

Analyse théorique de modèles de gestion de crise et proposition d'un modèle adapté à la PME

Theoretical analysis of crisis management models and proposal of a model adapted to SMEs

SARA BENSAL

Docteure en Economie et Gestion
Université IBN ZOHR, Maroc
sarah.bensal@gmail.com

MOHAMED BINKKOUR

Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc
Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
m.binkkour@uiz.ac.ma

BOUAZIZ Simohamed

Professeur de l'enseignement supérieur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc
Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
m.bouaziz@uiz.ac.ma

MOHAMED CHARIF EI HARRANE

Enseignant chercheur en Economie et Gestion
EMAA Business School, Agadir
EMAA Research Center (ERC)
medcharif.elharrane@gmail.com

TARIK MAALEMI

Doctorant
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc
Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
Tarik.maalemi@uiz.edu.ac.ma

Date de soumission : 28/11/2023

Date d'acceptation : 03/01/2024

Pour citer cet article :

BENSAL. S. et Al (2024) « Analyse théorique de modèles de gestion de crise et proposition d'un modèle adapté à la PME »,
Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 130 - 153.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Cet article entreprend une analyse théorique approfondie des modèles de gestion de crise existants, en mettant particulièrement l'accent sur leur applicabilité aux petites et moyennes entreprises (PME). L'objectif de l'article vise à explorer les différentes approches théoriques qui se présentent dans la littérature pour appréhender et traiter les crises organisationnelles. À travers cette revue critique, l'article identifie les lacunes et les limitations inhérentes aux modèles existants, soulignant les défis spécifiques auxquels les PME sont confrontées lors de situations de crise. En réponse à ces constats, l'article propose un modèle de gestion de crise spécifiquement adapté aux PME, s'appuyant sur des concepts théoriques robustes et illustrant son applicabilité à travers des exemples concrets. L'article cherche ainsi à combler un vide dans la recherche en gestion de crise, en offrant une approche théoriquement informée et directement applicable aux besoins des petites et moyennes entreprises. Cette contribution propose des perspectives novatrices et pratiques pour une gestion efficace des crises dans le contexte spécifique des PME.

Mots clés : Gestion de crise ; Petites et moyennes entreprises (PME) ; Modèles théoriques ; Analyse critique ; crises

Abstract :

This article undertakes an in-depth theoretical analysis of existing crisis management models, with particular emphasis on their applicability to small and medium-sized enterprises (SMEs). The aim of the article is to explore the different theoretical approaches that appear in the literature to apprehend and deal with organizational crises. Through this critical review, the article identifies the gaps and limitations inherent in existing models, highlighting the specific challenges faced by SMEs in crisis situations. In response to these findings, the article proposes a crisis management model specifically adapted to SMEs, based on robust theoretical concepts, and illustrating its applicability through concrete examples. The article thus seeks to fill a gap in crisis management research, offering a theoretically informed approach that is directly applicable to the needs of small and medium-sized enterprises. This contribution offers innovative and practical perspectives for effective crisis management in the specific context of SMEs.

Key words: Crisis management; Small and medium-sized enterprises (SMEs); Theoretical models; Critical analysis; Crises

Introduction

Le paysage économique, aussi bien national que mondial, est largement dominé par un grand nombre de petites entreprises. Plus de 90% dans le monde des entreprises sont des PME, selon les statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Elles contribuent incontestablement au développement socioéconomique de leur pays, en créant des emplois et en générant de la valeur ajoutée.

La définition d'une petite entreprise varie d'un pays à l'autre. Mazzarol et Rebound (2009) insistent sur la diversité des terminologies et des classifications retenues par divers organismes économiques internationaux et aussi des pays, qui ajustent leurs critères en fonction de leur situation économique spécifique. Cette réalité en constante évolution oblige les dirigeants des entreprises à la prendre en compte et à adapter leurs pratiques managériales en conséquence.

Dans le cadre de la gestion de crise, telle que décrite par Liabert (2020), les organisations sont menacées et doivent faire l'objet d'une attention particulièrement délicate. La situation de crise elle-même est souvent critique et inhabituelle, avec des répercussions potentiellement graves pour l'entreprise. Selon le même auteur, ces périodes de crise peuvent également être l'occasion pour les organisations de réfléchir et de réviser leurs théories et pratiques managériales pour préserver leur pérennité.

Vis-à-vis des menaces et des opportunités inhérentes à ces contextes, les entreprises doivent adopter une approche proactive et rester à l'écoute des données pertinentes. Comme le souligne Lesca (2008), cette vigilance est cruciale pour obtenir les informations nécessaires à la prise de décisions éclairées dans un environnement changeant.

Kelliher et Reinl (2009) mettent en évidence la caractéristique distinctive de ces entreprises, soulignant la présence prépondérante d'un propriétaire-dirigeant qui exerce une influence directe sur le destin de son entreprise. Coleman et al. (2013) complètent cette perspective en affirmant que ce dernier joue un rôle essentiel dans la pérennité de son entreprise, en apportant à la fois son capital financier et ses compétences. Néanmoins, selon Herbane (2013), ces entreprises sont sujettes à des crises de vie au cours de leurs cycles, constituant une menace pour leur existence. Herbane (2010) avance que ces crises engendrent des perturbations financières et des pressions psychologiques, nécessitant des actions rapides de la part des décideurs de l'organisation. Ces interventions nous conduisent à aborder la notion de gestion de crise, définie par Glaesser (2006) et citée par Ping et al. (2011) comme un ensemble de stratégies, de processus et de mesures visant à surmonter et prévenir une crise.

Selon Glaesser, les périodes de crise peuvent être des opportunités cruciales pour les organisations, offrant la possibilité de revoir leurs théories et pratiques managériales afin de préserver leur position sur le marché. Confrontées aux menaces et opportunités, les entreprises doivent adopter une approche anticipative et rester attentives aux données pour obtenir les informations pertinentes dans ce contexte (Lesca, 2008).

Le sujet de la gestion en période de crise a été relativement peu exploré par les auteurs, et leurs contributions, bien que diverses, se sont focalisées sur des critères variés. Lagadec (1991) soutient que la gestion des entreprises dans un environnement structurellement instable exige une adaptation au contexte et à l'environnement. D'autre part, Denervaud, Johnson, Soumoy et Tcheng (2009) accordent une importance particulière à la possibilité de tirer de leçons à partir des situations passées afin de comprendre les conjonctures futures, dans le but de « minimiser les effets négatifs et créer une énergie positive ».

