau de risque acceptable que son entreprise est capable de supporter, à identifier les risques encourus et les évaluer en termes de criticité afin de les hiérarchiser, à planifier et mettre en œuvre les mesures appropriées de traitement des risques considérés comme prioritaires et, enfin, à communiquer cette démarche aux acteurs internes à l'organisation et à ses parties prenantes externes.

Les pratiques de gestion des risques se développent dans les entreprises, notamment sous l'impulsion de nouveaux cadres de référence internationaux qui placent le management des risques au centre de leurs préoccupations (par exemple la norme ISO 31000 – Management du risque ; ou le référentiel COSO – *Enterprise Risk Management*). Bien que les grandes entreprises soient plus susceptibles d'adopter un dispositif étendu et intégré de gestion des risques, notamment parce qu'elles y sont plus fréquemment soumises réglementairement, les PME (Petites et moyennes entreprises) sont elles aussi concernées. Or, il s'avère malheureusement que la gestion des risques dans la PME reste encore, en raison de la faiblesse des ressources humaines et financières qui la caractérise, peu formalisée, plutôt intuitive, assez fragmentée, pragmatique, proportionnée aux enjeux et souvent mise en œuvre de façon réactive. Plutôt qu'une contrainte ou une obligation, la gestion des risques dans les PME mérite aujourd'hui

d'être étudiée dans une dynamique organisationnelle et entrepreneuriale, constituant une réelle opportunité pour ces entreprises de faire évoluer leurs pratiques et d'améliorer leurs performances. La gestion des risques peut être un levier de performance, de création de valeur et d'innovation pour les PME.

Cet ouvrage rassemble douze chapitres à format académique de recherche regroupés en trois parties, permettant d'appréhender la gestion des risques dans le contexte particulier des PME sous différentes perspectives.

En préambule, Maria CREMA introduit, à l'aide d'une revue de la littérature exhaustive, un état des lieux des questionnements majeurs sur la thématique de la gestion des risques en PME et les voies de recherche futures.

La première partie de l'ouvrage place la gestion des risques dans la PME au centre des questionnements sur la gouvernance et la création de valeur partenariale, aussi bien pour les acteurs internes à l'organisation que pour les parties prenantes externes. Dans le chapitre 1, Martine Séville et Christine Teyssier s'attachent à comprendre en quoi les acteurs et organes de la gouvernance au sein de la PME sont de nature à influencer, de manière habilitante ou contraignante, la façon dont les risques sont gérés au sein de l'organisation. Dans le chapitre 2, Camille de Bovis et Sylvaine Mercuri Chapuis montrent que l'intégration de la norme ISO 26000 dans les PME les conduit à s'interroger sur de nouvelles manières d'appréhender les risques et de s'engager plus spécifiquement dans un management responsable et conjoint des risques. Dans le chapitre 3, Martine Séville, Caroline Champagne de Labriolle et Nathalie Claveau étudient les relations de dépendance économique de la PME. Elles montrent la nécessité de se doter d'une approche systémique des relations de dépendance économique pour en gérer au mieux les risques négatifs et en exploiter les opportunités. Dans le chapitre 4, Laure Ambroise et Isabelle Prim-Allaz mettent en lumière les spécificités de la réputation dans le contexte de la PME et des risques qui y sont associés. Elles identifient plusieurs leviers opérationnels qui peuvent permettre aux PME d'accroître et de préserver leur réputation.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, la gestion des risques est analysée comme un levier de développement organisationnel. Dans le chapitre 5, Josée St-Pierre et Richard Lacoursière montrent que la mise en place dans la PME d'un système de gestion du risque permettrait, en améliorant la performance de l'entreprise, de contribuer à démontrer la qualité du management, de rassurer les bailleurs de fonds et de favoriser l'obtention de ressources financières nécessaires au développement de la société. Dans le chapitre 6, Céline Bérard et Nathalie Claveau s'attachent à comprendre dans quelle mesure la gestion des risques peut transformer la PME, en explorant les changements organisationnels et stratégiques induits. Dans le chapitre 7, Jacques Bertrand et Josée St-Pierre cherchent à identifier quelles sont les capacités à développer au

sein des PME pour procéder à une identification juste et pertinente des risques inhérents au développement de nouveaux produits. Dans le chapitre 8, Manal El Bekkari, Catherine Mercier-Suissa, Céline Bouveret-Rivat et Lynda Saoudi proposent une revue de la littérature sur les facteurs de risque de contrefaçon induits par la sous-traitance industrielle à l'international. Elles mettent en lumière l'enjeu, pour la PME confrontée à ce risque, de mettre en place une protection formelle pour protéger ses droits de propriété industrielle ou d'adopter d'autres formes ou pratiques de protection informelles.

La troisième partie de l'ouvrage a pour objet de remettre au centre du processus de gestion des risques le rôle de l'individu, en l'occurrence celui du dirigeant-entrepreneur. Dans le chapitre 9, Saulo Dubard Barbosa et Luc Duquenne nous invitent à réfléchir sur le rôle majeur de l'accompagnement dans le processus entrepreneurial et démontrent l'importance pour les accompagnateurs d'être mieux formés, pour mieux appréhender les biais cognitifs dans une optique de gestion des risques. Dans le chapitre 10, Caroline Bayart et Séverine Saleilles abordent l'enjeu de l'accompagnement des entrepreneurs de nécessité vers des pratiques proactives de gestion des risques. Des dispositifs d'accompagnement spécifiques sont nécessaires, prenant en compte la vulnérabilité de ces entrepreneurs, à l'instar de ceux pouvant être développés dans des organismes de micro-assurance. Dans le chapitre 11, Lynda Saoudi et Stéphane Foliard proposent une réflexion sur les conséquences des transformations et des déséquilibres que la PME entreprenante peut rencontrer et des risques qu'elle doit gérer pour que la démarche soit un succès. Le développement de l'agilité permet notamment de développer la nécessaire ambidextrie en gérant les éventuelles frictions. Dans le chapitre 12, Nathalie Claveau, Muriel Perez et Thierry Serboff démontrent qu'il peut exister un écart entre la perception du risque de défaillance par le dirigeant et le risque réel de défaillance de l'entreprise. Les biais de perception du dirigeant, notamment les biais d'optimisme et de surconfiance, sont avancés comme facteurs explicatifs.

Pour conclure cet ouvrage et enrichir les débats sur ce concept complexe qu'est le risque, Alain Charles Martinet propose un ensemble de repères épistémiques articulant risque, management et stratégie.



