



**HAL**  
open science

## Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie

Sophie Clusel

### ► To cite this version:

Sophie Clusel. Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2012. Français. NNT : 2012ENMP0062 . pastel-00817925

**HAL Id: pastel-00817925**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00817925>**

Submitted on 25 Apr 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale n° 432 : Sciences et Métiers de l'Ingénieur

## Doctorat ParisTech

# THÈSE

pour obtenir le grade de docteur délivré par

**l'École nationale supérieure des mines de Paris**

**Spécialité “ Sciences et Génie des Activités à Risques ”**

*présentée et soutenue publiquement par*

**Sophie CLUSEL**

12 Décembre 2012

## **Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le concept de cycle de vie**

Directeur de thèse : **M. Franck GUARNIERI**

### **Jury**

**Mme Sylvie GRAVEL**, Professeur, Département d'organisation et ressources humaines, Ecole des sciences de la gestion – UQAM.

Rapporteur

**M. Patrick ROUSSEAU**, Professeur, Enseignant à l'Institut des Risques Industriels, Assuranciers et Financiers, Pôle universitaire de Niort - Université de Poitiers

Rapporteur

**M. Christophe MARTIN**, Ph.D, Directeur des études à l'ESAIP Grasse.

Examinateur

**M. Didier LAGARDE**, Responsable du Département Marketing et Innovation, Groupe AFNOR

Examinateur

**M. Franck GUARNIERI**, Maître de recherche, Directeur du CRC, Mines ParisTech

Directeur de thèse

**MINES ParisTech**  
**Centre de Recherche sur les Risques et les Crises (CRC)**  
Rue Claude Daunesse, B.P. 207  
**06 904 SOPHIA ANTIPOLIS CEDEX**



## REMERCIEMENTS

Cette étape d'apprentissage et de découverte aura été la plus difficile que j'ai eu à affronter jusqu'ici. La plus constructrice aussi.

Rétrospectivement, ce projet est l'aboutissement d'une perambulation personnelle qui n'aurait pu prendre corps sans les apports de multiples acteurs. Par leurs contributions conscientes ou non, professionnelles et/ou personnelles, ils ont permis la construction des éléments nécessaires à l'atteinte de cet objectif poursuivi depuis 2008.

En tout premier lieu et malgré la difficulté à trouver les mots justes qui permettraient de qualifier l'étendue de ma gratitude, je remercie M. Franck GUARNIERI, Directeur du CRC et Directeur de cette thèse. Outre la patience, la bienveillance et la confiance qu'il a toujours su manifester à mon égard, c'est surtout la robustesse de ses processus et contenus d'enseignements que je tiens à saluer. Pour avoir été à la fois un filet et un filin de sécurité indéfectible dans le cadre de ce premier saut vers le gouffre de mon ignorance. Merci !

Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance pour le Groupe AFNOR au sein duquel a pu se dérouler cette CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) grâce à l'ANRT (Association nationale de la Recherche et de la Technologie), sous la direction de M. Didier LAGARDE, Responsable du Département Marketing / Innovation et Directeur Industriel de ce travail. La visite de la vieille dame est complexe mais sa richesse rend l'unicité de l'expérience incomparable.

Mes remerciements vont également à l'adresse de Mme Sylvie GRAVEL et de M. Patrick ROUSSEAU pour avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse ainsi que pour leur contribution via les remarques et commentaires très pertinents qu'ils ont pu m'adresser.

Je remercie aussi très sincèrement, M. Christophe MARTIN, Responsable pédagogique de l'ESAIP Grasse, pour son indulgence, son enseignement et son soutien. Acteur initial à la conclusion de ce projet, c'est une perspective inconnue et totalement inenvisageable qu'il a éclairé ainsi qu'accompagné avec compréhension.

Un grand merci aux différents membres des Actions Régionales du Groupe AFNOR et plus particulièrement à M. Stéphane MATHIEU, M. Christian LEDIOURON, Mme Merylle AUBRUN, M. Jean-Louis CORTOT,... Votre contribution aux travaux par l'apport de la combinaison de vos savoirs et savoir-faire a été d'une très grande valeur.

Je tiens également à mentionner l'ensemble des dirigeants de petites entreprises qui ont bien voulu participer à la phase d'expérimentations préliminaires. Merci de m'avoir ouvert les portes de votre organisation, pour votre temps précieux et votre franchise.

L'ensemble de cette phase de formation a aussi été soutenue et conduite par les enseignant-chercheurs du CRC et plus particulièrement, M. Eric RIGAUD, Mme Valérie

SANSEVERINO-GODFRIN, M. Denis BESNARD, M. Jean-Luc WYBO, M. Aldo NAPOLI, M. Wim VAN WASSENHOVE,... Merci de vos recommandations qui ont fait progresser la réflexion, d'avoir partagé vos connaissances mais également échangé très ouvertement sur votre métier et visions à son sujet.

Mes remerciements se tournent également vers mes collègues de l'AFNOR et plus particulièrement du Département Marketing et Innovation avec qui j'ai eu l'opportunité de réaliser ce voyage, moments de tempêtes et d'accalmies inclus : Mme Sophie BLIND, Mme Hélène BOIOLINI, Mme Hakima MIOTTI, Mme Liliane BELLANGER, Mme Claire REPUSSEAU, Mme Safira DODAT, Mme Halimah PUJOL, Mme Anne-Laure MAUDUIT, ... mais aussi Mme Alice JUBEAU, Mme Marilyn FERREIRA,... Par le pouvoir, au jour le jour, d'une parole, d'une séance de yoga ou de braingym, d'une pause à la radio LdP, d'un café,... votre présence bienveillante et chaleureuse a été un pilier extrêmement précieux.

Je salue en toute affection l'ensemble de mes collègues du CRC qui ont déjà, sont en train ou vont prochainement finaliser leurs travaux : M. Guillaume DESMORAT, Mme Léa BOURREAU, M. Guérolé LEFRANC, M. Thomas AUDIFFREN, M. Frédéric JUGLARET, M. Abdelhak IMOUSSATEN, M. Arnaud DONGUY, M. Damien FABRE, Mme Cécile CRIDELICH et plus récemment M. Melchior PELLETERAT DE BORDE, Mme Jaleh SAMADI RADANI, Mme Séverine BORDERON, Mme Dalanda LACHTAR,... Merci sincèrement de votre accueil à chacune de mes venues et de l'ensemble des éléments (professionnels et/ou personnels) que nous avons pu partager au cours de nos différentes rencontres.

Ces travaux ont nécessité l'identification et la mise en accès d'une très grande quantité d'éléments informationnels. Pour la patience dans leurs explications, leur capacité à dénicher l'introuvable ainsi que leur réactivité, je remercie Mme Annette ANTONIN, Mme Sylvie FURGIER et Mme Elisabeth LAFOURCADE ainsi que Mme Sylvie MICHEL et Mme Brigitte HANOT.

Un énorme merci à Mme Sylviane ROCHER et Mme Sandrine RENAUX, mais également Mme Myriam PERRAULT-LAVIGNE et plus récemment Mme Stéphanie GARNIER pour avoir significativement éclairé beaucoup de méandres administratifs et logistiques. Votre disponibilité et professionnalisme associés à votre sourire et bonne humeur ont été un support irremplaçable.

D'un point de vue plus personnel, je tiens à féliciter en tout premier lieu, Joëlle et Jean CLUSEL. Ce doctorat matérialise l'aboutissement d'un projet éducatif initié en 1985 et pour lequel je sais qu'ils ont prioritairement contribué en toutes circonstances. Pour la liberté de pensée que vous m'avez toujours laissé, pour votre éducation, confiance, soutien et amour, merci.

Finalement, j'adresse mes plus amicales pensées à Charlou (et associés), DoUdOu, MargAvo (et associés), Gugu,... qui ont toujours bruyamment Pouffé quand je doutais, qui sont toujours là malgré l'absencE et qui ont su m'apporteR d'inestimables moments de récOnfort.





## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES .....	6
DE L'IDEE DE LA THESE.....	14
CHAPITRE 1 - CAUSES ET FACTEURS EXPLICATIFS DE LA DEFAILLANCE DES TPE.....	19
1.1 Constat de la surmortalité de la TPE .....	20
1.1.1 Le concept de défaillance, essai de définition.....	21
1.1.1.1 Les différents types de défaillance.....	21
1.1.1.2 Définition du concept de défaillance .....	23
1.1.1.3 Le processus de défaillance .....	24
1.1.2 Les facteurs de défaillance .....	26
1.1.2.1 Localisation géographique .....	26
1.1.2.2 Secteur d'activités .....	27
1.1.2.3 Forme juridique .....	28
1.1.2.4 Chiffre d'Affaires de l'entreprise.....	29
1.1.2.5 Age de l'entreprise .....	29
1.1.3 La surmortalité des TPE / PME .....	30
1.1.3.1 Poids économique et social des TPE / PME .....	30
1.1.3.2 Les chiffres de la défaillance des TPE / PME.....	31
1.2 Les causes de défaillance.....	34
1.2.1 Les causes relatives à l'environnement de l'entreprise.....	35
1.2.1.1 Le « Milieu » .....	35
1.2.1.2 Les « Parties prenantes » .....	36
1.2.1.3 Le mix « Milieu / Parties prenantes » .....	36
1.2.2 Les causes induites par l'entrepreneur .....	37
1.2.2.1 La « Personnalité du dirigeant ».....	37
1.2.2.2 La « Compétence du dirigeant ».....	37
1.2.2.3 Le mix « Personnalité / Compétence du dirigeant » .....	38
1.2.3 Les causes inhérentes à l'entreprise .....	39
1.2.3.1 L' « Organisation » .....	39
1.2.3.2 Le « Fonctionnement ».....	40
1.2.3.3 La « Structure » .....	41

1.2.4 Internalisation des causes de défaillance .....	42
1.3 Le pari de la gestion des risques .....	45
1.3.1 La gestion des risques : quelques repères théoriques et méthodologiques .....	45
1.3.1.1 Ses origines et son évolution .....	45
1.3.1.2 Les référentiels de la gestion des risques .....	47
1.3.2 Les risques et l'entreprise .....	48
1.3.2.1 Les typologies des risques de l'entreprise .....	48
1.3.2.2 Apports et limites des approches de gestion des risques à destination des TPE / PME.....	52
1.3.3 Les principes de la gestion des risques .....	53
CHAPITRE 2 - CARACTERISATION DES VULNERABILITES DES TPE .....	58
2.1 L'incapacité de la TPE à gérer ses risques selon les fondements des référentiels .....	59
2.1.1 La TPE, essai de définition .....	59
2.1.1.1 Définition Européenne de la PME (définition quantitative) .....	60
2.1.1.2 Caractérisation de la TPE/PME (Nécessité d'une définition qualitative) .....	61
2.1.1.2.1 L'entrepreneur .....	62
2.1.1.2.2 L'entreprise.....	63
2.1.1.2.3 L'environnement .....	66
2.1.2 Les incompatibilités entre gestion des risques et TPE.....	68
2.1.3 Gestion des risques et TPE / PME .....	70
2.1.3.1 Le dirigeant .....	71
2.1.3.2 L'environnement de l'entreprise .....	73
2.1.3.3 L'entreprise .....	74
2.2 De la gestion des risques à la gestion des vulnérabilités .....	77
2.2.1 Du risque à la vulnérabilité .....	77
2.2.2 Définition du concept de vulnérabilité.....	80
2.2.2.1 Les vulnérabilités de l'entrepreneur.....	80
2.2.2.2 Les vulnérabilités de l'environnement de l'entreprise .....	81
2.2.2.3 Les vulnérabilités de l'entreprise .....	82
2.2.2.4 La vulnérabilité de la TPE.....	82
2.2.3 Gestion de la vulnérabilité .....	83
2.2.3.1 Evaluation des dommages .....	83
2.2.3.2 Détermination de la gravité des conséquences financières des dommages.....	85
2.2.3.3 Eléments de réduction de la vulnérabilité .....	86

2.2.3.3.1 Réduction des vulnérabilités par financement des risques .....	87
2.2.3.3.2 Réduction des vulnérabilités par la réduction des risques .....	88
2.3 Le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs.....	90
2.3.1 Pratiques de l'entreprise et vulnérabilités .....	91
2.3.2 Le cycle de vie de la TPE.....	91
2.3.2.1 L'étape 0 : le protobusiness ou le predémarrage.....	93
2.3.2.2 L'étape 1 : Le démarrage ou la création.....	93
2.3.2.3 L'étape 2 : La survie ou la traversée de la vallée de la mort [SWEENEY, 1983] .....	95
2.3.2.4 L'étape 3 : la croissance .....	96
2.3.2.5 L'étape 4 : l'expansion.....	97
2.3.2.6 L'étape 5 : la maturité .....	98
2.3.3 Le cycle de vie de la TPE comme facteur explicatif de la vulnérabilité.....	99
<b>CHAPITRE 3 - PROPOSITION D'UN MODELE POUR REDUIRE LES VULNERABILITES DES TPE .....</b>	<b>105</b>
3.1 Les risques majeurs de la TPE / PME .....	105
3.1.1 Des causes de défaillance aux évènements .....	106
3.1.1.1 Définition des évènements .....	106
3.1.1.2 Origines des évènements.....	107
3.1.1.3 Identification des évènements .....	108
3.1.2 Sélection des évènements .....	109
3.1.3 Présentation des évènements retenus .....	112
3.1.3.1 La catégorie Débouchés .....	112
3.1.3.2 La catégorie Stratégie.....	113
3.1.3.3 La catégorie Production .....	114
3.1.3.4 La catégorie Finance .....	114
3.1.3.5 La catégorie Management .....	115
3.1.3.6 La catégorie Accident.....	115
3.1.3.7 La catégorie Environnement macroéconomique.....	116
3.2 Proposition d'un modèle fonctionnel de la TPE / PME .....	117
3.2.1 L'approche fonctionnelle/fonctionnaliste de l'entreprise .....	117
3.2.2 L'organisation de l'entreprise .....	118
3.2.2.1 La structure de l'entreprise.....	119
3.2.2.2 Le fonctionnement de l'entreprise.....	121

3.2.3	Présentation du modèle fonctionnel de la TPE / PME.....	125
3.3	Essai de modélisation des conséquences des évènements.....	129
3.3.1	Définition des conséquences d'un évènement sur un ou plusieurs enjeu(x) .....	129
3.3.1.1	Nature des dommages .....	129
3.3.1.2	Gravité des dommages .....	132
3.3.2	Typologie des dommages.....	133
3.3.2.1	Natures des dommages retenues .....	133
3.3.2.2	Gravités des dommages retenues .....	135
3.3.3	Identification des critères de vulnérabilités .....	135
3.3.3.1	Généralités.....	135
3.3.3.2	Démarche d'identification des critères de vulnérabilités .....	136
3.3.3.3	Présentation des critères de vulnérabilités .....	138
3.3.3.3.1	Critères associés à la fonction « Direction » .....	138
3.3.3.3.2	Critères associés à la fonction « Gestion financière » .....	138
3.3.3.3.3	Critères associés à la fonction « Ventes / Commercial ».....	139
3.3.3.3.4	Critères associés à la fonction « Administration » .....	139
3.3.3.3.5	Critères associés à la fonction « Production ».....	140
3.3.3.3.6	Critères associés à la fonction « Gestion des ressources humaines ».....	140
3.3.3.3.7	Critères associés de façon « transverse » à toutes les fonctions de l'entreprise .....	141
3.3.3.3.8	Critères associés aux « parties prenantes » de l'entreprise.....	141
<b>CHAPITRE 4 - CONSTRUCTION ET EXPERIMENTATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DES VULNERABILITES DES TPE .....</b>		<b>145</b>
4.1	Conception d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE .....	145
4.1.1	Hiérarchisation des critères de vulnérabilités par analyse structurelle .....	146
4.1.1.1	Construction de la matrice booléenne .....	146
4.1.1.2	Construction du premier plan « Influence/Dépendance ».....	147
4.1.2	Conception d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE/PME .....	149
4.1.2.1	Résultats de l'analyse structurelle .....	149
4.1.2.1.1	Résultats relatifs au premier plan « Influence / Dépendance » (Matrice A) .....	149
4.1.2.1.2	Résultats relatifs au deuxième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A2).....	152
4.1.2.1.3	Résultats relatifs au troisième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A <sup>3</sup> ) et au quatrième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A <sup>4</sup> ).....	155

4.1.2.1.4 Résultats globaux de l'analyse structurelle .....	157
4.1.2.2 Apports des approches déterministes d'analyse des risques .....	159
4.1.3 Outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE.....	160
4.1.3.1 Revue des outils existants de diagnostics destinés aux TPE/PME.....	160
4.1.3.2 Principe de mise en œuvre de l'outil de diagnostic.....	162
4.1.3.2.1 Recueil des données.....	162
4.1.3.2.2 Analyse des données.....	162
4.1.3.2.3 Résultats issus de l'analyse.....	163
4.2 Mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE .....	164
4.2.1 Présentation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités .....	164
4.2.1.1 Objectifs et limites .....	164
4.2.1.2 Présentation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE / PME .....	164
4.2.1.2.1 Questionnaire n°1 .....	165
4.2.1.2.2 Questionnaire n°2 .....	165
4.2.1.2.3 Questionnaire n°3 .....	165
4.2.1.2.4 Questionnaire n°4 .....	166
4.2.1.2.5 Questionnaire n°5 .....	166
4.2.1.2.6 Questionnaires n°6, n°7, n°8, n°9, n°10 et n°11.....	167
4.2.1.2.7 Questionnaire n°12 .....	167
4.2.1.2.8 Questionnaire n°13 .....	167
4.2.1.2.9 Questionnaires n°14 et n°15 .....	167
4.2.1.2.10 Questionnaires n°16 et n°17 .....	169
4.2.1.2.11 Questionnaires n°18 et n°19 .....	169
4.2.1.2.12 Fiche A .....	170
4.2.1.2.13 Fiches B et C.....	170
4.2.1.2.14 Fiches D et E.....	170
4.2.1.3 Mise en œuvre de l'outil de diagnostic .....	170
4.2.1.3.1 Module 1 du diagnostic .....	171
4.2.1.3.2 Module 2 du diagnostic .....	171
4.2.1.3.3 Module 3 du diagnostic .....	173
4.2.2 Proposition d'un protocole expérimental de validation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités.....	173
4.2.2.1 Présentation du protocole général de validation.....	173
4.2.2.1.1 L'expérimentation n°1 .....	174

4.2.2.1.2 L'expérimentation n°2.....	174
4.2.2.1.3 L'expérimentation n°3.....	175
4.2.2.2 Construction d'une grille d'évaluation du mode opératoire de la méthode de diagnostic .....	176
4.2.2.2.1 Evaluation de la forme générale des questionnaires et fiches .....	176
4.2.2.2.2 Evaluation du contenu général des questionnaires et fiches.....	177
4.2.2.2.3 Evaluation de la pertinence des résultats du diagnostic.....	178
4.2.3 Mise en œuvre du protocole expérimental.....	178
4.2.3.1 Mise en œuvre et résultats de l'expérimentation n°1 .....	178
4.2.3.1.1 Présentation des entreprises rencontrées .....	178
4.2.3.1.2 Résultats de la mise en œuvre de l'expérimentation n°1 .....	179
4.2.3.2 Mise en œuvre et résultats de l'expérimentation n°2 .....	180
4.2.3.2.1 Présentation des entreprises rencontrées .....	180
4.2.3.2.2 Résultats de la mise en œuvre de l'expérimentation n°2.....	183
4.2.3.2.2.1 Forme générale des questionnaires et fiches .....	183
4.2.3.2.2.2 Contenu général des questionnaires et fiches .....	183
4.2.3.2.2.3 Pertinence des résultats du diagnostic .....	184
4.2.3.3 Mise en relation du cycle de vie et des vulnérabilités.....	187
4.3 Les apports de l'outil de diagnostic aux TPE.....	189
4.3.1 Les apports pour les entreprises .....	190
4.3.1.1 Intérêt du dirigeant .....	190
4.3.1.2 Intérêt pour l'entreprise .....	191
4.3.2 Les apports pour la gestion des vulnérabilités des TPE.....	191
4.3.2.1 A l'échelle du réseau de l'entreprise .....	192
4.3.2.2 A l'échelle d'un territoire .....	193
4.3.3 Nécessité de conduire une expérimentation à plus grande échelle .....	194
4.3.3.1 Objectifs poursuivis.....	194
4.3.3.1.1 Vers une validation plus large de l'outil.....	194
4.3.3.1.2 Vers un ajustement du modèle de vulnérabilités .....	194
4.3.3.1.3 Vers une génération des plans de réduction des vulnérabilités .....	194
4.3.3.2 Description de la proposition d'une expérimentation à plus grande échelle...	195
4.3.3.2.1 Etape 1 : Action collective.....	195
4.3.3.2.2 Etape 2 : Informatisation de l'outil de diagnostic.....	196
4.3.3.2.3 Etape 3 : Analyse de données .....	196

4.3.3.2.4 Etape 4 : Version autonome de l’outil de diagnostic.....	196
CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....	199
ANNEXES .....	207
RÉFÉRENCES.....	277
INDEX DES TERMES .....	307
INDEX DES ILLUSTRATIONS.....	308



## DE L'IDEE DE LA THESE

Depuis plus de 20 ans, la TPE / PME a été systématiquement et partout placée sous les feux de l'actualité. Qu'il se soit agi de compétitivité, d'innovation ou d'emploi, les acteurs de la vie politique, sociale et économique ne cessent de rappeler qu'elle est l'une des institutions fondamentales de nos sociétés contemporaines. Si la TPE / PME est bel est bien un lieu source et moteur de l'économie, elle est aussi, de par ses activités, un système sujet à la survenance de dangers multiples (incendies ou explosions, émissions de rejets polluants, accidents du travail, catastrophes naturelles, recours de clients ou de tiers, mouvements sociaux, espionnage industriel ...).

Les études sociologiques visant à définir le fonctionnement des organisations, et plus particulièrement celles des entreprises ainsi que celles menées dans les domaines de prévention et de fiabilité des organisations, privilégient l'étude des entreprises possédant une structure solide, des services formalisés et ayant les moyens financiers de mettre en place les dispositifs technologiques et humains de prévention globale des risques. Ainsi, les petites et moyennes entreprises, dont le fonctionnement repose essentiellement sur un groupe restreint d'individus et dont les facultés de réaction aux perturbations sont limitées, font l'objet de trop rares travaux, tant dans le domaine de la prévention des risques que dans la gestion des crises.

D'une manière générale, les opérations de prévention des risques par les différents acteurs des TPE / PME, quel que soit leur secteur d'activité, sont absentes ou bien limitées au minimum nécessaire pour être en conformité avec la législation. La notion de risque s'est peu à peu banalisée au point de faire « partie du métier ».

Cette absence de culture spécifique des risques au sein des TPE / PME n'est pas nouvelle. En effet, une étude datant de 1969 sur la promotion des activités de prévention au sein des petites entreprises [WEISSENBERG, 1969] énonce un ensemble de constatations qui sont encore valables à ce jour :

- la difficulté d'appliquer les méthodes et les programmes de prévention conçus pour les entreprises de grandes envergures aux TPE / PME,
- la primauté des considérations économiques par rapport aux besoins en matière de prévention pour les entreprises comptant de 1 à 20 salariés,
- la difficulté d'impliquer tout ou partie des membres de l'entreprise.

Il paraît évident que la TPE / PME est soumise à des risques similaires à une entreprise de grande taille. Néanmoins, les particularités de son organisation sociale engendrent des risques particuliers mais aussi des contraintes pour la mise en œuvre d'un dispositif de prévention des risques.

La gestion de la TPE / PME reposant essentiellement sur son chef d'entreprise, cela crée par conséquent une vulnérabilité supplémentaire. L'entrepreneur doit assurer la gestion de l'organisation tout en pilotant stratégiquement l'évolution de celle-ci. S'il venait à négliger les opérations de gestion opérationnelle au détriment des actions de stratégie ou, au contraire s'il venait à perdre de vue la stratégie à cause d'une surcharge de problèmes opérationnels, cela pourrait entraîner des dysfonctionnements importants. Enfin, si un changement s'avérait nécessaire, toute décision serait suspendue à la volonté du chef d'entreprise et s'il venait à résister, il n'existerait aucun moyen d'adaptation pour l'organisation [MINTZBERG, 1989].

On ne peut cependant se résoudre objectivement à l'absence d'un besoin en matière de prévention des risques et de maîtrise des vulnérabilités.

Le besoin existe puisque dans tous les cas le chef d'entreprise est responsable de la sécurité et de la santé des salariés (code du travail, article L230-2), la dimension environnementale s'illustre notamment par les normes de la famille ISO 14000 et par la politique intégrée de produit, les donneurs d'ordre insistent sur le management de la qualité (encadré par les normes de la famille ISO 9000), enfin, il est tout autant responsable de la santé financière de son entreprise. Le dirigeant apparaît dès lors comme le point d'entrée de toute action (si modeste ou complexe soit-elle) en matière de prévention des risques et ses compétences en la matière doivent être notablement améliorées. L'évaluation et la maîtrise des risques et des vulnérabilités en TPE / PME participent à la survie d'une petite entreprise et/ou à l'accroissement de sa compétitivité.

## **VERS LE DEVELOPPEMENT D'UNE METHODOLOGIE D'EVALUATION ET DE REDUCTION GLOBALE DES RISQUES DEDIEE AUX TPE / PME**

La satisfaction d'un besoin de prévention passe nécessairement par une offre de produits multiformes tels que la formation, le conseil et l'accompagnement, la pratique de l'autodiagnostic, le partage d'expériences au sein d'associations, de clubs d'entrepreneurs, l'apport et la recherche d'informations externes. Dans le cadre de cette thèse, ces produits prendront la forme principalement d'une méthodologie d'évaluation et d'outils de mise en œuvre. Méthodes dont les fondements relèvent des approches formalisées destinées à inciter

et évaluer les acteurs et les pratiques d'une entreprise, ou à spécifier leurs tâches respectives et les coordonner. Méthodes que l'on peut regrouper sous les termes génériques « d'instrumentation de gestion », « outils de gestion » ou « techniques managériales »,... Le terme « évaluation » est utilisée de manière générique ; la définition de l'approche et des modalités pratiques de l'évaluation (ex : auto-évaluation, diagnostic, formule hybride associant questionnaire et volet sur site...) fait partie intégrante du travail de recherche.

L'approche globale de modélisation de la question des risques conduit à appréhender le problème dans son ensemble sans entrer dans le détail d'un processus donné qui bien que souvent efficace est au final affaire de spécialistes, cette spécialisation, bien que fondée, est loin de satisfaire par ailleurs les attentes des décideurs dont les revendications portent actuellement sur la mise en œuvre d'indicateurs, de tableaux de bords et autres outils à caractère « synthétique ». Une approche globale implique également de traiter la question de la gestion des risques et des vulnérabilités dans son ensemble. Elle oblige à ne pas considérer les éléments de manière isolée, mais comme un tout. Elle n'a pas vocation à distinguer les spécificités d'un ou plusieurs sous-systèmes. Elle ambitionne prioritairement à prendre en compte les interactions et les interdépendances entre les sous-systèmes.

Le terme de sous-système est employé ici de manière générique. Dans le cadre de la thèse, pour une meilleure appropriation des résultats de la recherche par le monde de l'entreprise, il peut être remplacé par celui de processus (au sens du fascicule AFNOR FD X 50-176).

Un "processus" peut être défini comme un "*ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie*" (Document ISO/TC 176/SC 2/N544R2(r) 2004). Ces activités impliquent l'attribution de ressources, notamment en personnel et en matériel. Un avantage majeur (largement reconnu ou tout du moins répandu) de l'approche processus comparée aux autres approches se situe au niveau du management et de la maîtrise des interactions entre ces processus et les interfaces dans la hiérarchie fonctionnelle de l'organisme.

Usuellement chaque processus fait généralement l'objet d'un important effort d'analyse, au sein duquel les composantes prévention des risques et maîtrise des vulnérabilités sont (parfois ou souvent selon les cas) prises en compte. La Qualité est un bon exemple, la Santé – Sécurité au travail, malgré son manque de reconnaissance, en est l'archétype. Par contre, l'étude des défaillances liées à l'interaction entre plusieurs processus clés est rarement traitée : Qualité et Santé – Sécurité dans leur relation réciproque n'ont font l'objet que de bien peu d'attention.

C'est dès lors sur la prise en compte de l'ensemble des dimensions du risque qu'il conviendra de soutenir un important effort de formalisation dans un premier temps pour poser les fondements d'un modèle général, puis pour concevoir une ingénierie adaptée aux caractéristiques de la TPE / PME et enfin garantir un déploiement optimal d'un outil de diagnostic.

## **OBJECTIFS ET FINALITES DES TRAVAUX DE RECHERCHE**

Le principe général de cette recherche vise à augmenter les niveaux de connaissances et de compréhension des vulnérabilités des TPE / PME quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. A ce titre, il a d'abord été question d'étudier et de décrire les besoins et attentes de ce type d'organisations pour ensuite les mettre en relation avec les méthodes et outils potentiellement en mesure d'y répondre dans le cadre d'une démarche de gestion des risques.

Les objectifs principaux de ces travaux sont d'élaborer, d'expérimenter, de valider et de proposer une approche pour déployer une méthodologie d'évaluation des multiples risques auxquels est exposée une TPE / PME. L'objectif général des opérations d'évaluation est de préciser la nature des problèmes, d'identifier les dysfonctionnements liés à l'organisation, au fonctionnement et aux pratiques de gestion d'une part, et de proposer des actions d'amélioration d'autre part.

Cette méthodologie est destinée aux TPE / PME (quelle que soit leur branche d'activité). Dans la mesure du possible, on s'attachera à ce que la méthodologie développée s'applique aussi bien à l'industrie, qu'au commerce et au service. Elle se propose :

- d'assister les TPE / PME à diagnostiquer et hiérarchiser leurs vulnérabilités,
- d'aider à la réflexion concernant l'état de la situation et la stratégie à mener en matière de réduction des risques, au regard de la stratégie globale de l'entreprise,
- d'aider à la prise de décision, à la mise en œuvre et au suivi de plans d'actions afin de réduire les risques identifiés,
- de mettre à disposition des entreprises des ressources permettant de faciliter la mise en place d'actions de prévention et réduction des risques. Ex : accès à une base de bonnes pratiques par nature de risques, secteur d'activité....
- de permettre aux entreprises de se réévaluer et d'intégrer cette approche de façon pérenne dans leurs pratiques.

Les résultats de ces travaux s'adressent aussi aux « acteurs relais » des TPE / PME [GROSJEAN, 2003]. Est entendu par « acteur relais » tout acteur extérieur aux TPE / PME mais dont les missions sont d'assister, de conseiller, de former les entreprises dans le domaine de la prise en compte et de l'évaluation des risques et des vulnérabilités.

En aucun cas la méthodologie développée ne prétendra donner des réponses toutes faites aux problèmes qui peuvent se poser. Elle permettra d'identifier forces et faiblesses, visibles ou non, et de tenter d'y remédier ou de les mettre en avant en ayant choisi une approche pragmatique. Elle visera à l'autonomie des entreprises.

## **STRUCTURE DU MANUSCRIT**

Dans le but de répondre au mieux aux objectifs précédemment mentionnés, ce travail de recherche se compose de deux parties. Ces dernières sont chacune scindées en deux chapitres.

La première partie traite de la mise en évidence et caractérisation des vulnérabilités des TPE / PME face à leurs risques majeurs. Pour cela, le premier chapitre est consacré à la recherche et description des causes et facteurs explicatifs de la défaillance. Il dresse le constat de la surmortalité des TPE / PME et détaille les causes qui ont conduits l'entreprise vers cet état. Il se termine par la présentation de la gestion des risques comme une des solutions envisageable pour la pérennisation des activités des TPE / PME. Le deuxième chapitre permet la caractérisation des vulnérabilités de ce type d'organisations. A ce titre, il décrit l'incapacité des TPE / PME à gérer leurs risques selon les fondements des référentiels actuels ainsi que la pertinence de s'intéresser à la gestion des vulnérabilités plutôt que des risques pour ce type d'entreprises. Il met également en évidence le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE / PME grâce à la notion de cycle de vie.

Après avoir défini les vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs, la seconde partie de ce manuscrit s'attache au développement et à la validation d'une méthode de diagnostic des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs. Pour cela, le troisième chapitre propose un modèle pour la réduction des vulnérabilités des TPE / PME. Ce dernier repose sur la description des événements qui peuvent survenir au cours de la conduite des activités de l'entreprise. Il détaille également la construction du sous-modèle fonctionnel

de la TPE / PME mobilisé ainsi que le sous-modèle de conséquences utilisé. Le quatrième chapitre s'attache à la construction et l'expérimentation d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE / PME. A ce titre, il détaille la conception de l'outil ainsi que la démarche retenue pour sa mise en œuvre. Il expose enfin les apports de l'outil de diagnostic pour aboutir au constat de la nécessité de conduire une expérimentation à plus grande échelle.

Le manuscrit se termine par une conclusion générale composée des différents apports de ce travail de recherche ainsi que les perspectives qui lui sont associées.

## **CHAPITRE 1 - CAUSES ET FACTEURS EXPLICATIFS DE LA DEFAILLANCE DES TPE**

Ce premier chapitre a pour objet de mettre en évidence les causes et facteurs explicatifs de la défaillance des TPE. Pour cela, il s'attache à décrire le phénomène de défaillance des TPE, ses origines ainsi qu'un des processus envisageable pour remédier à cet état.

Une première section s'attache à la description de cet état qui touche les TPE. Pour cela, une fois la notion de défaillance clarifiée, il convient d'étudier les différents facteurs d'influence couramment mobilisés pour l'expliquer. Ceci a pour but de matérialiser la complexité du phénomène et de ses angles de compréhension. Enfin, l'ampleur du phénomène est matérialisée au travers de l'étude des chiffres clés qui lui sont associés.

Une fois le phénomène de la défaillance et son ampleur définis, la deuxième section a pour but de connaître et de comprendre ses origines. Les causes de défaillance sont organisées autour de trois catégories distinctes. La première catégorie comprend les causes de défaillance relatives à l'environnement de l'entreprise. La deuxième traite des causes associées à la personnalité de l'entrepreneur et enfin, la troisième présente les causes inhérentes à l'entreprise elle-même.

Après avoir cerné les origines du phénomène, un des processus pouvant être mobilisé pour l'enrayer est examiné : c'est la gestion des risques. L'évolution de la gestion des risques puis les risques de l'entreprise sont présentés afin de mettre en évidence et de décrire leur extrême variété. Finalement, ces éléments permettent d'aboutir à la description du processus<sup>1</sup> de gestion des risques qui repose entre autres, sur l'identification et l'analyse des risques.

## **1.1 Constat de la surmortalité de la TPE**

Cette première section a pour objet de décrire la défaillance des TPE.

Ainsi, après avoir décrit les différentes réalités que peut recouvrir le concept de défaillance d'entreprise, il est défini plus précisément et son processus de développement est présenté.

Les facteurs expliquant classiquement la défaillance sont ensuite discutés. Ces facteurs explicatifs (ou facteurs de défaillances) sont la localisation géographique de l'entreprise, son secteur d'activités, sa forme juridique,...

Enfin, les chiffres de la défaillance des TPE / PME sont confrontés au poids que représente ce type d'organisations à l'échelle nationale, permettant ainsi d'aboutir au constat de leur surmortalité.

---

<sup>1</sup> Un processus est un « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.* » [MATHIEU, 2003].

## 1.1.1 Le concept de défaillance, essai de définition

### 1.1.1.1 Les différents types de défaillance

La mort d'une organisation, qu'elle soit volontaire ou subie, est un phénomène inéluctable.