Ces PME que nous appelons souvent « Entreprise vulnérable et spécifique » envisagent un environnement tumultueux, instable et incertain. En fait, la vulnérabilité et la spécificités de ces entreprises reviennent à leurs structures. Elles sont confrontées à des risques multiples et inhérents à leurs activités et à leur environnement qui est devenu complexe avec de marges de profits réduites, ainsi qu'aux des stratégies de développement qu'elles mettent souvent en place. Les crises peuvent accentuer les vulnérabilités de ces petites entités, généralement liées à leurs spécificités et aux caractéristiques propres à eux, tels que la proximité, les ressources limitées, la myopie stratégique du dirigeant à force de son engagement aux opérations quotidiennes, que sa concentration sur le niveau stratégique. C'est pour cette raison que la gestion de crise dans les PME nécessite une attention particulière, et une analyse plus spécifique afin d'absorber les chocs. Dès lors, la préoccupation de ce présent article est celle de savoir quel **modèle de gestion de crise convient le mieux aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises ?**

Pour aborder cette problématique, nous avons essayé d'élaborer un modèle théorique visant à renforcer la résilience et la préparation aux crises. Ainsi, cet article a pour objectif de fournir, dans une première partie, une revue de la littérature théorique sur le concept de crise, Dans une seconde partie, nous traiterons la notion de la PME et ses vulnérabilités, ensuite l'analyse des modèles théoriques de gestion de cris. En dernier lieu, nous proposons de manière succincte un modèle théorique de gestion de crises adapté aux spécificités des PME.

1. Concept de crise : Revue de littérature

Le terme "crise" trouve son origine étymologique dans le grec "Krisis", signifiant "décider ou distinguer" (Paraskevas, 2006), ou encore "jugement" (Lagadec, 1991 & Paraskevas, 2006). Il

renvoie à la notion d'apporter une réponse à une situation spécifique. Il s'agit d'un nom d'action, et si l'on analyse la fin du mot, l'élément "-sis" exprime "l'action de" (élément qui a donné en français le suffixe "-se"). Le terme appartient à la même famille que le verbe grec "κρίνω" (kri-nô), qui signifie "séparer, trier, choisir".

Historiquement l'origine du terme est liée principalement au champ médical, spécifiquement, à celui de la maladie qui se réfère à l'idée d'une manifestation individuelle et physique (crise cardiaque, crise d'épilepsie) ou émotive (crise de nerfs, crise de larmes). Partant de ce fait, le champ sémantique engage la crise dans une évolution qui l'a mis dans un sens d'une ; « Manifestation brusque et intense de certains phénomènes pathologiques durant une période limitée » à un sens du « changement définitif en bien ou en mal » à savoir une crise salutaire ou une crise mortelle. Cependant, la langue française situe le sens de la crise au champ de l'examen critique et du jugement qui est principalement attribué d'une part à un contexte collectif de la vie politique, économique et sociale, d'autre part, au champ des idées. À cet égard, la crise est un état bref, anormal, qui s'inscrit dans une logique du dysfonctionnement d'un système (crise économique, crise agricole, crise financière) inhérent à un cycle. En outre, la crise fait partie d'un système qui vit, conséquemment, le moment critique qui devient par la suite un état normal.

Dans le domaine des sciences sociales, notamment dans les études en gestion, différentes définitions de la crise ont émergé, dépendant de la perspective des acteurs impliqués et du contexte de référence. À partir des années 1970, la crise a été conceptualisée comme "une situation mettant en péril les objectifs prioritaires des décideurs, restreignant le temps disponible pour la prise de décision et surprenant les responsables" (Hermann, 1972). À la fin des années 1980, une nouvelle idée a émergé, celle de l'incertitude, soulignant que "la crise constitue une menace sérieuse affectant les structures fondamentales ou les valeurs et normes essentielles d'un système social. En situation de pression intense et d'incertitude élevée, elle nécessite la prise de décisions cruciales" (Rosenthal, 1989).

Dans les années 1990, influencées par les travaux de Shrivastava, les analyses des situations de crise se concentrent sur trois aspects principaux : les causes, les conséquences, ainsi que la prévention et l'action. Shrivastava explore également la portée dynamique de la crise et ses origines variées. Parallèlement, selon Roux Dufort (1994), la crise est caractérisée par une "rupture brutale des repères d'une organisation", étant définie en fonction de ses impacts directs sur les organisations.

Dans une optique sociologique, Julien Freund a apporté une perspective intéressante avec la définition suivante : « *Considérée du point de vue sociologique la crise est une situation collective caractérisée par des contradictions et ruptures grosses de tensions et de désaccords, qui rendent les individus et les groupes hésitants sur la ligne de conduite à tenir, parce que les règles et les institutions ordinaires restent en retrait ou sont même parfois déphasées par rapport aux possibilités nouvelles qu'offrent les intérêts et les idées qui surgissent du changement, sans que l'on puisse cependant se prononcer clairement sur la justesse et l'efficacité des voies nouvelles* » (Freund, 1976).

Dans un registre plus organisationnel ou managérial, qui concerne le sujet de cet article, Patrick Lagadec proposera en 1984 la définition suivante, « *Crise : Une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumis à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetées brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène : projetées ainsi les unes contre les autres... le tout dans une société de communication de masse : c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la Une des informations radiodiffusées, télévisées, écrites sur longue période* ». (Lagadec, 1984).

La mutation des réalités au sein des PME, surtout en période de crise, constitue un processus complexe et multidimensionnel. Cette transformation radicale, souvent déclenchée par des événements imprévus, nécessite une analyse approfondie des mécanismes en jeu. Dans cette optique, il est crucial d'explorer la manière dont les crises s'immiscent au cœur des PME, influençant leurs dynamiques internes et leur pérennité.

1.1 La crise : Question de perception

La crise est un concept essentiellement lié à la perception et à la croyance que peuvent en avoir les dirigeants. Dès lors, la crise est une dimension subjective. On retrouve l'importance de la perception chez Billings, Milburn et Schaalman (1980). Les situations de crise peuvent être perçus de manière différente au sein de l'organisation certains peuvent la voir qu'effectivement une crise, d'autres une simple perturbation immanente à la vie de l'organisation. (Milburn, Schuler & Watman ,1983) effectuent une typologie des crises organisationnelles avec, entre autres dimensions, la perception que les décideurs ont de la situation de crise que peut être une perception positive ou négative.

Braguier (1999), explique que le comportement stratégique de l'organisation dépend intrinsèquement à la perception de l'adversité de l'environnement par le dirigeant, et la manière par laquelle le perçoit, pour d'autres auteurs notamment Elenkov (1997), cette perception est appelée la veille courante qui est capable de métamorphoser l'état de crise.

Nous compléterons ce tour d'horizon des perceptions de crise par les observations de différents auteurs dont certains défendent l'approche négative de la crise et l'analysant comme étant un évènement novice qui peut toucher l'entreprise, qui est pleine d'incidents de surprise et de panique (Lehu, et al., 1998). D'autres penchent pour une optique qui prend en considération la caractéristique déstabilisante et ambiguë de crises et son fort climat d'incertitude, ce qui peut entraver la mise en œuvre des actions.