# La gestion des risques dans les PME : état des lieux et proposition d'un programme de recherche

### I.1. Introduction

En contexte de crise économique et financière, la gestion des risques au sein d'une entreprise devient une pratique cruciale, autant pour son fonctionnement interne que pour les parties prenantes externes. Ces risques peuvent être considérés sous différentes perspectives. D'après plusieurs études, le « risque » peut être défini comme l'exposition à la possibilité de perte (ou de gain), de danger, de dommage ou de préjudice d'ordre économique ou financier, ou toute autre conséquence positive ou négative imprévue et due à l'incertitude des objectifs d'affaires définis [CHA 83, HAR 03, ISO 09]. Le risque représente un écart observé par rapport à une situation attendue [JUT 03], écart qui peut être positif comme négatif. Par conséquent, la gestion des risques constitue un processus permettant de comprendre les risques encourus et de limiter leur impact [FAI 06]. Pour une entreprise, l'objectif est de générer de la valeur, d'optimiser les bénéfices et de réduire les coûts.

Comme le démontre un nombre encore restreint mais croissant d'études sur le sujet, la gestion des risques est un atout non seulement pour les grandes firmes, mais également pour les petites et moyennes entreprises (PME). Les premiers travaux de recherche portant sur la gestion des risques dans les PME se sont penchés sur le rôle du propriétaire-dirigeant dans l'adoption d'une politique de gestion des risques, sur la nature des risques dans les PME, sur les différents contextes de risques et sur la complexité environnementale dans laquelle opèrent les PME. La plupart des travaux

se concentrent sur les risques liés à la sécurité et la santé au travail et sur les risques professionnels [ISL 06, ISL 12, JAY 12, SUN 15]. S'ils portent sur divers pays et secteurs, le domaine industriel reste pourtant le plus étudié.

Compte tenu du nombre d'études menées au cours de la dernière décennie, on peut affirmer que la gestion des risques en est aux prémices de son développement, mais que cette question est d'un intérêt croissant pour la PME. Les problèmes associés à la gestion des risques dans les PME sont principalement liés au manque de normes et de directives décrivant la manière dont la gestion globale des risques devrait être appliquée dans ce type d'entreprise [TRO 04]. La littérature concernant la PME n'aborde que peu d'exemples réels de mise en œuvre de gestion des risques, de même que des méthodes et pratiques associées, et suggère un manque de cohérence et de compréhension de la gestion des risques dans les PME [HEN 08, POB 11, SUN 15, VER 13]. Verbano et Venturini [VER 13] démontrent notamment que peu de travaux ont eu pour objectif de montrer que l'adoption de pratiques de gestion des risques accroît la création de valeur et la pérennité de la PME.

Cette introduction a pour objet d'analyser les motivations conduisant à l'adoption d'un système de gestion des risques, les différents types de risques à gérer, les caractéristiques de la gestion des risques, les problématiques et moteurs inhérents à la gestion des risques dans les PME. Elle conclut en décrivant les diverses opportunités de recherches pouvant être menées, afin de comprendre de quelles manières la gestion des risques peut constituer un levier en matière de performance, de création de valeur et d'innovation dans une PME.

## **I.2. Les motivations favorisant l'adoption d'une politique de gestion des risques dans une PME**

En Europe, le poids économique des PME n'est plus à démontrer : ce type de structure représente 99,8 % du total des entreprises ; 67,4 % des travailleurs européens sont employés dans des PME, et ces entreprises génèrent 58,1 % de la valeur ajoutée totale [ECO 12]. D'après Bosma et Levie [BOS 10], les PME constituent des moteurs essentiels du développement économique. Certaines PME sont capables de survivre, y compris dans les périodes de ralentissement économique, continuant à faire preuve de flexibilité et d'innovation et à générer de nouvelles opportunités de travail [ECO 09, ISL 12]. Par conséquent, elles jouent un rôle important. Les PME présentent des caractéristiques qui les distinguent des autres entreprises, notamment des grandes firmes. Tout d'abord, les propriétaires de PME jouent un rôle central : ils font souvent partie de l'équipe de direction, au sein de laquelle leur intuition et leur expérience sont déterminantes dans les processus décisionnels et managériaux [DIC 01, MCK 94]. Nous savons également que, d'un point de vue organisationnel, les PME sont moins structurées et font face à des contraintes significatives, manquant de ressources

financières, techniques, technologiques, infrastructurelles et humaines [ISL 12]. Pour ces raisons, elles ne sont pas en mesure de recruter des spécialistes pour chaque domaine et confient souvent les fonctions administratives à des salariés « généralistes » [JAY 12, MAT 95].

De par leurs spécificités, les PME sont plus exposées aux risques que les grandes entreprises, d'un point de vue technique et productif, mais également en ce qui concerne la responsabilité envers les tiers, les ressources financières et humaines nécessaires à leur survie, et la protection de leur propriété intellectuelle [PET 97, VER 13]. De tels risques sont le fait de perturbations internes et externes, principalement liées aux dérégulations, à la libéralisation du commerce et à une forte concurrence qui accroît les incertitudes et les défis [AUR 13, ROS 15, VER 13]. C'est la raison pour laquelle la gestion des risques est un concept encore plus important pour les PME que pour les grandes entreprises. Elle permet à ces petites structures de survivre, de s'adapter rapidement aux perturbations en traitant les risques susceptibles d'en découler, de rester viables et profitables et d'améliorer leurs performances [KIR 01, YEO 04]. En effet, la gestion des risques permet d'éviter les conséquences de perturbations pouvant compromettre les résultats d'une entreprise, que ce soit au niveau de sa production, de sa capacité de production, de ses ressources humaines, de ses parts de marché, de ses résultats financiers ou même de sa solvabilité [RAG 05, VER 13]. Plusieurs études ont démontré que les entreprises bénéficiant d'un réel système de reporting sur la gestion des risques affichent de meilleurs résultats commerciaux et une meilleure performance économique [CIN 15, COO 02, ROS 15, ROU 11].

Nous pouvons en déduire que l'importance de la gestion des risques ne diminue pas proportionnellement à la taille de l'entreprise [AUR 13] ; bien au contraire, elle est cruciale en contexte d'innovation. Pour 74 % des 257 entreprises de taille moyenne enquêtées et analysées par Cineas [CIN 15], la gestion des risques représente un outil permettant de saisir des opportunités, plutôt qu'un coût. Dans ce même échantillon, la gestion des risques permet également de simplifier les relations avec les banques (64 %) et avec les compagnies d'assurance (77 %). Dans un environnement de plus en plus instable et dynamique, il importe de gérer les risques de manière appropriée pour atteindre les objectifs fixés, protéger et générer de la valeur, et ce non seulement au sein de l'entreprise, mais également dans le cadre de collaborations avec des parties prenantes externes, dans l'optique de faciliter le processus d'innovation au sein et en dehors de l'organisation.