Selon [VAN CAILLIE ET DIGHAYE, 2002], quatre grands courants de pensées s'intéressent à ses descriptions et analyses :

- Le premier est relatif à la finance de marché qui caractérise l'entreprise en tant que composante financière (un actif). L'objectif des travaux conduits dans ce cadre est de mettre en exergue les variables financières et comptables (rentabilité, liquidités, endettement,...) qui permettent d'augurer de la défaillance d'une entreprise<sup>2</sup>.
- Le deuxième courant est associé à une « *recherche au caractère quantitatif marqué* » pour qui l'intérêt ne réside pas tant dans la compréhension du processus de faillite que dans « *l'ampleur et la qualité de données* » disponibles à ce niveau pour leurs utilisations mathématiques, statistiques,...
- Le troisième courant de travaux est issu du domaine juridique dont les réflexions sont orientées à la définition de la notion de faillite, la caractérisation des conditions de faillite ainsi que la description de l'implication d'une faillite et/ou d'un redressement judiciaire pour les droits des partenaires de l'entreprise.
- Enfin, le quatrième et dernier courant de pensées est inhérent aux théories de la finance et de la stratégie des organisations. Il œuvre à l'identification des causes profondes de la défaillance ainsi qu'à la détermination de leur enchaînement dans une perspective de prévention.

A partir de cela, [GUILHOT, 2000] délimite quatre différents types de positionnements explicatifs par rapport à la défaillance. Il distingue les approches économiques, financières, stratégiques ainsi qu'organisationnelles et managériales<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2007] spécifient : « *Elles ne prennent pas en compte les causes sous-jacentes de la faillite car l'étude des symptômes financiers ne permet pas de remonter jusqu'à un niveau plus fondamental [MORRIS, 1997]. Ce type de recherches offre donc, en règle générale, uniquement une vue statique à court terme de la défaillance de l'entreprise et ne permet pas une compréhension complète de la nature de ce phénomène [CYBINSKI, 2001].* »

<sup>3</sup> Voir Annexe 1 : Les différentes approches explicatives des défaillances selon [GUILHOT, 2000] dans la thèse de A.D. Coullibaly : La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain, 2004.

Au niveau des approches économiques qui visent à mettre en évidence les différents « *facteurs qui affectent l'existence des entreprises* » [GUILHOT, 2000], il convient de distinguer la perspective macro de la perspective microéconomique.

Les théories macroéconomiques identifient et analysent l'influence des « *facteurs environnementaux macroéconomiques* » (ex : Taux d'intérêt, politique publique, crise économique, conditions monétaires...) [COULLIBALY, 2004] sur la défaillance et les taux associés.

Les analyses microéconomiques s'intéressent aux facteurs issus d'une sphère « plus proche » de l'entreprise pour expliquer sa faillite. Dans ce cas, les observations traitent de l'environnement économique et concurrentiel ou de façon plus générale, des « *dysfonctionnements d'un système de relations contractuelles entre agents individuels* » [COULLIBALY, 2004]. De plus, l'hypothèse sous-jacente de maximisation des profits est remise en cause [MUELLER, 1991] [JAYET ET TORRE, 1994], ce qui permet d'attribuer d'autres types d'objectifs à l'entité économique qu'est l'entreprise. Ceci apparaît en cohérence avec le positionnement du dirigeant de TPE qui, au travers de son organisation, répond également à des attentes personnelles (pouvoir, indépendance...).

Les approches financières mettent en avant les « *facteurs relatifs à la disparition des grandes et des petites entreprises* » [GUILHOT, 2000]. Les travaux du domaine s'intéressent à la prévision de la faillite grâce à l'observation des données comptables de l'organisation [BARDOS, 1995] [BLAZY, 2000]. Dans ce cadre, [COULLIBALY, 2004] distingue les variables issues du compte de résultats qui caractérisent la faiblesse économique (valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat net...) et les composantes du bilan (rentabilité, structure financière et liquidité associées à la quantité de trésorerie) qui matérialisent la détresse financière de l'entreprise.

D'un point de vue général, [GUILHOT, 2000] établit que ce type d'approches traite plus des symptômes de la défaillance que de ses causes ainsi que la nécessité d'intégration de données extra-financières.

Les approches stratégiques de la défaillance étudient les déterminants internes et externes de succès (ou d'échec) d'une entreprise qui existent en tant qu'entité socio-économique contrainte par les caractéristiques de son environnement (et son évolution) [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [PORTER, 1985] [PATUREL, 1987]. A ce niveau, la différenciation entre grandes et petites entreprises marque la spécificité de ces dernières en matière de faillite. Ceci sous-tend que les facteurs explicatifs de la défaillance des grandes entreprises ne sont pas les mêmes que ceux à utiliser pour les petites entreprises.

Enfin, [COULLIBALY, 2004] met en évidence les facteurs repérés dans le cadre des approches organisationnelles et managériales de la défaillance. Il mentionne « *l'inadaptation des structures* » au travers de l'observation de l'adéquation entre une organisation (ou un type d'organisation) et son environnement (économique, concurrentiel...). « *La qualité du management et la multiplication des erreurs de gestion* » sont aussi identifiées, ouvrant ainsi la brèche vers le questionnement inhérent aux processus de décisions du chef d'entreprise. Enfin, « *la personnalité et l'environnement socioculturel du dirigeant* » qui intègre des variables telles que l'âge, la formation, l'expérience préalable, la situation familiale...sont souvent citées.

### **1.1.1.2 Définition du concept de défaillance**

Il apparaît que le concept de défaillance d'entreprise soit polymorphe du fait qu'il puisse être appréhendé soit sous l'angle juridique de « l'état » de faillite (observation de la résultante) [GILBERT, MENON, AND SCHWARTZ, 1990] [BRYANT, 1997] dans un but prédictif soit sous l'angle de la dynamique pré mortem (observation du processus) [OOGHE ET VAN WYMEERSCH, 2006] avec un but préventif.

Dans cette situation, il n'existe pas de définition unanimement admise pour le concept de défaillance [KOENIG, 1985] [GUILHOT, 2000].

Selon le contexte [DIMITRAS, ZANAKIS AND ZOPOUDINIS, 1996], elle peut être observée au travers de trois perspectives distinctes qui sont la défaillance juridique, la défaillance économique et la défaillance financière.

La défaillance juridique (faillite) est constatée par un jugement du tribunal de commerce et désigne usuellement l'état d'une entreprise qui fait l'objet d'une procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire [LE FUR, QUIRY ET VERNIMMEN, 2012].

Dans le cas de la défaillance économique, l'organisation est dans une situation où elle utilise davantage de ressources qu'elle n'en crée (valeur ajoutée négative) et n'est donc plus rentable ce qui ne lui permet plus de « *contribuer positivement à l'économie* » [GRESSE, 1994]. La notion de « valeur ajoutée » est un indicateur couramment utilisé pour matérialiser la profitabilité d'une entité et est définie comme étant l'écart entre la production et la consommation intermédiaire [COULLIBALY, 2004].

La défaillance financière résulte d'un déséquilibre important entre le passif et l'actif d'une organisation. La défaillance financière est liée à un problème de trésorerie (manque de rentabilité, baisse de la solvabilité...) et à un risque de non recouvrement [MORRIS, 1997].

Ce type de défaillance est le plus souvent avancé et son processus est décrit par [OOGHE ET VAN WYMEERSCH, 1996, p. 349]<sup>4</sup>.

Cette dernière perspective est retenue dans nos travaux. La défaillance d'une entreprise est ainsi considérée comme matérialisant son état de cessation de paiements, « *c'est-à-dire qu'elle n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible* » [INSEE, 2012].

Malgré ces distinctions entre les différents types de défaillance, il apparaît que ceux-ci correspondent à des moments particuliers d'un processus plus général.

### 1.1.1.3 Le processus de défaillance

Dans ces travaux, [COULLIBALY, 2004] propose d'organiser les variables de la défaillance dans un modèle constitué de trois étapes successives. La première étape est la « *faiblesse économique* » qu'il caractérise grâce à la valeur ajoutée, à l'excédent brut d'exploitation, au résultat net... La deuxième conduit vers la faillite par la « *détresse financière* » observée entre autres au niveau de la trésorerie. Enfin, la dernière étape est la faillite juridique constatée par le tribunal de commerce.

Reprenant les travaux de [MELLHAHI AND WILKINSON, 2004] et de [OOGHE AND WAEYAERT, 2004], [CRUTZEN, 2009] décrit un processus qui « *réconcilie les perspectives déterministes et volontaristes de la défaillance* », c'est-à-dire que le système étudié est bien délimité par sa faillite en sortie mais qu'il est envisageable, à tout moment, de l'extraire du phénomène par la mise en œuvre d'actions adaptées. Celui-ci trouve entre autre son origine dans la construction d'un modèle de la performance absolue [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2008] proposant trois modélisations du processus de défaillance :

- Le modèle des trois triangles (dés) imbriqués qui met en évidence que la défaillance de l'entreprise est le résultat d'un déséquilibre entre les facteurs individuels (caractéristiques des individus clés : personnalité, expérience, charisme, motivation,...), microéconomiques (stratégie de l'entreprise, ressources, système de gestion...) et macroéconomiques (contraintes réglementaires, offre/demande...) qui la caractérisent.

---

<sup>4</sup> Voir Annexe 2 : L'enchaînement économique menant à la discontinuité financière selon Ooghe et Van Wymeersch (1996, p. 349) dans A.D. Coullibaly : La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain, 2004.

- Le modèle de la déplétion des ressources qui matérialise le processus de défaillance au travers de la destruction progressive, tant quantitative que qualitative des ressources rares de l'organisation [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2008]<sup>5</sup>.
- Le modèle de l'IceBerg qui met en évidence « *l'ampleur et la visibilité croissante des problèmes au cours du processus de défaillance* » [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2008] associée à la détérioration des ressources de l'entreprise<sup>6</sup>.

Le processus de défaillance que propose [CRUTZEN, 2009] est organisé autour de quatre phases spécifiques dont les temporalités respectives sont variables selon l'organisation : « *The entry and incubation phase* », « *the distress phase* », « *the critical warning signal phase* » et enfin la « *bankruptcy* ».

- La première phase (« *The entry and incubation phase* ») correspond aux causes de défaillance qui sont organisées selon deux axes : les causes de défaillance qui émanent de l'environnement de l'organisation et les causes qui découlent des pratiques managériales. L'occurrence de l'une ou de l'autre conduit à l'apparition de complications au niveau des ressources de l'entreprise et de leur déploiement.
- La deuxième phase (« *the distress phase* ») matérialise l'externalisation de la visibilité des difficultés de l'organisation c'est-à-dire que les parties prenantes de l'entreprise sont en mesure d'observer les « *symptômes* » [LUOMA AND LAITINEN, 1991] de la faillite programmée au travers des résultats financiers et dysfonctionnements de l'activité (retards, réputation,...). Cette phase correspond au processus de défaillance financière décrit par Ooghe et Van Wymeersch en 1996<sup>7</sup> qui présente l'enchaînement des détériorations successives des facteurs financiers tels que la rentabilité, la trésorerie, la dette...
- La troisième phase (« *the critical warning signal phase* ») décrit un état où l'entreprise et ses parties prenantes sont en rupture [POCHAT, 2001] du fait de la trop grande criticité de sa situation financière. Au regard de cette crise de confiance,

---

<sup>5</sup> Voir Annexe 3 : Modèle de la déplétion des ressources dans Crutzen N. et Van Caillie D., Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et lecture de la littérature) qui matérialise le processus de défaillance au travers de la destruction progressive, tant quantitative que qualitative des ressources rares de l'organisation [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2008].

<sup>6</sup> Voir Annexe 4 : Modèle de l'IceBerg dans Crutzen N. et Van Caillie D., Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et lecture de la littérature) qui met en évidence « *l'ampleur et la visibilité croissante des problèmes au cours du processus de défaillance* » [CRUTZEN ET VAN CAILLIE, 2008] associée à la détérioration des ressources de l'entreprise.

<sup>7</sup> Voir Annexe 2 : L'enchaînement économique menant à la discontinuité financière selon [OOGHE ET VAN WYMEERSCH, 1996, p. 349] dans A.D. Coullibaly : La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain, 2004.

l'organisation ne peut plus emprunter et ne trouve plus de financeurs, ses fournisseurs ne lui accordent plus aucun délai de paiements...

- Enfin, la quatrième phase matérialise la faillite de l'entreprise (« *The bankruptcy* »). Elle intervient lorsque les conditions légales sont remplies « à savoir, d'une manière quasi unanimement reconnue dans le monde anglo-saxon et francophone, l'absence de liquidité de l'entreprise et l'ébranlement de son crédit et donc de sa solvabilité » [VAN CALLIE ET DIGHAYE, 2002].

Dans le cadre de nos travaux, nous retenons plus particulièrement la phase amont de la défaillance, celle-ci est considérée comme manifestant le résultat de difficultés préalables [DAUBIE AND MESKENS, 2001] conduisant l'entreprise vers une procédure individuelle ou collective de défaillance. La défaillance d'une entreprise est donc la résultante d'un processus pour lequel deux courants distincts [BALCAEN AND OOGHE, 2006] s'attachent à le décrire dans le but d'un coté de prédire, et d'un autre coté, de prévenir une issue fatale. Les difficultés financières d'une organisation (problèmes de trésoreries à court terme, dégradation des ratios financiers à long terme) ne représentent que les « *symptômes* » [LUOMA AND LAITINEN, 1991] de la maladie qui amène l'entreprise vers sa mort.

### 1.1.2 Les facteurs de défaillance

Différents facteurs explicatifs sont couramment avancés pour analyser les données relatives à la défaillance. C'est par exemple le cas de la localisation géographique, du secteur d'activités, de la catégorie juridique, de l'âge de l'entreprise. Ces données sont décrites sans considération de hiérarchisation ni discussion autour de leur poids respectif par rapport à la défaillance

#### 1.1.2.1 Localisation géographique

A l'échelle nationale, il apparait intéressant d'observer les données obtenues selon le découpage territorial en 23 régions. La Table 1 montre que les régions Ile-de-France, Provence-Alpes Côte d'Azur et Rhône-Alpes représentent respectivement 19,7%, 10,5% et 10,1% des défaillances alors que les régions Auvergne, Corse et Limousin seulement 1,4%, 0,5% et 1,16%.

<b>Alsace</b>	1 615	2,78
<b>Aquitaine</b>	3 109	5,34
<b>Auvergne</b>	818	1,41
<b>Basse-Normandie</b>	1 160	1,99
<b>Bourgogne</b>	1 266	2,18

<b>Bretagne</b>	2 619	4,50
<b>Centre</b>	2 143	3,68
<b>Champagne</b>	895	1,54
<b>Corse</b>	292	0,50
<b>Franche-Comté</b>	977	1,68
<b>Haute-Normandie</b>	1 332	2,29
<b>Île-de-France</b>	11 460	19,69
<b>Languedoc-Roussillon</b>	3 180	5,46
<b>Limousin</b>	675	1,16
<b>Lorraine</b>	1 894	3,25
<b>Midi-Pyrénées</b>	2 565	4,41
<b>Nord-Pas-de-Calais</b>	3 266	5,61
<b>Pays de la Loire</b>	2 694	4,63
<b>Picardie</b>	1 511	2,60
<b>Poitou-Charentes</b>	1 506	2,59
<b>Provence-Alpes Côte d'Azur</b>	6 124	10,52
<b>Rhône-Alpes</b>	5 869	10,09
<b>D.O.M et étranger</b>	1 225	2,10
<b>TOTAL France</b>	58 195	100%

**Table 1 : Défaillances en France en 2011 organisées par régions d'après [ALTARES, 2012]**

Il apparaît donc que selon leurs situations géographiques, les organisations ne sont pas uniformément soumises à la défaillance.

### **1.1.2.2 Secteur d'activités**

Outre la localisation géographique [STEARNS ET AL, 1995], le secteur d'activités est également à l'origine de nombreuses variations dans les chiffres relatifs à la faillite (Table 2). Il est possible d'observer que les secteurs de la construction, du commerce et des services aux entreprises sont les plus représentés alors que les secteurs de l'agriculture, de l'information et de la communication ainsi que les activités financières et d'assurance ne constituent respectivement que 1,96%, 2,59% et 0,67% des organisations défaillantes.

<b>Agriculture</b>	1141	1,96
<b>Construction</b>	16943	29,11
<b>Commerce</b>	13310	22,87
<b>Industrie</b>	4392	7,55
<b>Information et communication</b>	1508	2,59
<b>Transport et logistique</b>	1766	3,03

<b>Activités financières et d'assurance</b>	390	0,67
<b>Services aux entreprises</b>	7188	12,35
<b>Services aux particuliers</b>	2252	3,87
<b>Hébergement, Restauration et débits de boisson</b>	6475	11,13
<b>Autres activités</b>	2830	4,86
<b>Total</b>	58195	100%

**Table 2 : Défaillances en France en 2011 organisées par secteur d'après [Altaires, 2012]**

De façon plus détaillée, le secteur de la construction compte 16943 défaillances dont 14806 sont relatives au secteur du Bâtiment. De même pour le secteur du commerce dont plus de 60% des faillites sont inhérentes au commerce de détail (8116 entreprises). Enfin, dans le secteur de l'hébergement, restauration et débits de boisson, plus de 75% des entreprises défaillantes relèvent de la restauration.

### **1.1.2.3 Forme juridique**

Des variations du nombre de défaillances sont également observables selon la catégorie juridique de l'entreprise (Table 3) avec une prépondérance marquée au niveau des Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL).

<b>Entreprise Individuelle</b>	13984	24,03
<b>Société à Responsabilité limitée</b>	38944	66,92
<b>Société anonymes ou SAS</b>	3118	5,36
<b>Autres</b>	2149	3,69
<b>Total France</b>	58195	100,00

**Table 3 : Défaillances en France en 2011 organisées par catégorie juridique d'après [ALTARES, 2012]**

Cette tendance s'explique par le fait que les procédures sont adaptées aux sociétés qui doivent intégrer les salariés, les actionnaires... dans le processus de défaillance. Dans ce cas, se pose la question de l'ampleur réelle de la mortalité des Entreprises Individuelles au même titre que celle de l'apparente fragilité accrue des SARL. Au niveau des Entreprises Individuelles, il est important de souligner que sur les 13984 défaillances recensées, plus de 80% le sont du fait d'artisans et/ou de commerçants. Les « Autres » formes juridiques comprennent entre autres, les Sociétés en nom collectif, les Sociétés civiles immobilières, les Associations déclarées et les Exploitations agricoles à responsabilité limitée.

### 1.1.2.4 Chiffre d’Affaires de l’entreprise

Un autre critère identifié est le chiffre d’affaires de l’entreprise et il apparaît que la mortalité décroît avec l’augmentation de celui-ci (Table 4).

<b>0 ou inconnu</b>	34295	58,93
<b>&lt; 1,5 M€</b>	21489	36,93
<b>1,5 M€ à 3 M€</b>	1299	2,23
<b>3 M€ à 7,5 M€</b>	747	1,28
<b>7,5 M€ à 15 M€</b>	206	0,35
<b>&gt; 15 M€</b>	159	0,27
<b>Total France</b>	58195	100

**Table 4 : Défaillances en France en 2011 organisées par Chiffre d’Affaires d’après [ALTARES, 2012]**

Il est possible d’observer que plus de 95% des entreprises défaillantes ont un Chiffre d’Affaires inférieur à 1.5 million d’euros.

### 1.1.2.5 Age de l’entreprise

L’âge de l’organisation est également un élément différenciant intéressant à observer (Table 5). Les éléments présentés tendent à mettre en évidence la criticité de la tranche 3 à 5 ans qui représente à elle seule plus de 30% des faillites.

	2011	
<b>Moins de 3 ans</b>	13154	22,60
<b>3 à 5 ans</b>	18652	32,05
<b>6 à 10 ans</b>	12271	21,09
<b>11 à 15 ans</b>	5232	8,99
<b>16 ans et plus</b>	8886	15,27
<b>Total France</b>	58195	100

**Table 5 : Défaillances en France en 2011 organisées par Age de l’entreprise d’après [ALTARES, 2012]**

Toutefois, il apparaît légitime de s’interroger sur la teneur des données issues de la tranche « Moins de 3 ans » en mettant encore une fois en avant une potentielle sous représentativité du fait du non recours à une procédure collective pour mettre fin à l’existence de l’entreprise.

De façon générale, les premières années d’existence semble coïncider avec des taux de mortalité (ou d’échec) très (trop ?) importants [FOURCADE, 1986] [ALPENDER, CARTER AND FORSGREN, 1990] [GOOD AND GRAVES, 1993] [DURAND, 1996] [DURAND, BENOIT ET MARTEL, 1997].

Un autre point d'intérêt réside dans la recrudescence observée au niveau de la classe « 16 ans et plus » qui intervient après l'accalmie des 10 ans (il apparaît qu'après une dizaine d'années d'exercice, le taux de passage annuel se stabilise [MELANÇON ET BERNARD, 2008]).

Enfin, de nombreuses disparités sont observables au regard de la taille des structures concernées et les données mettent en évidence une diminution du nombre de défaillances avec l'accroissement de la taille de l'organisation. Ce point fait l'objet d'un traitement spécifique présenté au 1.1.3.2.

### 1.1.3 La surmortalité des TPE / PME

#### 1.1.3.1 Poids économique et social des TPE / PME

En 2010, l'Europe comptait plus de 20 millions d'entreprises dont 99,8% étaient des TPE / PME. A elles seules, elles génèrent près de 60% de la valeur ajoutée (Table 6). Il est également important de souligner que parmi les PME, plus de 92% d'entre elles appartiennent à la subdivision des microentreprises (effectifs strictement inférieurs à 10 employés).

	Micro	Petite	Moyenne	PME	Grande	Total
<b>Entreprises</b>						
<b>Nombre</b>	19 198 538	1 378 401	219 252	20 796 192	43 034	20 839 226
<b>%</b>	92,1	6,6	1,1	99,8	0,2	100
<b>Emploi</b>						
<b>Nombre</b>	38 905 519	26 605 166	21 950 107	87 460 792	43 257 098	130 717 890
<b>%</b>	29,8	20,4	16,8	66,9	33,1	100
<b>Valeur ajoutée</b>						
<b>Nombre</b>	1 293 391	1 132 202	1 067 387	3 492 979	2 485 457	5 978 436
<b>%</b>	21,6	18,9	17,9	58,4	41,6	100

**Table 6 : Nombre d'entreprises, d'emplois et valeur ajoutées dans les EU-27 par taille en 2010**  
(Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/ Ecorys)

Le poids économique des TPE / PME au niveau européen est également mis en évidence par l'adoption en Juin 2008 (modifié en 2010), du Small Business Act, par la Commission Européenne, dont l'« *objectif est d'améliorer l'approche générale en matière d'entrepreneuriat, d'ancrer de façon irréversible le principe « Penser aux PME d'abord » tant dans le processus législatif que dans le comportement des administrations, et de promouvoir la croissance des PME en les aidant à surmonter les problèmes qui continuent à entraver leur développement.* » [SMALL BUSINESS ACT, 2008].

Au niveau français, la même tendance qu’au niveau européen est observable. On constate ainsi que sur les 2,62 millions d’entreprises, 97,36% sont des PME générant presque la moitié de la Valeur Ajoutée nationale (Table 7). Concernant la subdivision de la PME la plus représentée, on note que la micro entreprise représente une proportion quasi similaire à celle obtenue au niveau européen.

	<b>Total</b>	<b>PME</b>	<b>Micro</b>	<b>Petites</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Grandes</b>
<b>Nombre d’entreprises (en millions)</b>	2,62	2,55	2,4	0,14	0,013	0,0051
<b>Part dans le total (en %)</b>	100	97,36	91,63	5,25	0,48	0,1949
<b>Valeur Ajoutée (Mrd EUR)</b>	827,3	346,4	172,7	123,7	49,9	359,3
<b>Part dans le total (en %)</b>	100	47,87	20,86	14,95	6,03	43,43

**Table 7 : Poids de la PME dans l’économie française [SCHMIEMANN, 2008]**

Au niveau européen (Table 6), on remarque que le poids social de la TPE/PME est primordial puisqu’on observe que plus des deux tiers des personnes occupées en Europe le sont dans ce type de structures. Dans « Do SMEs create more and better jobs? » [DE KOK ET AL., 2011], un point intéressant est soulevé au niveau du nombre moyen de personnes employés par entreprise. Il ressort que pour l’ensemble des PME, le nombre moyen de salariés par entreprise est de quatre et que ce nombre passe à six pour l’ensemble de la population (Table 8).

	<b>Micro</b>	<b>Petites</b>	<b>Moyennes</b>	<b>PME</b>	<b>Grandes</b>	<b>Total</b>
<b>Personnes employées par entreprises</b>	2	19	100	4	1005	6

**Table 8 : Nombre moyen de personnes employées par entreprise**

Au niveau français, on note également que le poids social de la TPE / PME est très important avec plus de la moitié des personnes occupée par ce type d’organisation à l’échelle nationale (Table 9).

	<b>Total</b>	<b>PME</b>	<b>Micro</b>	<b>Petites</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Grandes</b>
<b>Personnes occupées (en millions)</b>	16,74	9,193	5,287	2,741	1,165	5,723
<b>Part dans le total (en %)</b>	100	54,92	31,58	16,37	6,96	34,19

**Table 9 : Nombre de personnes occupées dans les entreprises françaises [SCHMIEMANN, 2008]**

### **1.1.3.2 Les chiffres de la défaillance des TPE / PME**

En 2011 et en France, un peu moins de 60 000 entreprises sont entrées dans un processus de défaillance [ALTARES, 2012]. Toutefois, une nuance doit être apportée en mentionnant le

fait que ces chiffres sont relatifs car ils présentent uniquement la face visible de la défaillance c'est-à-dire qu'un certain nombre d'entreprises cessent leurs activités sans avoir recours à une procédure administrative.

La défaillance est comptabilisée dès lors qu'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire est ouverte par le tribunal de commerce ou de grande instance. Au regard des données obtenues sur les dix dernières années (Voir Figure 1), il est possible de mettre en évidence une progression de près de 30% de leur nombre avec un pic remarquable de 61595 défaillances recensées en 2009.

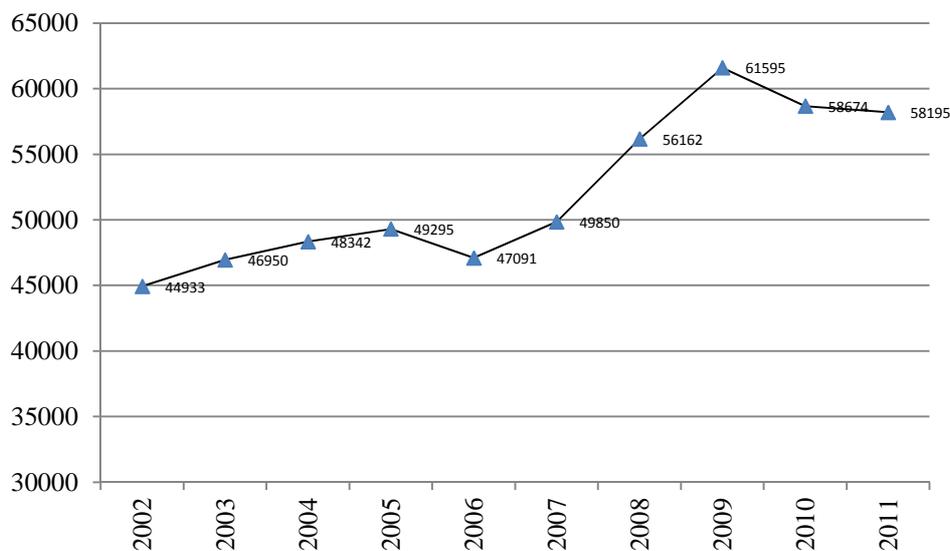


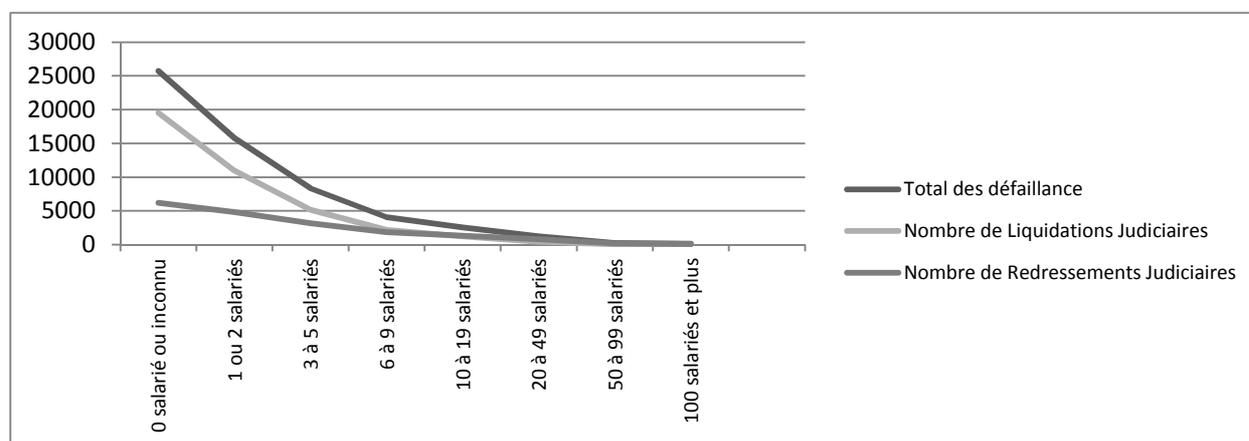
Figure 1 : Evolution du nombre de défaillance en France entre 2002 et 2011 selon [ALTARES, 2012]

La Table 10 permet également d'effectuer un premier constat de surmortalité des petites entreprises comparées à leurs homologues de plus grandes tailles. Ainsi, les classes qui mentionnent les effectifs inférieurs à 10 et 20 salariés représentent respectivement 92,7% et 97,1% du nombre total des défaillances.

Effectifs	Total	Liquidation Judiciaire	Redressement Judiciaire
0 salarié ou inconnu	25724	19535	6189
1 ou 2 salariés	15808	10995	4813
3 à 5 salariés	8337	5158	3179
6 à 9 salariés	4076	2209	1867
10 à 19 salariés	2588	1246	1342
20 à 49 salariés	1253	435	818
50 à 99 salariés	247	59	188
100 salariés et plus	162	40	122
<b>Total</b>	<b>58195</b>	<b>39677</b>	<b>18518</b>

**Table 10 : Nombre de défaillances selon l'effectif de l'entreprise [ALTARES, 2012]**

Un des indicateurs de fragilité des TPE / PME observable est la comparaison entre la proportion de liquidations et de redressements judiciaires qui met en évidence que la probabilité de poursuite des activités après un incident s'accroît avec la taille de l'organisation (Figure 2).



**Figure 2 : Evolution du nombre de liquidations et redressement judiciaires en fonction de l'effectif selon [ALTARES, 2012].**

A ce niveau, plusieurs éléments explicatifs peuvent être avancés. Un premier point demeure dans les carences de gestion qui sont plus fréquentes dans les entités de plus faible taille. Un second point réside dans l'attachement fort du dirigeant à son entreprise (non dissociation du patrimoine personnel et professionnel) qui, malgré une situation déjà critique, refuse de renoncer en ayant recours à des financements personnels, familiaux,... Ces deux points induisent soit une détection tardive du problème soit une situation particulièrement dégradée de l'entreprise, conduisant irrémédiablement l'organisation considérée vers une liquidation judiciaire.

Cette première section a permis une description de la défaillance des TPE au travers de trois sous-sections distinctes.

La première a détaillé les différents types de défaillance pris en compte dans le contexte de la défaillance d'entreprise. Ceci permet d'introduire la définition du concept de défaillance dont le processus est décrit dans le but de matérialiser les différentes étapes d'évolution du phénomène.

La deuxième a étudié les différents facteurs explicatifs de la défaillance. Ces différents facteurs d'observation sont par exemple le chiffre d'affaires de l'organisation, son âge, sa localisation géographique...

Enfin, la troisième a traité plus spécifiquement de la surmortalité des TPE. Celle-ci est décrite par comparaison entre le poids socio-économique que représente ce type d'organisations et les données statistiques inhérentes à leur défaillance.

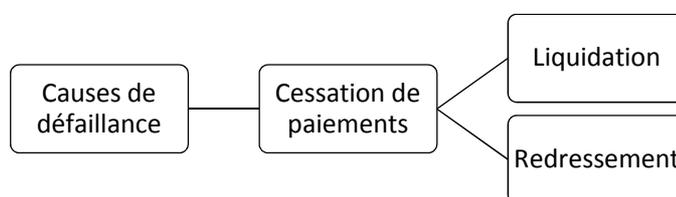
Après avoir défini la défaillance des TPE, il convient à présent d'étudier les origines du phénomène au travers de l'étude de ses causes. Ceci est l'objet de la section suivante.

## 1.2 Les causes de défaillance

Le nombre d'évènements indésirables pouvant contrarier l'activité d'une entreprise est infini. De la chute d'un employé, à une coupure générale du réseau électrique, en passant par la perte d'un client important, viser l'exhaustivité dans leur identification est un processus vain. Dans ce cas, le champ d'étude est limité aux évènements qui menacent directement la pérennité des activités.

La défaillance intervient lorsqu'il y a cessation de paiements de l'entreprise. Une fois le bilan déposé, la conséquence peut soit être la liquidation (si la situation de l'organisation est trop grave) soit le redressement judiciaire (Figure 3).

Il convient alors de s'interroger sur les motifs qui mènent les entreprises à la situation extrême et ultime de la faillite. Les premiers éléments de réponse fournis émanent de la littérature abondante qui traite des causes de défaillance.



**Figure 3 : Représentation simplifiée des étapes de la défaillance**

Les raisons précises de l'échec d'une entreprise ne sont pas toujours évidentes [HALL, 1995] [KURATO AND HODGETTS, 1995] [MEGGINSON ET AL., 2003] et il apparaît que le processus de défaillance soit multi causal. L'examen détaillé des causes permet d'identifier

trois catégories qui se distinguent : les causes associées à l'environnement de l'entreprise, les causes liées à l'entrepreneur et celles inhérentes à l'entreprise elle-même (Figure 4).

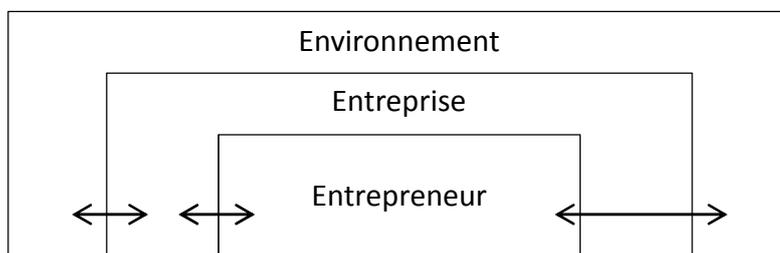


Figure 4 : Représentation simplifiée des origines de la défaillance

### 1.2.1 Les causes relatives à l'environnement de l'entreprise

Les premières causes de défaillance retenues sont liées à l'environnement de l'organisation. A ce niveau, trois types se distinguent : le « *Milieu* », les « *Parties prenantes* » et le mix « *Milieu / Parties prenantes* ».