Les crises sont d'ailleurs des situations où les causes et les effets sont réellement inconnus (Dutton, 1986 & Lagadec, 2000). À l'opposé de ce qui précède, la crise peut avoir une autre vision plus optimiste et favorable. Selon l'approche positive, la crise est définie comme une opportunité avec fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un déclencheur de changement, un processus de transformation (Bryson, 1981 ; Shrivastava et al., 1988 ; Shrivastava, 1993 ; Ogrizek et Guillery, 1997 ; Roux Dufour, 2000 ; Libaert, 2005).

En somme, la perception de la crise peut varier en fonction des auteurs, de leurs domaines d'expertise et leurs perspectives. La notion de crise peut revêtir des significations différentes en fonction du contexte dans laquelle elle est abordée. En général une crise est souvent caractérisée par un évènement soudain et imprévu qui perturbe l'équilibre normal d'un système et qui demande une réponse immédiate et adaptative. La définition précise de la crise peut donc varier en fonction du domaine d'étude et des objectifs de la recherche. En fin de compte, la perception de la crise dépend souvent du contexte dans lequel elle est analysée.

1.2 Temporalité de crise

La crise se manifeste sous des formes multiples et fragmentaires, son apparition dépend de l'élément déclencheur, qui à son tour, éphémère, répétitif, inhérent ou externe à l'entreprise. Multiples chercheurs ayant travaillé sur l'évolution des cycles de vie de la crise. Koninckx (2010) explique de manière plus claire l'évolution de la crise.

- ***Avant la crise***

Dans cette première phase, les menaces se profilent dans l'organisation clairvoyante elles s'organisent, s'entourent, et se cordonnent. Cette phase se considère selon l'auteur comme une phase de « Gestation », pendant laquelle « des signaux faibles » se manifestent. Au cours de cette période les circonstances la crise s'amplifie une prise de conscience du danger fait surface. Les forces vives de l'organisation se regroupent et des ruptures s'esquissent au fil des jours. Les acteurs sont secoués, ils se réveillent et prennent conscience de la situation. Dans ce cas, deux types d'entreprises se dessinent :

- Une entreprise, attentive au nouvel évènement qui se manifeste. Dans ce cas, les décideurs et les acteurs internes restent en relation permanente, recueillent les informations, les traitent et y donnent suite. Ils restent en interaction avec l'environnement, par conséquent l'entreprise reste dans un système ouvert, avec un profil d'une entreprise résiliente.
- Une entreprise dite réactive se comporte comme une forteresse assiégée dans laquelle les décideurs et les acteurs refusent de voir la situation (repli sur soi et refus de voir la réalité). Dans ce cas, l'entreprise préfère de dénigrer, et de ne pas résister à la situation. Les interactions se limitent entre eux, se referment sur eux-mêmes et refusent de voir la réalité qui se pointe à l'horizon. Une entreprise non flexible, inattentive et irréfléchie, voire surprotectrice, qui plonge vers des lendemains proches de l'effondrement. Par conséquent une entreprise non résiliente.
 - *Pendant la crise*

Cette phase représente le temps des turbulences, des incertitudes. Les décideurs, les équipes, l'entreprise tout entière sont fortement déstabilisés. Des problèmes critiques d'interaction et de communication interne apparaissent, les enjeux peuvent se révéler considérables. Au dérèglement du fonctionnement s'ajoutent les divergences de points de vue éventuels.

Les décideurs soudainement se trouvent comme égarés, perdus dans un labyrinthe, néanmoins, dans le même temps que cette perturbation, le choc est porteur d'un message d'éveil, il est l'alerte qui fait réagir toute l'entreprise. Cette sérieuse période de turbulence bouscule les repères, les normes, la structure des interactions, perte de sens qui favorise une perte d'identité... etc. Durant une crise, la mise en œuvre des conditions propices à la résilience est réalisée de manière urgente.

- *Après la crise*

C'est la dernière phase de cycle de vie de la crise, le temps de rupture ou détente, la vision pourvoyeuse de sens des remises en cause voient le jour. L'avant ne sera pas nécessairement retrouvé facilement, c'est le temps de l'émergence d'un autre mode et modèle de gestion. Lorsque la rupture s'observe, il y a altération des références au passé.

Des manifestations dislocation du sens sont observées et plus rien ne s'apparente au passé. Patrick Lagadec a identifié la rupture : « Une rupture comme une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en interne qu'avec l'externe, modes de

régulation et de communication ». Après cette période de turbulences, le système ne connaît plus toujours un retour à l'équilibre même s'il est différent. De plus en cette période, l'entreprise peut faire preuve d'une firme résiliente ou le contraire.

2. La PME et ses vulnérabilités

2.1. Définition et caractéristiques des PME

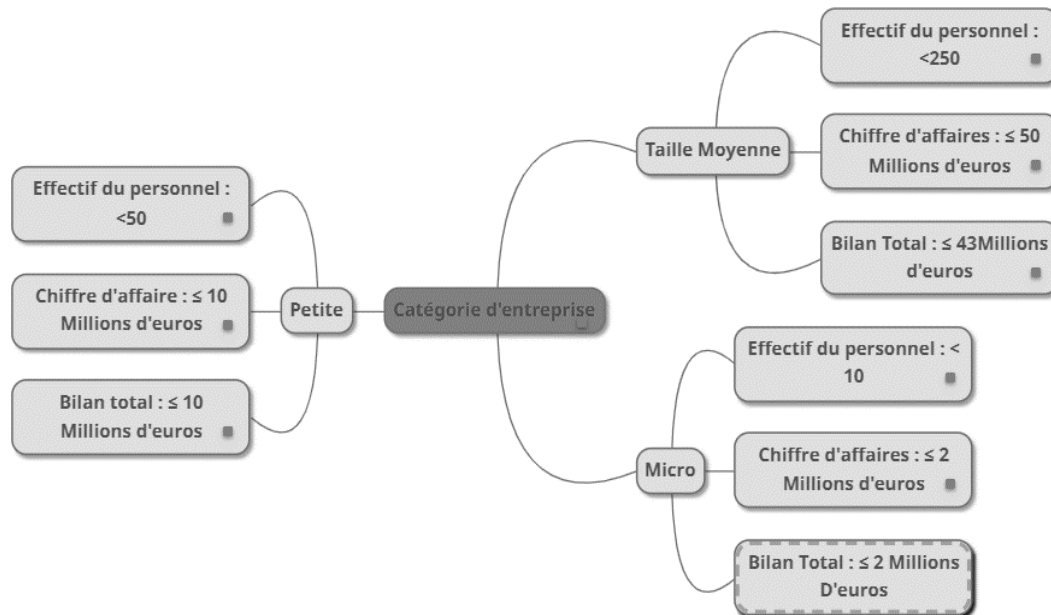
Bien que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent le type d'organisation prédominant dans les économies mondiales, leurs définitions demeurent un défi pour les chercheurs, et la gestion des PME peine à devenir une discipline universitaire distincte (Storey, 2016; Torrès et Julien, 2005). Comme l'ont souligné Welsh et White (1981) il y a quarante ans, la gestion des PME diffère fondamentalement de celle des grandes entreprises, justifiant ainsi la nécessité d'examiner attentivement la définition des PME pour délimiter le champ de la gestion spécifique à ces entités.