### **1.3. Les différents types de risques à gérer dans les PME**

La littérature propose plusieurs classifications des risques. Si chaque entreprise peut définir et adapter sa propre catégorisation, d'après Floreani [FLO 05], il est possible d'établir une distinction entre les risques d'affaires et les risques d'aléas (*hazard risks*).

La première catégorie inclut les risques stratégiques, opérationnels et financiers. Cette classification des risques est utilisée par de nombreux chercheurs et organisations tels que la *Casualty Actuarial Society* [AIR 02, DAR 01]. Les risques stratégiques sont susceptibles de compromettre la réussite d'une stratégie d'entreprise. Ils peuvent concerner la réputation de l'entreprise, sa capacité à atteindre des objectifs stratégiques, les tendances économiques générales, le positionnement de la société sur le marché, le comportement des consommateurs et la concurrence, l'innovation technologique ou encore l'évolution de la demande ou des réglementations. Les risques opérationnels concernent la gestion opérationnelle des processus, des ressources humaines et des systèmes internes d'une entreprise. Ils sont susceptibles d'avoir un impact sur l'efficacité des processus internes et externes. Par exemple, ils sont liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, au développement de produits, aux technologies de l'information, aux reporting d'informations. Les risques financiers, quant à eux, trouvent leur source dans les activités courantes d'une entreprise, notamment en ce qui concerne les liquidités et les crédits, et dans l'évolution sur les marchés financiers (taux d'intérêt, prix des matières premières). Outre les risques d'affaires, on distingue les risques d'aléas, également appelés risques résiduels. D'après Islam et Tedford [ISL 12], un aléa est susceptible d'occasionner préjudices, blessures, décès, dommages ou pertes d'équipement ou de personnel et de se produire sans qu'une véritable erreur n'ait été commise par l'entreprise. D'après les classifications fournies par ces auteurs, les aléas peuvent être catastrophiques (responsables de décès, de sérieuses blessures pour les employés ou de la défaillance d'un système complet), critiques (lorsqu'ils entraînent des blessures sérieuses ou une perte d'équipement de valeur), mineurs (occasionnant des blessures sans gravité ou des dommages système mineurs), insignifiants (n'entraînant aucune blessure ou aucun dommage système notable).

Différents types de risques peuvent être gérés au sein d'une PME. Le tableau 1 présente les risques les plus analysés et les plus souvent perçus par les PME, sur la base de la classification mentionnée ci-avant. À titre d'exemple, les risques stratégiques analysés dans la littérature sont liés à la concurrence, aux consommateurs, à l'environnement externe et au processus d'innovation [JAY 12, VER 13]. Les risques opérationnels identifiés dans les PME étudiées concernent les ressources humaines, les méthodes de production, la gestion des processus et les technologies de l'information et de la communication [HEN 08, JAY 12, VER 13, VIR 05]. Le dernier type de risque d'affaires, à savoir les risques financiers, inclut les risques liés aux taux d'intérêt, aux taux de change, aux mouvements et à la valeur des placements, aux crédits, aux matières premières, aux liquidités, mais également à l'inflation ou autres aspects en lien avec l'évolution des marchés ou des réglementations [SUN 15, VER 13, VIR 05]. Des travaux récents analysent les risques d'aléas, notamment les risques professionnels et pour la santé au sein des PME. À titre d'exemple, un numéro spécial de *Safety Science* a récemment été intégralement consacré à la question [LEG 15].



Contrairement aux résultats obtenus par Jayathilake [JAY 12] et Viridi [VIR 05], Aureli et Salvatori [AUR 13] d'une part et Cineas [CIN 14] d'autre part, démontrent que les PME italiennes sont davantage concernées par les risques financiers que par les risques stratégiques et opérationnels. Dans ce contexte, les risques liés aux technologies de l'information et les risques externes, tels que ceux associés aux vols, aux incendies et aux dommages, sont également à prendre en considération [AUR 13].

Risques d'affaires			Risques d'aléas
Risques stratégiques	Risques opérationnels	Risques financiers	
Concurrence et intensification de la concurrence [JAY 12, TUR 02]	Ressources humaines [JAY 12, VIR 05]	Taux d'intérêt [JAY 12]	Blessures [VER 13]
Clientèle [JAY 12]	Méthodes de production [JAY 12]	Taux de change [JAY 12]	Conflit de travail [SUN 15]
Environnement externe [JAY 12]	Planification de la production [VER 13]	Mouvements et valeur des placements [JAY 12]	Vols, incendies et dommages [AUR 13]
Évolution du marché et de la demande des consommateurs [TUR 02, VIR 05]	Gestion des processus [HEN 08, JAY 12, VER 13]	Crédit [AUR 13, CIN 14, SUN 15, VER 13]	Sécurité et santé au travail [LEG 15]
Innovation [VER 13]	Technologies de l'information [AUR 13, JAY 12, VER 13]	Matières premières [AUR 13]	
Manque de données sur le marché et de compétences [SUN 15, TUR 02]	Exigences réglementaires [SUN 15]	Liquidités [AUR 13, CIN 14]	
	Taux d'absentéisme [TUR 02]	Inflation [CIN 14]	

**Tableau I.1.** Risques les plus analysés et les plus souvent perçus par les PME

Turpin [TUR 02] indique que les risques associés à l'intensification de la concurrence, à l'évolution de la demande des consommateurs, au manque de données de marché et à l'absentéisme constituent les risques les plus fréquemment rencontrés par les PME européennes. En revanche, d'après Verbano et Venturini [VER 13], les risques inhérents aux PME ayant fait l'objet du plus grand nombre de travaux à l'échelle internationale sont les risques financiers et opérationnels. Cette dernière catégorie concerne principalement la gestion des technologies de l'information, mais également la planification de la production et la gestion des processus. Les risques opérationnels font notamment l'objet de différentes approches de gestion des risques [VER 11] : gestion des risques financiers, gestion des risques pour la chaîne d'approvisionnement, gestion des risques en matière d'assurance et gestion des risques associés aux projets, cette dernière approche étant la plus étudiée.

La littérature existante reflète le peu d'attention portée aux risques environnementaux, aux risques réputationnels, aux risques associés à la reprise après sinistre et aux risques en matière de ressources humaines associés à la détention exclusive de connaissances, de compétences et d'expertises par quelques individus clés.