#### 1.2.1.1 Le « Milieu »

Sont regroupées ici les causes strictement associées au milieu dans lequel l'entreprise évolue qui matérialise les conditions externes qui impactent ses activités. Elles sont liées à un climat économique dégradé ainsi qu'à des modifications du contexte social, politique, règlementaire,... de l'organisation (Voir Table 11).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Environnement	Milieu	Climat économique dégradé (Récession, Inflation, non-emploi,...)	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [THENG ET BOON, 1996], [BALDWIN ET AL., 1997], [EVERETT ET WATSON, 1998]
Environnement	Milieu	Modifications contextuelles environnementales (Changements politiques, économiques, sociaux, technologiques...)	[ARGENTI, 1976], [SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]

**Table 11 : Causes de défaillance liées à l'environnement et de la catégorie Milieu**

### 1.2.1.2 Les « Parties prenantes »

Il s'agit ici des causes de défaillance qui émanent des parties prenantes (banques, Etat, fournisseurs...) et de leur influence sur l'entreprise (pressions, attentes, besoins...) (Table 12).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Environnement	Partie prenante	Problèmes relatifs à la concurrence (Tendances des concurrents, Concurrence de magasins à escomptes, Pression des concurrents)	[ARGENTI, 1976], [PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [BALDWIN ET AL., 1997], [DEAN ET AL., 1997], [SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]
Environnement	Partie prenante	Taux d'intérêt élevés	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [THENG ET BOON, 1996]
Environnement	Partie prenante	Problème avec les taxes et impôts	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [THENG ET BOON, 1996], [SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]
Environnement	Partie prenante	Difficultés avec les lois gouvernementales	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983]
Environnement	Partie prenante	Pression des fournisseurs	[DEAN ET AL., 1997]

**Table 12 : Causes de défaillance liées à l'environnement et de la catégorie Parties prenantes**

### 1.2.1.3 Le mix « Milieu / Parties prenantes »

Enfin, la dernière cause de défaillance retenue peut être associée aux deux types précédemment mentionnées. Elle compose la catégorie « Milieu / Parties prenantes » (Table 13). Il s'agit de l'accident qui peut être soit naturel (issu du milieu) soit industriel (associé aux parties prenantes de l'entreprise).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Environnement	Milieu/ Partie prenante	Accident	[SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999], [OOGHE ET WAEYAERT, 2004]

**Table 13 : Cause de défaillance liées à l'environnement et de la sous-catégorie Milieu/Parties prenantes**

### 1.2.2 Les causes induites par l'entrepreneur

La deuxième catégorie retenue est inhérente à l'entrepreneur. Elle peut être scindée en trois types distincts : la « *Personnalité du dirigeant* », la « *Compétence du dirigeant* » et le mix « *Personnalité / Compétence du dirigeant* ».

#### 1.2.2.1 La « Personnalité du dirigeant »

La personnalité du dirigeant (ses traits de caractère, ses croyances, ses valeurs,...) est source de défaillance. Son manque de flexibilité, de créativité ou la survenance d'une maladie grave sont autant de vulnérabilités (Table 14).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Entrepreneur	Personnalité	Vision passéiste (Vue restreinte sur l'avenir, Dirigeant orienté vers le passé et faisant abstraction de l'avenir, Dirigeant manquant d'innovation)	[LARSON ET CLUTE, 1979], [THENG ET BOON, 1996], [THORNILL ET AMIT, 2003]
Entrepreneur	Personnalité	Problèmes personnels (maladie, divorce...)	[SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]
Entrepreneur	Personnalité	Dirigeant Inflexible	[LARSON ET CLUTE, 1979], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [THORNILL ET AMIT, 2003]
Entrepreneur	Personnalité	Problème de personnalité	[MACCOBY, 2000], [LUBIT, 2002]

**Table 14 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Personnalité**

#### 1.2.2.2 La « Compétence du dirigeant »

L'entrepreneur est bien souvent de fait à la tête de l'organisation parce que celui-ci est porteur du projet mais pas forcément parce qu'il dispose des qualités pour assurer au mieux la direction de l'entreprise. L'incompétence du dirigeant (Table 15) à assumer ses fonctions se traduit par un manque d'expérience, l'incompatibilité entre les objectifs personnels du dirigeant et ceux de l'entreprise...

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
-----------	------	--------	---------

Entrepreneur	Compétence	Inexpérience (générale, managériale, entrepreneuriale...)	[HASWELL AND HOLMES, 1989], [FESTERVAND AND FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [O'CONNOR, 1994], [THENG ET BOON, 1996], [BALDWIN ET AL., 1997], [AL-SHAIKH, 1998], [HUANG AND BROWN, 1999], [LONGENECKER, 2001], [HEADD, 2003]
Entrepreneur	Compétence	Manque de gestion (ou Gestion inefficace)	[ARGENTI, 1976], [LARSON ET CLUTE, 1979], [PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [BRUNO, LEIDECKER AND HARDER, 1987], [AL-SHAIKH, 1998], [HUANG AND BROWN, 1999], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999]
Entrepreneur	Compétence	Incompréhension sur les principes de délégation	[LARSON ET CLUTE, 1979]
Entrepreneur	Compétence	Problème d'orientation de l'entreprise, conflit dans les buts...	[SHEPPARD, 1994], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999], [LONGENECKER, 2001]

**Table 15 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Compétences**

### 1.2.2.3 Le mix « Personnalité / Compétence du dirigeant »

Enfin, les défauts de personnalité et de compétences (Table 16) peuvent être combinés. Ces causes ambivalentes sont à relier à son processus de décision, à sa capacité d'adaptation...

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Entrepreneur	Personnalité / Compétence	Non ou mauvaise gestion du changement (Dirigeant résistant au changement, Incapacité ou absence de volonté à gérer le changement)	[LARSON ET CLUTE, 1979], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999], [LONGENECKER, 2001]
Entrepreneur	Personnalité / Compétence	Aucun/insuffisance de conseillers professionnels pour l'entreprise ou Conseil accepté de source non qualifiée	[LARSON ET CLUTE, 1979], [SHEPPARD, 1994], [LUSSIER, 1995]
Entrepreneur	Personnalité / Compétence	Décisions basées sur l'intuition, l'émotion et autres facteurs non objectifs	[LARSON AND CLUTE, 1979]

**Table 16 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Personnalité / Compétence**

### 1.2.3 Les causes inhérentes à l'entreprise

La dernière catégorie relève de l'entreprise elle-même. Ces causes de défaillance sont subdivisées dans trois types : l'organisation, le fonctionnement et la structure de l'entreprise.

#### 1.2.3.1 L' « Organisation »

Les causes associées à l'organisation de l'entreprise relèvent par exemple des problèmes de transmission, de financements,... (Table 17).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Entreprise	Organisation	Absence ou inefficacité de la planification	[LARSON ET CLUTE, 1979], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [LUSSIER, 1995], [CASTROGIOVANNI, 1996], [AL-SHAIKH, 1998], [HUANG AND BROWN, 1999], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999], [LONGENECKER, 2001]
Entreprise	Organisation	Mauvaise gestion de la croissance/Sur-expansion	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [LAITINEN, 1992], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993]
Entreprise	Organisation	Lacunes en Gestion des Ressources Humaines (absence d'incitatifs pour attirer ou retenir les employés, Absence de développement des employés, faible productivité, problèmes relationnels, Coût de la main d'œuvre élevé)	[LARSON ET CLUTE, 1979] , [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [LUSSIER, 1995], [THENG ET BOON, 1996], [HUANG AND BROWN, 1999], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999]
Entreprise	Organisation	Actionnaires non participatifs aux décisions	[ARGENTI, 1976]
Entreprise	Organisation	Problèmes de financement (Choix inadéquat d'un financement à long terme, Manque de financement, coût élevé du financement, financement gouvernemental ou bancaire)	[FESTERVAND ET FORREST, 1991], [AL-SHAIKH, 1998], [HUANG AND BROWN, 1999], [SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]
Entreprise	Organisation	Transmission difficile de l'organisation	[SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]

**Table 17 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Organisationnel**

**1.2.3.2 Le « Fonctionnement »**

Au niveau du fonctionnement de l'entreprise, les causes retenues sont liées au « marketing mix » c'est-à-dire entre autres aux produits proposés par l'entreprise sur un ou plusieurs marchés à un prix déterminé (Table 18).

<b>Catégorie</b>	<b>Type</b>	<b>Causes</b>	<b>Auteurs</b>
Entreprise	Fonctionnement	Mauvaise localisation de l'entreprise	[LARSON ET CLUTE, 1979], [STEARNS ET AL., 1995], [SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]
Entreprise	Fonctionnement	Equipe de direction mal équilibrée	[ARGENTI, 1976]
Entreprise	Fonctionnement	Problème lié aux marchés (Concept de segmentation de marché absent, Lacunes au niveau des stratégies de marchés, Lacunes au niveau de la gestion et de la recherche de marchés, étroitesse du marché)	[LARSON ET CLUTE, 1979], [BRUNO, LEIDECKER ET HARDER, 1987], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [THENG ET BOON, 1996], [HUANG AND BROWN, 1999]
Entreprise	Fonctionnement	Problème relatif au(x) produit(s) (Lacunes au niveau des stratégies produits, Gamme de produits, Manque de connaissances du produit)	[BRUNO, LEIDECKER ET HARDER, 1987], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [THENG ET BOON, 1996]
Entreprise	Fonctionnement	Problème inhérents au prix (Difficultés à déterminer un prix de vente adaptée, Connaissance rudimentaire des stratégies et politiques de prix)	[LARSON ET CLUTE, 1979], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993]
Entreprise	Fonctionnement	Pas ou peu de contrôle d'inventaire	[LARSON ET CLUTE, 1979]
Entreprise	Fonctionnement	Absence/Insuffisance/Inadéquation de la promotion (Stratégie promotionnelle inefficace, Lacunes au niveau de la gestion de la promotion)	[GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [HUANG AND BROWN, 1999], [OOGHE ET WAEYAERT, 2004]

Entreprise	Fonctionnement	Absence ou insuffisance de compétences (Accent mis sur les compétences techniques au détriment de la gestion, Compétences générales des gestionnaires, Manque de compétences en marketing, Insuffisance ou inadéquation des compétences managériales)	[ARGENTI, 1976], [LARSON ET CLUTE, 1979], [PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [THENG ET BOON, 1996], [BALDWIN ET AL., 1997], [LONGENECKER, 2001]
Entreprise	Fonctionnement	Problème d'administration comptable et financière	[ARGENTI, 1976], [LARSON ET CLUTE, 1979], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [BALDWIN ET AL., 1997], [OOGHE ET WAEYAERT, 2004]
Entreprise	Fonctionnement	Frais généraux élevés	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983]
Entreprise	Fonctionnement	Relations et services à la clientèle faibles	[LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999]
Entreprise	Fonctionnement	Dépendance commerciale trop forte à un client (ou un nombre restreint de clients)	[BRUNO, LEIDECKER ET HARDER, 1987], [VAN CALLIE ET AL., 2006]
Entreprise	Fonctionnement	Conflits avec un créancier important	[SULLIVAN, WARREN ET WESTBROOK, 1999]

**Table 18 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Fonctionnel**

### 1.2.3.3 La « Structure »

Enfin, les causes structurelles de défaillance recouvrent les problèmes liés à la communication interne et externe, au capital ainsi qu'aux ressources financières et à leur contrôle (Table 19).

Catégorie	Type	Causes	Auteurs
Entreprise	Structure	Problèmes liée à la formation (Préférence donnée à la formation sur le tas au lieu de l'éducation formelle, Manque de formation, Lacunes pour la gestion de la formation, Manque de formation formelle et d'éducation)	[LARSON ET CLUTE, 1979], [GASKILL, VAN AUKEN ET MANNING, 1993], [LUSSIER, 1995], [HUANG AND BROWN, 1999], [LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999], [LONGENECKER, 2001]
Entreprise	Structure	Problèmes de communication (Mauvaise communication, Compétences faibles pour la communication)	[LONGENECKER, SIMONETTI ET SHARKEY, 1999], [LONGENECKER, 2001]

Entreprise	Structure	Sous-capitalisation (Capital insuffisant, Sous-capitalisation initiale)	[PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [BRUNO, LEIDECKER ET HARDER, 1987], [FESTERVAND ET FORREST, 1991], [THENG ET BOON, 1996], [LIEFOOGHE, 1997], [HUANG AND BROWN, 1999], [HEADD, 2003]
Entreprise	Structure	Prévisions et contrôles budgétaires et de flux monétaires insuffisants ou inadéquats	[ARGENTI, 1976], [LARSON ET CLUTE, 1979], [PETERSON, KOZMETSKY ET RIDGWAY, 1983], [SHEPPARD, 1994], [THENG ET BOON, 1996], [BALDWIN ET AL., 1997], [LONGENECKER, 2001]
Entreprise	Structure	Manque de ressources financières, de liquidités...	[LARSON ET CLUTE, 1979], [THENG ET BOON, 1996]

**Table 19 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Structurel**

#### **1.2.4 Internalisation des causes de défaillance**

[MEGGINSON ET AL., 2003] soulignent que la plupart des créations d'entreprises sont le fruit d'un porteur de projet généralement compétent au niveau d'une activité ou d'un métier mais pas forcément au niveau managérial.

De façon générale, [JENNINGS AND BEAVER, 1997] démontrent que la cause première des faibles performances et échecs des petites entreprises est invariablement un manque d'attention de la part du management au niveau des points stratégiques.

Dans ces travaux sur les TPE, [FERRIER, 2002] détaille les causes exogènes et endogènes de défaillance de ce type d'organisation spécifique.

Pour les causes exogènes, il identifie quatre grands types de causes qui sont relatifs à la réduction des débouchés, la réduction de la marge bénéficiaire, le renforcement de la concurrence et le retrait d'un financeur (banques,...). Pour les causes endogènes, il souligne les erreurs de gestion financière et comptable, les erreurs commerciales, les erreurs de gestion de production et les erreurs stratégiques.

Il insiste particulièrement sur le poids que représentent les causes endogènes. Ceci est confirmé au regard des travaux conduits par [ST PIERRE, 2004] qui recense les études traitant des causes de faillite en distinguant les causes financières des autres causes. Il apparaît que la majorité des causes de faillite citées soient d'origines endogènes.

Se pose alors la question du caractère exogène des causes de défaillance. Les causes mises en évidence à ce niveau sont par exemple la défaillance/perde de clients importants, la baisse tendancielle et accidentelle de la demande,... Toutefois, il apparait que des pratiques adaptées de l'entreprise permettraient de répondre à ces menaces par la connaissance des clients et des marchés (Table 20). Dans ce cas, ces causes de défaillance exogènes le sont bien par un manque endogène inhérent aux pratiques de l'organisation. Par exemple, la perte brutale d'un fournisseur important n'aura un impact extrême que si l'entreprise n'avait pas du tout anticipé la situation de la partie prenante et n'avait pas diversifié ses sources d'approvisionnement pour le produit et/ou service.

	<b>Causes de défaillance exogènes</b>	<b>Sources endogènes associées</b>
<b>Débouchés</b>	Perte brutale de clients	Connaissance des clients de l'entreprise
	Défaillance/défaut de clients importants	Connaissance des clients de l'entreprise
	Perte de parts de marché (baisse tendancielle de la demande)	Connaissance et anticipation de l'évolution des marchés de l'entreprise
<b>Production</b>	Dépréciation des actifs	Provisionnement pour dépréciation des actifs
	Perte brutale d'un fournisseur important	Connaissance des fournisseurs de l'entreprise
<b>Finance</b>	Allongement des délais clients	Suivi des paiements clients
	Raccourcissement des délais fournisseurs	Augmentation du FR par projet
	Refus de prêt (à l'entreprise)	Diversification des financements des projets de l'entreprise
	Arrêt de subventions (à l'entreprise)	Diversification des financements des projets de l'entreprise
	Taux d'intérêt trop élevés	Diversification des financements des projets de l'entreprise
<b>Accident</b>	Sinistre	Connaissance et anticipation de l'évolution de

		l'environnement de l'entreprise
<b>Environnement macroéconomique</b>	Hausse de la concurrence	Connaissance des concurrents de l'entreprise
	Diminution de la demande adressée au secteur	Connaissance et anticipation de l'évolution des marchés de l'entreprise
	Force majeure (guerre, catastrophes naturelles, secteur sinistré, politique, évolution prix défavorable.)	Connaissance et anticipation de l'évolution de l'environnement de l'entreprise
	Politique publique moins favorable au secteur	Connaissance et anticipation de l'évolution de l'environnement macroéconomique de l'entreprise
	Période de rationnement des crédits	Connaissance et anticipation de l'évolution de l'environnement macroéconomique de l'entreprise
	Taux d'intérêt trop élevés	Diversification des financements des projets de l'entreprise
	Hausse macroéconomique des coûts d'exploitation (mat. 1res, SMIC)	Connaissance et anticipation de l'évolution de l'environnement macroéconomique de l'entreprise

**Table 20 : Manquements endogènes associées aux causes de défaillances exogènes**

Cette deuxième section a permis de dresser un panorama des différentes causes de défaillance au travers de trois sous-sections distinctes.

La première a présenté les causes de défaillance relatives à l'environnement de l'entreprise. Elle a distingué les causes liées au milieu dans lequel l'entreprise réalise ses activités de celles associées aux parties prenantes et à l'organisation.

La deuxième a traité des causes de défaillance liées à l'entrepreneur. Elle a présenté les causes qui sont inhérentes à la personnalité du dirigeant ainsi que celles qui sont à rapprocher de ses compétences.

La troisième sous-section a exposé les causes de défaillance relatives à l'entreprise. Elles émanent de l'organisation, du fonctionnement ainsi que de la structure de l'entreprise.

Après avoir étudié les origines du phénomène, il convient désormais de présenter un des processus permettant de travailler à la réduction des vulnérabilités des TPE / PME : la gestion des risques.

## 1.3 Le pari de la gestion des risques

Pour s'assurer de l'amélioration de leurs performances ainsi que de la pérennité de leurs activités, les grandes entreprises ont recours aux méthodes et outils de la gestion des risques [OLSON AND WU, 2008]. Cette approche orientée « risques » est également celle utilisée par les partenaires de l'entreprise pour évaluer sa « santé » qui conditionne la validation ou non d'une collaboration et les conditions de celle-ci.

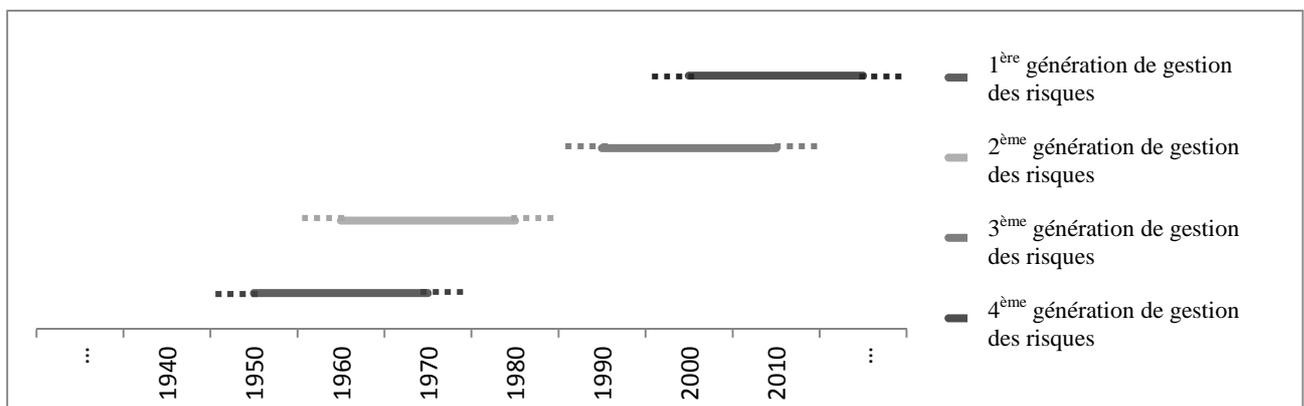
Cette troisième section a pour objectif de présenter et de décrire le processus de gestion des risques. Pour cela, les origines et certains référentiels de la discipline sont d'abord étudiés. Les risques de l'entreprise sont ensuite décrits pour aboutir à la description des différentes activités que recouvre la gestion des risques.

### 1.3.1 La gestion des risques : quelques repères théoriques et méthodologiques

#### 1.3.1.1 Ses origines et son évolution

La gestion des risques *“is the process whereby organisations methodically address the risks attaching to their activities with the goal of achieving sustained benefit within each activity and across the portfolio of all activities.”* [FERMA, 2003].

Dans leurs travaux, [LEE, NIELSON AND KEFFLER, 2003] identifient quatre générations distinctes de gestion des risques (Figure 5).



**Figure 5 : Etapes de développement de la gestion des risques d'après les travaux de [LEE, NIELSON AND KEFFLER, 2003]**

La gestion des risques de première génération se concentre sur des risques purs internes à l'entreprise. Ses objectifs émergent initialement de l'achat de contrats d'assurance afin de couvrir les potentielles pertes associées à un incident et/ou un accident. Dans ce cas, le risk manager n'est qu'un « Insurance Buyer ». Il traite des assurances d'accidents du travail (Loi de 1898 abolie en 1946 quand la sécurité sociale prend en charge les accidents), des assurances incendies ainsi que des garanties annexes tels que les dommages causés par le gaz, l'explosion, l'électricité...sur les bâtiments, stocks, matériels... [KAUF, 2011]. Progressivement, les « Insurance Buyers » se transforment en « Insurance Managers » pour qui les activités de contrôle des pertes permettent d'affiner les coûts associés aux différentes couvertures. C'est le 24 Novembre 1955 que H. Wayne Snider introduit la nomenclature de risk manager<sup>8</sup>, ce qui est confirmé dans [RISK AND INSURANCE MANAGEMENT SOCIETY, 2000]. Snider précise que les fonctions du risk manager sont organisées autour de la gestion, de l'ingénierie, de la science actuarielle et de l'assurance [KLOMAN, 1992]. Le terme Risk Management apparaît quant à lui pour la première fois en 1956 dans « Risk Management : New Phase of Cost Control » sous la plume de [GALLAGHER, 1956]<sup>9</sup>.

La gestion des risques de deuxième génération permet l'ouverture du champ de l'activité en intégrant les parties prenantes externes à l'organisation (fournisseurs, clients, voisins,...). Elle coïncide avec l'évolution de la théorie financière qui admet finalement que les actionnaires ne sont pas les uniques parties prenantes de l'entreprise. Cette génération apparaît dans un contexte où l'opinion publique/la société civile accepte/tolère de moins en moins les conséquences externes des accidents. « ..., le périmètre d'incertitude qui entoure l'organisation s'est élargi sous l'influence d'une diminution progressive du seuil d'acceptabilité du risque et de l'intrusion grandissante des stakeholders (SH) dans l'entreprise qui accroît sa vulnérabilité. » [AUBRY, 2005]. Cette évolution marque l'amplification de la prise en compte de la notion de responsabilité (responsabilité du fait des produits défectueux, responsabilité professionnel, responsabilité environnementale,...).

---

<sup>8</sup> «...I told the Midwest Insurance Buyers Association that the attempt to gain recognition and status by name change was futile, but instead that an expansion of function was necessary. The ideal was to establish a fully integrated department not only responsible for insurance but also for loss prevention, industrial safety and employee benefits. Such a department should be headed not by an insurance manager but a "risk manager".» [SNIDER, 1991].

<sup>9</sup> Selon [KLOMAN, 1992], Henri Fayol avait été identifié par les universitaires de Penn comme un des premiers leader de pensée des fondements de ce qui deviendra le Risk Management. L'ingénieur publiait Administration industrielle et générale en 1916.

La troisième génération est marquée par l'expansion de la fonction au sein de l'organisation. Le rôle du risk manager ne se limite plus à la minimisation des impacts financiers d'un accident mais intègre de façon significative les instances d'orientation stratégique de l'entreprise. Cette modification émane de la prise de conscience de la non-optimalité de la gestion des risques en silos (risques financiers, risques stratégiques, risques accidentels et risques opérationnels). Ces efforts pour tendre vers une mise en cohérence des pratiques au sein d'une entreprise permettent d'aboutir à l'ERM (Enterprise Risk Management) ou « Holistic Risk Management », au début des années 1990. Dans ce contexte, émerge la notion de « Chief Risk Officer » [THIESSEN ET AL., 2001] qui permet de relier les pratiques de management de l'entreprise et celles relatives au risk management. [KLOMAN, 2002] précise qu'aux Etats-Unis, ce lien est officialisé par le Sarbanes-Oxley Act qui impose la publication périodique des évaluations du processus de gestion des risques.

Enfin, la quatrième et dernière génération de gestion des risques émerge à partir des années 2000 du fait de la perception de la transformation en nombre et en état, des risques auxquels sont confrontées les entreprises [KESSLER, 2001]. Pour [LEE, NIELSON AND KEFFLER, 2003], les défis de cette génération réside dans la compréhension des mécanismes de prises de décisions individuelles et collectives, dans le développement d'options de financement des risques qui supportent l'incertitude liée à l'information, dans le déploiement des technologies de l'information pour réduire les coûts de certaines assurances et dans le développement de mesures du risque qui intègre les risques financiers et extra-financiers.

### 1.3.1.2 Les référentiels de la gestion des risques

En 2011, la « Risk and Insurance Management Society » propose une comparaison de six référentiels de gestion des risques (Voir Table 21) [CRICKETTE ET AL., 2011].

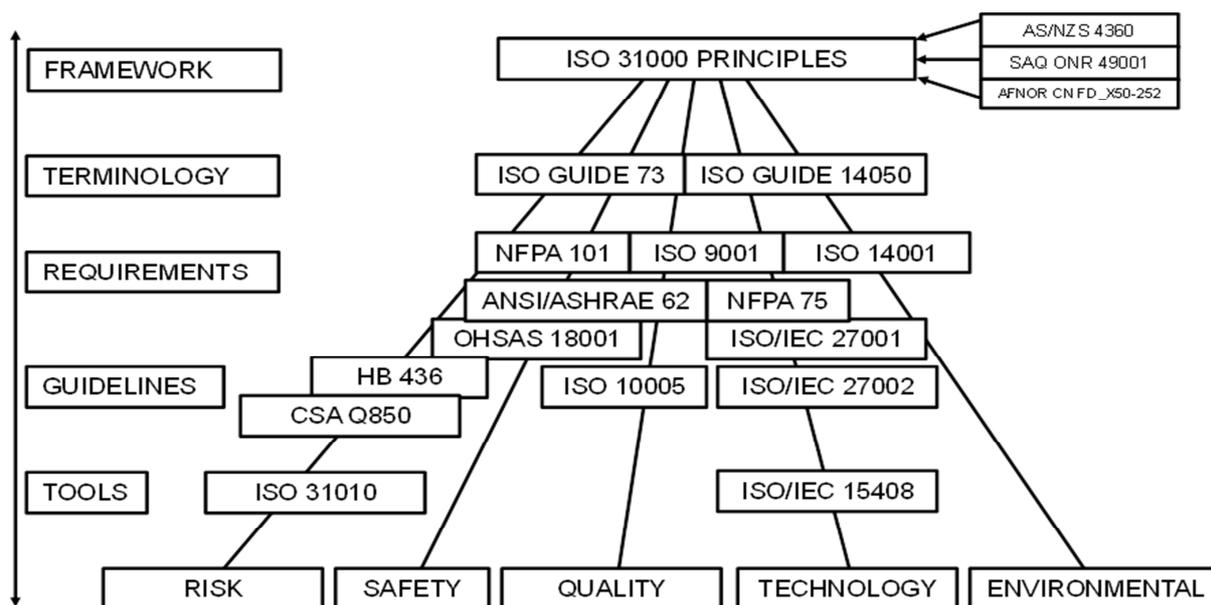
Référence	Nom	Focus
ISO 31000 : 2009	Risk Management – Practices and Guidelines	Atteindre les objectifs de l'organisation
OCEG « Red Book » 2.0 : 2009	GRC Capability Model	Fonctionnement au regard des notions de conformité et de contrôle
BS 31100 : 2008	Code of Practice for Risk Management	Atteindre les objectifs de l'organisation
COSO : 2004	Enterprise Risk Management – Integrated Framework	Atteindre les objectifs de l'organisation et Fonctionnement au regard des notions de conformité et de contrôle

FERMA : 2002	A Risk Management Standard	Atteindre les objectifs de l'organisation
SOLVENCY II : 2012	Risk Management for Insurance Industry	Respect des exigences réglementaires

**Table 21 : Les différents référentiels présentés par [CRICKETTE ET AL., 2011]**

Six éléments communs sont associés à tous les référentiels présentés en (Table 21) : l'application à l'échelle de l'entreprise entière avec une implication de la direction et des différents niveaux de responsabilités, la mise en œuvre d'un processus structuré qui intègre la surveillance et le reporting des risques identifiés, la définition des limites de tolérance du risque et de l'appétit au risque, la présence d'une documentation formelle pour l'appréciation des risques, la communication relatives aux objectifs et activités de risk management et finalement, la construction de plans de traitement qui font l'objet d'un suivi régulier.

Toutefois, compte tenu du développement de la discipline, il existe également beaucoup de référentiels spécifiques dont le champ de mise en œuvre est moins vaste comme le montre la Figure 6.



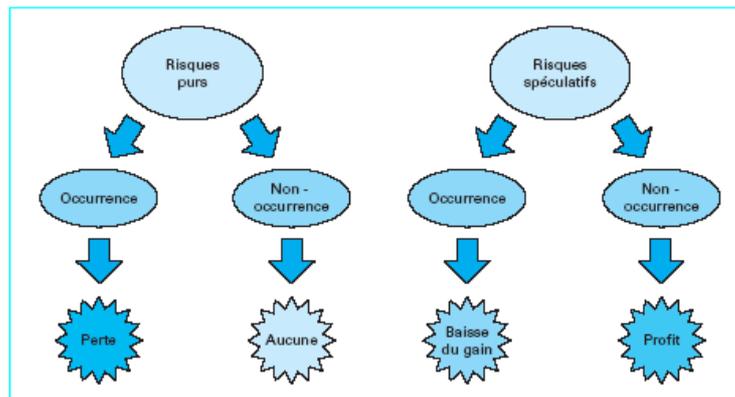
**Figure 6 : Hiérarchie des référentiels proposée par [HO SANG, 2010]**

### 1.3.2 Les risques et l'entreprise

#### 1.3.2.1 Les typologies des risques de l'entreprise

Il existe différentes typologies qui permettent d'organiser la multiplicité des risques [DASSENS, 2007] de l'entreprise.

La première distingue les risques « purs » des risques « spéculatifs » [BARTHELEMY ET QUIDEL, 2000] [BARTHELEMY ET COURREGES, 2004]. Cette typologie considère que les effets du risque peuvent être soit positifs soit négatifs. Dans ce cas, les risques « purs » sont les risques à effets « négatifs » et les risques « spéculatifs » sont ceux qui résultent des décisions stratégiques (investissement,...).



**Figure 7 : Typologie des risques purs et spéculatifs de [BARTHELEMY ET QUIDEL, 2000]**

La deuxième typologie rencontrée scinde le risque en deux groupes : les risques « intrinsèques » et les risques « fonctionnels » [LE RAY, 2006] : Les risques « intrinsèques » sont les risques inhérents au système lui-même, et plus particulièrement à ses constituants, les éléments qu'il utilise pour son fonctionnement et ceux qu'il produit [DESROCHES ET AL., 2007]. Les risques « fonctionnels » sont les risques inhérents au fonctionnement du système c'est-à-dire aux interactions et échanges qui existent entre ses différentes composantes.

Enfin, la dernière typologie sépare les risques d'origine interne et les risques d'origine externe au système [FERMA, 2003]. Dans « Cadre de référence de la gestion des risques », la Federation of European Risk Management Associations (FERMA) utilise cette typologie en mettant en évidence que certains risques peuvent, à la fois être d'origine interne et externe.

D'autres typologies présentent les risques « réels » et les risques « fantasmés » [DUCLOS, 2002], les risques « avérés » et les risques « potentiels » [PERSAIS, 2003].

Indépendamment de la typologie, force est de constater que l'entreprise est confrontée à une très grande diversité de risques.

Dans « Fonction Risk Manager », [VERET ET MEKOUAR, 2005] les classent au regard de sept catégories qui sont :

- Les risques financiers (cessation de paiements, inflation...)
- Les risques logistiques (destruction d'une usine par les intempéries, bris ou panne des outils de production...)
- Les risques liés à la production (grèves, défaillance d'un fournisseur...)
- Les risques fiscaux (augmentation des taxes sur les ventes, fin des revenus obligataires industriels...)
- Les risques réglementaires (modification de la législation environnementale, fin de l'encadrement des prix...)
- Les risques légaux (responsabilité pour les produits, actions prud'homales...)
- Les risques du marché de consommation (pertes de clients, obsolescence des produits...).

Dans « Gérer les risques – Pourquoi ? Comment ? », [LE RAY, 2006] met en évidence trois classes particulières de risques :

- Les risques établis par approche financière qui comprennent les risques stratégiques (risques partenaires, risques liés au gouvernement de l'entreprise,...), les risques financiers (risques d'équilibre structurel, les risques de trésorerie...), les risques de savoir (risques sur les actifs incorporels, risques de gestion de l'information et de l'informatique...) et les risques opérationnels (les risques processus, les risques liés aux actifs physiques...).
- Les risques établis à partir des ressources de l'entreprise qui sont les risques technologiques (risques processus, risques industriels...), les risques humains (risques de recrutement, risques de compétences,...), les risques financiers (risques pays, risques des cours des matières premières,...), les risques informationnels (risques d'accès à l'information, risques sur les données,...) et les risques naturels (risques de catastrophes naturelles,...).
- Les risques établis à partir d'une approche organisationnelle et qui comprennent les risques stratégiques, les risques projets, les risques de structure, les risques de management, les risques processus, les risques ressources et les risques environnementaux.

La FERMA distingue quant à elle (Figure 8):

- Les risques financiers qui sont liés en externe aux taux d'intérêt, de change... et en interne aux liquidités et cash-flow.
- Les risques stratégiques qui émanent des changements de clients, de fusions/acquisitions, des concurrents...
- Les risques opérationnels qui sont par exemple inhérents à la réglementation, à la chaîne d'approvisionnement, au recrutement...
- Et les périls qui proviennent des contrats, de l'environnement naturel, des fournisseurs...

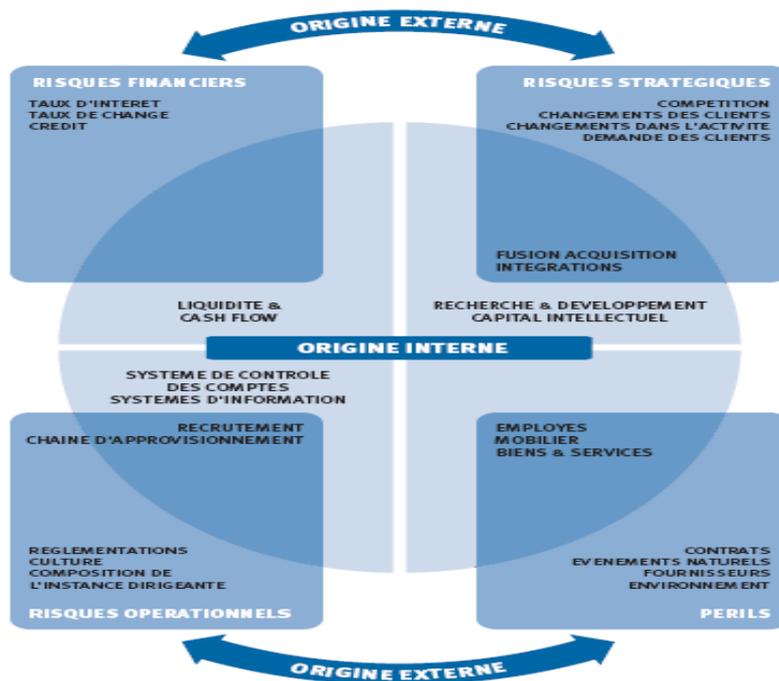


Figure 8 : Classification des risques proposé par le cadre de référence de la gestion des risques [FERMA, 2003].

Enfin, [DE LA ROSA, 2003] propose un cadre de référence très détaillé qui distingue risques systémiques, risques incidentels et risques relatifs au business (Table 22).

Risques systémiques	
	Politique
	Sensibilité du marché
	Marchés financiers
	Concurrence
	Fraude d'origine externe
	...
Risques incidentels	
	Financier (Prix, liquidité, ...)
	Technologie de l'information (Intégrité, Disponibilité, Infrastructure, ...)