La dernière révision de la définition des PME par la Commission européenne (2016) met en lumière l'importance de ne pas se limiter au critère de la taille uniquement. Une entreprise peut être considérée comme très petite en termes de taille, mais si elle a accès à d'importantes ressources supplémentaires, elle ne relève pas nécessairement de la catégorie des PME.

En revanche, pour une structure organisationnelle complexe, il est recommandé de procéder à une analyse individuelle de chaque entreprise pour vérifier sa conformité avec la charte de la Commission européenne.

Selon cette charte, les principaux critères déterminants pour accorder le statut de PME à une entreprise sont l'effectif du personnel, le chiffre d'affaires, ou le total du bilan. Il est donc crucial de prendre en compte ces facteurs dans l'évaluation de la taille et de la nature d'une entreprise pour définir précisément son statut en tant que PME. Nous proposons dans l'arborescence ci-après les types d'entreprises selon la commission européenne révisée en 2020.

FIGURE 1: TYPES D'ENTREPRISES SELON LA COMMISSION EUROPEENNE REVISEE EN 2020



Source : Auteurs

Au Maroc, la définition des petites et moyennes entreprises (PME) a été officialisée par le Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I, 1423, instituant la charte des PME. Conformément à l'article premier de cette charte, une PME est définie comme une entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et dont la détention par une entreprise ou plusieurs entreprises ne dépasse pas 25% du capital ou des droits de vote. Deux critères majeurs sont énoncés pour identifier les PME : un effectif total ne dépassant pas 200 personnes et la réalisation, au cours des deux dernières années, soit d'un chiffre d'affaires hors-taxe ne dépassant pas 75 millions de dirhams, soit d'un total de bilan n'excédant pas 50 millions de dirhams. La charte mentionne également les entreprises nouvellement créées (deux années au maximum) qui sont considérées comme des PME si leur montant d'investissement ne dépasse pas les 25 millions de dirhams.

Le dernier rapport de l'agence Maroc PME sur les divers types d'entreprises repose sur deux critères principaux : le chiffre d'affaires et l'effectif employé.

En parallèle, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) utilise des critères quantitatifs pour catégoriser les petites entreprises en deux classifications distinctes, à savoir les microentreprises et les petites entreprises. À la différence, la Commission européenne intègre la terminologie des petites et moyennes entreprises dans sa classification. En raison de l'absence d'une définition consensuelle adoptée à l'échelle mondiale. Sur le plan

de recherche scientifique, les chercheurs, tels que Marchesnay, Torres, Julien et Ferrier, se sont penchés sur l'étude des petites entreprises en mettant l'accent sur leurs spécificités managériales. Le rôle que joue la PME et sa participation dans le développement économique n'ont jamais cessé de faire débat, praticiens et chercheurs s'intéressent à la curiosité qu'apporte cette entité. Notre lecture de différentes définitions attribuées à la PME dans plusieurs pays met en évidence sa diversité. En effet, nous avons tendance à convenir avec (Clusel, 2012) que la PME est une entreprise qui n'a pas une définition claire et simple, elle souffre d'une absence de consensus autour de sa définition, aucune définition n'est unitaire et universelle. D'autre part, Torres (1999) explique que « *La PME ne revêt pas la même signification selon les régions* ».

2.2. Les vulnérabilités et les spécificités des PME

L'analyse des vulnérabilités est indispensable dans la présente étude théorique, en fonction de l'état de défaillance une PME adapte son mode de gestion en mettant en place des actions et des facteurs de résilience afin de lui permettre de maintenir ou de rétablir un état de son fonctionnement acceptable. Cependant, ces vulnérabilités représentent une grande défaillance managériale et stratégique due à la fois des contraintes internes et externes (Kherrazi & Ahsina, 2016). Dans une autre perspective, la vulnérabilité de la PME et la résilience sont deux facettes d'une même médaille, une vulnérabilité peut se transformer à une force positive pour pouvoir rebondir une nouvelle fois. Ces entreprises spécifiques peuvent rencontrer des problèmes appelés « la défaillance », ce concept se réfère à une situation où la PME n'est plus en mesure de faire face à ses obligations.

Les spécificités classiques attribuées aux PME sont identifiées comme constitutives de leurs vulnérabilités organisationnelles. Elles affecteraient d'une façon négative la capacité à anticiper et affronter les événements soudains. L'une des principales spécificités est celle de la proximité, ou ce que Moles et Rohmer (1978) appellent « la loi proxémique ». Le propriétaire-dirigeant joue un rôle prédominant dans la gestion de son affaire. De plus, la PME a une certaine « myopie stratégique » (Lorsch, 1986).

Cette caractéristique fait référence à une vision limitée ou à une focalisation excessive sur des aspects spécifiques de la stratégie d'une entreprise, au détriment d'une compréhension plus large et à long terme de l'environnement concurrentiel et des changements potentiels dans le secteur d'activité. Ce concept est souvent utilisé pour décrire une situation où les dirigeants concentrent leur attention sur des objectifs à court terme au lieu de se concentrer sur des objectifs à plus long terme, ce qui peut entraîner des conséquences négatives pour la viabilité potentielle de la PME.

Autres vulnérabilités proposées par Torrès et Julien (2005), La PME est une structure qui souffre souvent d'une absence de formalisation des processus, de relations et de la stratégie. On peut également ajouter au manque de formalisation et de temps accordé à la réflexion stratégique. Une absence formation managériale et stratégique (Gibb, 1997), ou d'identification formelle de gestion de risque engendre également une difficulté à identifier les menaces potentielles et plus encore une péripétie à gérer les risques.

D'autant plus, les PME ont souvent des ressources limitées en raison de leur taille plus restreinte par rapport aux grandes entreprises. Dans cette perspective, tout évènement perturbateur mineur ou toute anomalie peut alors devenir un évènement déclencheur de crise en générant des effets en cascade à travers une chaîne de risques. Autrement dit, c'est le moment où les risques se poursuivent les uns aux autres et forment un « effet de boule de neige ».

Tout évènement nocif est un sujet qui entrave le fonctionnement normal de la PME, tel que l'absentéisme, le turnover, les pannes de machines, problème de satisfaction de client... peuvent entraîner des risques opérationnels, voire des risques humains (Everett et Watson, 1998 ; Thun, Drüke et Hoenig, 2011 ; Islam et Tedford, 2012). Du point de vue ressource financière, les PME rencontrent des problèmes de trésorerie. Ces circonstances rendent les entreprises incapables d'honorer et respecter leurs engagements. Malecot (1981), exprime que « la défaillance financière intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible ». Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer les fonds propres aux taux en vigueur sur le marché.