#### **1.4. Les ressources et l'approche envisagée pour la gestion des risques dans la PME**

Les PME disposant de peu de ressources, ce type d'entreprise ne présente généralement pas de manager des risques identifié comme tel, ni de fonction ou service dédié à la gestion des risques [AUR 13, CIN 15]. En effet, habituellement, les propriétaires-dirigeants se chargent de superviser toutes les activités de gestion des risques au sein de leur entreprise. Dans les PME de plus grande envergure, en revanche, c'est le directeur administratif ou financier qui est considéré comme responsable de ces activités [CIN 14, HEN 06, JAY 12]. Par ailleurs, le pourcentage du chiffre d'affaires qu'une PME peut se permettre de consacrer à la gestion des risques est plutôt faible. À titre d'exemple, en Italie, l'un des pays d'Europe présentant le plus grand nombre de PME, environ 3,5 % du chiffre d'affaires des PME est consacré à la gestion des risques. Ce budget est généralement destiné à des consultants externes, notamment pour gérer certains types de risques, tels que les risques juridiques, les risques environnementaux ou les risques financiers, ou pour obtenir des certifications [AUR 13, CIN 15].

D'après Smit et Watkins [SMI 12], les propriétaires-dirigeants ne sont pas conscients des risques auxquels leur entreprise est confrontée et, de ce fait, n'adoptent aucune politique systématique, holistique et formelle de gestion des risques. Ainsi, la majorité des PME étudiées affiche une approche de la gestion des risques traditionnelle, réactive et peu formalisée, principalement axée sur des activités classiques de contrôle interne, plutôt qu'une approche intégrée à la stratégie d'entreprise et à la création de valeur, telle que préconisée par Power [POW 04].

De nombreux chercheurs indiquent que les PME ne définissent aucune stratégie de gestion des risques et n'établissent aucun lien entre ce domaine et les plans stratégiques de l'entreprise, bien que cela puisse paraître essentiel à leur survie et à leur croissance [AUR 13, COS 04, HEN 10, ISO 09, JAY 12, VIR 05]. Seulement quelques études [VIR 05] suggèrent que les risques soient intégrés aux plans stratégiques dans les PME. Par ailleurs, d'après la plupart des travaux portant sur le sujet, les PME n'élaborent généralement pas de système de planification des activités global. Elles envisagent plutôt une perspective à court terme et définissent et mettent en œuvre la gestion des risques dans son sens négatif, en tant que gestion des menaces qui pèsent sur l'entreprise [HEN 10, JAN 06, JAY 12]. Lorsque les risques sont traités de manière isolée, la responsabilité d'un incident est attribuée aux personnes présentant un lien de proximité avec les conséquences des risques. Par ailleurs, dans les PME, les risques ne font généralement l'objet d'aucune communication à l'échelle de l'entreprise et d'aucun système complet et intégré de reporting [AUR 13, HEN 10].

Pour résumer, les PME ne semblent pas gérer leur exposition au risque de manière optimale ; elles n'adoptent pas de cadre formel tel que l'ERM (*Enterprise Risk Management*) ou les normes ISO. Pourtant, l'adoption d'une approche intégrée permettant d'identifier tous les risques potentiels susceptibles de compromettre la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs pourrait améliorer la prise de décisions, la responsabilisation, la réputation et les performances à long terme [AUR 13, COS 04, NOC 06]. Le fait est que la culture de la gestion des risques est peu présente dans les PME et que peu d'initiatives en ce sens ont été observées. La « culture d'entreprise » prévalant dans la PME a plutôt pour effet d'encourager la prise de risques et de décourager l'adoption d'une politique de gestion des risques structurée [JAY 12, VIR 05].

## **I.5. Processus et outils en matière de gestion des risques**

D'après la norme ISO 31000 [ISO 09], le processus de gestion des risques doit être exécuté selon des phases spécifiques. Tout d'abord, le contexte doit être analysé afin de mieux comprendre la situation générale dans laquelle l'entreprise opère. Il est notamment essentiel d'examiner la stratégie d'entreprise et les objectifs définis en matière de gestion des risques, ainsi que de collecter des informations sur la structure organisationnelle, les ressources et le processus de gestion des risques, de même que les types de risques auxquels l'entreprise est confrontée. Il convient ensuite d'identifier et d'analyser les risques en question. Enfin, les risques évalués doivent être traités en choisissant la mesure la plus appropriée, qui peut consister à éviter, transférer, limiter ou accepter les risques [HIL 03]. Un processus de suivi et d'évaluation permanent doit être en place afin que le plan de gestion des risques puisse être exécuté. Par ailleurs, tous les risques identifiés doivent être intégrés, et il convient de définir le profil de risque de l'entreprise, le processus de gestion des risques et les éventuels risques résiduels.

La communication et la consultation avec les parties prenantes internes comme externes doivent être mises en œuvre à toutes les phases du processus. Ces activités continues, qui exigent la production de rapports détaillés, permettent d'informer et d'impliquer les parties prenantes. Celles-ci sont ainsi amenées à participer au processus de gestion des risques et aux mesures déployées pour les contrer. Pour l'AIRMIC, l'ALARM et l'IRM [AIR 02], la gestion des risques doit être abordée en relation avec des parties prenantes nombreuses et variées afin d'accroître la confiance de celles-ci en l'organisation concernée. Pour cela, elle doit respecter leurs attentes et répondre à leurs préoccupations.

Procédant à l'examen de la littérature existante relative à la gestion des risques dans les PME, Verbano et Venturini [VER 13] constatent que l'ensemble du processus de gestion des risques n'est étudié que dans 36 % des articles analysés. L'identification et l'évaluation des risques constituent les phases les plus étudiées, tandis que le traitement des risques et l'analyse du contexte sont les aspects les moins traités. On note que des avancées ont été réalisées en matière d'évaluation des risques dans les PME, principalement en relation avec le développement de nouveaux produits [HEN 10] [ROS 10]. Toutefois, d'après les travaux de Jayathilake [JAY 12] au Sri Lanka, la majorité des phases du processus de gestion des risques est mise en œuvre de façon limitée. Les études portant sur les PME italiennes, quant à elles, démontrent que l'identification et l'évaluation des risques sont réalisées de manière simple et peu formalisée [AUR 13, CIN 14]. Par ailleurs, en examinant les travaux menés dans différents pays d'Europe, nous pouvons observer que, de manière générale, la réponse aux risques n'est pas une priorité. Il apparaît également que le reporting et la communication interne relatifs aux risques sont peu développés et ne sont mis en œuvre que pour répondre à une conformité réglementaire [AUR 13, HEN 10].