	Ressources Humaines
	Fraude d'origine interne
	...
<b>Risques relatifs au business</b>	
	Stratégie (Business model, Développement de nouveaux produits, Réputation, Structure organisationnelle, ...)
	Opérations (Satisfaction clients, Capacité, Efficacité, ...)

**Table 22 : Exemples de risques identifiés par [DE LA ROSA, 2003]**

### **1.3.2.2 Apports et limites des approches de gestion des risques à destination des TPE / PME**

Avec pour objectif de pérenniser les activités des TPE / PME, différents instruments ont été développés. Dans le cadre de nos travaux, cinq d'entre eux ont fait l'objet d'une attention particulière (Voir Table 23).

<b>Intitulé</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Année</b>
Small business insurance and risk management guide	S. Anastasio pour l'US Small Business Administration	2002
Trousse à outils de gestion des risques pour les PME	Centre de Compétence Management et Commerce, Institution of Occupational Safety and Health (IOSH), European Agency for Safety and Health at Work.	2005
La maîtrise des risques dans les PME-PMI	P. Leclercq (ISDF), J.-C. Lecoufle (CETIM), R. Behlert (CNES), C. Hennebert (RATP), A. Leroy (GAN Industrie Services), G. Peyrache (ISDF), J. Riout (CETIM)	1998
Impact of Basel II on SMEs: The future of Access to finance – SME Toolkit	European Savings Banks Group, Lloyds TSB, UAEPME	2006
PMI diag, formaliser et anticiper pour agir - Le prédiagnostic stratégique par l'exemple	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'industrie	2006

**Table 23 : Exemples d'approches de gestion des risques à destination des PME**

Ces approches permettent d'identifier les points faibles de l'entreprise et ainsi envisager de traiter les plus importants. Bien que les perspectives puissent quelque peu diverger selon les instruments, elles permettent d'aider le dirigeant à prendre les décisions les plus adaptées pour améliorer son organisation. De façon générale, elles sont accessibles à tous les secteurs d'activités sans distinction. Elles préconisent le recours à des acteurs internes et/ou externes en appui de l'entrepreneur pour la conduite de l'évaluation des risques.

Toutefois, ces outils qui sont applicables à tous les types d'entreprises peuvent ne pas être les instruments les plus adaptés pour les dirigeants des TPE. En effet, compte tenu du peu d'enthousiasme et d'expertise de certains chefs d'entreprises pour la gestion des risques, les aspects trop généraux peuvent contribuer à renforcer le côté abstrait de ce que l'on souhaite mettre en œuvre. De plus, pour mener à son terme l'évaluation de l'entreprise, il a souvent été nécessaire de fournir et d'analyser des données relatives à un grand nombre de questionnaires. Si le dirigeant n'est pas très motivé et compte tenu de ses contraintes temporelles, il y a très peu de chance que celui-ci aille jusqu'à l'établissement d'un plan d'actions pertinent. Il en est de même quant à la reconduite d'un diagnostic à N+1. Enfin, La perspective globale des approches proposées qui se positionnent à l'échelle de l'organisation, force à fonder les éléments d'analyses sur des données déclaratives qui émanent du chef d'entreprise. Celui-ci peut avoir une vision fortement biaisée de son organisation compte tenu de son implication, ce qui peut contribuer à la non-pertinence des résultats obtenus.

### **1.3.3 Les principes de la gestion des risques**

Malgré quelques variations entre référentiels, les différents processus de gestion des risques recouvre les mêmes activités qui sont l'établissement du contexte, l'appréciation et le traitement des risques, la communication et la consultation, la surveillance et revue.

L'établissement du contexte correspond à une étape qui vise à « délimiter » la zone de connaissances dans laquelle évolue l'organisation. Celle-ci est organisée en termes de contextes externe et interne à l'entreprise mais également en termes de contexte spécifique de déploiement du processus gestion des risques.

Dans le cas de la caractérisation de l'environnement externe de l'organisation, il s'agit de mettre en évidence les composantes qui pourraient influencer sur l'atteinte de ses objectifs comme par exemple la réglementation, la culture, la technologie, les parties prenantes externes, leurs attentes et besoins particuliers...

Dans le cas de la caractérisation de l'environnement interne de l'organisation, l'observation se concentre sur les enjeux de l'entreprise, les parties prenantes internes, les méthodes... L'établissement des critères de risques (termes de référence de l'évaluation du risque [HB 436, 2004]) permet l'évaluation de l'importance d'un risque, c'est-à-dire qu'à ce stade, il est question de déterminer les échelles de vraisemblance et de conséquences ainsi que le niveau de criticité à partir duquel un risque devient inacceptable.

Cette étape d'identification et d'organisation d'informations est primordiale au regard du processus de la gestion des risques puisque c'est au regard de la pertinence (et non de l'exhaustivité) de ces résultats qu'une première sensibilisation est initiée. En effet, la formalisation d'un champ de connaissances particulier modifie la composante « jugement » de la perception des risques induisant par conséquent une réévaluation cognitive de ceux-ci.

L'identification des risques correspond à un processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques qui repose sur l'étude :

- Des sources de risques, définies comme tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque [ISO 31000, 2009]. Les sources de dangers sont par exemple les méthodes de travail, les sous-traitants, le découpage hiérarchique, la réglementation...
- Des événements, caractérisés comme l'occurrence ou le changement d'un ensemble particulier de circonstances [ISO 31000, 2009]. Exemples d'événements : accident du travail, défaillance d'un fournisseur, démission d'un collaborateur clé, inondation...
- Des conséquences qui sont le résultat ou l'impact d'un événement [HB 436, 2004]. Exemple de conséquences : perte financière, perte d'image, perturbation d'activité, atteinte à l'intégrité humaine (physique et / ou psychologique)...

L'analyse des risques est un processus systématique pour comprendre la nature du risque et en déduire son niveau. C'est à ce stade qu'il est question de déterminer la vraisemblance et les conséquences du risque considéré. Trois types différents d'analyses sont couramment distingués : les analyses qualitatives, les analyses semi quantitatives et les analyses quantitatives des risques. Ces trois types d'analyses peuvent/doivent être combinés puisqu'il est par exemple difficile d'effectuer la quantification d'une capacité de soutien relationnel qui ne se limite pas à l'apport de clientèle et pour lequel il serait raisonnable d'évaluer également la pertinence de la vision et des « recommandations » de la relation pour l'entreprise.

L'évaluation des risques est un processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque. Cette étape a pour objectif de déterminer si le risque et / ou son importance sont acceptables ou tolérables [ISO 31000, 2009]. Cette évaluation permet de décider des actions à mettre en œuvre en priorité. Une question importante est soulevée à ce stade en termes d'objectivité de l'évaluation. En effet, celle-ci repose sur les critères de risques préalablement établis en même temps que le contexte interne et externe à

l'organisation. Or sans confrontation avec un observateur extérieur de préférence expert ou plus généralement, sans un processus de communication et de consultation robuste, il faut être vigilant au niveau des caractéristiques qui structurent de manière systématique la perception et l'acceptation des risques [KERMISCH, 2011]. En effet, ces dernières peuvent être à l'origine de la non mise en lumière de risques qui sont pourtant majeurs. Dans ce cas, il faut s'assurer de l'adéquation entre les composantes et échelles du système de valeurs de l'organisation et de la société (ou plus généralement des différentes parties prenantes).

L'étape de traitement des risques vise à concevoir et à mettre en œuvre les stratégies offrant le meilleur ratio coût/efficacité ainsi que les plans d'actions qui augmentent les avantages potentiels tout en réduisant les inconvénients (ou coûts) potentiels [HB 436, 2004]. Il peut inclure [ISO 31000, 2009] un refus du risque en décidant de ne pas démarrer ou poursuivre l'activité porteuse du risque, la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité, l'élimination de la source de risque, une modification de la vraisemblance, une modification des conséquences, un partage du risque avec une ou plusieurs autres parties (incluant des contrats et un financement du risque), et un maintien du risque fondé sur une décision argumentée.

A chaque étape du processus, l'organisation se doit de communiquer et de consulter ses différentes parties prenantes internes et externes dans le but de caractériser leurs perceptions des risques. L'objectif de ceci réside dans la prise en compte de leurs attentes, besoins, valeurs, opinions, préoccupations...en tant qu'élément de contraintes ou d'influence dans la prise de décisions. En interne, c'est entre autre au travers de ce processus que se construit la culture de sécurité puisqu'il permet une explicitation et une intégration des différents aspects du risque.

De même, l'entreprise doit conduire un processus de suivi et de contrôle qui est inhérent à la gestion des risques opérationnels (au travers du suivi d'un taux d'émission, d'un volume produit, d'un niveau de trésorerie...), au processus de gestion des risques (au travers de la vérification de la mise en œuvre des actions correctives préconisées, de leur pertinence...) et à ses robustesse et performance (au travers d'audits internes et/ou externes). Ceci permet de périodiquement réévalué le processus de gestion des risques dans le but de s'assurer de son adéquation avec l'organisation et ses objectifs dans le domaine.

Cette troisième section a permis d'introduire la gestion des risques comme processus de pérennisation des activités d'une organisation. Elle s'est organisée en trois sous-sections.

La première a défini de façon générale la gestion des risques. Pour cela, elle a décrit l'évolution de la discipline depuis ses débuts dans les années 1950 jusqu'aux pratiques observables de nos jours. Elle a montré également certains référentiels que les entreprises peuvent mobiliser dans le cadre de leurs activités de gestion des risques.

La deuxième a inventorié les risques de l'entreprise. Elle a discuté des différentes typologies utilisées ainsi que des apports et limites des démarches de gestion des risques à destination des PME.

La dernière a exposé les différentes activités que sous-tend la gestion des risques. Ces dernières sont par exemple, l'identification des risques, la communication, le traitement des risques...

Ce premier chapitre a permis de dresser le portrait de la défaillance des TPE en mettant en évidence le caractère polymorphe du concept ainsi qu'en détaillant ses facteurs explicatifs. L'ampleur de la défaillance des TPE est également traitée par la mise en exergue de la surmortalité de ce type d'organisation.

Il s'est ensuite attaché à préciser les origines du phénomène en présentant les différentes causes de défaillance. Pour ce faire, celles-ci ont été organisées en trois catégories distinctes qui sont les causes de défaillance relatives à l'environnement de l'organisation, les causes inhérentes à l'entrepreneur et enfin les causes liées à l'entreprise elle-même.

Finalement, ce chapitre a introduit la gestion des risques comme le processus pouvant être mobilisé pour lutter contre l'hécatombe qui touche les TPE. Il présente ensuite la variété des risques auxquels sont confrontées les entreprises et que la gestion des risques doit intégrer dans sa mise en œuvre.

Le chapitre suivant propose d'étudier la caractérisation des vulnérabilités des TPE. Il permet entre autres, de définir la notion de vulnérabilité et d'en extraire les spécificités qui sont directement associées aux petites structures.



## **CHAPITRE 2 - CARACTERISATION DES VULNERABILITES DES TPE**

Après avoir décrit le phénomène de la défaillance ainsi qu'un des processus pouvant être mobilisé pour lutter contre celui-ci, ce deuxième chapitre a pour objet la caractérisation des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs.

La première section présente les éléments nécessaires à la compréhension du problème que pose la confrontation des particularismes des TPE avec les fondements de la gestion des risques. Pour cela, la TPE est décrite au travers de ses composantes quantitatives et qualitatives dans le but d'effectuer une comparaison avec les principes de la gestion des risques. La gestion des risques au sein des petites structures est ensuite présentée dans le but d'envisager les premières bases de mise en conformité/adéquation de l'approche par rapport aux besoins de l'entreprise.

La deuxième section traite plus spécifiquement de la solution qui est proposée pour répondre à la problématique. Elle introduit l'enchevêtrement des concepts de risque et de vulnérabilité pour aboutir à une définition plus détaillée de cette dernière. Une fois la vulnérabilité précisément décrite, c'est la façon dont elle est gérée et réduite qui est discutée.

Enfin, la troisième section met en évidence le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE. Pour cela, les pratiques de l'entreprise sont mises en lien avec ses vulnérabilités avant de décrire le cycle de vie de la TPE qui permet de matérialiser leurs évolutions. Finalement, la mise en relation du cycle de vie de la TPE et de ses critères de vulnérabilités est présentée.

## 2.1 L'incapacité de la TPE à gérer ses risques selon les fondements des référentiels

Cette première section décrit les facteurs qui expliquent le manque d'intérêt des dirigeants de TPE et leurs difficultés pour accéder au processus de la gestion des risques.

La première sous-section décrit la TPE. Elle expose les éléments de caractérisation quantitatifs de ce type de structures ainsi que les insuffisances descriptives qui leurs sont couramment associées. Ceci permet de mettre en évidence la nécessité de prise en compte et de présentation des aspects plus qualitatifs de la définition de la TPE.

La deuxième sous-section traite des différents points de difficultés qui émanent de la mise en relation des spécificités des TPE précédemment décrites et des principes de la gestion des risques. Ceci permet de concrétiser/de représenter les écarts existants dans les perspectives du dirigeant de TPE et son improbable gestionnaire des risques.

Enfin, la troisième sous-section décrit la mise en œuvre du processus de gestion des risques dans les TPE / PME. Elle détaille ses déterminants au travers de trois facteurs clés : l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise.

### 2.1.1 La TPE, essai de définition

La TPE (tout comme, de façon plus générale, la Petite et Moyenne Entreprise) souffre d'une absence de consensus autour de sa définition (il n'existe pas de « *définition unitaire et universelle* » au sens de [HERTZ, 1982]<sup>10</sup>).

Les seuils d'effectifs couramment définis pour les caractériser pâtissent d'un certain nombre de disparités qui peuvent être observées à l'échelle internationale<sup>11</sup>.

De plus, certaines différences de définition peuvent également être observées au sein d'un même pays<sup>12</sup>.

Les efforts de caractérisation présentés dans ce manuscrit se positionnent dans la continuité du « Small Business is not a little Big Business » [WELSH AND WHITE, 1981], en s'attachant à respecter un « Very Small Business is not a little Small Business ».

---

10 "The argumentation opposing a unitary and universal definition of small companies lies principally on the quantitative variations surrounding the meaning of 'small' in different countries. This argument would be valid if it were an established fact that small companies cannot be defined outside quantitative criteria regarding the size of the company. But if we accept that the small company is a concept and not only a miniaturised company, it then becomes possible to provide a uniform definition of it. A concept must be defined in a universal manner. With no uniform definition of the SME object, no comparison can be made" [HERTZ, 1982].

<sup>11</sup> Voir Annexe 5 : Définition de la PME dans différents pays du monde.

<sup>12</sup> Voir Annexe 6 : Définitions des PME utilisées dans différentes institutions Pakistanaïses [SMEDA, 2012].

### 2.1.1.1 Définition Européenne de la PME (définition quantitative)

Au niveau européen, la Petite et Moyenne Entreprise (PME) est définie par la recommandation n°2003 / 361 / CE (J.O. L.124 du 20 / 05 / 2003, p. 36) utilisant trois critères principaux pour sa classification, qui sont le critère de l'effectif (nombre de personnes occupées), le critère financier (chiffre d'affaires annuel / total du bilan annuel) et le critère d'indépendance.

Cette recommandation remplace la recommandation 96 / 280 / CE du 3 avril 1996 qui établissait une première définition de la PME, et elle vise à :

- « éviter que les entreprises faisant partie d'un grand groupe profitent des régimes de soutien aux PME ;
- prendre en compte l'inflation et les gains de productivité depuis 1996 dans la fixation des seuils financiers ;
- encourager la formation professionnelle en éliminant la prise en compte des apprentis ou étudiants en formation professionnelle dans le calcul des seuils d'effectifs. » [GOY, 2006].

Comme mentionné au paragraphe (4) de la recommandation n°2003 / 361 / CE, le critère de l'effectif est « l'un des plus significatifs et doit s'imposer comme critère principal » mais il est complété par le critère financier qui permet « d'appréhender la véritable importance d'une entreprise, ses performances et sa situation par rapport à la concurrence ».

Selon ce texte, la PME est donc une entité autonome exerçant une activité économique qui occupe entre 0 et 249 personnes et parallèlement, dont le chiffre d'affaires annuel « n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ».

Selon cette recommandation, la catégorie des PME est subdivisée en trois classes :

- Les microentreprises occupent moins de dix salariés et ont un chiffre d'affaires annuel ainsi qu'un total du bilan annuel inférieur à deux millions d'euros.
- Les petites entreprises occupent moins de cinquante personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ainsi qu'un total du bilan annuel inférieurs à dix millions d'euros.
- Les moyennes entreprises occupent moins de deux cent cinquante personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ainsi qu'un total du bilan annuel respectivement inférieurs à cinquante millions et quarante-trois millions d'euros.

Il est important de souligner le fait que les États membres de l'Union Européenne sont libres quant à la mise en application ou non de cette recommandation. Toutefois, elle sera largement utilisée au sein des organisations européennes telles que la Commission Européenne, la Banque Européenne d'Investissement,... [LA NOUVELLE DEFINITION DES PME, 2006].

Plus généralement, [FOLIARD, 2010] souligne que le seuil d'effectifs de neuf employés n'est pas celui utilisé dans les travaux de recherches conduits dans le domaine<sup>13</sup>.

La confusion autour de la définition de ces différents types d'entités rend d'autant plus difficile la compréhension d'un tel objet. « *Le monde de la petite et surtout de la très petite entreprise reste largement un mystère* » [JULIEN ET MARCHESNAY, 1992].

L'objectif de nos travaux n'est pas la remise en cause des définitions existantes. L'ambition est d'identifier les éléments essentiels qui permettront d'éclairer la compréhension de la réalité matérialisée par ce type d'organisations si particulier.

Il apparaît que les critères « sociodémographiques » cités dans les paragraphes précédents et utilisés pour la définition de la TPE et de la PME, applicables à tout type d'entreprises, ne sont en aucun cas suffisants pour traduire les réalités de ces dernières.

Il est donc nécessaire de mettre en évidence deux points notables de questionnement. Dans une perspective exogène à l'organisation, il apparaît que la petitesse d'une entreprise soit relative et qu'elle dépende du secteur d'activités de celle-ci [MARTIN, 2008] [FOLIARD, 2010]. En effet, une petite entreprise industrielle représente, à effectif égal, une grande entreprise dans le domaine des services. Par ailleurs, dans une perspective plus endogène à l'organisation, travailler sur deux petites entreprises de même taille et du même secteur n'est absolument pas une garantie d'homogénéité des situations rencontrées (« *En d'autres termes, il ne faut pas oublier que l'entreprise de petite taille peut relever théoriquement d'un mode de fonctionnement qui ne correspond pas à cet objet* » [TORRES, 1997].

Dans ce cas, malgré l'importance de ce critère [TORRES, 1999], il apparaît impossible de se contenter de ce dernier. L'associer avec des variables plus qualitatives semble donc être une approche pertinente afin d'envisager une caractérisation moins superficielle de l'objet.

#### **2.1.1.2 Caractérisation de la TPE/PME (Nécessité d'une définition qualitative)**

Nos travaux n'ont aucunement la prétention d'être en mesure d'apporter des éléments fondamentaux supplémentaires qui viendraient éclairer davantage le monde des TPE. « *En fait, la diversité ontologiquement consubstantielle à la PE, et a fortiori à la TPE, décourage toute velléité d'interprétation moniste : nous sommes ici dans le monde de la complexité* » [MARCHESNAY, 2003]. Ce à quoi ajoutent [MEIER ET PACITTO, 2007], « *la gestion de la TPE est une énigme* ».

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 7 : Seuil d'effectifs en fonction des auteurs sur l'idée de [FOLIARD, 2010].

Il s'agit d'établir un cadre de qualification de l'objet qui permettra d'éclairer les choix et positionnements ultérieurs dans le contexte d'une démarche de gestion globale des risques. « *Il ne s'agit plus de dresser un profil-type de LA PME prise comme un objet théorique mais plutôt de rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel* » [TORRES, 1997].

La complexité mise en évidence par Marchesnay [MARCHESNAY, 1991] [MARCHESNAY, 2003] réside dans l' « *effet de porosité des frontières de l'entreprise qui tendent à s'estomper, certains émettant même des doutes sur la survie de la notion d'entreprise en tant qu'unité* » [FOLIARD, 2008] qu'il confirme en 2010 [FOLIARD, 2010] « *les parois organisationnelles de l'entreprise deviennent poreuses* ». Dans ce cas, il a été décidé d'observer la TPE au regard du système composé par le triptyque Entrepreneur / Entreprise / Environnement. Dans le cadre des travaux et par souci de clarification initiale, chaque constituant du triptyque sera considéré individuellement<sup>14</sup>.

#### 2.1.1.2.1 L'entrepreneur

L'unanimité est acquise en ce qui concerne le rôle central et prépondérant que joue(nt) le(s) dirigeant(s) de ce type d'organisation [BUNKER AND MACGREGOR, 2000] [REYNOLDS ET AL., 1994] [HIRIGOYEN, 1981] [TORRES, 1999]. « *Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la "chose" de l'individu* » [BRUYAT, 1993]. [FOLIARD, 2010] parle d'homologie Entrepreneur-TPE. Dans ce cas, comprendre l'organisation, c'est ouvrir un prisme de réflexion relatif à la personnalité, aux compétences, aux sensibilités, aux aspirations, aux expériences, aux formations,... du dirigeant.

L'hétérogénéité des individualités issues du groupe des entrepreneurs est très importante et de nombreuses typologies ont été établies dans le but de définir leurs caractéristiques. Toutefois, ces travaux sont vivement critiqués par [GASSE, 1982] [GARTNER, 1982] [GARTNER, 1985] [LOW AND MACMILLAN, 1988]. « *Pour certains, les médiocres résultats de ce type d'approche reposent sur le fait qu'il existe plus de différences entre les entrepreneurs qu'entre les entrepreneurs et les non-entrepreneurs* » [FOLIARD, 2008].

---

<sup>14</sup> En gardant à l'esprit qu'une approche systémique complémentaire sera nécessaire dans le but comprendre les règles qui régissent cet écosystème spécifique.

Les travaux de synthèse de [GARTNER, 1985] et [HILLAIRET, 2003] présentés dans [FOLIARD, 2008] permettent tout de même d'extraire différentes caractéristiques récurrentes<sup>15</sup>.

[PAILOT, 1996] et [PAILOT, 1998] citant [BERNOUX, 1995] établit que « *l'exercice de la fonction détermine le comportement beaucoup plus que les caractéristiques de l'individu* », revenant par conséquent au positionnement de [SCHUMPETER, 1928] qui décrivait déjà l'entrepreneur, non plus de par ses caractéristiques, mais de par ses fonctions [BECKER AND KNUDSEN, 2004].

Au regard de cela, [FOLIARD, 2008] reprenant les travaux de [HILLAIRET, 2003] dresse une synthèse de l'extrême variété de typologies établies depuis 1942 pour décrire et expliquer l'attitude stratégique du dirigeant<sup>16</sup>.

Toutefois, l'ensemble de ces éléments reste très confus peut être du fait du manque de validations empiriques comme le souligne [FOLIARD, 2008] : «... *la plupart de ces typologies ne sont pas issues d'analyses de données rigoureuses mais des réflexions personnelles de leurs auteurs.* ».

#### 2.1.1.2.2 L'entreprise

Les travaux conduits par [FOLIARD, 2008] fondent leurs efforts de caractérisation qualitative sur les éléments fournis par [HIRIGOYEN, 1981], [JULIEN, 1997] et [TORRES, 2004].

[HIRIGOYEN, 1981] utilise sept caractéristiques pour construire sa typologie : la responsabilité, la propriété, l'existence d'un objectif particulier de richesse, la flexibilité, l'insuffisance du système d'information et l'absence de méthodes de prises de décisions et de planification, la taille humaine et la faible autonomie.

[JULIEN, 1997] propose une typologie globale organisée autour de six caractéristiques distinctes de la PME qui sont la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie peu formalisée, un système d'information interne peu organisé et un système d'information externe simple.

Enfin, [TORRES, 2004] dans la lignée des travaux présentés en 2000 et 2003 [TORRES, 2000] [TORRES, 2003] positionne ses réflexions à l'échelle de l'entrepreneur pour en matérialiser les échelles d'actions. Il s'appuie sur la loi proxémique<sup>17</sup> proposée par [MOLES

---

<sup>15</sup> Voir Annexe 8 : Caractéristiques des entrepreneurs retenues.

<sup>16</sup> Voir Annexe 9 : Extrait des typologies retenues dans [FOLIARD, 2008].

<sup>17</sup> La loi proxémique stipule qu' "axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être". [TORRES, 2002].

AND ROHMER, 1972] ainsi que les effets de grossissements étudiés par [MAHE DE BOISLANDELLE, 1996] pour montrer comment le « *Moi, Ici et Maintenant* » de l'entrepreneur influence les caractéristiques de la TPE [TORRES ET GUEGUEN, 2006] mais également comment ce positionnement peut entrer en conflit avec celui des partenaires de l'entreprise.

Ceci permet à [FOLIARD, 2008] d'extraire seize critères relatifs à la gestion des TPE<sup>18</sup> qui serviront de cadre de référence dans la suite de nos travaux (Table 24).

1	Hiérarchisation des capitaux, propriété	9	Faible spécialisation
2	Responsabilités envers l'environnement, éthique et réputation	10	Systèmes d'Information informels et simples
3	Objectif non optimal de richesse	11	Stratégie intuitive et peu formalisée
4	Centralisation de la gestion	12	Management interpersonnel
5	Flexibilité	13	Marché local
6	Flexibilité externe	14	Encastrement territorial
7	Petite taille	15	Réseau conseil
8	Stabilité de la petite taille	16	Convergence des points de vue

**Table 24 : seize critères de la gestion des TPE selon [FOLIARD, 2008]**

Parmi ceux-ci, neuf sont clairement associés à l'entreprise.

La caractéristique de la propriété [HIRIGOYEN, 1981] a été retenue car elle est considérée comme prépondérante. En effet, c'est parce que l'entrepreneur ou sa famille possède l'entreprise qu'il en occupe légitimement la fonction de dirigeant.

La centralisation de la gestion [JULIEN, 1997] sous-tend que la gestion et la prise de décisions associée [FERRIER, 2002] sont le fait de l'entrepreneur. [JULIEN, 1997] évoque une « *personnalisation de la gestion autour du chef d'entreprise* » mais il est même possible d'aller plus loin et d'envisager la personnification de la gestion autour du dirigeant.

L'existence d'un objectif particulier de richesse [HIRIGOYEN, 1981] découle, entre autres, de la notion de propriété. En effet, [DEEKS, 1973] souligne le fait que l'objectif tend plus vers l'obtention d'un revenu plutôt que dans la création de profits. Ceci est confirmé par [FOLIARD, 2008] qui établit qu' « *Au niveau de la TPE, force est de constater que l'idée de maximiser un profit ou une rentabilité sur les fonds investis est une notion qui dépasse la plus grande partie des porteurs de projet* ». Dans ce cas, s'estompe l'importance de la notion de rentabilité et émerge celle du seuil de revenus couplé à des velléités de bien-être, de reconnaissance, de sécurité.... Ceci est à l'origine de certaines configurations ou

<sup>18</sup> Voir Annexe 10 : Synthèse des spécificités issue de [FOLIARD, 2008].

conformations observables empiriquement qui sont loin de garantir la maximisation des gains financiers mais qui permettent de satisfaire une palette plus large d'objectifs identitaires.

La petite taille [HIRIGOYEN, 1981] [JULIEN, 1997] est une caractéristique qui est « relative » (contradictions entre les auteurs, variations entre secteurs...) mais qui a été retenue car elle permet d'aborder l'attachement du dirigeant à sa position au sein de son organisation. Ce lien affectif tendra à maintenir la taille réduite de l'entreprise puisque la croissance qui implique de fait une délégation est, à un certain point inenvisageable pour le fondateur<sup>19</sup>.

La faible spécialisation [JULIEN, 1997] est également un trait commun à toutes les TPE de par le nombre restreint d'acteurs en présence. Cette polyvalence est poussée à son paroxysme dans l'hypothèse où l'entrepreneur est le seul membre de l'organisation. [FOLIARD, 2008] précise que « *la gestion et l'administration d'une TPE diffèrent de la grande entreprise ou de la PME par le fait que toutes les opérations et fonctions sont réalisées par la même personne qui apparaît davantage comme un homme-orchestre que comme un chef d'orchestre* ». Dans ce cas, il est compréhensible que l'entrepreneur concentre son énergie sur les éléments de sa zone de confort pour lesquels il voit la création de valeur à très court terme (ex : la production, les ventes...) au détriment de ceux qui tendraient à être prescrits/recommandés (ex: la planification stratégique, le marketing...).

Le management interpersonnel observable dans les TPE est une caractéristique récurrente forte qui influence significativement la structure et l'évolution de ce type d'entreprises. [FOLIARD, 2008] l'associe avec la proximité humaine de la gestion qui intègre, par exemple, la famille comme facteur de décisions. Cette caractéristique est très ambivalente quant à la positivité de ses impacts car elle intègre ou accentue des biais qui peuvent déjà être très présents dans la TPE. C'est par exemple le cas en termes de recrutements/licenciements, de gestion des conflits, de contrôles,...

Les Systèmes d'Informations informels et simples [HIRIGOYEN, 1981] [JULIEN, 1997] représentent également une caractéristique fondamentale de la TPE. [JULIEN, 1997] distingue le SI interne du SI externe. Il décrit d'abord « *un système d'information interne peu organisé* » qui matérialise les différents flux informationnels non formalisés qui circulent au sein de l'organisation pour la conduite de ses activités. Enfin, il traite d' « *un système d'information externe simple* » exposant les flux informationnels échangés avec les

---

<sup>19</sup> Ces éléments sont également à l'origine des difficultés de succession/transmission que peut connaître l'entreprise [ARNOULD ET STEPHAN, 2006].

différentes parties prenantes de l'organisation qui sont limités et « *en prise directe avec le marché (fournisseurs, clients, donneurs d'ordres)* » [JULIEN, 1997].

La flexibilité [HIRIGOYEN, 1981] est une des rares caractéristiques de la TPE à être louée. [FOLIARD, 2008] met en évidence deux types distincts de flexibilité<sup>20</sup>. Le premier est inhérent à la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution de son ou de ses marché(s) tandis que le second, qu'il qualifie de « flexibilité externe », est relatif au réseau des parties prenantes mobilisables de l'organisation. Toutefois, bien que la structure de la TPE se prête particulièrement bien à cette qualité recherchée, il apparaît encore une fois que le profil du dirigeant soit d'une influence majeure. La flexibilité de l'organisation dépend de celle de l'entrepreneur et un dirigeant despote pourra au contraire être à l'origine d'une rigidification extrême de la structure du fait de ses principes, expériences, valeurs, croyances, compétences, ...

La stratégie intuitive et informelle est retenue par [JULIEN, 1997]. Cette caractéristique trouve son origine dans la personnalisation des buts qui sont poursuivis au travers de la conduite des activités de l'entreprise. Il précise que ceci induit une faible « *visibilité sur le long terme* » (qu'il est possible de requalifier de « *complète cécité* » dans le cas de certaines organisations) induisant un mode d'actions et de positionnement réactif [GUEGUEN, 2004].

#### 2.1.1.2.3 L'environnement

Parmi les spécificités retenues par [FOLIARD, 2008]<sup>21</sup>, cinq ont été identifiées comme inhérentes à l'environnement de la TPE. A ce niveau, il apparaît que la notion « *d'organisation réticulée* » [RIGAUD, 2003] prenne tout son sens du fait de la proximité des champs d'intervention de l'entreprise qui sous-tend une réciprocité des influences c'est-à-dire que ses activités impactent significativement celles des membres de son réseau de fonctionnement tout comme celles des acteurs externes influencent celles de l'entreprise [GUEGUEN, 2001] [TORRES, 2003].

Pour [FOLIARD, 2008], la caractéristique de la convergence des points de vue émane de la proximité culturelle qui peut exister entre les différents membres du réseau de la TPE. En effet, tout comme le dirigeant aura tendance à recruter des salariés qui partagent ou semblent partager ses principes, valeurs, croyances..., il en fera de même pour le choix des acteurs avec lesquels il va collaborer pour la conduite de ses activités. Cette spécificité est très ambivalente du fait qu'elle aura tendance à fluidifier les échanges et à renforcer les liens

---

<sup>20</sup> Voir Annexe 10 : Synthèse des spécificités issue de [FOLIARD, 2008].

<sup>21</sup> Voir Annexe 10 : Synthèse des spécificités issue de [FOLIARD, 2008].

interpersonnels. Toutefois, elle contribuera dans certains cas, à rendre encore plus prégnant le manque de visibilité ou de lisibilité de l'entrepreneur par rapport à l'évolution de sa situation mais également à celle de ses environnements micro mais surtout macroéconomiques.

La caractéristique des responsabilités envers l'environnement, éthique et de réputation est associée à la proximité territoriale des interactions de la TPE. Toutefois, rien de philanthropique à ce positionnement à part dans certains cas spécifiques où cette orientation est réellement muée par des valeurs profondes. Ces responsabilités sont plutôt des éléments codifiant d'entrée et de mise en dynamique au niveau d'un ou de plusieurs réseaux c'est-à-dire que ces principes sont à respecter au sein d'un groupe afin de l'intégrer et en devenir un membre à part entière. [FOLIARD, 2008] évoque une « *pénétration de la bulle phénoménologique* » signifiant que l'intégration du dirigeant de TPE dans un réseau est bien plus profonde que la simple signature d'un contrat puisque celui-ci intègre un vivier mobilisable de capital relationnel interpersonnel. L'arrivée d'un nouvel entrant au sein du réseau sous-tend que les acceptants envisagent la construction d'une histoire, d'une mémoire, d'une réputation, d'une activité... commune.

L'échelle locale du ou des marché(s) de l'entreprise est également une caractéristique d'importance. La TPE est au plus près des besoins de ses clients (proximité de la clientèle pour [FOLIARD, 2008]) qu'elle est capable de satisfaire pleinement (voire même de sur-satisfaire) grâce à la personnalisation de ses services. Les relations avec la clientèle sont également interpersonnelles, régies par la confiance et la fidélité (d'où certaines mauvaises surprises dans le cas de nouveaux clients externes au réseau). Dans le cas spécifique du B to B, les intérêts mutuels souvent défendus conjointement rendent le poids de la confiance d'autant plus prégnant. De plus, qui mieux qu'une TPE peut répondre au besoin de flexibilité et aux modes de fonctionnement d'une autre TPE ?

La caractéristique de « l'encastrement territorial » est relative aux réseaux que l'entreprise actionne dans le cadre de ses activités. La notion prépondérante de flexibilité sous-tend que les acteurs externes du fonctionnement de l'organisation soient en mesure d'apporter les meilleurs éléments informationnels et/ou matériels requis par le dirigeant en un minimum de temps. Dans ce cas, l'entrepreneur aura tendance à privilégier un positionnement au sein d'un ou de réseau(x) qui sont proches de lui physiquement et psychologiquement pour minimiser les efforts nécessaires de sollicitation et d'activation (langage commun, méthodes communes,...).

Enfin, la dernière caractéristique retenue est relative à l'existence d'un réseau conseil sur lequel s'appuie l'entrepreneur pour la conduite de ses activités (le réseau est une ressource de

l'entreprise). Le réseau de l'entrepreneur est fondé sur des relations interpersonnelles de confiance qui demandent un investissement (surtout temporel) pour leur création, organisation et entretien. Le dirigeant privilégiera donc des acteurs avec lesquels il a de nombreux points communs (culture, vision, mode de fonctionnement,...) afin de minimiser le(s) coût(s) de la dynamique de réticulation. Toutefois, une fois établies et pérennisées, ce type de relations peut s'avérer d'un très bon rapport qualité/coût, qui poussera le dirigeant recourir à celles-ci de façon quasi-systématique.