Les vulnérabilités citées sont non exhaustives, seulement que, les défaillances dans les PME doivent permettre de mieux comprendre le cadre de leurs fragilisations et d'identifier les « zones de dangers » qu'elles doivent surmonter.

Après une réflexion sur les vulnérabilités des PME, devrions-nous accepter une vision déterministe dans notre compréhension sur le fonctionnement et la pérennité des PME ? Est-ce que la survie de ces entreprises dans un monde qui est devenu « crisogène » est uniquement influencée par leurs spécificités ? Ou bien, ces entités fameuses, ont-elles la capacité de démontrer des compétences particulières pour surmonter des crises, rebondir et rétablir un équilibre même en cas d'incident, et tirer profit de l'opportunité de crise pour un rebondissement inédit. La question de la résilience des PME, en relation avec leurs caractéristiques distinctives, reste donc un sujet ouvert.

3. Analyse de modèle de gestion de crise dans les PME

Le terme « Gestion de crise » est apparu au début du XXe siècle. « On trouve le terme, de façon éparse, dans de rares papiers à partir de 1925 » (Heiderich, 2008), mais il n'est vraiment utilisé qu'à partir des années 1960. Sont regroupées sous ce terme toutes les actions qui visent à résoudre les crises et réduire les impacts. Les recherches sur la gestion de crise a fait l'objet, au cours de ces dernières années et de multiples publications fondées sur des études empiriques analysons les pratiques de gestion de la crise adoptée par les organisations.

La gestion de crise est « un processus systématique, soutenu par des parties prenantes internes et externes, pour détecter les signaux de crise, prévenir et se préparer aux dommages potentiels ainsi que pour en récupérer et apprendre des impacts négatifs et positifs » (Shrivastava, 1993 ; Pearson et Clair, 1998). La gestion de crise constitue un mécanisme d'alerte ou de détection précoce des situations prévisibles et éventuelles engendrant des problématiques importantes. Il englobe la prévision, l'identification, l'analyse et l'action, en mettant en place des stratégies organisationnelles et des procédures appropriées pour anticiper et répondre à la crise. Au cours d'une crise, une PME traverse plusieurs étapes, chacune nécessitant ses propres stratégies et actions. Plusieurs modèles ont été développés pour déterminer la meilleure stratégie afin d'agir en situation de crise, malgré l'absence d'une vision claire et partagée du concept de gestion de crise dans les organisations par les chercheurs et praticiens (Egelhoff et Sen, 1992 ; Evans et Elphick, 2005 ; Booth, 2015 ; Bundy et al., 2017).

Dans la littérature, peu de modèles de gestion de crise existent, la plupart d'entre eux ciblent uniquement un cadre et un thème précis à un pan de l'appareil de gestion. Pauchant et Mitroff (1991), ont classifiés cinq types de gestion de crise en fonction du type d'efforts fournis :

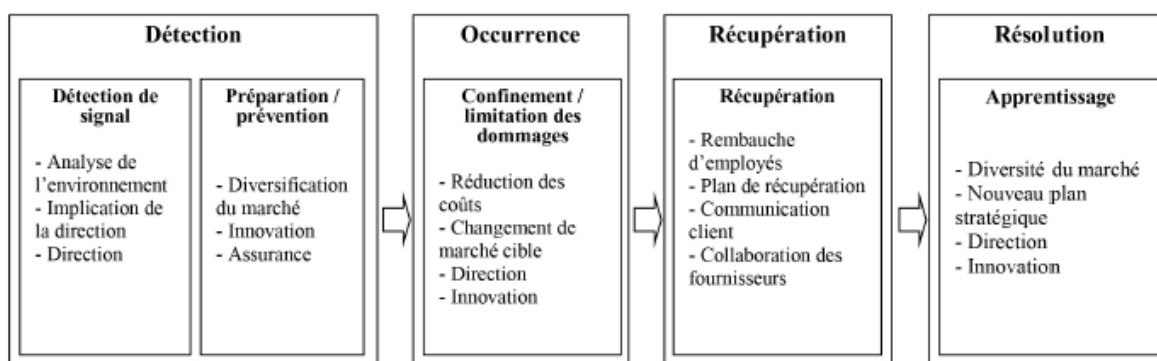
- Les efforts stratégiques (changement de philosophie de gestion, formation, contrôle de gestion.)
- Les efforts techniques et structurels (création d'un groupe de crise, réduction du hasard dans la prise de décision.)
- Les efforts sur l'évaluation et le diagnostic (audit, suivi, assurance...)
- Les efforts au niveau de la communication (média training, relationnel...)
- Les efforts psychologiques et culturels (force mentale des gestionnaires, soutien psychologique aux employés...).

Parmi d'autres modèles qui permettent de déterminer une meilleure stratégie pour faire face à une crise est celui développé par Faulkner (2001), en s'appuyant sur une approche systémique qui a pour atout son niveau élevé de systématisation

- **Une phase pré-événement** qui consiste en l'élaboration d'un plan de contingence et d'évaluation des scénarios, ainsi que des probabilités pour éviter ou minimiser l'impact de la crise
- **Une phase prodromique** qui repose sur la mise en œuvre d'un plan d'urgence
- **Une phase d'urgence** que l'entreprise doit prendre en considération en protégeant les personnes et les biens des impacts graves engendrés par la crise
- **Une phase intermédiaire** qui répond aux besoins immédiats des personnes
- **Une phase de rétablissement** qui consiste à mettre en œuvre une perspective à long terme du rétablissement

Hong Huang et Li (2012), ont élaborés un modèle général de gestion de crise qui comprend quatre étapes distinctes, mentionnées dans la figure ci-dessous :

FIGURE 2 : MODELE DE GESTION DE CRISE DE HONG, HUANG ET LI (2012) POUR LES PME

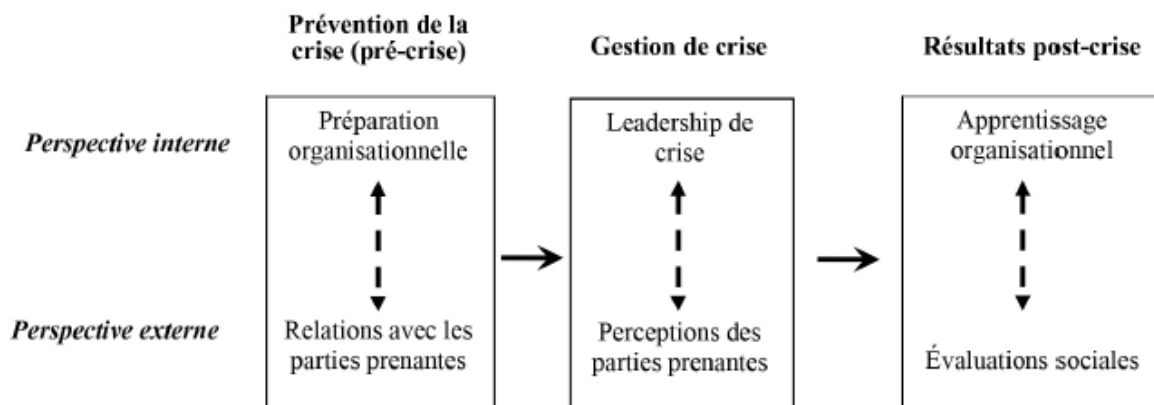


Source : HUANG ET LI (2012)