Une analyse des outils adoptés à chaque phase du processus de gestion des risques montre que les formulaires d'identification des risques pour signaler les incidents, de même que les séances de brainstorming et les réunions, sont des méthodes couramment employées. Par ailleurs, l'analyse de l'expérience est généralement privilégiée par rapport à l'analyse des processus [AUR 13, CIN 14, ISL 12]. Notons que, dans les PME, les accidents évités ne sont généralement pas pris en compte, et que l'identification des causes profondes et des sources de risque est généralement négligée. Dans de rares cas, on observe l'exécution d'analyses de scénarios [AUR 13, ISL 12]. Plutôt que d'évaluer l'impact des risques identifiés sur la réputation de l'entreprise, les PME préfèrent estimer les conséquences économiques et financières des risques en question et, dans certains cas, évaluer leur probabilité. De manière générale, les PME n'adoptent pas d'outils sophistiqués ; elles ne créent que rarement des outils ou logiciels de gestion des risques *ad hoc*, utilisent des tableaux Excel, surtout pour suivre l'évolution des principales perturbations, et se limitent dans le nombre d'outils et techniques utilisés [AUR 13, CIN 14, JAY 12, LEO 06].

En ce qui concerne la dernière phase du processus de gestion des risques, les travaux sur le sujet mentionnent les types de traitement apportés, sans fournir d'informations sur la sélection et la combinaison de ces différentes solutions [VER 13]. Dans les PME, le non-traitement des risques consiste généralement à inscrire des provisions dans les bilans financiers ou à construire des stocks de sécurité ou des surcapacités. Les dispositifs d'assurances sont principalement choisis pour transférer les risques liés à des événements externes, mais parfois également pour se prémunir contre les risques opérationnels. Les assurances semblent encore aujourd'hui constituer l'instrument de gestion des risques le plus fréquemment adopté par les PME [AUR 13, CIN 14, PET 97, THU 11]. Ces constats confirment l'approche réactive généralement adoptée par les PME, consistant à traiter les risques principalement pour se conformer aux réglementations et aux normes internationales. Néanmoins, certains travaux récents démontrent que de nouvelles stratégies permettent de répondre aux risques. À titre d'exemple, la création de relations (avec le personnel, les fournisseurs, les clients, les concurrents), l'augmentation de la transparence (vis-à-vis du personnel), et la continuité de l'activité sont autant de pratiques reconnues pour leur capacité à limiter et partager les risques, notamment pour les activités innovantes [SUN 15, VER 15]. Qui plus est, s'inspirant des grandes entreprises, les PME se tournent de plus en plus vers les principes du *lean production*. Cette tendance devrait faciliter la transition d'une gestion des risques réactive à une approche préventive et permettrait de s'adapter aux risques associés à la chaîne d'approvisionnement qui émergent suite à l'adoption de ces nouvelles approches managériales [THU 11].

## 1.6. L'influence des caractéristiques de l'entreprise

L'adoption de pratiques de gestion des risques dépend potentiellement du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de l'expérience du dirigeant-proprétaire et de ses capacités en matière de réseaux. Si le secteur d'activité n'a guère d'impact sur le type de gestion des risques adopté par les entreprises, le degré de risque est quant à lui susceptible de varier en fonction du secteur [AUR 13, HEN 10]. D'après Jayathilake [JAY 12], les fonctions de gestion des risques ne dépendent pas du type d'activité, ni de la structure de propriété de l'entreprise. En revanche, l'expérience de l'entrepreneur, sa connaissance du risque, ses réseaux, son mode de pensée et son attitude sont des facteurs critiques, ayant un impact sur le type de gestion des risques mise en œuvre [JAY 12, SPA 00]. Par ailleurs, plusieurs chercheurs conviennent que les pratiques de gestion des risques adoptées diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise [CIN 15, GUP 15, HEN 10, JAY 12, ROS 15]. On observe notamment que plus la PME est grande, plus sa politique de gestion des risques est formelle et systématique. Ce constat s'explique par les caractéristiques distinctives des petites entreprises et des organisations de taille moyenne. En effet, outre leur nombre d'employés, ces deux types d'entreprises diffèrent

par leur style de gestion, la structure de leur capital, leur risque de crédit, leur accès à des financements externes et leur probabilité de défaillance. En outre, la gestion comptable joue un rôle significatif uniquement dans les entreprises de taille moyenne. Pour synthétiser, plus les PME sont grandes et expérimentées, plus elles tendent vers une approche de gestion des risques formelle et de qualité.

Pour toutes ces raisons, plusieurs auteurs suggèrent de réaliser des études distinctes portant sur des micro, petites et moyennes entreprises [CIN 15, GUP 15, ROS 15].

### **1.7. Les freins et moteurs de l'adoption d'une gestion des risques dans les PME**

Les PME souhaitant adopter des pratiques de gestion des risques appropriées sont confrontées à plusieurs problématiques.

La première d'entre elles est liée au coût de ces pratiques. En effet, la mise en œuvre d'une gestion des risques et son exécution continue requièrent des fonds, des ressources et une équipe de direction adaptés [ASS 13, AUR 13, GAO 13, ROS 15]. Or, l'insuffisance de ressources financières, technologiques et infrastructurelles des PME peut compromettre l'adoption d'une approche positive et systématique de la gestion des risques. Sans capital humain et processus de décentralisation adaptés, la responsabilité des activités est concentrée entre les mains de quelques individus clés [AUR 13, HEN 08, HEN 10]. Par ailleurs, les réseaux informationnels, les investissements en recherche et développement, le professionnalisme, l'expérience technique et d'encadrement, les compétences et connaissances relatives aux outils et processus de gestion des risques et la compréhension de leurs avantages et résultats potentiels sont autant d'éléments cruciaux pour la mise en œuvre d'une telle gestion, mais souvent absents dans les PME [AUR 13, HEN 08, ROS 15]. Qui plus est, les PME investissent peu en formation et en conseil spécialisés en gestion des risques. Enfin, la complexité de l'analyse requise et le manque d'homogénéité des méthodologies d'évaluation des risques représentent d'autres contraintes à l'adoption d'une approche formelle de gestion des risques par ces entreprises [AUR 13, GAO 13, HAG 09, ROS 15].

Deux catalyseurs, souvent absents au sein des PME, sont la culture du risque et la conscience de l'importance de la gestion des risques. Divers obstacles culturels compromettent ainsi l'adoption d'une politique de gestion des risques proactive : culture de la gestion des risques inadéquate, perceptions du risque différentes au sein d'une même entreprise, réticence des individus impliqués dans le processus de gestion des risques et vision inappropriée des responsables [AUR 13, HAG 09, LEO 06, ROS 15].