### **2.1.2 Les incompatibilités entre gestion des risques et TPE**

Les approches actuellement proposées sont essentiellement élaborées par et pour les grandes entreprises, c'est-à-dire que ces démarches de gestion des risques reposent sur un certain nombre de présupposés qui apparaissent comme incompatibles avec les réalités organisationnelles et fonctionnelles des TPE [MARTIN, 2008] [CLUSEL, 2011].

Il est possible de mettre en évidence les divergences qui peuvent exister entre les caractéristiques des TPE précédemment mentionnées et les postulats de la gestion des risques. Les plus importants sont au nombre de six<sup>22</sup>:

- Le premier point est l'incompatibilité entre la vision/le fonctionnement local de la TPE et les connaissances inhérentes aux macrosystèmes dans lesquels évoluent la TPE qui sont nécessaires pour la gestion des risques. Le dirigeant qui privilégie la proximité (géographique, culturelle,...) dans ses interactions aura une forte tendance à la cécité au-delà de ses frontières. Toutefois, si cette caractéristique de la TPE peut au premier abord apparaître comme un frein pour le développement/la construction et la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques, il s'avère qu'elle puisse en fait être perçue comme un atout. En effet, le mode de fonctionnement réticulé de la TPE répond à la faiblesse de ses pratiques de gestion des risques. Dans ce cas, il convient d'intégrer que le niveau de maîtrise des risques des parties prenantes de l'entreprise est une des composantes clé du niveau de maîtrise des risques de la TPE (risques systémiques).
- Le deuxième est relatif à la centralisation observable au sein des petites structures. En l'état, envisager de développer une démarche de gestion des risques au sein d'une TPE sous-tend de donner, de son point de vue, une responsabilité

---

<sup>22</sup> Voir Annexe 11 : Lien entre caractéristiques des TPE / PME et leurs forces, faiblesses, opportunités, menaces sur une idée de [CAMELS, 2004] dans les travaux de [DELCHET, 2006].

supplémentaire au dirigeant<sup>23</sup> qui est déjà très contraint temporellement. Si effectivement l'initialisation de la démarche nécessitera un investissement de la part de l'entrepreneur, celui-ci doit être rentabilisé au regard de la clarification stratégique que doit apporter la méthode. De plus, l'extrême concentration des pouvoirs au sein de la TPE facilite une forte implication de la direction tout comme une mise en cohérence générale de l'ensemble des projets conduits et des activités associées.

- Le troisième point de complication à mentionner entre TPE et gestion des risques est inhérent à la forte polyvalence des acteurs de l'organisation, ce qui suggère une potentielle difficulté d'intégration ainsi qu'une absence d'outils et de méthodes spécifiquement dédiés. En effet, la charge de travail que nécessite la mise en œuvre des démarches actuellement proposées est disproportionnée compte tenu du faible niveau de spécialisation et d'expertise qu'il est possible de rencontrer dans ce type d'entreprise. Toutefois, dans l'hypothèse d'être en mesure de fournir des instruments pertinents et au départ, suffisamment légers en terme d'utilisation, la flexibilité de la TPE et de ses acteurs internes, est largement en mesure de répondre à cette contrainte. Le vrai problème à ce niveau réside plus dans l'identification de la clef « secondaire » d'entrée (personne relais pour les activités opérationnelles, autre que le dirigeant) au sein de l'organisation.

- Le quatrième point relève de la confrontation entre l'informalité des échanges dans la TPE et la notion de système documentaire préconisée. En effet, pour leur mise en œuvre, les approches de gestion des risques nécessitent une formalisation importante du Système d'Information (SIGR) au travers de la documentation relative au système de management (politique, procédures, enregistrements,...). Ceci est en opposition avec la simplicité et le caractère informel des Systèmes d'Informations internes et externes qui peuvent être rencontrés dans la plupart des TPE. Toutefois, cette caractéristique permet également d'envisager une perte moindre des informations qui circulent dans le réseau du fait de sa taille limitée tout comme une fluidité des échanges accrue contribuant à la réactivité de l'entreprise.

- Le cinquième réside dans le but premier de la gestion des risques qui permet de

---

<sup>23</sup> Du point de vue du doctorant, le dirigeant fait naturellement de la gestion informelle des risques. « *Gérer une entreprise, c'est gérer les risques* » [LE RAY, 2006] et les opportunités.

s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation qui ne sont que rarement explicites au sein de la TPE. De façon générale, les systèmes de gestion des risques proposés ambitionnent à conduire l'entreprise vers une vision préventive plutôt que curative ce qui semble être en contradiction avec le processus décisionnel de la TPE qui est généralement intuitif, souvent réactif plutôt que proactif et qui répond prioritairement aux contraintes dictées par l'aspect opérationnel qui prime sur les aspects managériaux et stratégiques [MINTZBERG, 1999]. Toutefois, le réajustement constant de la TPE par rapport aux contraintes qu'elle subit peut être un avantage certain en termes de suivi puisque ceci correspond à un mode de fonctionnement déjà observable.

- Enfin, le dernier point soulevé est lié à un des principes<sup>24</sup> de la gestion des risques qui permet de créer ou de renforcer des liens de confiance avec les partenaires de l'entreprise. Or, la confiance est déjà un des critères premier de sélection du dirigeant de la TPE pour la construction et la pérennisation de son réseau. Dans ce cas, il apparaît que l'argument de la création de liens ne soit pas des plus pertinents/mobilisateurs mais que celui du repositionnement de la petite structure face à ses partenaires (banquier, assureurs, grandes entreprises,...) le soit davantage.

### **2.1.3 Gestion des risques et TPE / PME**

Gérer une entreprise, c'est gérer les risques [LE RAY, 2006] et les opportunités.

Le chef d'entreprise est donc un gestionnaire des risques, qui s'ignore bien souvent, dont la mallette à méthodes (et à outils) dépend de son niveau de formation et d'expérience qu'il adapte au regard de sa perception des événements et des contraintes de son environnement.

N'ayant pas de méthodes adaptées à sa disposition, le chef d'entreprise ne gère que partiellement ses risques et les pratiques observables (ou plutôt l'absence des pratiques telles qu'elles sont spécifiées et organisées dans les référentiels de management) ne permettent que rarement de s'assurer de la maîtrise des risques dont la survenance pourrait remettre en cause la pérennité des activités de l'organisation.

Dans ce cas, comment se fait-il que les acteurs institutionnels peinent tant à convaincre les

---

<sup>24</sup> L'[ISO 31000, 2009] stipule que « la mise en œuvre et le maintien du management du risque conformément à la présente Norme internationale permettent, par exemple, à un organisme d'accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes ».

chefs d'entreprises du bienfondé et de l'atout que représentent les approches de gestion des risques (ne serait-ce que pour des risques particuliers comme par exemple pour les risques Santé et Sécurité au Travail (SST))? Bien loin de la vision erronée et réductrice du « 3B's Aim - *The bach, the BMW and the boat* » [MASSEY, 2007] (qui établit que l'objectif principal du chef d'entreprise est son enrichissement personnel voire son accession à un statut social différent) qui en aucun cas n'est représentative de la majorité des chefs d'entreprises, il est admis [MASSEY ET AL., 2005] que leurs objectifs de performance soient bien plus vastes que ceux uniquement financiers (rentabilité, croissance...). En effet, il apparaît qu'il soit également nécessaire de prendre en compte et d'intégrer des notions relatives au service et aux clients, à la qualité de vie, aux valeurs personnelles...

Puisque les leviers / les moteurs de la motivation des entrepreneurs diffèrent [GRAY, 1997], c'est donc qu'il est nécessaire d'envisager (et surtout d'insister) sur le fait que la gestion des risques n'est qu'un outil pouvant favoriser l'atteinte d'une large palette d'objectifs inhérents à l'entreprise, à son organisation, à ses ressources... La diversité des buts poursuivis par les chefs d'entreprises permet également de s'interroger sur la notion de perception et d'appréhension des risques. En effet, en reconsidérant la vision d'un chef d'entreprise systématiquement preneur de risques [KNIGHT, 1921] il s'avère nécessaire de segmenter « *les offres en matière de gestion et prévention des risques* » [ANTONOSSON, 1997] et ce, selon la configuration de l'organisation considérée et par conséquent du profil du dirigeant (entre autres).

Au regard de l'ensemble de ces données, il est donc possible de déterminer que les démarches de gestion des risques (et même plus largement au niveau du management des risques) destinées aux TPE se doivent d'être structurées en tenant compte du profil du dirigeant, des caractéristiques de l'organisation et de son environnement<sup>25</sup>.

### **2.1.3.1 Le dirigeant**

Le rôle central joué par le dirigeant d'une TPE au sein de sa structure implique que celui-ci soit le premier déterminant identifié pour ce type d'organisation.

Son profil (qui dépend de sa formation initiale, de son expérience, de ses aspirations personnelles et professionnelles...) joue un rôle prépondérant sur sa gestion des risques

---

<sup>25</sup> Ceci est confirmé par les travaux de [MARTIN, 2008] qui établit que « *les entreprises les plus actives sont celles où le chef d'entreprise est le plus en interaction avec son environnement* ».

comme le souligne [MARCHESNAY, 2000] qui établit une typologie d'entrepreneurs selon leur appréhension du risque. [MARCHESNAY, 2000] met ainsi en évidence quatre grandes catégories de chefs d'entreprise qui sont :

- Le « *patron* » (idéal-type du « notable ») qui recherche une forte légitimité territoriale.
- Le « *dirigeant* » (idéal-type du « nomade ») qui recherche une forte légitimité concurrentielle.
- Le « *petit patron* » (idéal-type de « l'isolé ») qui ne recherche ni la légitimité territoriale ni la légitimité concurrentielle.
- L' « *entrepreneur* » (idéal-type de « l'entreprenant ») qui recherche à la fois la légitimité territoriale et la légitimité concurrentielle.

[MARCHESNAY ET RUDEL, 1985] mettent aussi en avant le peu d'intérêt des entrepreneurs pour la gestion des risques<sup>26</sup>. Il est possible d'observer que certains risques font l'objet de mesures de prévention et tout particulièrement après que le risque soit survenu dans l'entité considérée.

[LAMM, 2010] propose une taxonomie d'entrepreneurs selon leur comportement dans le domaine de la prévention des risques professionnels. Elle met ainsi en évidence six profils distincts de chefs d'entreprise au travers de deux catégories. Pour le comportement non observant, elle identifie :

- l'employeur non conforme à la réglementation pour raisons économiques dont l'objectif premier est de générer du profit. Dans ce cas, c'est en insistant sur le « Return On Prevention » qu'il sera potentiellement possible de nouer un dialogue avec le dirigeant.
- l'employeur dissident dont les fondements en termes de management et de gestion des ressources humaines reposent sur l'autonomie.
- Et l'employeur incompetent pour lequel il sera question d'apporter des éléments de sensibilisation, d'information et de formation dans le but de combler son manque d'expérience et ses lacunes.

Pour le comportement conforme ou observant, elle distingue :

---

<sup>26</sup> Voir Annexe 12 : La perception des risques dans la toute petite entreprise [MARCHESNAY ET RUDEL, 1985].

- l'employeur socialement responsable qui a pour objectif la pérennisation des équilibres dans les relations qu'il entretient avec ses salariés mais également avec ses clients, investisseurs... (réputation).
- l'employeur observant pour qui le respect des obligations règlementaires et légales est une priorité.
- Et enfin l'employeur professionnel dont les aptitudes lui permettent d'intégrer les contraintes règlementaires comme composantes élémentaires de fonctionnement de son entreprise au même titre que les contraintes technologiques, commerciales, environnementales,...

### **2.1.3.2 L'environnement de l'entreprise**

Le contexte externe de l'organisation joue un rôle déterminant pour la gestion des risques. [WALTERS, 2001] met ainsi en évidence l'importance des pressions exercées par les clients et les consommateurs, par les concurrents et grandes entreprises du secteur, ainsi que par les services de prévention, consultants et syndicats.

Ceci est confirmé par les travaux de [MARTIN ET GUARNIERI, 2008] qui détaillent l'importance des pressions sociales, règlementaires et économiques sur le niveau de prévention des risques Santé et Sécurité au Travail. A partir de l'hypothèse directrice générale de Favaro [FAVARO, 1997] qui énonce que « *Les pratiques de sécurité observées sont largement fonctions d'un ensemble de déterminants organisationnels et structurels extérieurs au domaine de l'hygiène sécurité.* », ils réaffirment la nécessité de prendre en compte le réseau du dirigeant, ses relations avec les clients, la législation et sa proximité avec les organismes de prévention pour pérenniser les actions de prévention des risques SST à destination des PME.

Il est possible d'établir un parallèle commun en ramenant ces éléments à la gestion des risques à destination des TPE. A partir des déterminants externes proposés par [MARTIN, 2008], le questionnement s'est orienté autour de trois axes qui sont la pression règlementaire, la pression sociale et la pression économique.

Au niveau de la pression règlementaire, il n'existe aujourd'hui aucune obligation pour le dirigeant à gérer des risques. Toutefois, certains dispositifs observables hors de nos frontières apparaissent intéressants. C'est par exemple le cas en Belgique, où la création d'une entreprise est assujettie à l'évaluation des connaissances professionnelles et de gestion du créateur [SERVICE PUBLIC FEDERAL ECONOMIE, PME, CLASSES MOYENNES ET

ENERGIE, 2011]. Bien que cela ne représente qu'un premier pas, il est envisageable de transposer et de compléter ces apports pour les entrepreneurs français qui pourraient bénéficier d'une première sensibilisation par ce biais.

Au niveau de la pression sociale, un intérêt tout particulier est porté au réseau de proximité du dirigeant avec lequel celui-ci entretient des relations de confiance. L'influence de ces interlocuteurs peut s'avérer cruciale tant positivement que négativement. En effet, si un conseiller compétent peut être une source précieuse d'informations pour le processus de décisions de l'entrepreneur, l'inverse peut également être observé. Dans ce cas, outre l'ouverture sur l'extérieur de l'organisation, c'est également en termes de sélection des acteurs qu'il convient de sensibiliser le dirigeant.

Enfin, au niveau de la pression économique, le rôle des grandes entreprises du secteur, des entreprises clientes et des consommateurs est mis en évidence au niveau de la prévention des risques SST. Dans la perspective d'une démarche de gestion des risques, cet « intermédiaire » semble toujours pertinent mais il apparaît qu'il soit nécessaire de reconsidérer les protagonistes sources. En effet, si les clients et les consommateurs ont un intérêt certain dans la pérennisation des activités de leurs fournisseurs (en termes de fonctionnement et de responsabilités par exemple), il apparaît que celui des grandes entreprises du secteur soit moindre à part dans un contexte de sous-traitance. C'est plutôt au niveau des partenaires de l'entreprise tels que les banques, les assurances, les investisseurs... que cette pression peut provenir.

### **2.1.3.3 L'entreprise**

Le dernier déterminant à prendre en compte est l'entreprise elle-même. Il est possible de la considérer comme, entre autres, conditionnée par les deux déterminants précédemment mentionnés (l'entrepreneur et l'environnement de l'entreprise). En effet, c'est au niveau des entreprises dont les pratiques sont les plus éloignées de celles que tendent à recommander la gestion des risques et donc les plus vulnérables, que les instruments actuellement proposés sont les moins adaptés. Dans ce cas, l'intégration des éléments de maîtrise des risques au sein d'une entreprise se doit d'être précédée par la description de l'organisation dans laquelle on souhaite déployer la démarche. Ceci a pour but de répondre au dilemme récurrent qui oppose besoins opérationnels et capacités organisationnelles et qui représente finalement le cœur du problème.

Toutes les entreprises ont les mêmes besoins opérationnels c'est-à-dire que toute organisation est contrainte en termes de réglementations, contrats, compétences,... Ce sont uniquement les modalités de ces éléments qui varient (contrainte réglementaire, flexibilité des contrats, quantité de compétences disponible... plus ou moins importantes).

Au niveau des capacités de l'organisation à soutenir et intégrer des composantes d'une démarche de gestion des risques, ce sont encore les travaux relatifs à la SST qui nous servent de repère.

Dans ces travaux relatifs à la performance des Systèmes de Management de la Santé-Sécurité au Travail, [CAMBON, 2007], fonde une partie de ses résultats sur le modèle de Zwetsloot [ZWETSLOOT, 2000] qui décrit l'évolution du système au travers de quatre phases distinctes. La première matérialise une gestion a posteriori des événements (« *réponse ad hoc* »). La deuxième, qui correspond à un système informel de management, est qualifiée d'étape d'« *organisation méthodique* » et matérialise un état où l'entreprise fait périodiquement l'évaluation de ses risques, la détermination et la priorisation des actions correctives ainsi que la mise en place de mesures planifiées de contrôle. La troisième et la quatrième concordent respectivement avec un système standardisé (« *approche système* ») et intégré (« *approche globale* ») de management. [CAMBON, 2007] positionne également la notion de cadre réglementaire et de cadre normatif de la prévention des risques<sup>27</sup>. Comme logiquement attendu, le cadre réglementaire est intégré au cadre normatif à la dernière phase du modèle et deux points particuliers peuvent être observés. Le premier est l'entrée dans l'organisation par le levier réglementaire en phase de réponse ad hoc. La question est donc de savoir si la coercition est l'unique élément d'ancrage possible dans le cadre d'une démarche de gestion des risques. Ceci émane du fait que le positionnement du problème de la pérennité de l'organisation est directement liée au dirigeant (et non à ses salariés comme l'entrepreneur le considère souvent en matière de SST [MARTIN, 2008]). Le second point est relatif aux premières composantes du cadre normatif qui apparaissent dans la phase d'organisation méthodique durant laquelle le dirigeant tendrait à ne plus être le seul et unique interlocuteur en matière de gestion des risques.

Une autre classification retenue dans le domaine de la SST est celle de [CHAMPOUX ET BRUN, 2003] qui propose quatre catégories distinctes de petites entreprises<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Voir le 3.2.2.2 pour aller plus loin.

<sup>28</sup> Voir Annexe 13 : Classification de [CHAMPOUX ET BRUN, 2003] pour les catégories d'entreprises dans le

Dans la perspective plus vaste d'une démarche de gestion des risques, se pose la question du positionnement des salariés. Dans un contexte TPE, à part configuration très particulière, il est très difficilement envisageable de convaincre un dirigeant de donner à un salarié un droit de regard sur les pratiques de gestion financière par exemple. Dans ce cas, il apparaît qu'il convienne de fonder l'initialisation d'une démarche de gestion des risques sur le couple constitué par le dirigeant et un acteur relais [MARTIN, 2008]<sup>29</sup>. En tant que conseiller extérieur, ce dernier est une garantie de neutralité pour l'entreprise. Toutefois, l'intégration des salariés au processus s'avère vite nécessaire puisque la maîtrise des risques opérationnels est l'un des constituants de la maîtrise globale des risques.

Cette première section a permis de mettre en exergue les difficultés qui existent pour la mise en œuvre des approches de gestion des risques qui sont couramment déployées au sein des TPE.

La première sous-section a exposé les caractéristiques de la TPE. Ceci a été réalisé en apportant des éléments à la fois quantitatifs mais également qualitatifs de description dans le but d'appréhender les spécificités de ce type d'organisations.

A partir de ceci, la deuxième sous-section a mis en relation les caractéristiques précédemment mentionnées avec celles qui sont nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de gestion des risques. De là ont émergé les obstacles qu'il sera nécessaire de surmonter pour construire un instrument dédié aux TPE.

La dernière sous-section a décrit le processus de gestion des risques dans les TPE/PME. Il s'organise selon trois grands constituants d'influence qui composent le système étudié : l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise.

Après avoir mis en évidence les éléments fondamentaux du problème, la section suivante s'attache à présenter la solution qui est proposée pour y répondre.

---

domaine de la SST.

<sup>29</sup> « Ces actions permettent d'engager les dirigeants des petites entreprises dans une démarche de prévention et de capitaliser de l'expérience utile pour d'autres. Le projet, en général financé par un acteur institutionnel, est porté par un acteur légitime, acteur relais [GROSJEAN, 2003] telle qu'une organisation professionnelle ou une chambre consulaire. Ancré dans un territoire, ce type d'action associe un ensemble de partenaires dont les organisations de salariés. » [MARTIN, 2008] en p.12-13.

## 2.2 De la gestion des risques à la gestion des vulnérabilités

Cette deuxième section a pour but de mettre en évidence et de décrire les éléments qui favoriseraient l'appropriation du processus de gestion des risques par les TPE.

Pour cela, la première sous-section clarifie les notions de risque et de vulnérabilité en décrivant comment elles s'entrelacent et interagissent l'une sur l'autre.

La deuxième sous-section s'attache plus spécifiquement à définir le concept de vulnérabilité. En fonction de l'objet auquel il se rapporte (organisation, Homme, écosystème...), ce concept ne recouvre pas les mêmes réalités. Il est donc nécessaire de circonscrire le champ pris en compte dans le cadre de ce travail de recherche.

Finalement, la dernière sous-section présente la gestion des vulnérabilités comme partie intégrante de la gestion des risques. Ceci est réalisé selon deux axes : l'identification et la réduction des vulnérabilités.

### 2.2.1 Du risque à la vulnérabilité

Communément, le risque permet l'estimation d'un niveau de danger au regard de « *la probabilité d'un accident et de ses conséquences* » [TANZI ET DELMER, 2006]. Il découle de « *la combinaison d'un aléa et d'une série d'enjeux* » [VERET ET MEKOUAR, 2005] et est matérialisé par les éléments distincts qui forment le couple : probabilité d'occurrence d'un évènement particulier / gravité de ses conséquences spécifiques.

Un risque est qualifié de majeur lorsque ses caractéristiques sont les suivantes : fréquence d'apparition très faible et gravité des conséquences très importante. Selon l'angle d'observation choisi, il est également possible de considérer les risques qui ne sont jamais survenus (fréquence égale à ou très proche de zéro) et qui sont d'autant plus difficiles à traiter qu'ils sont difficilement (re)constructibles au niveau intellectuel (effet 11 Septembre 2001 : ouverture du champ de la menace anthropologique majeure). « *De manière générale le risque majeur se caractérise par de nombreuses victimes, un coût important de dégâts matériels, des impacts sur l'environnement : la vulnérabilité mesure ces conséquences* » [TANZI ET DELMER, 2006].

Dans leur effort d'intégration, [BERNARD ET AL., 2002] propose un modèle conceptuel qui définit le risque comme étant « *la probabilité d'un évènement et son impact sur une entité*

*supportant le risque* »<sup>30</sup>.

Ceci permet de mettre en évidence trois composantes distinctes de la notion qui sont l'évènement, l'entité supportant le risque ainsi que l'impact de celui-ci. Le résultat de leur combinaison dépend des facteurs de risques qui peuvent être d'origine endogène et / ou exogènes (Figure 9).

$$\text{Facteurs de risque} \\ \text{Risque} = \text{évènement} * \text{entité supportant le risque} * \text{impact}$$

**Figure 9 : Les composantes du risque selon [BERNARD ET AL., 2002]**

[BERNARD ET AL., 2002] proposent les définitions suivantes de ces différents éléments :

- Evènement : Un incident ou une situation qui survient à un endroit particulier durant un intervalle de temps défini.
- Entité supportant le risque : Partie prenante concernée par le risque encouru par l'unité d'analyse (Possibilité de confondre entité supportant le risque et unité d'analyse). Ces éléments sont appelés enjeux dans le présent manuscrit.
- Impact : Effet, positif ou négatif, dû à un événement sur une entité supportant le risque, évaluée par la fonction g. Ces éléments sont appelés conséquences dans le présent manuscrit.
- Facteurs de risques : Objet concret, ou abstrait, influençant la probabilité d'un événement et/ou impact d'un événement. Au regard des exemples présentés en Annexe 15<sup>31</sup>, il apparaît que les facteurs pouvant avoir une influence sont d'une très grande hétérogénéité et qu'ils dépendent de la perspective d'observation utilisée. L'identification des facteurs associés à la TPE quand celle-ci est confrontée à ses risques majeurs doit donc faire l'objet d'un questionnement spécifique.

L'évaluation du risque passe par l'évaluation des quatre éléments précédemment détaillés. Toutefois, dans la perspective du risque de défaillance, le nombre de modalités qui leur est inhérent (et donc de résultats associés) est trop important afin de garantir l'exhaustivité. Dans ce cas, il convient de questionner ces éléments un à un dans le but d'effectuer un ciblage pertinent de ceux sur lesquels il est approprié de se focaliser.

---

<sup>30</sup> Voir Annexe 14 : Modèle conceptuel du risque selon [BERNARD ET AL., 2002].

<sup>31</sup> Voir Annexe 15 : Exemples de facteurs de risques issus [BERNARD ET AL., 2002].

Les événements (ou agrégat d'évènements) qui conduisent les organisations vers la défaillance sont des éléments récurrents : perte d'un collaborateur clé, perte d'un fournisseur important, défaillance d'un client débiteur... Il est donc proposé de fixer les modalités de cette composante (cas des phénomènes physiques extrêmes de [O'KEEFE, WESTGATE AND WISNER, 1976]) en se positionnant dans une perspective déterministe.

Le même raisonnement peut être appliqué au niveau des enjeux de l'organisation puisque toutes entreprises fonctionnent grâce à ses ressources humaines, techniques, informationnelles, naturelles... Dans ce cas l'évaluation individualisée des enjeux dans le cadre de l'évaluation des risques n'apparaît pas comme étant prioritaire puisque à très faible valeur ajoutée par rapport à l'objectif initial.

Au niveau des conséquences, elles sont définies grâce à leurs natures et gravités. La nature des dommages peut être considérée comme invariante c'est-à-dire qu'il est possible d'aboutir à une typologie des dommages engendrés par la confrontation de l'entreprise à ses risques majeurs.

Toutefois, même en limitant le raisonnement aux conséquences directes d'un évènement, les premiers éléments de sortie relatifs à l'évaluation de la gravité apparaissent comme peu pertinents. En effet, la gravité de cet évènement dépend (entre autres) des caractéristiques de l'organisation dans laquelle il intervient c'est-à-dire que le départ d'un collaborateur clé apparaîtra comme insurmontable pour une structure dont la santé financière est déjà difficile alors qu'elle relèvera d'une simple erreur de recrutement pour une structure dont l'équilibre financier est robuste.

C'est donc au niveau des conséquences sur les enjeux des évènements quand ceux-ci surviennent que se focalise la réflexion. Or le concept de vulnérabilité est défini comme étant « *la mesure des conséquences dommageables de l'évènement sur les enjeux en présence* » [GALA SERRA, 2007]. De ce fait, l'objet d'intérêt au niveau de l'étude est circonscrit à la vulnérabilité des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Il s'avère donc que ce soit maintenant à ce niveau spécifique que va émerger la nécessité d'identifier et d'intégrer les variables qui conditionnent les différents niveaux d'acceptabilité associés à un évènement donné. Dans ce cas, il convient non plus de parler de facteurs de risque mais plutôt de facteurs de vulnérabilité (Figure 10).

Facteurs de vulnérabilité

Risque = évènement \* enjeux \* conséquences

### Figure 10 : Les composantes de la vulnérabilité

Au regard de cela, l'évaluation du risque passe donc par l'évaluation de la vulnérabilité.

#### 2.2.2 Définition du concept de vulnérabilité

La vulnérabilité est un concept complexe qui peut être définie comme étant « *the degree to which a system, subsystem, or system component is likely to experience harm due to exposure to hazard, either a perturbation or stress/stressor.* » [TURNER ET AL., 2003]. Elle peut recouvrir différentes réalités en fonction de son association à un objet, à une personne, à un processus...<sup>32</sup>. Tout comme précédemment, la vulnérabilité est observée au regard des trois composantes du système étudié qui sont l'entrepreneur, l'environnement et l'entreprise elle-même.

##### 2.2.2.1 Les vulnérabilités de l'entrepreneur

A l'échelle de l'individu, différentes formes de vulnérabilités peuvent être mises en évidence.

La première forme de vulnérabilité du dirigeant retenue est inhérente à son état de santé physique. En effet, le positionnement (et la criticité associée) de l'entrepreneur au sein de sa structure sous-tend que si celui-ci décède d'une crise cardiaque par exemple, il y a de forte chance pour que son entreprise ne lui survive pas ou très peu de temps. Le dirigeant étant le chef d'orchestre (ou pire, l'homme-orchestre [FOLIARD, 2008]) de l'organisation, il est possible d'envisager que la santé de l'entreprise dépend entre autres de celle de son dirigeant.

La deuxième forme de vulnérabilité à mentionner est relative à l'état psychologique de l'entrepreneur. Si ce dernier est dépressif, il y a peu de chance qu'il soit en mesure de détecter et d'analyser (plus ou moins) objectivement les opportunités (projets, partenariats, ...) qui se présentent à lui. De même au quotidien en interne, cet état psychologique apparaît comme étant peu propice à la mise en mouvement et à l'entretien d'une dynamique au niveau des autres acteurs de l'entreprise.

Une autre forme de la vulnérabilité peut être directement liée aux aptitudes de l'individu : c'est la vulnérabilité « psychotechnique » [BULINGE, 2002]. Elle est relative à la motivation,

---

<sup>32</sup> Voir Annexe 16 : Typologies des vulnérabilités selon [BULINGE, 2002].

aux compétences, à l'intégrité morale,...de l'entrepreneur. En effet, si le dirigeant n'est pas compétent pour la conduite des activités qui lui incombent, il lui sera difficile de trouver et de mettre en dynamique un système durable, et ce, même avec les meilleures intentions.

Enfin, la dernière forme de vulnérabilité retenue pour le dirigeant émane de sa sphère personnelle. [BULINGE, 2002] qualifie cette vulnérabilité de « vulnérabilité sociale ». Elle est associée aux situations maritales, familiales, amicales... de l'entrepreneur et est d'autant plus importante que la distinction/la limite entre univers personnel et professionnel est souvent ténue (lieu d'habitation comme locaux de l'entreprise, époux/épouse du dirigeant qui travaille dans la structure de façon plus ou moins officielle, difficultés de distinctions entre finances de l'organisation et finances privées,...).

#### **2.2.2.2 Les vulnérabilités de l'environnement de l'entreprise**

Au niveau de l'environnement dans lequel évolue la TPE, différentes vulnérabilités peuvent également être mises en exergue.

La première forme de vulnérabilité retenue est relative aux partenaires de l'organisation c'est-à-dire à ses fournisseurs, à ses clients, à ses concurrents,... Celle-ci est d'autant plus prégnante dans un contexte TPE du fait de la forte réticulation de ce type d'organisation. Dans ce cas, la vulnérabilité (ou à l'inverse, la robustesse) de l'entreprise est fonction de celle de ses partenaires, ce qui conduit à soulever la question de la dépendance de la TPE vis-à-vis de son réseau.

Une autre forme de vulnérabilité de l'entreprise peut être imputée à l'environnement physique dans lequel l'organisation conduit ses activités. Cette forme de vulnérabilité est associée à l'approvisionnement en eau, en électricité, en gaz..., mais également aux installations routières, portuaires, aéroportuaires,... C'est aussi à ce niveau que seront prises en compte les contraintes géographiques de l'entreprise (isolement, proximité avec une forêt, une montagne ou une étendue d'eau, interactions non souhaitées avec les activités voisines,...).

Enfin, la troisième forme de vulnérabilité qui émane de l'environnement de l'entreprise est associée à son environnement macroéconomique. Elle découle du contexte général dans lequel évolue la structure et comprend les réglementations, les politiques publiques, les marchés financiers, ... Par exemple, il est possible d'envisager qu'il est moins compliqué pour un entrepreneur de trouver un ingénieur qualifié en France qu'au Kazakhstan. De même,

l'ensemble des dispositifs de soutien et d'aide proposés par l'état français en termes de création d'entreprise, d'innovations,... pour les petites structures est une composante qui est inexistante dans beaucoup d'autres pays.

### **2.2.2.3 Les vulnérabilités de l'entreprise**

La première forme de vulnérabilité associée à l'entreprise provient de ses biens matériels. A ce niveau, il convient de s'intéresser aux locaux de l'organisation, à ses machines, à son matériel informatique, ... Par exemple, le choix des matériaux de construction influence la résistance des bâtiments aux flammes, aux intempéries,... (Principe des maisons des trois petits cochons au regard d'un aléa donné). Dans ce cas, cette forme de vulnérabilité correspond à la vulnérabilité physique de l'entreprise.

La deuxième forme de vulnérabilité retenue pour l'organisation provient des groupes de personnes qui la composent/constituent. Outre les aspects individuels qui peuvent être repris du 2.2.2.1 pour chaque acteur, c'est plutôt les constituants collectifs qui sont ici visés. Ceux-ci intègrent par exemple des notions de dynamisme, de cohésion et d'esprit d'équipe, de culture, de discipline, d'ambitions, ...

Enfin, la troisième forme de vulnérabilité de l'entreprise est relative à sa gestion et à son organisation. Selon les activités et personnalités en présence, l'approche managériale adéquate ne pourra donc pas être identique pour toutes les entreprises. Par exemple, dans une perspective d'innovation, l'encadrement des acteurs impliqués devrait permettre de favoriser/de stimuler leur créativité tout en apportant une structuration qui permettra de tirer effectivement partie des idées proposées. De même, bien que recommandée, la planification formelle et détaillée des différentes tâches à accomplir n'est pas forcément critique au sein de toutes les petites entreprises.

### **2.2.2.4 La vulnérabilité de la TPE**

Il apparait donc que la vulnérabilité de la TPE soit elle-même constituée d'un grand nombre de composantes.

Plus précisément, [DE LA BRUSLERIE, 2006] définit une entreprise vulnérable comme étant celle dont le « *risque de défaillance est élevé si certains évènements ou si une évolution de l'environnement surviennent* ». Il précise que la défaillance résulte de la « *conjonction d'une vulnérabilité et d'évènements internes et externes à l'entreprise* ».

Dans ce cas, [KOENIG, 1985] indique que le niveau de vulnérabilité d'une organisation dépend de deux éléments distincts qui sont l'exposition au risque (qu'il qualifie d' « *état de vulnérabilité* » de par le caractère statique de celle-ci) et « *la capacité qu'a l'entreprise de régler les difficultés qu'elle rencontre* ».

L' « *état de vulnérabilité* » (ou exposition) matérialise la « *susceptibilité à la perte, perception de risque ou une menace à une valeur active ou à un processus produisant des valeurs actives, que l'on quantifie habituellement en dollars. Une exposition est le nombre total de dollars à risque, sans égard à la probabilité d'un évènement négatif.* » [TANZI ET DELMER, 2006].

La « *capacité qu'a l'entreprise de régler les difficultés qu'elle rencontre* » [KOENIG, 1985] concrétise les éléments/dispositifs en présence dans l'organisation qui permettent de minimiser ou de circonscrire les conséquences d'un évènement. De ceci découle la notion d'anticipation, pour laquelle il est possible de postuler qu'elle est l'un des premiers maillons qui permet à une entreprise de s'assurer de disposer des moyens qui lui permettront justement « *de régler les difficultés qu'elle rencontre* » [KOENIG, 1985].

### 2.2.3 Gestion de la vulnérabilité

Une évaluation globale des vulnérabilités devrait reposer sur trois composantes distinctes : le dénombrement et l'estimation/la monétisation des enjeux, l'estimation de l'endommagement des enjeux a priori et / ou a posteriori ainsi que l'analyse des facteurs d'influence (Figure 11).

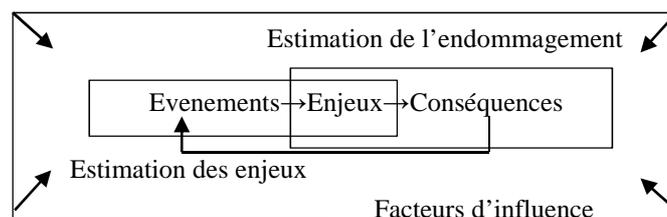


Figure 11 : Les composantes de l'évaluation de la vulnérabilité

Couramment, l'évaluation des vulnérabilités des TPE / PME face à leurs risques majeurs passe par l'évaluation quantitative et qualitative des enjeux matériels et immatériels.