- **Phase de détection** : l'entreprise envisage des signaux d'alerte précoce. Par conséquent, la détection des indicateurs de crise potentiels apparaît dans le contexte organisationnel, l'entreprise doit réagir et communiquer au temps opportun afin d'allouer les ressources nécessaires pour répondre à la situation de crise et enfin d'organiser des actions réactives.
- **Phase d'occurrence** : La crise entraîne des dommages tangibles. À cet effet, l'entreprise apporte des réponses stratégiques pertinentes pour contenir l'ampleur et l'intensité de la crise
- **Phase de récupération** : l'entreprise se prépare pour une nouvelle reprise en adoptant de nouvelles procédures pour reprendre à l'activité et de restaurer les principales capacités fonctionnelles
- **Phase de la résolution** : les entreprises apprennent de leurs expériences de crise et cherchent une nouvelle piste de vie.

Bundy et al. (2017) propose un modèle qui s'appuie sur deux perspectives : « interne » et « externe ». Chacune de ces deux perspectives comporte trois étapes indiquées dans la figure ci-après :

FIGURE 3 : MODELE DE GESTION DE CRISE POUR LES PME



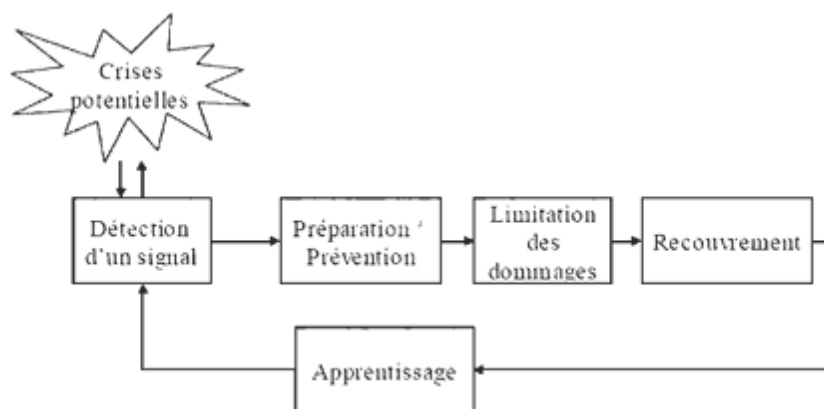
Source : BUNDY ET AL. (2017)

- **Une phase de la prévention de crise** qui rentre dans une perspective interne en reposant sur la préparation de l'organisation et définissant une probabilité de la survenance d'une crise. Tandis que cette approche qui se repose sur la préparation organisationnelle a été bien critiquée par son manque de spécificité (Leveson, Dulac, Marais, & Carroll, 2009). Sous un autre angle, l'accent mis sur l'état de préparation de l'organisation et la prévention de crise (précise) dont un point de vue externe souligne le rôle des relations avec les parties prenantes, qui se concentrent notamment sur des relations positives et négatives.
- **Une phase de gestion de crise** qui dans une perspective interne met l'accent sur le leadership qui montre que la conduite de l'entreprise dans tel contexte ne doit pas se concentrer seulement sur les aspects tactiques de la gestion (tactical aspects of management) au moment d'une crise, mais sur la responsabilité de la gestion dans les phases pré et post crise. D'autant plus, le leadership concerne également la perception des dirigeants sur la crise, ceux qui réagissent de manière plus émotionnelle sont plus limités dans leurs efforts, plus tôt que les dirigeants qui traitent les crises comme des opportunités qui sont ouvertes d'esprit et flexibles.
- **Une phase des résultats postcrise** l'entreprise met en action ses capacités d'apprentissage de la situation ainsi que l'internationalisation des leçons apprises de la

crise. À ce stade, l'entreprise doit procéder à une évaluation des dégâts causés par la crise aussi bien en interne qu'en externe (évaluations sociales).

Brouard et Larivet (2008), proposent un schéma en spécifiant que la gestion de crise peut se réaliser selon un processus systémique engageant l'ensemble de l'entreprise dans un effort pour éviter les crises et les gérer effectivement. Selon ces auteurs, ce modèle illustre cinq phases, qui débutent par une apparition d'un signal qui doit être détecté rapidement, ce signal signifie l'arrivée éventuelle d'une crise (crise potentielle), ce qui laisse l'entreprise à se préparer pour faire face à cette situation afin d'en minimiser les impacts de la crise et éviter de mettre en danger toute la structure. Le processus est expliqué comme suit :

FIGURE 4 : MODELE DE GESTION DE CRISE POUR LES PME



Source : BROUAD ET LARIVET (2008)

La phase de la détection d'un signal est la première, la détection en amont possible est préférable. Au plus tôt, le dirigeant doit être pourvoyeur d'idées et initiateur de prise de décision pour limiter les dommages. Une fois qu'un signal d'alerte est détecté, l'entreprise se prépare pour faire face à une situation de crise en mettant en œuvre des stratégies et des actions permettant d'estimer l'impact de la crise, cette prévention contribue à limiter les dommages et d'éviter que cette situation se prolonge.

Une autre phase dite de recouvrement, durant laquelle l'entreprise se rétablit et pérennise, une période de réajustement et de stabilité qui suit, et aussi permet de se repositionner et retrouver une autre fois un équilibre financier, structurel et économique pour se projeter dans le futur. Une dernière phase d'apprentissage selon laquelle l'entreprise doit conduire une analyse et évaluation des actions menées afin d'en tirer les enseignements nécessaires pour affronter dans le futur de nouvelles crises.