La plupart des chercheurs ont démontré que les risques identifiés dans les PME ne sont pas intégrés aux projets et plans stratégiques de manière adéquate [HEN 10, JAY 12]. Par conséquent, il devient délicat de déterminer le profil et le seuil de risque d'une entreprise, ainsi que de hiérarchiser les objectifs et activités associées [HEN 10, ISL 12]. Le fait est que les propriétaires-dirigeants n'ont souvent pas les compétences requises pour ces activités stratégiques et ne consacrent pas suffisamment de temps à la définition et au développement d'une stratégie de gestion des risques [HEN 08, ISL 12, WAN 07]. Les propriétaires-dirigeants sont impliqués dans la gestion des risques, mais ne sont généralement pas pleinement conscients de ceux auxquels leur entreprise est confrontée. Ils ne définissent pas de seuil de risque et ne contrôlent ni ne supervisent complètement l'exposition au risque de l'organisation, consacrant peu de temps à cette activité [AUR 13, ISL 12, JAY 12, SMI 12].

Cependant, on observe clairement un manque d'accompagnement pour la mise en œuvre de pratiques de gestion des risques, non seulement en interne, mais également en externe. Nous pouvons déplorer l'absence de normes ou de directives suffisamment développées de la part des organismes professionnels, ainsi que de réglementations exigeant de manière explicite une politique de gestion des risques complète et formalisée [HEN 10, JAY 12, OHA 05, ROS 15]. À titre d'exemple, les normes Bâle II n'exigent aucun système de gestion des risques formalisé et les autres normes et organismes professionnels ne fournissent aucune directive pour le développement d'une approche holistique en la matière [BAS 03, HEN 10, ROS 15]. Néanmoins, l'évolution de la législation et des réglementations inhérentes à la gestion des risques et l'attention accrue des parties prenantes et des banques envers cet aspect favorisent l'adoption de systèmes de gestion des risques plus développés [AUR 13]. Qui plus est, la crise économique et l'apparition de nouveaux risques, plus diversifiés encore et associés à d'autres facteurs, suscitent la mise en œuvre d'une approche holistique de la gestion des risques [AUR 13, CIN 14]. La mise en place d'une fonction stratégique de gestion des risques pourrait être favorisée par la taille et la structure hiérarchique des PME qui encouragent l'établissement de liens étroits entre leurs employés [SMI 12].

Pour résumer, une formation en gestion des risques, qui permettrait de créer une culture et une stratégie du risque, un accroissement du temps consacré aux activités de gestion des risques et l'implication des parties prenantes clés dans ce processus devraient être des moteurs pour l'amélioration de cet aspect dans les PME. Les initiatives en faveur de l'adoption d'un système de gestion des risques doivent faire l'objet d'un soutien à tous les niveaux de l'entreprise, qui doit s'assurer que la stratégie, les processus, les ressources humaines, les technologies et les connaissances sont alignés, de manière à pouvoir évaluer et gérer toutes les menaces et opportunités [AUR 13, BEA 05, DEL 00].

## 1.8. L'avenir de la recherche en gestion des risques dans les PME

Cette introduction nous permet d'affirmer que la gestion des risques est moins développée dans les PME que dans les grandes entreprises ; cela est principalement le fait de problèmes associés aux ressources et aux contraintes culturelles des PME. Toutefois, la gestion des risques n'est en rien un aspect moins important pour les PME. Bien au contraire, elle peut s'avérer plus bénéfique encore pour ce type d'entreprises et faciliter leur conformité réglementaire. Plus important encore, elle peut aider les PME à réduire les risques de défaillance, diminuer la volatilité des flux de trésorerie, définir les priorités d'intervention, limiter les incertitudes de la direction, gagner en flexibilité face à l'évolution du contexte économique et améliorer l'image et la réputation de l'entreprise. Par conséquent, l'adoption d'un système de gestion des risques est synonyme de protection pour les PME ; un tel système permet d'éviter les coûts directs et indirects des événements risqués, libérant ainsi du potentiel d'investissement pour les activités vitales et innovantes.

Néanmoins, d'après l'*Association for Project Management* [ASS 13], au regard de la quantité considérable de ressources requise, la mise en œuvre durable d'un système de gestion des risques dans une PME n'est guère réaliste. D'autres auteurs reconnaissent que la gestion des risques est intégrée de manière implicite aux activités quotidiennes des PME, qui traitent les risques de manière efficace sans les mentionner explicitement [COR 09]. D'autre part, les répondants interrogés dans le cadre de l'étude d'Aureli et Salvatori [AUR 13] conviennent qu'une approche holistique de la gestion des risques dans les PME permettrait d'optimiser les coûts, de gagner en efficacité (en limitant les redondances et en facilitant le processus de prise de décisions en matière de réponse aux risques), d'améliorer l'identification des risques transversaux et l'attitude envers le processus de gestion des risques et de mettre en place un système de reporting intégré.

Les résultats controversés des travaux portant sur la gestion des risques dans les PME prouvent que le sujet fait toujours débat. Il est indéniable que la gestion des risques n'est pas suffisamment développée dans les PME et constitue toujours un sujet de recherche à approfondir.

En ce sens, diverses recherches pourraient être réalisées, en mettant l'accent, par exemple, sur :

- l'amélioration du système de planification stratégique des PME ;
- la formation et l'appui des propriétaires-dirigeants dans l'optique d'optimiser leurs connaissances de la gestion des risques et leur sensibilisation au sujet ;
- le développement et l'adoption d'outils et de pratiques adaptés aux PME pour gérer les risques et communiquer sur cet aspect ;



- la mise en œuvre et l’investigation en matière de gestion des risques dans les PME de différents pays, en comparant les résultats obtenus dans divers contextes ;
- la définition de directives communes pour la gestion des risques dans les PME ;
- l’analyse des différents modes de gestion des risques dans les PME, leurs caractéristiques et leurs éléments distinctifs ;
- des analyses quantitatives portant sur un vaste échantillon afin d’améliorer la compréhension de la gestion des risques dans les PME, en envisageant toutes les approches possibles.

L’un des principaux défis pour les PME est sans doute le développement d’un système de gestion du risque approprié, qui intégrerait tous les risques identifiés pour ce type d’organisation. Pour cela, il convient d’élaborer de nouveaux cadres et modèles pour les PME, de manière à faciliter la mise en place d’un système de gestion des risques structuré et intégré. Ces cadres et modèles pourraient être adaptés à la taille de l’entreprise (micro, petite ou moyenne), à son ancienneté et au contexte dans lequel elle s’inscrit.

Outre toutes les opportunités de recherche évoquées, il est impératif de comprendre de quelle manière la gestion des risques peut être un levier d’optimisation des performances, de création de valeur et d’innovation au sein des PME.