#### 2.2.3.1 Evaluation des dommages

L'évaluation financière des dommages permet d'aboutir à la détermination du montant des dommages envisagés.

L'évaluation financière des dommages aux biens peut être réalisée en s'appuyant sur différentes méthodes de valorisation (coûts historiques, valeur fiscale, valeur de remplacement, valeur résiduelle...) qu'il convient de sélectionner selon la situation. Toutefois, cet élément de quantification ne représente qu'un des aspects qu'il est nécessaire de compléter par l'évaluation des coûts relatifs à la démolition, au déblaiement, à la reconstruction...

L'évaluation financière de l'engagement de la responsabilité est réalisée en tenant compte des coûts de respect des injonctions et d'exécution sous décision judiciaire, des montants des indemnités par jugement ou conciliation, des amendes, des frais de défense et des pertes de réputation et/ou de parts de marché [HEAD AND HORN, 2003].

L'évaluation des dommages aux personnes est réalisée en s'interrogeant sur l'indisponibilité de la personne considérée. Pour les absences temporaires, il convient de travailler au regard de la durée de l'absence, du délai de remplacement, des coûts de recherche et de formation, des coûts supplémentaires en salaire, des délais pour amener le remplaçant à plein régime, des frais supplémentaires en termes de pertes de productivité et erreurs pour l'organisation ainsi que des coûts de formation au retour du salarié [HEAD AND HORN, 2003]. Dans le cas des absences définitives, il est nécessaire de s'interroger sur les délais de remplacement, les coûts de recherche et de formation, les coûts supplémentaires en salaire, les délais pour amener le remplaçant à plein régime, les frais supplémentaires en termes de pertes de productivité et erreurs pour l'organisation, les coûts induits par les modifications de structure ainsi que les coûts inhérents à l'arrêt de projets. A ce niveau, il peut également être tenu compte des conséquences des dommages d'un accident du travail sur les finances de la famille du salarié concerné.

Les pertes d'exploitation trouvent leur origine dans les différents dommages présentés précédemment (dommages aux biens et aux personnes ainsi que l'engagement de la responsabilité de l'entreprise) qui affectent, ralentissent, perturbent...la capacité de l'entreprise à fabriquer et à fournir le produit/service. Leur évaluation est réalisée en questionnant plusieurs grandeurs telles que le degré et la durée de l'interruption, les pertes de recettes, les charges associées à la perturbation (charges fixes et exceptionnelles), le niveau des résultats courants ainsi que le délai de retour au niveau des résultats courants.

### 2.2.3.2 Détermination de la gravité des conséquences financières des dommages

Elle est principalement évaluée au regard des objectifs de l'entreprise. Plus précisément, c'est l'impact sur les objectifs de l'organisation qui permet de déterminer la gravité des conséquences des dommages.

Les objectifs d'une organisation peuvent être de différents ordres : le maintien ou l'augmentation de ses parts de marchés, le maintien ou la croissance du chiffre d'affaires, le respect des contraintes légales et règlementaires<sup>33</sup>, le maintien ou l'augmentation des rendements associés aux capitaux propres, le maintien ou l'augmentation des bénéfices, la poursuite des activités en toutes circonstances<sup>34</sup>,... Ces éléments sont caractérisés comme étant les « *objectifs fondamentaux* » [HEAD AND HORN, 2003] de l'entreprise et c'est pour eux et par eux qu'a été développée la gestion des risques.

A partir de là, émerge la question de la correspondance de ces objectifs avec ceux des entrepreneurs. En effet, si l'ensemble de ces objectifs économiques et financiers apparaissent comme étant fondamentaux pour certains types d'organisations, ils n'apparaissent toutefois pas réellement en adéquation avec ceux qui sont poursuivis par les entrepreneurs.

Dans leurs travaux menés sur le lien conditionnant entre objectifs entrepreneuriaux et taille de l'entreprise, [ROBICHAUD ET MC GRAW, 2004] soulèvent deux points importants :

- Le premier établit que les objectifs mentionnés comme fondamentaux et traités par la gestion des risques ne le sont pas du tout pour les TPE. L'instrument de mesure qu'ils utilisent est issu de celui développé par [KURATKO ET AL., 1997] qui travaille à partir de quatre grandes familles de motivations : les motivations extrinsèques (acquisition de richesses personnelles, augmentation du revenu personnel, augmentation des opportunités de revenus), les motivations d'indépendance et d'autonomie (maintien d'un sentiment de liberté et d'indépendance, être son propre patron, créer son propre emploi, contrôler son cheminement personnel, obtenir une sécurité personnelle en se garantissant un emploi), les motivations intrinsèques (se faire connaître de la communauté, relever un défi, vivre pleinement ses émotions,...)

---

<sup>33</sup> Est-ce réellement le respect de la législation et réglementation (croyance profonde pour les valeurs de la vie en société) ou plutôt les coûts et pertes de réputation associés que l'on cherche à éviter ?

<sup>34</sup> Est-ce l'aspect social/sociétal de l'organisation que l'on cherche à maintenir/préserver ou les pertes de revenus, pertes de clients, pertes de réputation associées que l'on cherche à éviter ?

et la motivation de sécurisation de la famille (sécuriser la situation financière de la famille et bâtir une entreprise qui pourra être léguée à celle-ci).

- Ceci met en évidence que les objectifs fondamentaux des dirigeants des petites structures sont très éloignés de ceux économiques et financiers qui apparaissent comme élémentaires dans le cadre de la pérennisation des activités d'une organisation. Cette personnalisation des buts poursuivis soulève la question de l'inadéquation des approches qui tendraient à se positionner par des éléments de stricte valorisation de l'organisation. Dans ce cas, il est normal qu'il soit difficile de susciter l'envie du dirigeant qui est dans l'incapacité de voir comment les approches proposées pourront l'aider ou lui assurer l'atteinte de ses buts. De même, il est possible d'envisager que cette personnalisation des objectifs de l'entreprise soit un des facteurs explicatifs de la quasi absence de formalisation de ceux-ci dans les petites structures soulevant ainsi la question du déploiement et de la mise en œuvre d'une approche de gestion des risques dans une organisation qui ne répond pas à des objectifs définis explicitement.

- Le second traite des travaux qui mettent en évidence « *qu'une majorité de dirigeants de TPE<sup>35</sup> privilégiaient des objectifs intrinsèques, alors qu'une majorité de dirigeants de PME favorisaient des objectifs extrinsèques* » [ROBICHAUD ET MC GRAW, 2004]. Il apparaît donc qu'il existe une évolution dans les champs d'intervention du dirigeant qui conditionnent l'organisation qui y est associée. Toutefois, il apparaît que cette externalisation des objectifs n'est pas si « subite ». Dans ce cas, il est proposé d'envisager la prise en considération d'une externalisation progressive des objectifs<sup>36</sup>.

Au regard de ceci, les approches de gestion des risques proposées qui répondent parfaitement aux caractères extrinsèques des buts poursuivis par les grandes entreprises se doivent d'être absolument reconsidérées pour intégrer les caractères intrinsèques de ceux poursuivis par les dirigeants des plus petites structures.

### **2.2.3.3 Eléments de réduction de la vulnérabilité**

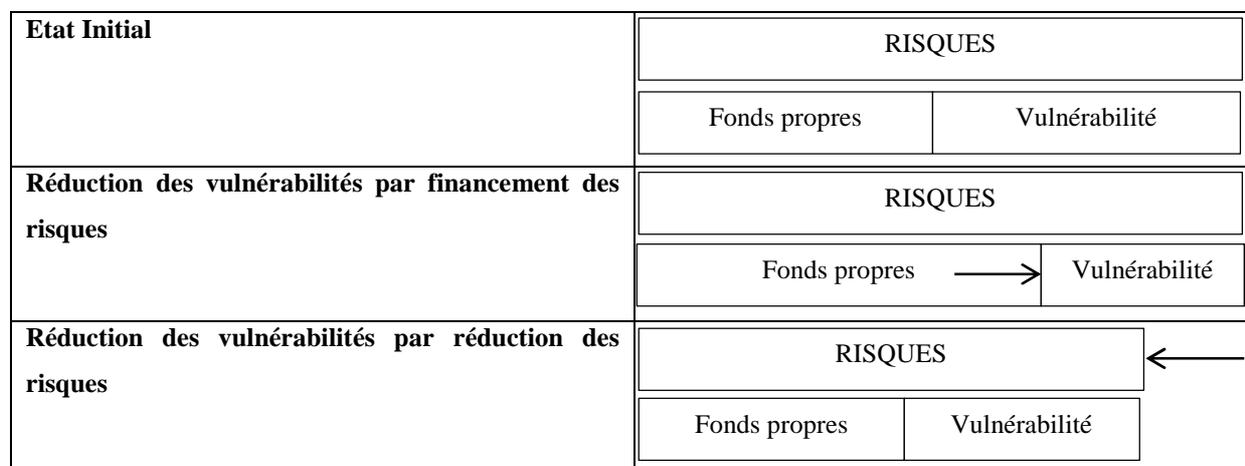
La réduction de la vulnérabilité peut être effectuée grâce à deux approches distinctes qui sont

---

<sup>35</sup> Au regard des nombreuses disparités observables pour la définition des différentes catégories d'entreprises, Robichaud et McGraw définissent la TPE comme étant une organisation employant au maximum 5 personnes et la PME comme étant celle employant plus de 5 salariés.

<sup>36</sup> Voir Annexe 17 : Externalisation progressive des objectifs avec la taille de l'entreprise.

la réduction des risques et leur financement. Dans la plupart des cas, la combinaison de ces deux types de démarche est nécessaire dans le but de s'assurer de l'optimalité des plans qui seront mis en œuvre (Figure 12).



**Figure 12 : Les deux approches de réduction de la vulnérabilité**

#### 2.2.3.3.1 Réduction des vulnérabilités par financement des risques

Le financement des risques repose sur deux approches distinctes qui sont la rétention et le transfert.

Dans le cas d'une rétention, l'entreprise envisage d'avoir recours à ses ressources propres pour couvrir les montants des pertes engendrées tandis que dans le cas d'un transfert, ce sont les ressources d'une ou de plusieurs partie(s) prenante(s) qui sont mobilisées.

La sélection des solutions de financement des risques envisagées devra être réalisée au regard de cinq critères qui sont inhérents à la possession/disponibilité des fonds nécessaires pour couvrir les pertes mais également pour s'assurer de la poursuite des activités de l'organisation, à la gestion de la volatilité des résultats de l'entreprise (réduction de l'incertitude sur les pertes), à la maîtrise du coût des risques ainsi qu'au respect des prescriptions légales et réglementaires.

La décision de rétention ou de transfert se fonde sur les caractéristiques (gravité/prévisibilité/fréquence) de la vulnérabilité considérée. Théoriquement et de façon simplifiée, il est possible d'envisager que la décision de rétention est appropriée dans le cas d'une vulnérabilité dont les caractéristiques sont (basse/haute/haute) alors que le transfert est pertinent dans le cas d'une vulnérabilité dont les caractéristiques sont (haute/basse/basse). Pour l'ensemble des vulnérabilités dont les caractéristiques peuvent être jugées comme

intermédiaires (autres configurations), il convient de s'atteler à la définition d'un programme hybride de financement qui contiendra à la fois des éléments de rétention et des éléments de transfert.

La rétention est définie comme étant « *le mécanisme par lequel une organisation puise dans ses propres ressources pour financer les conséquences de la réalisation d'un risque ou par lequel une entreprise conserve la volatilité de ses résultats provoquée par la réalisation d'un risque* » [HEAD AND HORN, 2003].

Il est possible de distinguer deux formes de rétention au regard du caractère planifié ou non de celle-ci. La rétention planifiée découle directement de l'appréciation des vulnérabilités. Le cas échéant, l'entreprise s'assurera distinctement/explicitement de disposer des moyens qui permettront de couvrir les pertes engendrées au cours et après un sinistre (notion d'auto-assurance). La rétention non planifiée (ou rétention non formalisée) matérialise une situation dans laquelle aucun élément du programme de financement ne traite explicitement de celle-ci.

Le transfert est défini comme étant « *le mécanisme par lequel une organisation compte sur les ressources d'un tiers, qui a accepté de le faire en application d'un contrat, pour financer les conséquences de la réalisation d'un risque ou par lequel une entreprise transfère à un tiers la volatilité de ses résultats qui serait provoquée par la réalisation d'un risque* » [HEAD AND HORN, 2003].

#### 2.2.3.3.2 Réduction des vulnérabilités par la réduction des risques

La réduction des risques s'articule autour de cinq instruments distincts qui sont l'évitement/la suppression des risques, la prévention, la protection, la ségrégation et le transfert contractuel organisés et mis en œuvre dans le but de réduire la fréquence, la gravité et/ou l'incertitude autour de l'occurrence d'un évènement<sup>37</sup>.

L'évitement ou la suppression permet de rendre la survenue d'un sinistre irréalisable (probabilité d'occurrence d'un Evènement Non Souhaité (ENS) égale à 0). Cette configuration est observable en décidant de ne pas prendre d'associé, de ne pas produire une nouvelle gamme,... Toutefois, il convient d'être vigilant aux risques associés ou directement créés par cet instrument à savoir pour les exemples donnés, respectivement, l'unicité du dirigeant de l'organisation (criticité maximale d'une ressource névralgique) et la perte de

---

<sup>37</sup> Voir Annexe 18 : Instrument de Réduction des vulnérabilités par réduction des risques.

marchés/clients associée.

La prévention des risques permet de diminuer la fréquence de survenue d'un sinistre (réduction de la probabilité d'occurrence d'un ENS). « *Généralement, une mesure de prévention des risques est une action prise avant un sinistre pour briser l'enchaînement des évènements qui conduisent au sinistre. La rupture de la séquence doit arrêter la survenance du sinistre ou au moins la rendre moins probable.* » [HEAD AND HORN, 2003].

La protection permet d'effectuer la réduction de la gravité et importance d'un sinistre quand celui-ci survient. Les mesures de protection qui sont mises en œuvre peuvent être pré ou post accidentelles et sont identifiées par confrontation virtuelle entre le sinistre et les enjeux de l'entreprise. Les mesures de protection pré accidentelles regroupent par exemple le renforcement de la structure d'un bâtiment, la limitation d'accès à un nombre restreint de personnes pour une salle dangereuse, le port d'Equipements de Protection Individuelle... Les mesures de protection post accidentelles comprennent l'installation de bassin de récupération des eaux souillées (eaux polluées chimiquement, physiquement...), la création d'une procédure inhérente aux comportements à adopter face à une personne blessée, une alarme incendie d'évacuation...

La ségrégation des risques repose sur deux types d'éléments qui sont la séparation et la duplication. Cet instrument se focalise sur les enjeux de l'organisation et plus particulièrement au niveau de leur criticité par rapport à l'entreprise :

- La séparation des risques consiste à scinder un enjeu critique en enjeux plus petits. C'est par exemple le cas de la répartition des fournitures sur deux sites géographiquement distincts, la prise de vols aériens différents lors des déplacements des dirigeants associés d'une structure, le stockage numérique des différentes données de l'organisation sur divers supports...
- La duplication consiste à multiplier un enjeu critique. Elle est matérialisée au travers de la redondance de matériels, équipements, personnes,... C'est par exemple le cas quand une entreprise possède deux exemplaires d'une machine « vitale » à la conduite de ses activités, forme transversalement ses salariés, possède un double système de stockage de ses informations/données.

Enfin, le transfert contractuel des risques consiste en la cession de ceux-ci à un tiers. Cet instrument peut se matérialiser au travers de contrats de sous-traitance qui permettent de

déplacer la responsabilité pour la production d'un produit dangereux par exemple.

Cette deuxième section a présenté les éléments qui permettent de répondre aux difficultés d'appropriation par les TPE des démarches de gestion des risques couramment utilisées.

La première sous-section a défini les concepts de risques et de vulnérabilités. Ceci a été réalisé pour matérialiser leur interdépendance mais également pour en dégager les différents constituants qu'il sera nécessaire de mobiliser dans le cadre de la suite de nos travaux.

La deuxième sous-section a décrit la vulnérabilité au travers de son caractère polymorphe. Elle a donc permis de délimiter la notion en la rapportant à l'objet d'étude qui est une organisation spécifique, la TPE.

Enfin, la troisième sous-section a traité de la gestion de la vulnérabilité. Pour cela, elle a exposé l'approche classique qui est utilisée dans le cadre de la pérennisation des activités des entreprises.

Après la description de la vulnérabilité, la section suivante met en évidence une caractéristique spécifique de celle-ci qui émerge directement de l'intégration des particularismes de la TPE : son caractère transitoire.

### **2.3 Le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs**

La troisième section de ce chapitre permet de décrire plus spécifiquement la vulnérabilité des TPE en mettant en évidence son caractère transitoire.

Pour cela, la première sous-section relie les pratiques de l'entreprise avec ses vulnérabilités. En effet, en l'absence de système formel de gestion des risques, ce sont les activités, les modes d'organisations, les structures... de l'entreprise qui jouent implicitement ce rôle.

La deuxième sous-section décrit le cycle de vie de l'entreprise duquel découle le caractère transitoire des vulnérabilités. Ce concept a été mobilisé dans le but de répondre et d'intégrer la très grande hétérogénéité des configurations observables dans les TPE.

Enfin, la troisième sous-section présente la relation qui peut exister entre le cycle de vie de la TPE et ses critères de vulnérabilités. Ceci permet de mettre en évidence que la vulnérabilité de la TPE dépend de son niveau de maturité et donc de l'évolution de ses pratiques.

### **2.3.1 Pratiques de l'entreprise et vulnérabilités**

Comme mentionné précédemment au 2.2.1, le concept de vulnérabilité est « *la mesure des conséquences dommageables de l'évènement sur les enjeux en présence* » [GALA SERRA, 2007] et la gravité d'un évènement dépend (entre autres) des caractéristiques de l'organisation dans laquelle il intervient.

Dans ce contexte, il aurait été aisé de proposer un cadre de référence général qui aurait permis de définir la conformation d'une organisation robuste. Toutefois, la démarche que suit ce travail de thèse est antinomique avec cette perspective puisque l'intention originelle est de construire un instrument qui reposerait sur/qui intégrerait les particularismes des TPE. En effet, l'approche proposée dans ce manuscrit ne vise pas à aboutir à la validation d'un modèle universel qui justifierait d'imposer différents composants de la gestion des risques comme « bonne solution ou pratique » pour toutes les petites structures. Concrètement, ce qui est construit dans notre travail, c'est la mise en exergue des implications des différentes configurations des entreprises en matière de vulnérabilité. Par exemple, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il n'est aucunement question d'aboutir à la préconisation systématique du suivi périodique des niveaux de rémunération du marché pour les personnes clés de l'entreprise. L'objectif sera plutôt tourné vers la détermination/l'identification du moment où/des conditions pour lesquels la non présence de cette pratique peut remettre en cause la pérennité de la TPE. Le même raisonnement peut être appliqué au niveau de la gestion financière de l'entreprise pour le système formel de prévisions budgétaires associé aux rapports mensuels des ventes et de production.

Toutefois, chaque TPE est une entité à part entière intimement liée à une individualité. Ceci sous-tend donc que les TPE ainsi que les activités conduites en leur sein, puisse être aussi hétérogène que les aspirations personnelles de chaque entrepreneur. De plus, l'entreprise n'est pas un système figé et hermétique, ce qui signifie que celle-ci s'adapte et évolue au jour le jour. Dans ce cas, les pratiques observables dans l'organisation changent aussi, ce qui implique que les vulnérabilités identifiées à un instant  $t$  ne seront plus forcément pertinentes à  $t+1$ . En d'autres termes, cela revient à dire que les besoins/les vulnérabilités d'une organisation dépendent du niveau de développement de ses pratiques.

### **2.3.2 Le cycle de vie de la TPE**

Il existe différentes approches qui permettent de caractériser l'évolution des entreprises telles que les approches économiques [PENROSE, 1959] [HITCHENS, 1976] [WATTS, 1981] [O'FARRELL AND CROUCHLEY, 1985], les approches d'évolution par étapes [GREINER,

1972] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [GILL, 1985] [GIBB AND SCOTT, 1985], les approches stochastiques [GIBRAT, 1931] [MANSFIELD, 1962] [O'FARRELL AND CROUCHLEY, 1985], les approches par le développement managérial et organisationnel [HARRIGAN, 1980] [BAMBERGER, 1983] [GIBB AND DYSON, 1984] [PORTER, 1985]...

Compte tenu des objectifs poursuivis, ce sont les approches d'évolution par étapes complétées par certains éléments des approches managériales et organisationnelles qui ont été retenues. Même en se limitant à ces dernières, la littérature relative au sujet est vaste mais surtout très hétérogène. Par souci de réduction mais également de pertinence, la majorité des données présentées sur la thématique tendront au maximum à être issues de sources inhérentes aux petites structures.

Les approches d'évolution par étapes sont fondées sur la notion de cycle de vie qui est empruntée au domaine biologique : « *Like people and plants, organizations have a life cycle. They have a green and supple youth, a time of flourishing strength, and a gnarled old age...* » [LIPPITT AND SCHMIDT, 1967]. Cette notion est également usitée dans le but d'expliquer l'évolution de certains éléments constitutifs de l'organisation tels que le cycle de vie « produit » [VERNON, 1970] [JAMES, 1973] [KROEGER, 1974], le cycle de vie des technologies [FOSTER, 1986] ...

Dans ce cas, tout comme les organismes vivants, l'entreprise devrait linéairement se développer en respectant un ordre particulier d'étapes (« *The life-cycle approach posits that just as humans pass through similar stages of physiological and psychological development from infancy to adulthood, so businesses evolve in predictable ways and encounter similar problems in their growth* » [BHIDE, 2000]).

Le premier constat frappant à cet égard est qu'il n'existe pas d'unanimité quant au nombre de stades que devrait théoriquement traverser une entreprise, c'est-à-dire que les modèles observés peuvent reposer sur 3 à 11 étapes distinctes de développement. Malgré cette amplitude, la majorité d'entre eux compte entre 3 et 5 étapes [RAMANGALAHY, 1990] [LICHTENSTEIN, LEVIE AND HAY, 2007].

Outre le nombre d'étapes, ce sont même les paramètres qui les caractérisent qui varient. Par exemple, l'évolution de l'organisation peut être matérialisée au regard des décisions

stratégiques, de la structure de l'entreprise, du système de contrôle, du système de récompense, de l'âge, de la taille, du secteur, des produits/services...<sup>38</sup>.

Différentes phases de développement sont identifiées sans qu'aucun consensus n'ait pu être établi quant à ce qu'elles représentent [LICHTENSTEIN, LEVIE AND HAY, 2007]. Ont été mises en lumière : le prédémarrage, le démarrage, la survie, la croissance, l'expansion et la maturité.

### **2.3.2.1 L'étape 0 : le protobusiness ou le prédémarrage**

Cette étape n'apparaît explicitement que rarement dans les modèles théoriques [GILL, 1985] [FORTIN, 1986] [KAZANJIAN, 1984] [ADIZES, 1989] [FORTIN, 1992] malgré le fait que celle-ci soit cruciale. « *Pour la plupart cette phase, importante pour l'étude du processus de création d'entreprise, est tout simplement ignorée ou intégrée à la phase de démarrage* » [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997] sur les bases de [FORSYTH, MOUNT AND ZINGER, 1991].

Dans leurs travaux spécifiques, [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997] caractérisent la phase de prédémarrage à l'aide de six éléments qui sont l'entrepreneur potentiel, ses motivations, son idée, la validation au travers des facteurs personnels, sociétaux et environnementaux, la planification et la négociation.

Au niveau particulier de l'entrepreneur, s'il est au cœur du prédémarrage, il est important de préciser qu'il joue un rôle tout au long du développement et de l'évolution de l'organisation [STEINMETZ, 1969] [TOULOUSE, 1980] [GASSE ET CARRIER, 1992].

Au niveau du présent manuscrit, tout comme [GILL, 1985] il est considéré que la criticité de cette étape nécessite une étude spécifique (réduction des vulnérabilités à la source). De même, au regard des éléments disponibles, l'objet des travaux implique de fonder les réflexions à partir de la démarcation du démarrage (création, installation et début des opérations commercialisées de l'entreprise [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997]) puisque l'identification des vulnérabilités organisationnelles est compromise si l'organisation n'a pas d'existence.

### **2.3.2.2 L'étape 1 : Le démarrage ou la création**

Cette étape matérialise le début du développement organisationnel et fonctionnel de l'entreprise [LESTER AND PARNELL, 2006].

---

<sup>38</sup> Voir Annexe 19 : Quelques exemples de l'hétérogénéité du nombre d'étapes des modèles sur une idée de [LEMAY, 1996].

Elle est marquée par la constitution juridique de l'organisation c'est-à-dire par sa matérialisation dans les canaux officiels comme le suggèrent [GIBB AND RITCHIE, 1982], [BRUYAT, 1993] et [SAMMUT, 1996].

A ce stade, il apparaît que les mots d'ordres soit « produire » et « vendre » [GREINER, 1972] [GALBRAITH, 1982] [TOULOUSE, 1982] [KAZANJIAN, 1984].

« Produire » sous-tend d'avoir à disposition un outil de production qui aura été préalablement établi (comptes bancaires, machines, main d'œuvre, locaux, fournisseurs...) [KAZANJIAN, 1988] [RAMANGALAHY, 1990] [FORTIN, 1992] [LEMAY, 1996] [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997]. « Vendre » implique que des clients sur un ou plusieurs marché(s) ont été identifiés (voire même contactés ce qui a permis de lancer la production) [GIBB AND RITCHIE, 1982] [FOURCADE, 1986] [KAZANJIAN, 1988] [RAMANGALAHY, 1990] [FORTIN, 1992].

Cette installation des premiers cycles de production/ventes est qualifiée de début des opérations [FOURCADE, 1986] [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997] dans lequel est largement impliqué le dirigeant comme à tous les autres niveaux de l'entreprise d'ailleurs [STEINMETZ, 1969] [GREINER, 1972] [TOULOUSE, 1982].

Outre son implication dans les activités, l'entrepreneur entretient également des relations étroites avec ses salariés (notion de supervision directe associée à la personnification des relations) [STEINMETZ, 1969] [COOPER, 1979] [KAZANJIAN, 1984] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [SCOTT AND BRUCE, 1987].

Enfin, l'entreprise repose sur une structure organisationnelle simple qui n'est pas formelle [GREINER, 1972] [MINTZBERG, 1979] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [SCOTT AND BRUCE, 1987].

A ce stade intervient la crise du leadership qui est matérialisée par l'acceptation des demandes/contraintes (finances, énergie, temps) inhérentes à l'organisation par le chef d'entreprise. Selon [SCOTT AND BRUCE, 1987], elle est marquée par l'essentielle évolution du style de management qui doit s'adapter au glissement du focus de l'installation vers celui de la rentabilité, à l'augmentation de la demande en termes de gestion administrative [STEINMETZ, 1969] et à l'augmentation de l'activité et des contraintes temporelles associées.

### **2.3.2.3 L'étape 2 : La survie ou la traversée de la vallée de la mort [SWEENEY, 1983]**

Cette étape est décrite par [BECKMAN, GOOD AND WICKMAN, 1982] [GIBB AND RITCHIE, 1982] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [SCOTT AND BRUCE, 1987] [LORRAIN AND DUSSAULT, 1988] [RAMANGALAHY, 1990]. Elle correspond à l'installation de la première phase de routine dans les activités et peut être intégrée à la phase de démarrage [DURAND, BENOIT, MARTEL, 1997] ou de croissance [LEMAY, 1996] selon les perspectives des auteurs.

L'organisation possède un portefeuille clients qu'elle est capable de satisfaire mais elle doit maintenant se focaliser sur ses revenus et ses dépenses, et particulièrement au niveau du besoin en fonds de roulement (BFR) qui augmente avec la taille de l'entreprise (recherche de la taille optimal en fonction du secteur d'activités et du marché) [BECKMAN, GOOD AND WICKMAN, 1982] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983].

A ce stade, l'entrepreneur « est » toujours l'entreprise [COOPER, 1979] [BECKMAN, GOOD AND WICKMAN, 1982] [KAZANJIAN, 1984] bien que la prise de décision soit plus décentralisée qu'au stade de création [QUINN AND CAMERON, 1983] [LESTER AND PARNELL, 2006].

De même, la croissance en termes de taille et de rentabilité de l'organisation [BROOM ET AL., 1983] est la condition d'atteinte de l'étape suivante d'évolution [CHURCHILL AND LEWIS, 1983]. Un grand nombre d'entreprises stagnent à cette étape de maturité sous la forme des « mom and pop stores » par exemple.

La décision de croissance<sup>39</sup> (que son origine soit relative à l'entité elle-même ou bien à l'intensification de la concurrence) marque les prémices de la crise d'autonomie [SCOTT AND BRUCE, 1987]. Pour l'entreprise il s'agit d'arriver à concilier l'opérationnel et le stratégique dont les relations se sont étirées/distendues avec l'accroissement de l'entreprise [GREINER, 1972]. Pour cela, les premières vraies délégations de responsabilités apparaissent [LIPPITT AND SCHMIDT, 1967] [FILLEY AND HOUSE, 1969] [GALBRAITH, 1982] [SCOTT AND BRUCE, 1987].

Cette problématique d'extension de l'organisation est confirmée par [SCOTT AND BRUCE, 1987], qui mettent en avant les crises les plus probables :

---

<sup>39</sup> Différents auteurs identifient les facteurs qui influencent le positionnement du dirigeant par rapport la décision de croissance. C'est par exemple le cas de Lau and Busenitz (2001) qui mettent en évidence le besoin de réalisation, l'environnement social, la perception des difficultés, ..., Wiklund et al. (2003) pour la charge de travail, le bien-être des salariés, le contrôle..., Morris et al. (2006) pour l'image personnelle, l'importance de la famille, la perception de l'environnement...

- La « surcommercialisation » qui apparaît quand l'entreprise s'engage dans de nouvelles affaires sans que son fond de roulement (FR) ne le lui permette (développement non maîtrisé).
- La complexité des circuits de distribution élargis qui sous-entend d'étendre l'envergure du contrôle par modification du style de management qui devra s'adapter « aux nouvelles règles du jeu ».
- La modification des bases concurrentielles qui augmente significativement la demande en financement de l'organisation (modernisation de l'outil de production, intégration de nouvelles compétences...)
- La pression informationnelle qui rend nécessaire une formalisation du système et particulièrement au niveau comptable et financier.

#### **2.3.2.4 L'étape 3 : la croissance**

Cette étape est caractérisée par un niveau élevé d'apprentissage organisationnel du fait de l'augmentation de la production qui est soutenue par le recrutement [BURNS AND DEWHURST, 1989] [WANG, 2005] qui prend de plus en plus de place [GALBRAITH, 1982].

A ce stade de maturité, l'entrepreneur devient un manager [GREINER, 1972] (passage du « owner-worker » au « owner-manager » [STEINMETZ, 1969] qui devra gérer la coordination fonctionnelle de sa structure en cours de formalisation [GREINER, 1972] [GALBRAITH, 1982] [SCOTT AND BRUCE, 1987] [DODGE AND ROBBINS, 1992]. Cette évolution du positionnement du dirigeant reste toutefois difficile, et celui-ci tend à vouloir continuer à s'impliquer dans les activités opérationnelles [COOPER, 1979] [GREINER, 1972] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983].

La pression en termes de rentabilité est de plus en plus omniprésente [GREINER, 1972] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [KAZANJIAN, 1984] particulièrement du fait des modifications des besoins relatifs aux sources de financements [SCOTT AND BRUCE, 1987] [MC MAHON, 1998] [BURNS, 2001].

De plus, selon la nature du produit fourni, l'entreprise pourra se lancer dans la R&D avec pour objectif une extension de sa gamme [SCOTT AND BRUCE, 1987] [GASSE ET CARRIER, 1992].

La crise du contrôle intervient du fait de l'étalement hiérarchique observable entre le niveau opérationnel et la direction qui accepte difficilement de ne plus contrôler l'organisation dans sa totalité [TYEBJEE ET AL., 1983] [BURNS AND DEWHURST, 1989] [TIMMONS,

1994] [KURATKO AND HODGETTS, 1995]. Cette crise est dépassée avec l'acceptation de la décentralisation, aidée par l'introduction de modes de coordination spécifiques (stratégies de coordination hiérarchique, de départements, de responsabilités...) [GREINER, 1972] [SCOTT AND BRUCE, 1987].

Pour [SCOTT AND BRUCE, 1987], les crises les plus probables à ce stade sont :

- L'entrée d'un concurrent plus important qui forcera l'entreprise à faire un focus sur ses prix, produits et marchés.
- La contrainte de développement pour de nouveaux produits ou dans de nouveaux marchés qui distend encore davantage les ressources financières et managériales.

#### **2.3.2.5 L'étape 4 : l'expansion**

En phase d'expansion « l'ordre du jour » est la formalisation des systèmes de l'entreprise (généralisation du reporting) qui est à présent structurée (fonctionnellement) [FILLELY AND HOUSE, 1969] [BECKMAN, GOOD AND WICKMAN, 1982] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983]. C'est par exemple le cas au niveau de la comptabilité et des contrôles budgétaires [SCOTT AND BRUCE, 1987]. Cette structuration peut apparaître comme répondant à la décentralisation de l'autorité [GALBRAITH, 1982] [SCOTT AND BRUCE, 1987] qui émane de l'introduction de managers en support du dirigeant [FILLELY AND HOUSE, 1969] [THAIN, 1969] [GREINER, 1972] [TOULOUSE, 1980] [SCOTT AND BRUCE, 1987]. Cette entrée dans l'organisation peut conduire à une crise de culture [SCOTT AND BRUCE, 1987] qui éclate avec les salariés qui sont en poste depuis les prémices de l'entreprise.

De même, la systématisation des fonctions les plus administratives [SCOTT AND BRUCE, 1987] répond à un besoin du dirigeant qui doit à présent obligatoirement établir une politique d'entreprise et se positionner stratégiquement [FILLELY AND HOUSE, 1969] [COOPER, 1979] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983]. Ceci est entre autres inhérent aux besoins de fonds à long termes qui nécessitent, pour être satisfaits, d'être relativement irréprochable et tout particulièrement au niveau de ses actifs.

De façon générale, au cours de cette étape de développement, le focus de l'entreprise réside dans le financement de son expansion mais également dans le maintien du contrôle de l'organisation dans le but de s'assurer de l'allocation optimale des ressources.

A ce stade, la crise de la « paperasserie » trouve ses origines dans le manque de confiance grandissant entre la direction et les différents niveaux opérationnels. Elle se matérialise par

l'instauration et le développement excessif de systèmes et de programmes qui « rigidifient » l'organisation sans réellement répondre à sa complexification [GREINER, 1972] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983].

Pour [SCOTT AND BRUCE, 1987], les crises les plus probables sont relatives à la distance entre le terrain et la direction qui s'accroît avec la décentralisation mais également au besoin d'attention sur l'environnement (jusque-là, le focus était plutôt interne à l'organisation) qui permettra à l'entreprise de maintenir son avantage concurrentiel par la différenciation en terme de produits (focus sur les besoins clients et sur leur satisfaction).

### **2.3.2.6 L'étape 5 : la maturité**

Cette dernière étape d'évolution est marquée par la continuation de l'accroissement de l'organisation qui est à la limite de sortir de la catégorie « small business » si celle-ci est en mesure de trouver et de répondre aux opportunités de développement [SCOTT AND BRUCE, 1987].

Le dirigeant est à présent principalement focalisé sur la gestion et le management stratégique [FILLEY AND HOUSE, 1969] [COOPER, 1979] de son organisation qui est encore structurée fonctionnellement ([FILLEY AND HOUSE, 1969] [BECKMAN, GOOD AND WICKMAN, 1982] [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] et / ou qui est sur le point d'être réorganisée par produits ou gammes de produits [SCOTT AND BRUCE, 1987].