4. Essai d'élaboration d'un modèle spécifique à la PME

Dans le contexte dynamique et parfois imprévisible des affaires, la gestion de crise revêt une importance cruciale pour assurer la résilience des entreprises. Les petites et moyennes entreprises (PME), en raison de leur nature particulière et de leurs ressources limitées, peuvent faire face à des défis uniques lorsqu'elles sont confrontées à des situations critiques. Cette réalité nous a incités à entreprendre une réflexion approfondie et à élaborer un modèle spécifique de gestion de crise adapté aux caractéristiques distinctives des PME. Cet essai est inspiré d'autres travaux réalisés par Brouad et Larivet (2008), Hong, Huang et Li (2012), Bundy et al. (2017), Konincks (2010). Son application potentielle et la manière dont il pourrait contribuer à renforcer la capacité des PME. En effet, un processus de gestion de crise peut varier en fonction de l'entreprise et de la nature de crise elle-même, mais nous proposons un processus général que les PME peuvent suivre pour naviguer avec succès à travers les tumultes de crises tout en capitalisant sur les opportunités qui en découlent et retrouver le rebond. Le tableau ci-après synthétise une proposition d'un modèle de gestion de crise spécifique à la PME.

TABLEAU 1 : PROPOSITION DU MODELE DE GESTION DE CRISE SPECIFIQUE A LA PME

<p style="text-align: center;">Phase 1 Phase d'identification de crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les symptômes, ou les signes avant-coureurs ▪ Identifier les vulnérabilités de l'entreprise pour affronter la crise (Étude diagnostique – ou audit interne) ▪ Préparer l'entreprise à limiter la propagation des dommages, limiter les effets de la crise ▪ Penser à des scénarios et préparer les plans d'urgences ▪ Estimer l'ampleur d'impact de la crise à court terme et à moyen terme
<p style="text-align: center;">Phase 2 Phases de préparation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélectionner les procédures de gestion de crise ▪ Préparer les niveaux stratégiques — opérationnelles et tactiques ▪ Définir les stratégies d'urgences et de relances (Changement d'activité, prêt, soutien financier...), cela dépend de la nature de crise qui a touché l'entreprise ▪ Préparation d'un plan d'urgence ▪ Mobiliser les ressources (matérielles – immatérielles)
<p style="text-align: center;">Phase 3 Phase opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place des procédures en prenant en considération « le facteur temps » ▪ Suivi des plans d'urgences ▪ Vigilance et flexibilité pendant la mise en place des actions ▪ Communication continue
<p style="text-align: center;">Phase 4 Phase d'ajustement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuster et adapter les actions ▪ Procéder à des réajustements selon les circonstances
<p style="text-align: center;">Phase 5 Phase de Rétablissement et de reconstruction</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer toutes les pertes ▪ Évaluer la performance de l'entreprise ▪ Reconnaissance des contributeurs à la résolution de la crise ▪ Développer les nouvelles opportunités apportées par la crise ▪ Tirer les leçons apprises (apprentissage organisationnel), de l'expérience de crise pour renforcer la préparation aux crises futures (risques futurs).

Source : Auteurs

La phase d'identification de crise est une étape critique dans le processus de gestion de crise, elle consiste à reconnaître rapidement et avec précision la survenue d'une situation

problématique qui peut avoir un effet négatif sur la PME. Dans cette phase, la PME commence à identifier les indicateurs, ou les symptômes signalant le début d'une crise, cette étape est réalisée par un diagnostic interne de l'entreprise afin de détecter les zones de vulnérabilité ou de défaillance. La phase d'identification offre à la PME une possibilité d'engager des mesures préventives et de mettre en place des actions correctives appropriées avant que la crise s'installe. La deuxième phase, est celle de la préparation, vise à planifier les actions nécessaires pour affronter une crise potentielle, c'est une étape plutôt réactive. Cependant, cette phase permet à la PME de renforcer sa résilience organisationnelle et à minimiser l'effet négatif des situations critiques. Une analyse des scénarios de crise réalistes basés les risques identifiés, prendre en considération les différentes situations et de préparer des solutions à chacune d'elles. L'élaboration d'un plan d'urgence est l'étape clé, sur la base des scénarios de crise, des plans d'urgences doivent être construits. Ces plans soulèvent les actions à entreprendre, l'équipe responsable de la gestion de crise « cellule de crise », les responsabilités assignées à chaque membre de l'équipe, les procédures de communication et les ressources nécessaires.

La phase opérationnelle est la période pendant laquelle la PME met en œuvre les actions prévues dans le plan d'urgence. Cette phase intervient après la phase de préparation. Dès que la crise est identifiée et que les membres ont été alertés, le plan d'urgence est activé. Les dirigeants de la PME doivent être vigilants et flexibles pendant la mise en place des actions citées dans le plan d'urgence. Donner de l'importance d'être attentif et adaptable tout au long de la mise en œuvre permet de réagir de manière agile avec l'évolution de la situation de crise. Cela peut nécessiter une « réévaluation du plan d'urgence ». En effet, cette phase est caractérisée par une action rapide et décisive pendant une situation de crise.

La phase de réajustement implique des réajustements immédiats des stratégies, des tactiques, et des modifications de priorités, l'ajout de nouvelles actions déterminantes, ou même une nouvelle réaffectation de ressources. La PME procède à des ajustements qui peuvent être apportés aux stratégies en cours.

La dernière phase qui vise à préparer à la reprise « phase de rétablissement et de reconstruction de l'entreprise », une étape qui intervient après la gestion active de la crise. Cette phase vise à restaurer les opérations de l'entreprise, sa stabilité financière et sa réputation. Pendant cette phase, la PME analyse les dommages subis pendant la crise. Elle peut recourir à un autre « plan de rétablissement » qui détaille les actions spécifiques nécessaires pour suivre l'état de recouvrement de l'entreprise. Intégrer le volet humain est impératif, il s'agit de reconnaître et valoriser les efforts individuels et collectifs déployés par les membres de l'entreprise. Cette

reconnaissance crée une culture d'appréciation et de réussite. C'est une culture qui encourage la contribution significative des membres de l'équipe. La dimension humaine est capitale dans la gestion de crise, puisqu'elle stimule un environnement propice à l'innovation et à la créativité, deux concepts qui visent à surmonter les moments difficiles. C'est une sorte de reconnaissance mutuelle entre le dirigeant de la PME et son équipe.

Une évaluation post-crise peut prendre sa place pour tirer des leçons et de l'expérience afin de bâtir un futur proactif de la PME. Pendant cette phase, la PME se relève et reprend le cours de ses activités. Elle marque également une opportunité d'innovation, de créativité et de renforcement organisationnels.

Conclusion

Les PME sont des entités plus vulnérables et fragiles que les grandes structures, leurs survies alors sont en jeu puisque ces entreprises sont mal protégées. D'ailleurs, les grandes entreprises sont souvent en mesure de gérer la complexité d'une crise, en raison de leurs structures formelles, procédures bien définies, stratégies bien élaborées, ainsi qu'une répartition de perte de certaines activités sur d'autres qui sont plus rentables. Or que la PME est une entreprise située généralement dans un cadre de spécialisation, faces à des risques de diverses natures, certains étant communs et similaires avec les grandes entreprises, d'autres sont plus spécifiques liés à la qualité de ces entreprises et aussi leurs modes de fonctionnement. En somme, les PME fonctionnent sur la base des conditions organisationnelles, spécifiques et particulières que nous ne pouvons pas observer dans les grandes entreprises.