En protégeant l’entreprise, un système de gestion des risques peut constituer un aspect fondamental et un moteur pour l’innovation et la collaboration avec d’autres entreprises, tout en évitant les risques associés à l’ouverture des frontières de l’organisation. Un tel système pourrait être adopté dans les PME qui souhaitent investir dans des projets innovants, essentiels au succès de l’entreprise, mais impliquant des activités et des décisions à risques, et pour assurer la gestion et la pérennité des projets en question [SCI 15, VAR 11]. Les collaborations pourraient être utiles pour partager et limiter les risques associés aux activités innovantes [VER 15], et la gestion des risques pourrait aider les PME à analyser et évaluer les risques inhérents aux relations potentielles, à sélectionner les bons partenaires et à développer le type de structure collaborative adapté [CRE 14]. Comme le soulignent Harland *et al.* [HAR 03], les acteurs constituant le réseau d’approvisionnement de l’entreprise devraient, outre leur rôle au niveau du partage des risques, être impliqués autant que possible dans l’élaboration de la stratégie de gestion des risques.

D’après l’AIRMIC, l’ALARM et l’IRM [AIR 02], la gestion des risques doit être développée dans les PME afin de protéger non seulement les activités de ces dernières, mais également les intérêts des parties prenantes, dans l’optique de créer de la valeur des deux côtés.

Au regard des avantages procurés par la mise en œuvre d’un système de gestion des risques, comparés aux coûts que cela entraînerait, cette initiative doit clairement être davantage perçue comme une activité stratégique, plutôt qu’une contrainte réglementaire. Parce qu’il a la capacité de constituer un levier pour le développement des PME et de créer de la valeur pour les parties prenantes, un système de gestion des risques doit impérativement être mis en place et exécuté au sein des entreprises.

## I.9. Bibliographie

- [AIR 02] AIRMIC, ALARM, IRM, A Risk Management Standard, Institute of Risk Management, Association of Insurance and Risk Managers, The Public Risk Management Association, available at: [www.airmic.com](http://www.airmic.com), 2002.
- [ASS 13] ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT, *Project Risk Analysis and Management Guide*, Hobbs the Printers, Hampshire, 2013.
- [AUR 13] AURELI S., SALVATORI F., “The current state of risk management in Italian small and medium-sized enterprises”, *Proceedings of 8th International Conference on Accounting and Management Information Systems – AMIS 2013*, Bucharest, Romania, pp. 15–36, June 2013.
- [BAS 03] BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, Overview of the New Basel Capital Accord : Consultative Document, Bank for International Settlements, Basel, 2003.
- [BEA 05] BEASLEY M.S., CLUNE R., HERMANSON D.R., “Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation”, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, no. 6, pp. 521–531, 2005.
- [BOS 10] BOSMA N.S., LEVIE J., Global Entrepreneurship Monitor 2009 Executive Report, Global Entrepreneurship Research Association, 2010.
- [CHA 83] CHAPMAN C.B., COOPER D.F., “Risk engineering: basic controlled interval and memory models”, *Journal of the Operational Research Society*, vol. 34, no. 1, pp. 51–60, 1983.
- [CIN 14] CINEAS, *Il risk management nelle piccole e medie imprese italiane. Sintesi dei risultati della seconda edizione dell’Osservatorio*, Politecnico di Milano, Milan, 2014.
- [CIN 15] CINEAS, *Medie imprese italiane: performance economiche migliori tra il 20 e il 30% per chi gestisce il rischio. 3° edizione Osservatorio, Nel prossimo triennio un’azienda su quattro aumenterà le risorse dedicate al risk management*, Report, Politecnico di Milano, Milan, 2015.
- [COO 02] COOKE-DAVIES T., “The “real” success factors on projects”, *International Journal of Project Management*, vol. 20, no. 3, pp. 185–190, 2002.

- [COR 09] CORVELLEC H., “The practice of risk management: silence is not absence”, *Risk Management*, vol. 11, nos 3–4, pp. 285–304, 2009.
- [COS 04] COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, vol. 2, 2004.
- [CRE 14] CREMA M., VERBANO C., VENTURINI K., “Linking strategy with open innovation and performance in SMEs”, *Measuring Business Excellence*, vol. 18, no. 2, pp. 14–27, 2014.
- [DAR 01] D’ARCY S.P., BROGAN J.C., “Enterprise risk management”, *Journal of Risk Management of Korea*, vol. 12, no. 1, pp. 207–228, 2001.
- [DEL 00] DELOACH J.W., *Enterprise-Wide Risk Management : Strategies for Linking Risk and Opportunity*, Financial Times/Prentice Hall, London, 2000.
- [DIC 01] DICKINSON G., “Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, vol. 26, no. 3, pp. 360–366, 2001.
- [ECO 09] ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, *Surviving the Drought. Access to Finance among Small and Medium-Sized Enterprises*, Report, Economist Intelligence Unit, 2009.
- [ECO 12] ECORYS, *EU SMEs in 2012: at the crossroads*, Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, Rotterdam, 2012.
- [FAI 06] FAISAL N.M., BANWET D.K., SHANKAR R., “Supply chain risk mitigation: modeling the enablers”, *Business Process Management Journal*, vol. 12, no. 4, pp. 535–552, 2006.
- [FLO 05] FLOREANI A., *Introduzione al risk management: un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali*, ETAS, Milan, 2005.
- [GAO 13] GAO S.S., SUNG M.C., ZHANG J., “Risk management capability building in SMEs: a social capital perspective”, *International Small Business Journal*, vol. 31, no. 6, pp. 677–700, 2013.
- [GUP 15] GUPTA J., GREGORIOU A., HEALY J., “Forecasting bankruptcy for SMEs using hazard function: to what extent does size matter?”, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, vol. 45, no. 4, pp. 845–869, 2015.
- [HAG 09] HAGIGI M., SIVAKUMAR K., “Managing diverse risks: an integrative framework”, *Journal of International Management*, vol. 15, no. 3, pp. 286–295, 2009.
- [HAR 03] HARLAND C., BRENCHLEY R., WALKER H., “Risk in supply networks”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, no. 2, pp. 51–62, 2003.
- [HEN 06] HENSCHTEL T., “Risk management practices in German SMEs: an empirical investigation”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 3, no. 5, pp. 554–571, 2006.
- [HEN 08] HENSCHTEL T., *Risk Management Practices of SMEs : Evaluating and Implementing Effective Risk Management Systems*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, 2008.
- [HEN 10] HENSCHTEL T., “Typology of risk management practices: an empirical investigation into German SMEs”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 9, no. 3, pp. 264–294, 2010.