A ce stade, un des défis de l'entreprise réside dans la maîtrise des dépenses via, entre autres, l'optimisation des systèmes de contrôles et de budgétisations [GREINER, 1972] [GALBRAITH, 1982] [SCOTT AND BRUCE, 1987] [DODGE AND ROBBINS, 1992].

De même, du fait des pressions exercées par l'environnement externe de l'organisation et tout particulièrement au niveau des prix, il apparaît que la productivité (associée dans certains cas, à l'innovation) devienne une composante fondamentale [STEINMETZ, 1969] [SCOTT AND BRUCE, 1987] [DODGE AND ROBBINS, 1992].

Les travaux les plus récents du domaine tendent à remettre en cause l'utilisation du concept de cycle de vie comme stricts fondements pour la description du développement des organisations. C'est par exemple le cas du très stimulant « Stage theory is dead » de [LICHTENSTEIN, LEVIE AND HAY, 2007] qui outre une critique fondée et argumentée, propose des pistes à destination des chercheurs qui développent des typologies (ou taxonomies (ex : [BIGA, 2008])) bien qu'au niveau du concept de cycle de vie, ce type de pratiques n'apparaissent que beaucoup plus rarement et surtout récemment dans des domaines d'activités spécifiques (ex : small IT businesses)) et / ou des modèles d'évolution.

Après une brève revue de la littérature à disposition (Perspective Small Business) comparée à celle effectuée par [LICHTENSTEIN, LEVIE AND HAY, 2007] (Perspective générale), il apparaît en fait que les points de désaccords entre auteurs soient récurrents. Par exemple, sont mis en lumière :

- Un désaccord autour du nombre et des constituants des étapes que doit théoriquement traverser l'organisation [QUINN AND CAMERON, 1983] [DUSSAULT, 1987] [RAMANGALAHY, 1990] [LEMAY, 1996] [LICHTENSTEIN, LEVIE AND HAY, 2007].
- Un désaccord autour de la linéarité du processus de développement de l'entreprise (conception déterministe de la notion de cycle de vie) c'est-à-dire que certains auteurs soulignent que l'organisation ne respectent absolument pas l'ordre prédéfini d'étapes successives établies théoriquement [CHURCHILL AND LEWIS, 1983] [LORENZONI AND ORNATI, 1988] [GASSE ET CARRIER, 1992]<sup>40</sup>.
- Un désaccord mis en évidence par [LICHTENSTEIN, LEVIE, HAY, 2007] [WITMEUR ET BIGA DIAMBEIDOU, 2009] autour de la nécessité de considérer l'entreprise comme un système ouvert en interaction avec son environnement comme dans le cas des travaux de [MILLER AND FRIESEN, 1984] [LORENZONI AND ORNATI, 1988] [ADIZES, 1989] [HANKS ET AL., 1993] et [ROBINSON AND MCDUGALL, 2001], par exemple.

### **2.3.3 Le cycle de vie de la TPE comme facteur explicatif de la vulnérabilité**

Comme mentionné précédemment, la notion de cycle de vie permet de décrire l'évolution des pratiques de l'entreprise. Or celles-ci sont conditionnantes de la nature et de la gravité des conséquences des événements et peut donc être relié aux facteurs de vulnérabilité présentés au 2.2.1.

Par exemple, la modification des contraintes légales et réglementaires peut rendre un produit fabriqué par la TPE beaucoup moins attractif voire même invendable. Les conséquences de cette variation contextuelle apparaîtront comme minimales pour une entreprise mature dont le système d'information a permis une anticipation du phénomène, dont la gamme de produits est variée et dont la distribution est effectuée au travers de circuits multiples pour différents marchés. Il n'en est pas de même pour une TPE en création dont la gamme de produits sera unique et distribuée dans des circuits et marchés limités.

De plus, au regard des différentes configurations que permet de fixer le concept de cycle de vie, il apparaît qu'il soit également possible de déterminer empiriquement et pour chaque étape du cycle de vie, la criticité de l'ensemble des autres facteurs de vulnérabilités (« aptitude individuelle au changement », « conditions d'achats », « contexte dans l'entreprise »,...) <sup>41</sup>.

En prenant quelques exemples qui sont associés à la fonction direction :

- Pour le « Niveau de connaissance et de compréhension des dirigeants par rapport aux marchés de l'entreprise et à leurs évolutions », il apparaît que l'importance de sa criticité devienne significative au cours de la phase de croissance puisque celle-ci marque la diversification des gammes de produits proposées ainsi que de leurs circuits de distribution.
- Pour l'« Etat des relations entre les dirigeants », sa criticité maximale est associée aux premières étapes de maturité de l'organisation (création, survie, croissance). Celle-ci décroît à partir de la phase d'expansion qui sous-tend une prise de distance marquée de la direction par rapport aux opérations du fait de la décentralisation.
- Pour la « Capacité du dirigeant à déléguer », sa criticité est majeure à partir de l'étape de la crise administrative [SCOTT AND BRUCE, 1987] qui intervient entre les étapes de survie et de croissance. Ceci est dû au fait que cette évolution marque l'apparition des premières nécessités de délégation et de coordination des responsabilités.

Enfin, en prenant l'exemple de la « perte d'un fournisseur pour un produit important », la fonction impactée est la production (Voir Figure 13).

Dans le cas d'une entreprise en phase de création, les pratiques observables au niveau des activités de cette fonction sont très limitées (achat à la production, négociation faible des délais et prix, recherche de fournisseurs à la demande). Il est donc possible d'envisager que les natures des dommages sont associées aux dommages aux biens (stocks de matières premières, stocks de produits finis, charges payées d'avance,...), aux dommages aux personnes (dirigeant et salarié), à l'engagement de la responsabilité civile contractuelle ainsi

---

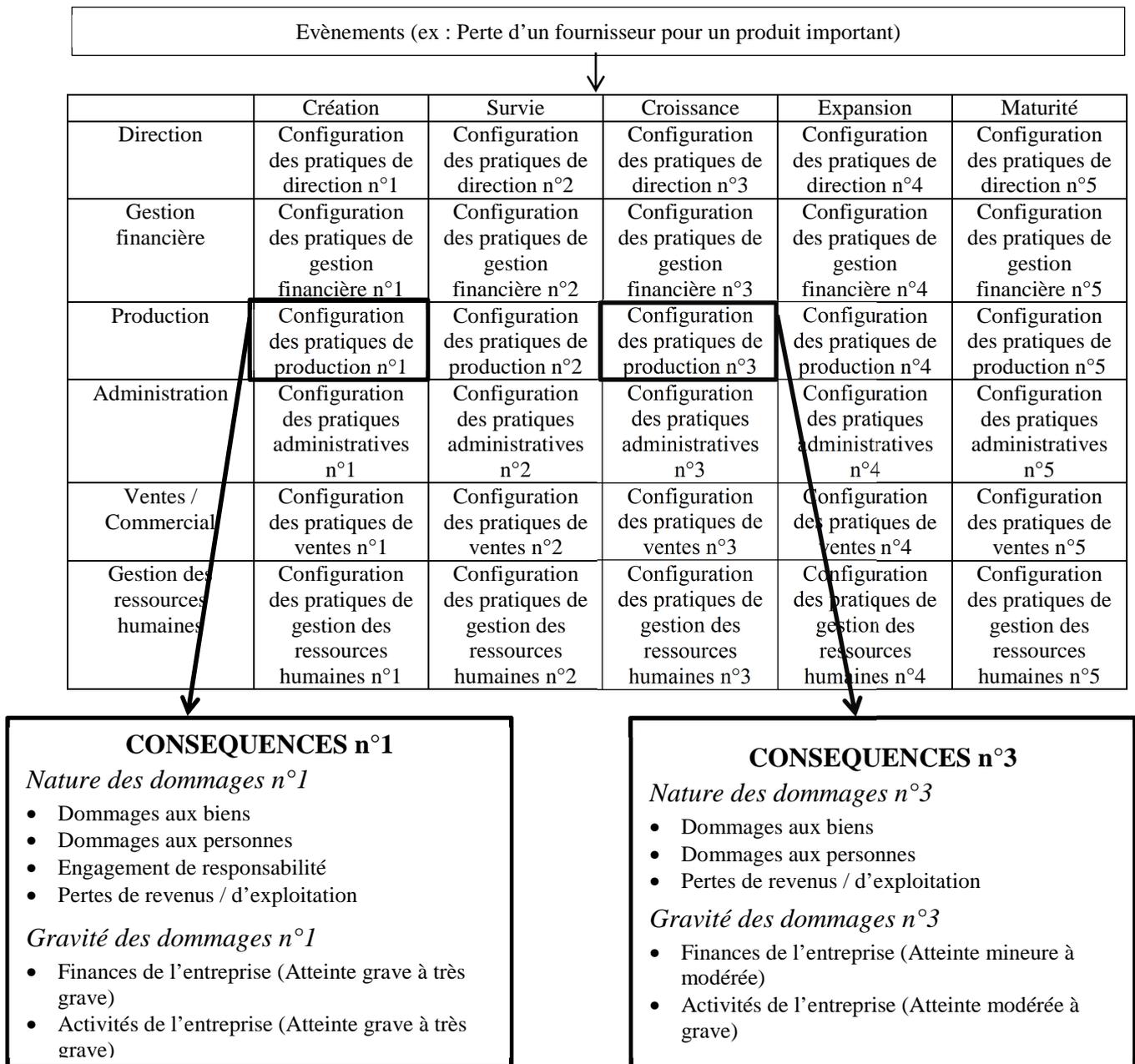
<sup>41</sup> Voir Annexe 20 : Criticité des critères de vulnérabilité au regard du niveau de maturité de l'organisation

qu'aux pertes de revenus/d'exploitation. De même, la gravité de ces dommages sur les finances et l'activité de l'entreprise peut s'avérer comme étant grave voire très grave.

Dans le cas d'une entreprise en phase de croissance, les pratiques de l'entreprise au niveau de la fonction production sont plus étoffées que dans le cas d'une entreprise en phase de création. En effet, à ce stade, les activités conduites par la fonction production intègre une recherche réactive mais également proactive de fournisseurs ainsi que des éléments de négociation de tarifs, délais, qualité, quantités,... Au regard de cette évolution, il apparaît que les natures des dommages sont relatives aux dommages aux biens (stocks de matières premières, stocks de produits finis, charges payées d'avance,...), aux dommages aux personnes (dirigeant et salarié) ainsi qu'aux pertes de revenus/d'exploitation. La gravité des dommages pour les activités de l'entreprise peuvent potentiellement être considérée comme modérée à grave tandis que pour ses finances, elle pourra être considérée comme une atteinte mineure à modérée.

Pour l'évènement « perte d'un fournisseur pour un produit important », on observe donc que les natures et gravités des dommages varient selon les pratiques de la fonction production de l'entreprise et donc selon l'étape du cycle de vie dans laquelle elle se trouve.

Le même raisonnement peut s'appliquer pour tous les évènements retenus. Au regard de cela, il est donc possible d'établir que la vulnérabilité d'une entreprise dépend du cycle de vie qui matérialise le stade d'évolution des pratiques de ses différentes fonctions.



**Figure 13 : Lien entre cycle de vie et vulnérabilités de l'entreprise**

Cette troisième section a permis de faire émerger et de décrire une spécificité des vulnérabilités des TPE.

Pour cela, la première sous-section a mis en lien les pratiques de l'entreprise avec ses vulnérabilités. Ceci a été rendu possible par la reconnaissance d'un état initial de gestion informelle des risques.

La deuxième sous-section a permis la description de l'évolution des pratiques de la TPE. Elle a été organisée autour de six étapes distinctes qui sont le prédémarrage, la création, la survie, la croissance, l'expansion et la maturité.

La troisième sous-section a traité de la mise en relation des vulnérabilités de la TPE avec le concept de cycle de vie. De ceci émerge le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE.

Ce deuxième chapitre a permis de caractériser les vulnérabilités des TPE par la mise en évidence des différents points de divergence qui existent entre les caractéristiques spécifiques de l'entité et les approches de gestion des risques actuellement proposées. Dans un objectif de mise en adéquation, ces éléments ont été complétés par la description des déterminants des pratiques de gestion des risques des petites structures.

Il a exposé ensuite une définition plus précise de la vulnérabilité après avoir clarifié l'enchevêtrement de celle-ci avec le concept de risque. Ceci a permis d'aboutir à l'introduction des pratiques de gestion de la vulnérabilité qui sont couramment mobilisées dans le contexte de la pérennisation des activités d'une organisation.

Finalement, ce chapitre a décrit une spécificité de la vulnérabilité des TPE. En effet, c'est à partir de l'étude des composantes du cycle de vie de l'organisation (évolution de ses pratiques) que le caractère transitoire de celle-ci a pu émerger.

Le chapitre suivant propose de modéliser les vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Il repose entre autres, sur la construction d'un modèle fonctionnel de la TPE qui est associé à un modèle de conséquences dédié.



## **CHAPITRE 3 - PROPOSITION D'UN MODELE POUR REDUIRE LES VULNERABILITES DES TPE**

Ce troisième chapitre expose la démarche de modélisation des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Pour cela, il est organisé autour de trois sections qui permettent de présenter les différents constituants du modèle : les évènements, les enjeux et les conséquences.

La première section examine les « risques majeurs » (Voir 2.2.1) de la TPE. Elle s'attache à décrire les évènements qui peuvent conduire l'entreprise vers sa fin mais également comment ils ont été retenus comme entrants du modèle. Une fois le mode de sélection défini, les différents évènements qui ont été choisis sont présentés.

La deuxième section explique comment la TPE a été prise en compte/intégrée au niveau du modèle. Pour cela, elle traite de l'organisation de l'entreprise et présente le modèle fonctionnel de la TPE qui est utilisé.

Enfin, la troisième section présente les éléments relatifs au modèle de conséquences qui a été construit. Elle définit la notion de conséquences d'un évènement sur un ou plusieurs enjeu(x). Elle expose ensuite la typologie des dommages retenue qui sert de référence pour l'identification des critères de vulnérabilités.

### **3.1 Les risques majeurs de la TPE / PME**

Cette première section vise à déterminer et caractériser les évènements qui sont retenus dans le cadre de la construction d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE / PME face à leurs risques majeurs.

La première sous-section définit la notion d'évènement. Elle traite des outils pour leur identification ainsi que les éléments qui permettent de les caractériser.

La deuxième sous-section traite de l'identification des évènements dont la survenance pourrait remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Une fois décrits, il convient en effet de présenter la démarche conduite pour choisir ceux qui sont retenus pour la construction du modèle.

La troisième sous-section expose l'ensemble des évènements qui a été retenu pour la conception du modèle. Pour cela, ils sont organisés selon sept catégories distinctes qui sont : les débouchés, la stratégie, la production, la finance, le management, les accidents et l'environnement macro-économique.

### 3.1.1 Des causes de défaillance aux évènements

#### 3.1.1.1 Définition des événements

La norme ISO 31000 : 2009 – « Management du Risque – Principes et lignes directrices » définit un évènement comme étant « *l'occurrence ou le changement d'un ensemble particulier de circonstances* » en précisant qu'il est nécessaire d'intégrer également les non évènements ainsi que les évènements n'ayant pas de conséquences.

[TANZI ET DELMER, 2006], définissent un évènement comme étant « *un incident ou une situation qui survient à un endroit donné au cours d'un laps de temps donné* ». Cette définition met en évidence deux paramètres distincts de caractérisation qui sont l'occurrence spatiale et l'occurrence temporelle du phénomène. L'occurrence spatiale définit une localisation de survenance de l'évènement. L'occurrence temporelle décrit ses moments et durée de survenance.

Il peut également apparaître sous la forme de « *la probabilité qu'un phénomène accidentel produise en un point donné des effets donnés, au cours d'une période déterminée* » [TANZI ET DELMER, 2006]. Ceci permet de mettre en évidence deux paramètres distincts de caractérisation qui sont la probabilité d'occurrence et l'intensité du phénomène.

Un premier paramètre classique de définition des événements réside dans l'incertitude relative à sa survenance. Cet élément peut être appréhendé selon deux approches :

- La première établit quantitativement la probabilité d'occurrence de l'évènement considéré par la définition d'une valeur numérique comprise entre 0 (évènement impossible) et 1 (évènement certain). Cette dernière matérialise/exprime l'indétermination inhérente à la réalisation ou non d'un évènement (notion d'évènement aléatoire).
- La seconde consiste à définir qualitativement un niveau de probabilité, de fréquence ou de vraisemblance. Dans ce cas, il est question de travailler avec des échelles d'évaluation divisées en 3 à 7 échelons (Table 25) qui permettent l'attribution d'un score utilisé dans le cadre de la détermination d'un niveau de risque.

Score	Echelle de probabilités	Echelle de fréquences	Echelle de vraisemblance
1 (ou 1)	$0 \leq p < 0.2$	Moins d'1 fois tous les 10 ans	Impossible
2 (ou 10)	$0.2 \leq p < 0.4$	Entre 1 fois tous les 10 ans et 1 fois par an	Peu probable
3 (ou 10 <sup>2</sup> )	$0.4 \leq p < 0.6$	Entre 1 fois par an et 1 fois par mois	Probable
4 (ou 10 <sup>3</sup> )	$0.6 \leq p < 0.8$	Entre 1 fois par mois et 1 fois par semaine	Très probable
5 (ou 10 <sup>4</sup> )	$0.8 \leq p \leq 1$	Entre 1 fois par semaine et 1 fois par jour	Certain

**Table 25 : Exemple d'échelle d'évaluation pouvant être utilisée.**

Le second paramètre de définition est relatif à l'intensité de l'évènement considéré. Au niveau de l'entreprise, il peut apparaître intéressant dans certaines situations, à savoir qu'il est par exemple pertinent de s'interroger successivement sur la perte d'un fournisseur important, de trois fournisseurs importants et de tous les fournisseurs importants/critiques de l'organisation.

### **3.1.1.2 Origines des événements**

Les événements sont classés au regard de leurs sources, à savoir au regard du caractère endogène ou exogène de ces dernières. Ils peuvent également l'être selon la nature de leurs origines. Dans ce cas, il est possible de distinguer :

- les événements qui trouvent leur origine dans l'environnement naturel de l'organisation et dont la matérialisation « *n'est pas directement induite par l'activité humaine* » [VERET ET MEKOUAR, 2005]. Ce type d'évènement peut inclure une inondation, la foudre, la grêle, une éruption volcanique, une tornade,...mais également les phénomènes associés tels que la moisissure, la pourriture, la rouille, le salpêtre... [HEAD AND HORN, 2003].
- les événements qui trouvent leur origine dans l'action, volontaire ou non, d'individus ou de groupes d'individus et dont la matérialisation « *est directement induite par l'activité humaine* » [VERET ET MEKOUAR, 2005]. Ce type d'évènement recouvre le vol, l'erreur, la négligence, la disparition, le sabotage...mais également l'incendie, la radioactivité, l'explosion, la contamination,... [HEAD AND HORN, 2003].
- les événements qui trouvent leur origine dans l'environnement économique de l'organisation et dont la matérialisation résulte de la « *variation brutale d'un paramètre économique modifiant l'activité du groupe* » [VERET ET MEKOUAR, 2005]. Ce type d'évènement peut inclure la guerre, l'évolution du goût des

consommateurs, l'inflation, la récession, la variation des taux de change... [HEAD AND HORN, 2003].

- les évènements qui trouvent leur origine dans l'environnement technique de l'organisation et dont la matérialisation émerge de « *panne ou dysfonctionnement entraînant l'indisponibilité totale ou partielle des outils et locaux nécessaires à l'exercice de l'activité de l'entreprise* » [VERET ET MEKOUAR, 2005].

### 3.1.1.3 Identification des évènements

L'identification de ces évènements est une étape délicate puisqu'une organisation peut potentiellement se retrouver confrontée à une multitude de cas qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'améliorer la marche normale de ses activités. De plus, certains évènements sont difficilement appréhendables du fait qu'eux-mêmes sont la résultante de la combinaison d'autres évènements.

La phase d'identification est réalisée avec le concours de différents outils pour lesquels dans la majorité des cas, l'utilisation combinée peut s'avérer pertinente ou nécessaire. Ces outils peuvent être constitués :

- De la documentation inhérente aux différentes activités de l'organisation à savoir les contrats, actes, plans, études, schémas, états,... en incluant bien entendu, les documents de comptabilité en s'assurant de disposer d'une antériorité suffisante pour garantir la robustesse des éléments constitutifs de l'étude.
- De l'historique de l'entreprise si celui-ci est existant. Dans ce cas, l'historique peut contenir des éléments relatifs aux évènements passés qui auraient ou ont pu occasionner des pertes, être à l'origine de l'engagement de la responsabilité de l'organisation,... et qu'il convient d'observer au regard des potentielles modifications qu'aurait pu subir l'organisation.
- De différents questionnaires qui permettent en général de mettre en lumière des « *points à risque* » [HEAD AND HORN, 2003] sur lesquels il sera nécessaire d'effectuer un travail complémentaire. En effet, à part pour des risques ou objets du risque particuliers, les éléments constitutifs de ces questionnaires ne sont pas assez précis pour s'assurer d'une identification individualisée par rapport à l'organisation considérée. Par exemple, aucun questionnaire ne traitera explicitement du « *classement en zone protégée de la localité d'implantation de l'entreprise* », évènement qui limite ou interdit, dans certains cas, la modification et/ou l'extension des locaux de l'entreprise.

- Des avis de parties intéressées internes et externes à l'organisation en incluant les représentants des pouvoirs publics le cas échéant. L'implication directe des personnes disposant de connaissances relatives à l'activité, aux pratiques du secteur d'activités,... est nécessaire afin de s'assurer de la pertinence de l'identification des évènements. En effet, si l'évènement « incendie » peut être considéré comme commun à toutes les entreprises, il n'en est pas de même pour tous les évènements. Certains apparaissent comme étant plus spécifiques à un type d'activités (exemple du déversement de produits chimiques).

### 3.1.2 Sélection des évènements

Le nombre de causes de défaillance identifiées étant important, il a été question de s'interroger sur celles qu'il convenait d'intégrer en priorité pour la construction du modèle.

Pour cela, à partir des éléments issus du rapport [OSEO, 2008], il s'est agi de sélectionner les causes en ne visant pas l'exhaustivité mais plutôt à retenir uniquement les plus importantes.

L'importance des causes est évaluée au regard de leur gravité dans la fatalité de leurs conséquences.

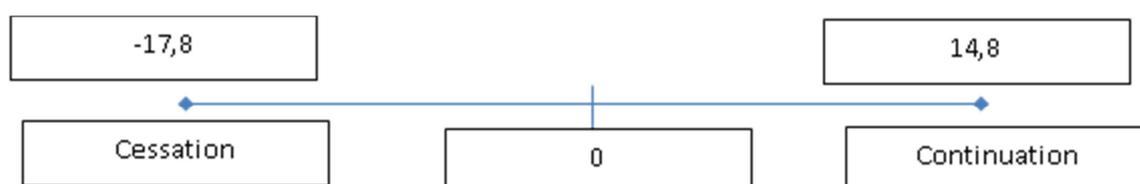
Les données fournies distinguent pour chaque cause de défaillance citée dans l'étude OSEO, si celle-ci a amené à la cessation ou à la continuation des activités de l'entreprise ainsi que si elle a conduit à une liquidation immédiate ou après observations dans le cadre d'un redressement judiciaire (Table 26).

	Cessation	Continuation	Liq. Imm	Liq. Après Obs
Perte brutale de clients	17,8	14,8	18,3	35,7

Table 26 : Exemple de données fournies dans [OSEO, 2008]

Pour chaque cause listée, il est donc possible de déterminer une coordonnée cartésienne construite de la façon suivante :

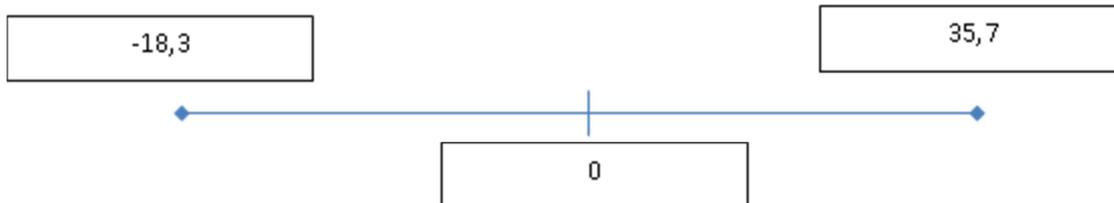
- Les coordonnées d'abscisses sont déterminées à partir des données relatives au couple cessation/continuation en apposant un signe négatif pour les valeurs inhérentes à la cessation (gravité la plus importante) (Voir Figure 14).



**Figure 14 : Données relatives au couple cessation/continuation dans [OSEO, 2008]**

La coordonnée d'abscisse de l'évènement « Perte brutale de clients » est donc calculé de la manière suivante :  $(-17,8+14,8)/2 = -1,5$ .

- Les coordonnées d'ordonnées sont déterminées en utilisant le même procédé mais en utilisant les valeurs fournies pour le couple liquidation immédiate/liquidation après observation (Figure 15).



**Figure 15 : Données relatives au couple liquidation immédiate/ liquidation après observation dans [OSEO, 2008]**

La coordonnée d'ordonnée de l'évènement « Perte brutale de clients » est donc égale à  $(-18,3+35,7)/2 = 8,7$ .

L'évènement « Perte brutale de clients » a donc pour représentation le point  $(-1,5 ; 8,7)$ .

Après avoir réalisé la même opération pour l'ensemble des causes de défaillance, le nuage de points associé est construit afin de sélectionner les évènements qui seront utilisés pour la suite des travaux (Voir Figure 16).

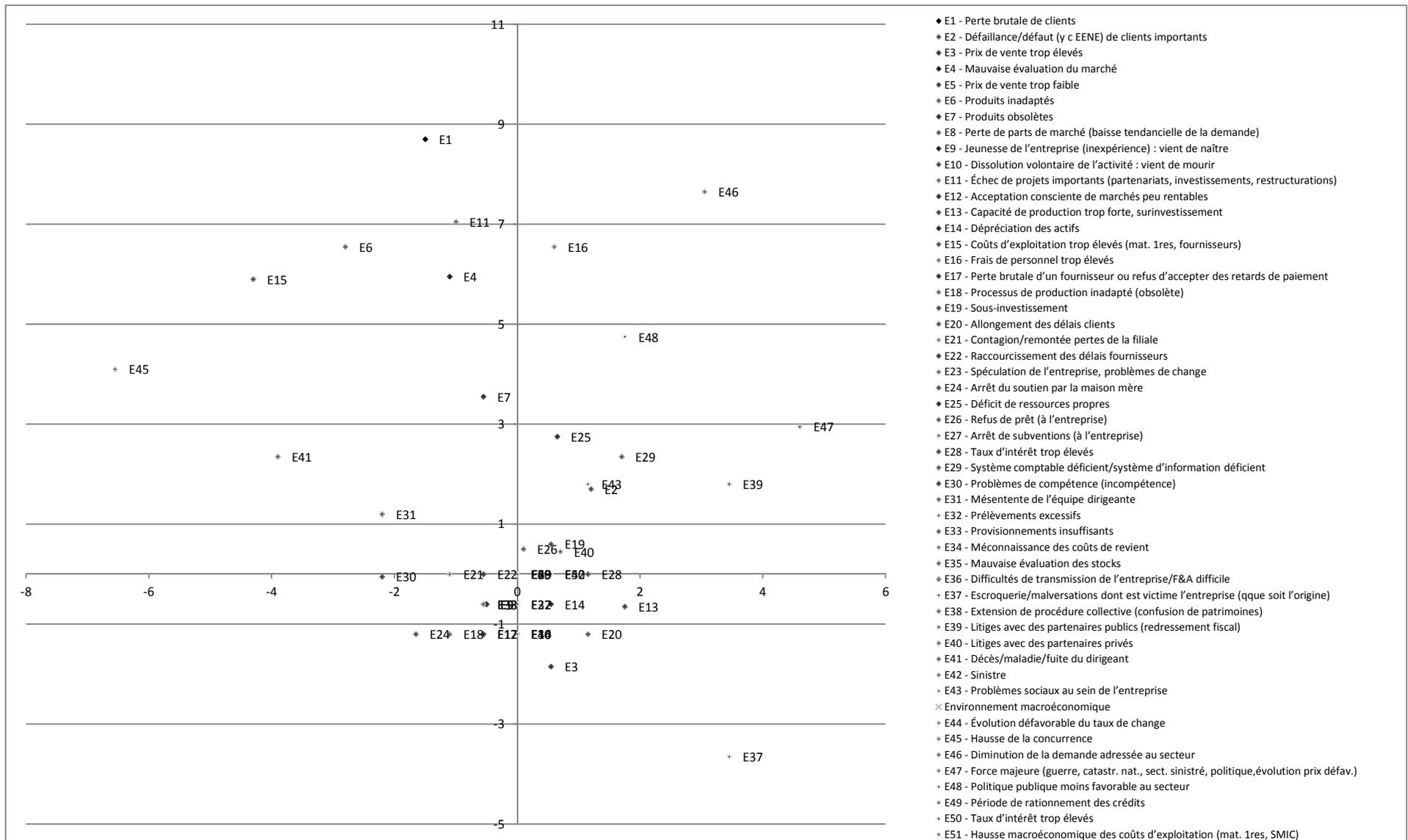


Figure16 : Nuage de points associé construit dans le but d'effectuer la sélection des évènements à partir des données [OSEO, 2008]

### 3.1.3 Présentation des évènements retenus

Il convient dans un premier temps d'éliminer les causes qui ne rentrent pas dans le cadre de l'étude conduite. C'est par exemple le cas des évènements suivants : « Contagion / remontée des pertes de la filiale », « Arrêt du soutien de la maison mère » ainsi que « Arrêt volontaire de l'activité ».

Les résultats sont organisés selon sept catégories présentées en Table 27.

Catégories retenues	Exemples d'évènements
Débouchés	Perte brutale de clients, mauvaise évaluation du marché, produits obsolètes,...
Stratégie	Acceptation consciente de marchés peu rentables, échec de projets importants (partenariats, investissements, restructurations), dissolution volontaire de l'activité,...
Production	Capacité de production trop forte, processus de production inadapté, perte brutale d'un fournisseur, ...
Finance	Allongement des délais clients, taux d'intérêt trop élevés, refus de prêt (à l'entreprise),...
Management	Mésentente de l'équipe dirigeante, mauvaise évaluation des stocks, prélèvements excessifs,...
Accident	Sinistre, litiges avec des partenaires privés, escroquerie,...
Environnement macroéconomique	Évolution défavorable du taux de change, hausse de la concurrence, politique publique moins favorable au secteur,...

**Table 27 : Exemples d'évènements retenus**

Les catégories présentées en Table 27 sont reprises et décrites ci-après.

#### 3.1.3.1 La catégorie Débouchés

Dans la catégorie « Débouchés », sont retenus les éléments suivants : la perte brutale de clients, la défaillance/défaut de clients importants, les prix de ventes trop élevés/faibles, la perte de parts de marché (baisse tendancielle de la demande), le produit inadapté à la demande et l'évaluation erronée du marché (Voir Figure 17).

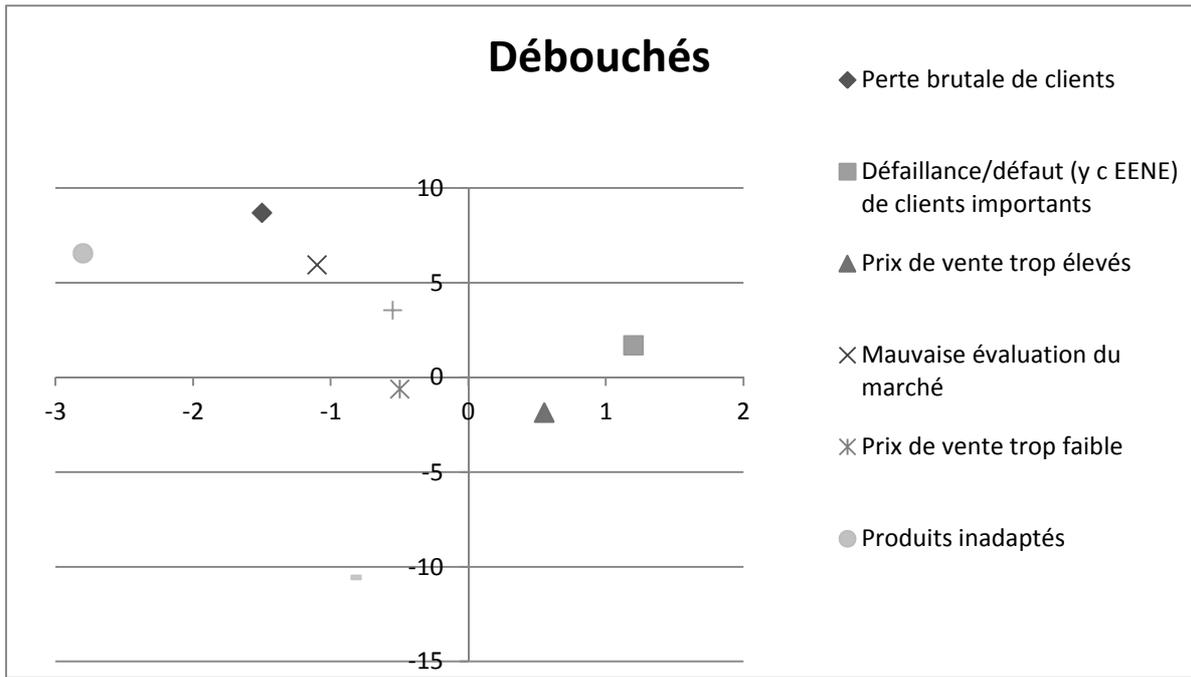


Figure 17 : Nuage de points des évènements associés aux débouchés

### 3.1.3.2 La catégorie Stratégie

Dans la catégorie « Stratégie », un seul évènement est retenu : l'échec de projets importants (partenariats, investissements, restructurations) (Voir Figure 18).

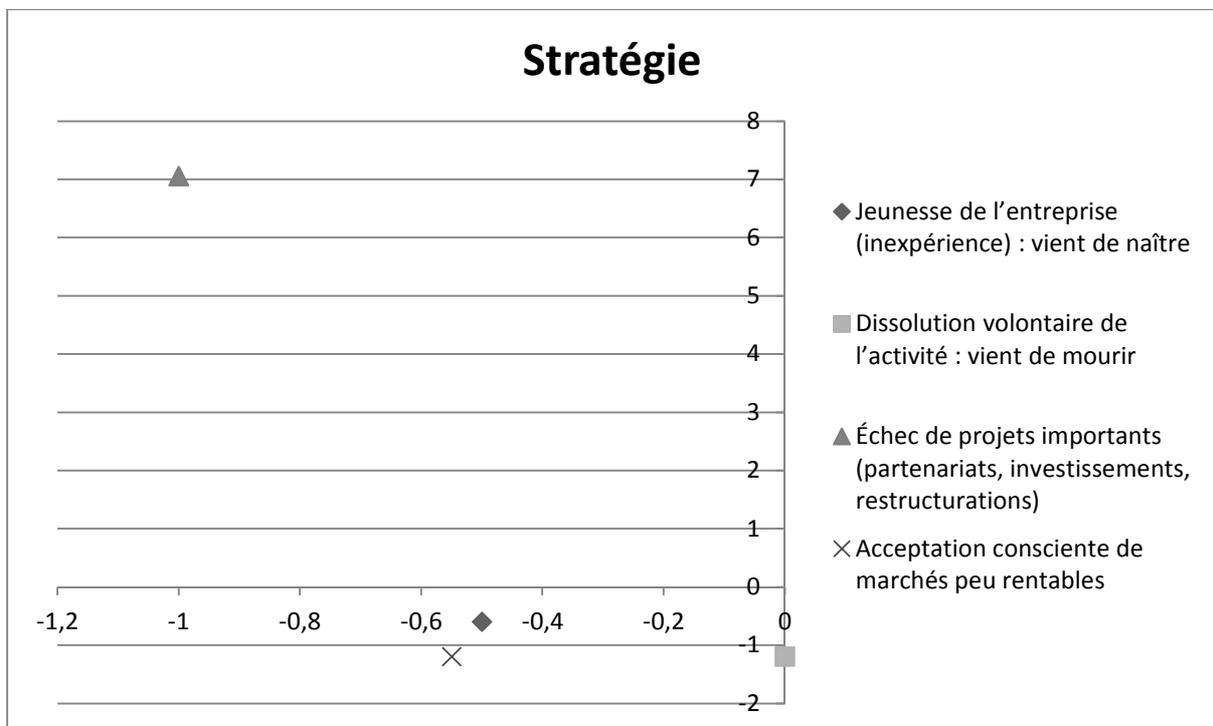


Figure 18 : Nuage de points des évènements associés à la stratégie

### 3.1.3.3 La catégorie Production

Dans la catégorie « Production », sont retenus : la capacité et processus de production inadaptée, les coûts d'exploitation trop élevés et la perte brutale d'un fournisseur ou refus d'accepter des retards de paiement (Voir Figure 19).