Les PME contemporaines envisagent un défi incontournable en matière de la gestion de crise. Ces entreprises ont acculé d'apporter une approche proactive en mettant en avance des modèles spécifiques à leurs caractéristiques, et à leurs tailles. Dans cette présente recherche théorique, nous avons discuté plusieurs modèles, en mettant en avance une proposition d'un modèle simple et flexible. Les différentes étapes de notre modèle amalgament différentes approches dans la formulation des stratégies appropriées. Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche peuvent être utilisés par les dirigeants des PME. D'abord, l'intégration de ce modèle de gestion de crise dans la planification stratégique de l'entreprise, cette suggestion du modèle, permet un processus séquentiel des étapes cruciales dans l'élaboration d'un plan de gestion de crise, une réflexion sur les différents cycles de vie d'une crise, sachant que les dirigeants doivent comprendre le modèle et assurer une connaissance approfondie de ses concepts, ses étapes du processus. Le modèle aussi intègre l'apprentissage organisationnel, il encourage l'évaluation continue et l'apprentissage en tirant des leçons de crises vécues, ce qui peut contribuer à une

amélioration constante de la préparation et de la réponse aux crises futures. Peu de recherche se focalise sur « l'apprentissage organisationnel » vu que l'accent est souvent mis sur la résolution immédiate des problèmes, la minimisation des dégâts et restaurations de la stabilité. Dans ces circonstances, les entreprises peuvent privilégier des réponses rapides plutôt que des processus d'apprentissage plus réfléchis. Le facteur temps est aussi l'une des caractéristiques limitant les recherches sur l'apprentissage post-crise, la réflexion à long terme peut rendre difficile la mise en œuvre d'initiative formelle ou des études dans ce sens. D'autres éléments reviennent à la réticence à admettre les erreurs (le déni), il peut y avoir une réticence à reconnaître la nécessité d'apprendre de ces erreurs. C'est attitude des dirigeants de la PME qui limite les études sur la post-crise. Les chercheurs peuvent aussi confrontés à des défis méthodologiques ou théoriques lorsqu'ils tentent d'aborder l'apprentissage organisationnel dans le contexte de gestion de crise, ce qui entrave la recherche dans ce domaine.

De point de vue frontière de recherche, le modèle théorique suggéré présente des limites, ces derniers ne sont pas nécessairement des défauts, mais plutôt des aspects qui nécessitent une réflexion, une perspective de recherche et une adaptation pour garantir la pertinence et la robustesse du modèle. Primo, le manque d'une validation empirique permettant de fournir des résultats quantitatifs conduisant à la viabilité et l'authenticité de ce modèle. À cet égard, le modèle ne peut être applicable à une large gamme de contextes. Cependant, la généralisation excessive peut rendre le modèle moins adapté à des situations spécifiques, car chaque PME ou secteur peut présenter des caractéristiques uniques.

Les perspectives de recherche dans le domaine de gestion de crise restent intéressantes, puisque le monde est en évolution rapide et constante, deviennent de plus en plus complexes et ambiguës. L'une des perspectives est de combiner le management de crise et les technologies émergentes, telle que l'intelligence artificielle, l'analyse de données massives qui peuvent être intégrées dans les modèles de gestion de crise pour améliorer la préparation, la réponse et le recouvrement. Explorer de façon continue, les modèles de la résilience organisationnelle soumettre ce concept autant que possible à des tests empiriques. En somme, la gestion de crise dans les PME nécessite une approche holistique, intégrant la préparation, l'adaptabilité, la communication efficace et l'apprentissage continu. En développant ces compétences et en collaborant étroitement avec leur environnement, les PME peuvent non seulement surmonter les crises, mais aussi émerger renforcées et plus résilientes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue

Brouard, F., & Larivet, S. (2008). Prévention et gestion des crises en PME: Apports de la veille et de l'intelligence économique. 9e Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, 15.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.

Colemana et all (2013) , The prevalence of pressure ulcers in community settings: An observational study

Denervaud, I., Johnson, M., Soumoy, E., & Tcheng, H. (2009). Les crises, un terreau d'innovation. *L'Expansion Management Review* (3), 108-119.

Egelhoff, W. G., & Sen, F. (1992). An information-processing model of crisis management. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 443-484.

Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International journal of tourism research*, 7(3), 135-150.

Everett, J., & Watson, J. (1998). Small business failure and external risk factors. *Small business economics*, 11, 371-390.

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.

Glaesser D. (2006), *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford : Butterworth Heinemann.

Heiderick, D. (2008). La gestion de crise à un demi-siècle. *Observatoire international des Crises, Magazine de la communication de crise et sensible*.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43-64.

Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.

Hermann, R. B. (1972). Theory of hydrophobic bonding. II. Correlation of hydrocarbon solubility in water with solvent cavity surface area. *The Journal of Physical Chemistry*, 76(19), 2754-2759.

- Hong P., Huang C. & Li B. (2012), Crisis management for SMEs : insights from a multiple case study. *International Journal of Business Excellence*, vol. 5, n° 5, p. 535-553.
- Islam, A., & 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, 1-13.
- Kelliher, F., & Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of small business and enterprise development*, 16(3), 521-532.
- Kherrazi, S., & Ahsina, K. (2016). Modélisation et analyse des défaillances d'entreprises: application aux PME marocaines. *Finance and Finance internationale*, 442(5257), 1-16.
- Lagadec, P. (1984). Le risque technologique majeur et les situations de crise. In *Annales des Mines* (Vol. 8, pp. 41-53).
- Lesca, H. (2008). Gouvernance d'une organisation: prévoir ou anticiper ? *La Revue des sciences de gestion* (3_4), 11-17.
- Lorsch, J. W. (1986). *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*. California Management Review, 28(2).
- Mazzarol, T., & Reboud, S. (2009). *The Strategy of Small Firms*. Edward Elgar Publishing.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management decision*, 44(7), 892-907.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Thun, J. H., Drüke, M., & 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. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.
- Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International small business journal*, 23(4), 355-377.
- Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). Small business ratio analysis: A cautionary note to consultants. *Journal of Small Business Management* (pre-1986), 19(000004), 20.

Xin, L., Hong-Ying, H., & Yu-Ping, Z. (2011). Growth and lipid accumulation properties of a freshwater microalga *Scenedesmus* sp. under different cultivation temperature. *Bioresource technology*, 102(3), 3098-3102.

2. Livres

Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge

Koninckx, G., & Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle : rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.

Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Ediscience International, Paris.

Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.

Thierry, Libaert. (2005). *La communication de crise*. Editions Dunot

Torrès, O. (1999). *Les PME* (p. 51). Paris: Flammarion.

3. Thèse

Clusel, S. (2012). *Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le cycle de vie*. Doctorale dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.