- [HIL 03] HILLSON D., *Effective Opportunity Management for Projects*, Marcel Dekker, New York, 2003.
- [ISL 06] ISLAM M.A., TEDFORD J.D., HAEMMERLE E., “Strategic risk management approach for small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs): a theoretical framework”, *Proceedings of IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Singapore, pp. 694–694, June 2006.
- [ISL 12] ISLAM A., TEDFORD D., “Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) – an exploratory study in New Zealand”, *Journal of Industrial Engineering International*, vol. 8, no. 1, pp. 1–13, 2012.
- [ISO 09] ISO 31000, Principles and Generic Guidelines on Risk Management, ISO, 2009.
- [JAN 06] JANNEY J.J., DESS G.G., “The risk concept for entrepreneurs reconsidered: new challenges to the conventional wisdom”, *Journal of Business Venturing*, vol. 21, no. 3, pp. 385–400, 2006.
- [JAY 12] JAYATHILAKE P.M.B., “Risk management practices in small and medium enterprises: evidence from Sri Lanka”, *International Journal of Multidisciplinary Research*, vol. 2, no. 7, pp. 226–234, 2012.
- [JÜT 03] JÜTTNER U., PECK H., CHRISTOPHER M., “Supply chain risk management: outlining an agenda for future research”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 6, no. 4, pp. 197–210, 2003.
- [KIR 01] KIRYTOPOULOS K., LEOPOULOS V., MALANDRAKIS C., “Risk management: a powerful tool for improving efficiency of project oriented SMEs”, *Proceedings of the 4th SMESME International Conference*, Aalborg, Denmark, pp. 331–339, May 2001.
- [LEG 15] LEGG S.J., OLSEN K.B., LAIRD I.S., HASLE P., “Managing safety in small and medium enterprises”, *Safety Science*, vol. 71, pp. 189–196, 2015.
- [LEO 06] LEOPOULOS V.N., KIRYTOPOULOS K.A., MALANDRAKIS C., “Risk management for SMEs: tools to use and how”, *Production Planning and Control*, vol. 17, no. 3, pp. 322–332, 2006.
- [MAT 95] MATTHEWS C.H., SCOTT S.G., “Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment”, *Journal of Small Business Management*, vol. 33, no. 4, pp. 34–52, 1995.
- [MCK 94] MCKIERANAN P., MORRIS C., “Strategic planning and financial performance in UK SMEs: does formality matter?”, *British Journal of Management*, vol. 5, pp. 31–41, 1994.
- [NOC 06] NOCCO B.W., STULZ R.M., “Enterprise risk management: theory and practice”, *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 18, no. 4, pp. 8–20, 2006.
- [OHA 05] O’HARA R., DICKETY N., WEYMAN A., “Good practice in assessing workplace risks by small and medium-sized enterprises”, *Risk Management*, vol. 7, no. 1, pp. 31–41, 2005.
- [PET 97] PETRONI G., VERBANO C., “Vulnerabilità e sopravvivenza delle piccole e medie imprese: appunti per una metodologia di Risk Management”, *Finanza marketing e produzione*, vol. 15, no. 3, pp. 33–77, 1997.

- [POB 11] POBA-NZAOU P., RAYMOND L., “Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study”, *Journal of Information Technology*, vol. 26, no. 3, pp. 170–192, 2011.
- [POW 04] POWER M., “The risk management of everything”, *The Journal of Risk Finance*, vol. 5, no. 3, pp. 58–65, 2004.
- [RAG 05] RAGHAVAN R.S., “Risk Management in SMEs”, *The Chartered Accountant*, vol. 6, pp. 528–535, 2005.
- [ROS 10] ROSU S.M., DRAGOI G., COTET C.E., ROSU L., “Professional risk assessment using knowledge bases in small and medium enterprises”, *Environmental Engineering & Management Journal*, vol. 9, no. 4, pp. 489–493, 2010.
- [ROS 15] ROSTAMI A., SOMMERVILLE J., WONG I.L., LEE C., “Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 22, no. 1, pp. 91–107, 2015.
- [ROU 11] ROUNDS J., SEGNER R.O., *Construction Supervision, Competition, Risk, and Construction Pany Failure*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2011.
- [SCI 15] SCIASCIA S., NORDQVIST M., MAZZOLA P., DE MASSIS A., “Family ownership and R&D intensity in small-and medium-sized firms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 3, pp. 349–360, 2015.
- [SMI 12] SMIT Y., WATKINS J.A., “A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa”, *African Journal of Business Management*, vol. 6, no. 21, pp. 6324–6330, 2012.
- [SPA 00] SPARROW J., BENTLEY P., “Decision tendencies of entrepreneurs and small business risk management practices”, *Risk Management, An International Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 17–26, 2000.
- [SUN 15] SUNJKA B.P., EMWANU B., “Risk management in manufacturing SMEs in South Africa”, *Proceedings of International Association for Management of Technology – IAMOT 2015*, Cape Town, South Africa, pp. 1469–1486, June 2015.
- [THU 11] THUN J.H., DRÜKE M., HOENIG D., “Managing uncertainty – an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises”, *International Journal of Production Research*, vol. 49, no. 18, pp. 5511–5525, 2011.
- [TRO 04] TROBMAN E., BAUMEISTER A., “Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmungen mit Auftragsfertigung”, in WEBER J., HESS T. (eds), *Zeitschrift für Controlling & Management*, Sonderheft, Wiesbaden, Germany, pp. 74–85, 2004.
- [TUR 02] TURPIN M., *Risk Management in Europe 2002. An Investigation of Medium-Sized Enterprises*, Marsh & Mc Lennan Company, London, 2002.
- [VAR 11] VARGAS-HERNANDEZ J.G., “Modelling risk and innovation management”, *Advances in Competitiveness Research*, vol. 19, nos 3–4, pp. 45–57, 2011.
- [VER 11] VERBANO C., VENTURINI K., “Development paths of risk management: approaches, methods and fields of applications”, *Journal of Risk Research*, vol. 14, no. 5, pp. 519–550, 2011.

- [VER 13] VERBANO C., VENTURINI K., “Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda”, *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 8, no. 3, pp. 186–197, 2013.
- [VER 15] VERBANO C., CREMA M., VENTURINI K., “The identification and characterization of open innovation profiles in Italian small and medium-sized enterprises”, *Journal of Small Business Management*, vol. 53, no. 4, pp. 1052–1075, 2015.
- [VIR 05] VIRDI A.A., Risk Management among SMEs – Executive Report of Discovery Research, The Consultation and Research Centre of the Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, 2005.
- [WAN 07] WANG C., WALKER E.A., REDMOND J.L., “Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation”, *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 12, no. 1, pp. 1–16, 2007.
- [YEO 04] YEO K.T., LAI W.C., “Risk management strategies for SME investing in China – a Singaporean perspective”, *IEEE International Engineering Management Conference Proceedings*, Singapore, pp. 794–798, October 2004.