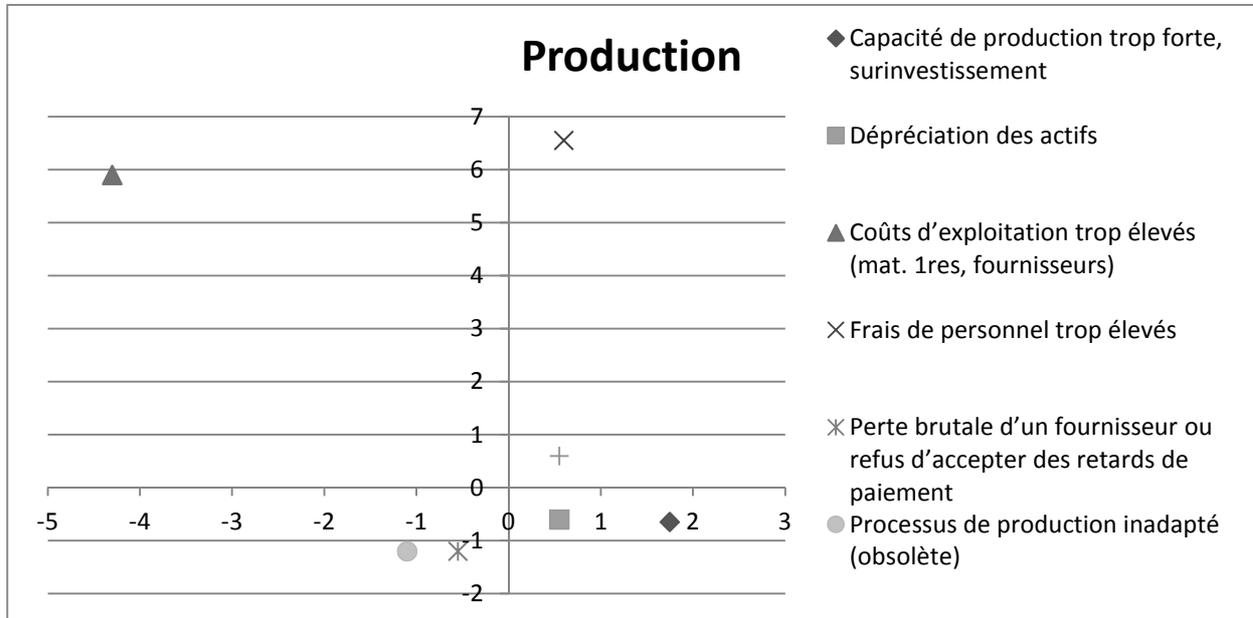


Figure 19 : Nuage de points des événements associés à la production

### 3.1.3.4 La catégorie Finance

Dans la catégorie « Finance », sont retenus : l'allongement des délais clients, le raccourcissement des délais fournisseurs, le refus d'un prêt à l'entreprise, l'arrêt de subventions à l'entreprise et les taux d'intérêt trop élevés (Voir Figure 20).

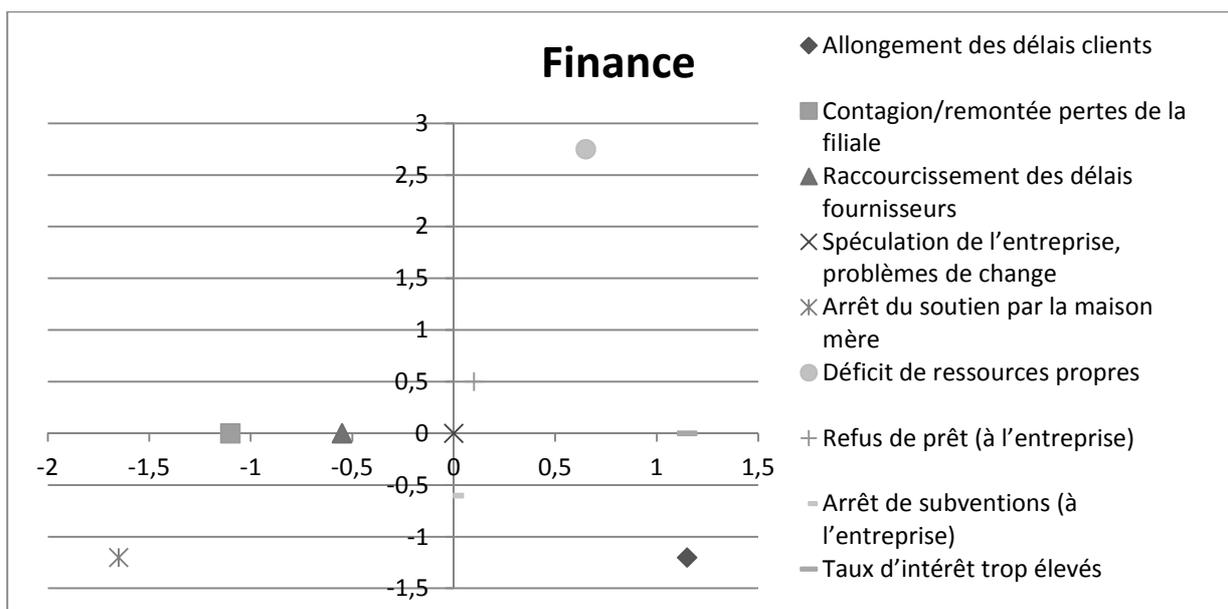


Figure 20 : Nuage de points des événements associés à la finance

### 3.1.3.5 La catégorie Management

Dans la catégorie « Management », sont retenus : la mésentente de l'équipe dirigeante, les prélèvements/dépenses excessif(ve)s et les difficultés de transmission de l'entreprise (Voir Figure 21).

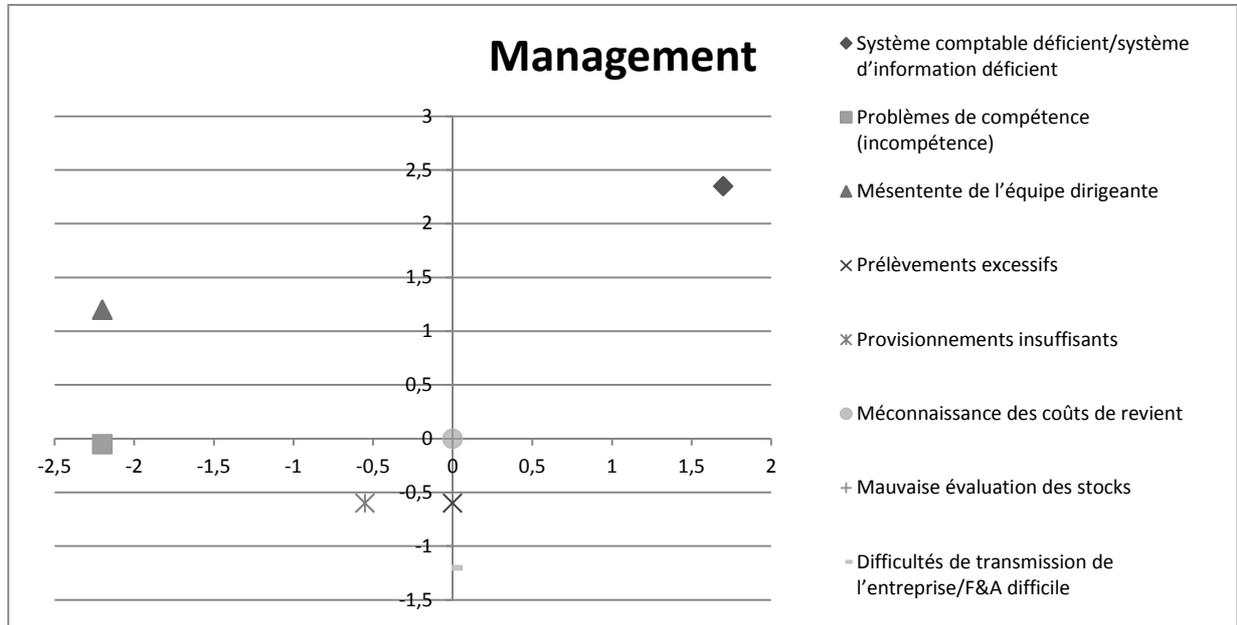


Figure 21 : Nuage de points des événements associés au management

### 3.1.3.6 La catégorie Accident

Dans la catégorie « Accident », sont retenus : l'escroquerie /malversations dont est victime l'entreprise (quelle que soit l'origine), les litiges avec des partenaires publics, les litiges avec des partenaires privés, le décès/maladie/fuite du dirigeant, le sinistre et les problèmes sociaux au sein de l'entreprise (Voir Figure 22).

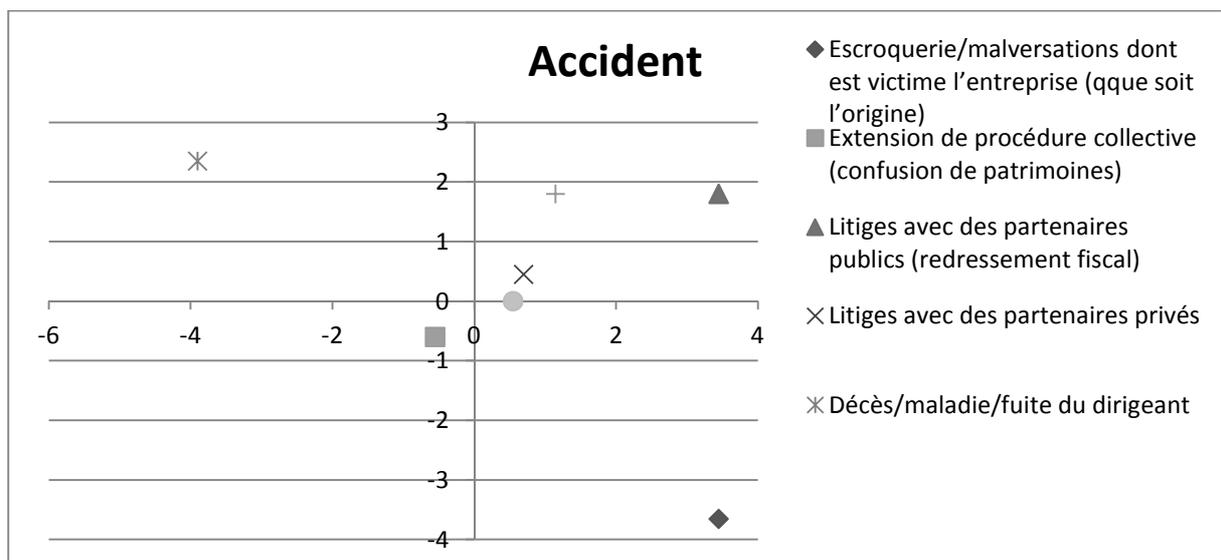


Figure 22 : Nuage de points des événements associés aux accidents

### 3.1.3.7 La catégorie Environnement macroéconomique

Dans la catégorie « Environnement macroéconomique », sont retenus : la hausse de la concurrence, la diminution de la demande adressée au secteur, la force majeure (guerre, catastrophe naturelle, secteur sinistré, politique, évolution prix défavorable), la politique publique moins favorable au secteur, la période de rationnement des crédits, les taux d'intérêts trop élevés et la hausse macroéconomique des coûts d'exploitation (matières premières, SMIC...) (Voir Figure 23).

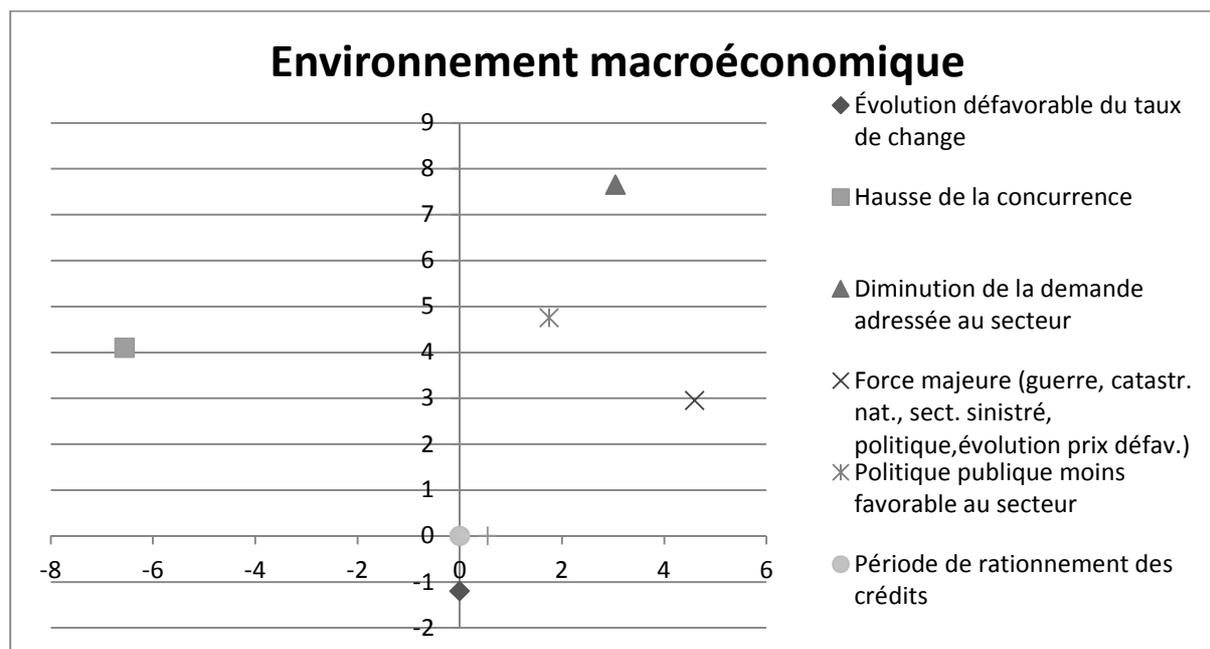


Figure 23 : Nuage de points des événements associés à l'environnement macroéconomique

Les événements retenus sont regroupés au sein d'une liste d'événements dont un extrait est présenté en Table 28.

E1	Une mésentente / querelle au sein de l'équipe dirigeante
E2	Le décès / la maladie / la fuite du dirigeant
E4	Malversation / Escroquerie dont est victime l'entreprise / Concurrence déloyale
E5	Refus de prêt / Réduction de la ligne de crédit bancaire / Rationnement des crédits
E9	Perte/défaillance / défaut de 1 ou 2 Client(s)/débitteur(s) importants
E12	Perte brutale d'un fournisseur (ou refus d'accepter des retards de paiement)
E15	Dépenses privées trop élevées / Prélèvements excessifs
E16	Produit inadapté à la demande (obsolète, pression concurrentielle sur le produit...) / Identification erronée des besoins réels
E17	Prix de vente trop élevé / trop faible (pression des clients et des concurrents sur les prix)
E18	Evaluation erronée du marché (parts de marché...)
E20	Hausse des coûts de production/d'exploitation (MP, Energie, SMIC, Service,...)
E22	Hausse tendancielle de la demande
E26	Catastrophe naturelle et cas de force majeure (guerre, soulèvement politique,...)

Table 28 : Extrait des événements retenus comme éléments d'entrée pour le modèle de conséquences

La première section de ce troisième chapitre a permis de repérer les événements intégrés dans la modèle de vulnérabilités.

La première sous-section a défini la notion d'évènement. Elle apporte une description de la notion ainsi que les outils mobilisés pour leur identification.

La deuxième sous-section a décrit la démarche mise en œuvre pour l'identification des événements.

Enfin, la troisième sous-section détaille les résultats obtenus à l'issue de la sélection. Par souci de clarté, ceux-ci sont classés au regard de sept catégories : les débouchés, la stratégie, la production, la finance, le management, les accidents et l'environnement macro-économique.

Après avoir défini les événements qui pouvaient conduire une entreprise vers sa fin, la section suivante s'intéresse à la construction d'un modèle fonctionnel de la TPE / PME.

### **3.2 Proposition d'un modèle fonctionnel de la TPE / PME**

Cette deuxième section a pour objet de décrire comment la TPE est intégrée au sein du modèle de vulnérabilités.

Pour cela, la première sous-section présente l'approche « fonctionnaliste » [CHARREAUX ET PITOL-BELIN, 1987] de l'entreprise. Ceci a pour but d'expliquer ce qu'elle recouvre mais également pourquoi elle a été retenue.

La deuxième propose d'étudier quelques éléments qui permettent la représentation de l'entreprise. Elle traite d'une part de la structure de l'entreprise puis d'autre part de son fonctionnement.

Enfin, la troisième sous-section de ce chapitre décrit le modèle fonctionnel de la TPE qui sera utilisé. Il est organisé selon six grandes fonctions de l'entreprise qui sont : la direction, l'administration, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la production et les ventes.

#### **3.2.1 L'approche fonctionnelle/fonctionnaliste de l'entreprise**

Le fonctionnalisme est une « *Théorie ethnologique et sociologique tendant à rapporter les phénomènes sociaux aux fonctions qu'ils assurent* » [AKOUN ET ANSART, 1999].

Il est possible de considérer qu'il n'existe pas une mais plusieurs approches fonctionnalistes dont les positionnements varient selon les auteurs et leurs champs d'investigations. [SPIRO, 1953] en avait déjà identifié plus de dix uniquement à l'échelle des Etats-Unis. « *On peut*

*affirmer qu'il faut éviter de confondre le fonctionnalisme de Malinowski avec celui de Merton, et celui de ce dernier avec le fonctionnalisme de Parsons » [ROCHER, 1988].*

L'approche fonctionnaliste « *étudie la relation entre la structure et les procédures au sein des organisations et la société dans laquelle ces organisations évoluent* » [CHARREAUX ET PITOL-BELIN, 1987].

Elle repose sur le fait qu'« *un système empirique donné a des besoins fondamentaux liés essentiellement à sa conservation* » [SELZNICK, 1948]. Pour les théoriciens du fonctionnalisme, le « *problème central est celui de la survie des systèmes sociaux et les questions les plus intéressantes sont celles qui portent sur les modalités qui permettent aux systèmes sociaux de survivre et de se maintenir* » [CHARREAUX ET PITOL-BELIN, 1987]. Ceci sous-tend qu'il existerait une configuration particulière de l'entreprise qui lui permet d'un côté, d'atteindre ses buts et d'un autre, d'assurer sa survie. Malgré les efforts de [PARSONS, 1951] pour aboutir à une théorie générale des organisations, il apparaît que la diversité des systèmes concernés rende ardue l'aboutissement (problématique transverse de la mise en dynamique des systèmes complexes).

Dans ce contexte, les caractéristiques de l'organisation émanent [EL FILALI EL YOUSSEFI, 2000] :

- de son but
- de sa structure formelle
- des rôles institutionnels des individus
- de sa capacité à mobiliser des ressources de façon pertinente
- de sa fonction « *qui la définit par rapport aux autres organisations dans la structure sociale* ».

Les approches « fonctionnalistes » s'attachent donc entre autres à l'analyse de la structure de l'entreprise associée à ses modes de fonctionnement au regard de l'environnement dans lequel elle évolue.

### **3.2.2 L'organisation de l'entreprise**

« *L'entreprise ne peut se dire et être dite que par des modèles que l'on en construit* » [LE MOIGNE ET DEFOURNY, 1993].

La matérialisation de l'organisation et de la structure d'une entreprise peut être réalisée grâce à la représentation de différentes composantes agencées pour symboliser une de ses configurations.

### 3.2.2.1 La structure de l'entreprise

Il est tout d'abord possible de distinguer la configuration hiérarchique de l'entreprise (Voir Figure 24). Celle-ci est très couramment employée et repose sur les relations de pouvoir au sein de l'organisation. Malgré sa simplicité, cette forme de représentation n'apparaît que peu adaptée dans le cadre de travaux conduits sur les TPE dont l'étalement hiérarchique est quasiment inexistant (hiérarchie dite plate).

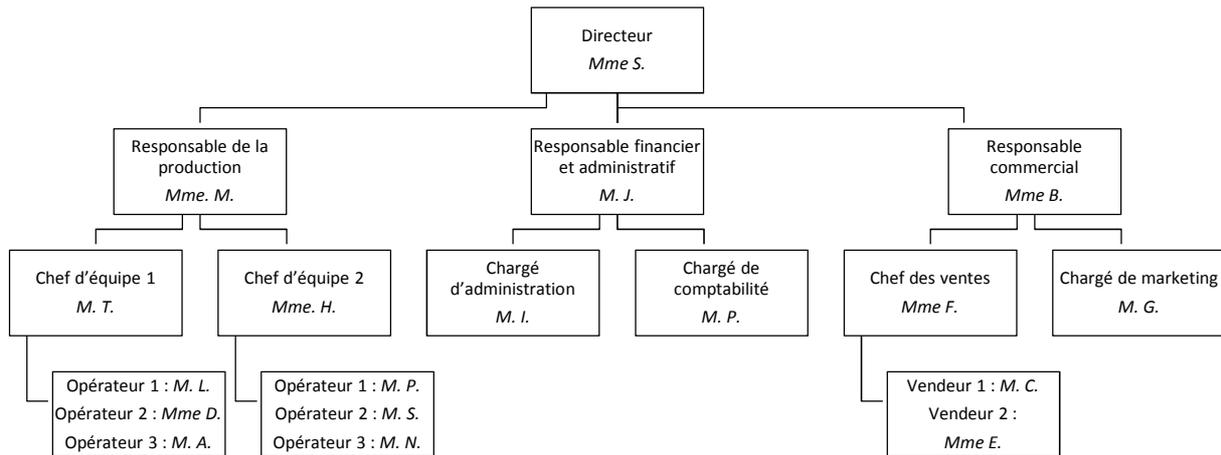
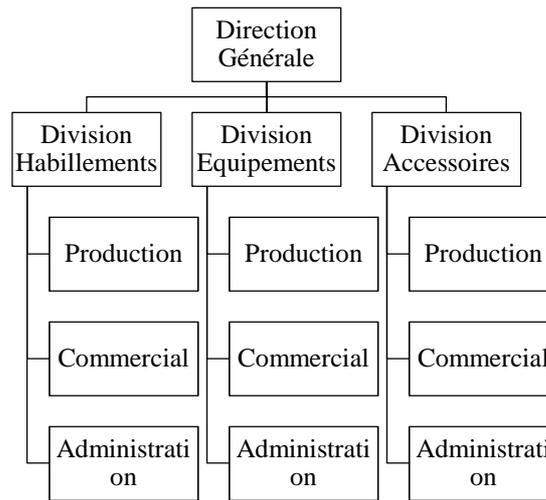


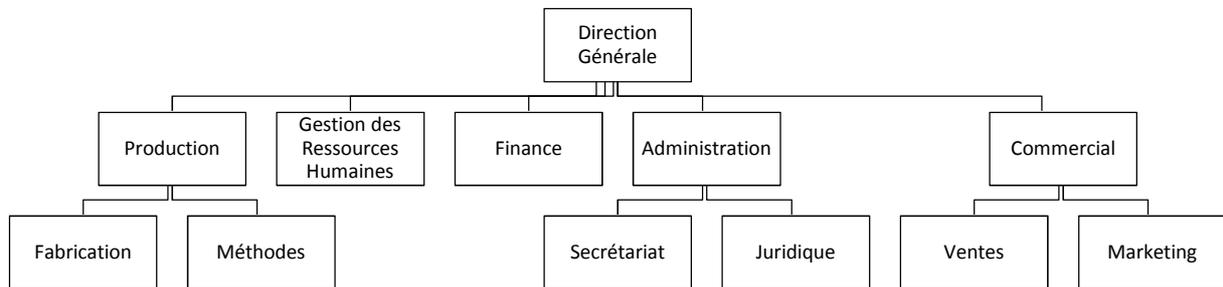
Figure 24 : Exemple d'un organigramme hiérarchique

La représentation de l'entreprise peut également être réalisée en utilisant ses différentes familles de produits et/ou services. Il convient alors de parler de structure « divisionnelle » de l'organisation (Voir Figure 25). Dans le cas d'entreprises ayant des activités sur différents sites, ce découpage peut intégrer une composante géographique (exemple : division habillements Lyon, division habillements Saint Etienne, division habillements Valence,...), une composante liée à la clientèle (exemple : division accessoires juniors, division accessoires adultes, division accessoires seniors,...).



**Figure 25 : Exemple d'une architecture divisionnelle**

La configuration de l'entreprise peut également être observée au regard de sa structure fonctionnelle ou forme en U [CHANDLER, 1962]. Ce mode de représentation permet de mettre en évidence les différentes fonctions de l'organisation ainsi que leur articulation (Voir Figure 26).



**Figure 26 : Exemple de représentation fonctionnelle d'une organisation**

Il est également possible de rencontrer des représentations qui allient différentes composantes. C'est par exemple le cas de la structure « staff and line » [BOONE AND KURTZ, 1993] qui combine les attributs hiérarchique et fonctionnel. La structure « matricielle » [KEELING AND KALLAUS, 1996] intègre quant à elle, les composantes fonctionnelles mais aussi divisionnelles d'une entreprise.

De nombreux travaux du domaine postulent que plus l'entreprise est grande et plus son mode de représentation est complexe. Toutefois, la question semble plutôt résider dans l'objectif de la représentation de l'organisation. Dans le cas d'une grande entreprise, l'objectif serait d'arriver à matérialiser l'ampleur de l'ensemble, sous-entendant le recours à une vision mécaniste. Dans le cas de la petite entreprise, l'objectif est plutôt orienté vers la mise en

lumière, la désincarcération des activités, fonctions... qui repose sur une ou plusieurs personne(s).

A ce niveau, la question a été d'aboutir à un équilibre entre le besoin de restriction opérationnelle et la nécessité d'une description fine et détaillée de la complexité des interactions d'une organisation réticulée. En effet, matérialiser la TPE sous-tend d'intégrer l'ensemble de ses parties prenantes et d'en décrire précisément les échanges, leurs modes, finalités,... De même, la personnification de ces structures rend utopique la recherche d'un modèle général puisque le nombre de modalités serait inacceptable/inextricable dans une perspective dynamique (ceci ne nie en aucun cas la priorité qu'il sera nécessaire de donner à l'approfondissement de ces éléments pour la poursuite des travaux).

Enfin, un des objectifs étant de construire un parcours commun avec le dirigeant, il convient d'envisager un mode de représentation qu'il sera en mesure d'actionner aisément.

### 3.2.2.2 Le fonctionnement de l'entreprise

La mise en dynamique des différentes fonctions de l'organisation sous-tend l'existence de règles, d'objectifs, de contrôles, d'ordres,... Dans une perspective de survie, ces derniers sont les éléments constitutifs du système de management des risques (SMR). Toutefois, l'hétérogénéité des TPE annihile toute velléité de matérialisation d'un système unique qui fonctionnerait selon un certains nombres de règles préétablies. Il convient plutôt de s'interroger sur les liens qui peuvent exister entre l'évolution du SMR avec celle de l'organisation.

Dans le domaine spécifique du management de la sécurité, [ZWETSLOOT, 2000] propose un modèle théorique du développement du système au travers de quatre étapes distinctes (Voir Figure 27).

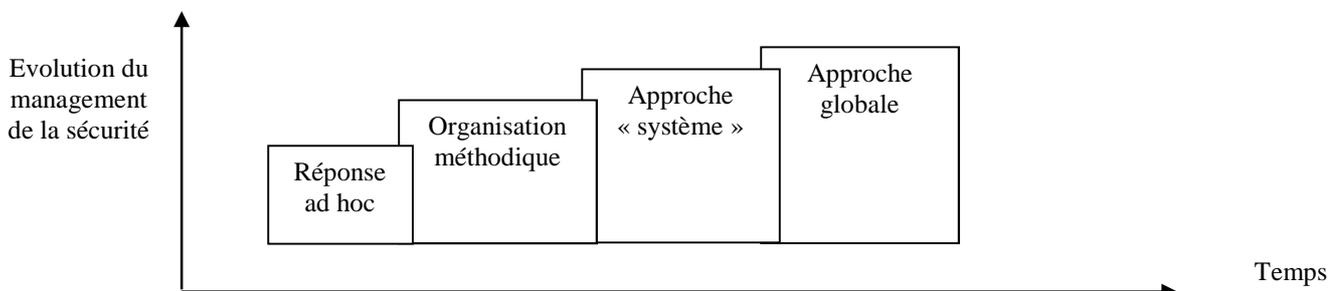


Figure 27: Les quatre étapes du modèle de [ZWETSLOOT, 2000].

La première étape est qualifiée d'étape de « Réponse ad hoc ». Elle correspond à une gestion réactive des événements durant laquelle l'intérêt de l'organisation réside dans les résultats malgré l'inexistence d'objectifs dans le domaine.

La deuxième est celle de l' « organisation méthodique ». Elle matérialise un état où l'entreprise fait périodiquement l'évaluation de ses risques, elle détermine et priorise des actions correctives. Elle planifie et met en place des mesures de contrôle.

La troisième étape de développement est l'approche « système » qui marque la formalisation du système de management de la sécurité. A ce stade, l'organisation le pilote dans le cadre du PDCA (Plan/Do/Check/Act).

La dernière étape est celle de l' « approche globale ». Elle représente une configuration où la composante de la sécurité fait systématiquement partie des autres processus de l'entreprise.

A partir de ces éléments, [CAMBON, 2007] propose donc trois formes particulières du système de management de la sécurité :

- Le système informel de management correspond à la phase d'organisation méthodique de la sécurité au sein de la structure. Ce système repose sur la réglementation en vigueur dans le domaine et ne peut en aucun cas donner lieu à une certification.
- Le système standardisé de management est associé à l'étape de l'approche « système » de la sécurité au sein de l'organisation. Cette conformation formelle du système de management est celui qui peut aboutir à une certification.
- Enfin, le système intégré de management est observable au niveau de l'approche globale de la sécurité dans l'entreprise. Cette forme de système sous-tend la mise en cohérence avec les autres systèmes objet de l'intégration (exemple : système de management intégré Qualité Sécurité Environnement).

Plus spécifiquement pour la gestion des risques, [HILLSON, 1997] propose un modèle de maturité qui repose sur quatre niveaux distincts<sup>42</sup>. [HILLSON, 1997] identifie également les différentes actions qui peuvent être mises en œuvre pour passer d'un niveau de maturité de gestion des risques au niveau supérieur, fournissant les premières pistes pour l'organisation des éléments relatif à la réduction des vulnérabilités.

---

<sup>42</sup> Voir Annexe 21 : Description des quatre niveaux de maturité du Risk Management selon [HILLSON, 1997].

Le premier niveau est qualifié de « naïf » et correspond à un état où l'entreprise n'a pas conscience de ses risques et donc de la nécessité de les gérer. Pour passer du niveau « naïf » au niveau « novice », il suggère :

- La définition des objectifs du projet d'implémentation de la gestion des risques.
- La prise de conseils auprès d'experts externes reconnus.
- L'identification des employés qui interviendront en tant qu'équipe prototype et mise à disposition des appuis nécessaires pour aboutir à un état de « client/utilisateur intelligent » (formations, compétences, techniques,...).
- La tenue de réunions d'informations et de sensibilisations à tous les niveaux de l'entreprise pour partager la vision de la gestion des risques ainsi que ses potentiels bénéfiques.
- La nomination d'un « sponsor » de la direction pour la promotion du ou des processus d'implémentation.
- La sélection d'applications pilotes pour la gestion des risques.
- La publication et la célébration des succès.
- La planification à long terme (ressources incluses) de l'implémentation de la gestion des risques.
- La construction des contrôles efficaces à des points étapes clés pour assurer un suivi de la progression.
- La recherche d'outils appropriés.
- La production / la rédaction des premières ébauches de procédures.

Le deuxième niveau qu'il identifie est l'état de « novice » qui matérialise les prémices de la gestion des risques au sein d'un petit groupe de personnes de l'entreprise. Pour passer du niveau « novice » au niveau « normalisé », il présente :

- Le renforcement et la consolidation de l'accompagnement par la direction de l'organisation des personnes en charge des processus de la gestion des risques.
- Le développement des compétences internes par le suivi de formations formelles dans le domaine du risque.
- L'utilisation des expertises externes pour renforcer, soutenir et accroître les compétences internes ainsi que l'étendue du champ d'application des processus de gestion des risques.
- L'allocation adéquate des ressources (recrutement, budget, outil,...) pour la construction et la mise en œuvre et le maintien des processus de gestion des risques.

- La démonstration des bénéfices de la gestion des risques pour l'organisation au travers de la sélection et de l'analyse de projets clés.
- La poursuite des publications et célébrations des succès.
- La confrontation des employés aux influences externes dans le domaine des risques (formations, conférences, séminaires, commissions d'experts, ouvrages, presses,...).
- La formalisation du ou des processus de gestion des risques (domaine d'application, objectifs, procédures, outils, politique...).
- L'intégration de la gestion des risques au sein du management routinier des projets et activités avec une revue et un reporting régulier.
- L'initiation de la collecte des données à partir du processus de gestion des risques pouvant par exemple servir à l'établissement de checklists pour faciliter l'identification des risques.

Le troisième niveau est appelé l'état « normalisé » de la gestion des risques. A ce stade, l'entreprise dispose d'une approche formalisée et comprend les bénéfices de sa mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise. Pour évoluer du niveau « normalisé » au niveau « naturel », il propose de :

- s'assurer d'un apprentissage par l'expérience efficace au regard de revues régulières des processus de gestion des risques.
- modifier et/ou renforcer le processus de gestion des risques quand nécessaire en envisageant d'investir dans de nouveaux outils, méthodes, formations...
- travailler à l'application du processus de gestion des risques à l'ensemble des activités de l'entreprise.
- user de tous les moyens possibles pour développer une culture de la « gestion totale des risques » en encourageant les salariés à « penser risque » (conscience de l'incertitude, utilisation de techniques d'évaluation et de gestion des menaces).
- s'assurer que le risque fait partie intégrante des critères courants de décisions.
- identifier et « riposter » aux conséquences des pertes d'intérêt, de motivation, d'élan...au sein du processus de gestion des risques.
- s'assurer du maintien des compétences dans l'entreprise.
- envisager le recours à une expertise externe spécialisée pour l'expansion, le maintien ou la modification de la gestion des risques.

Le quatrième niveau est l'état dit « naturel » qui représente les entreprises qui fonctionnent au regard d'une approche proactive de gestion des risques. Dans ce cas, la culture du risque observable dans ces organisations permet d'envisager l'intégration d'éléments issus de la gestion des opportunités.

Pour éviter les écueils de la monotonie et de la fatuité et ainsi se maintenir au niveau « naturel », il conseille de :

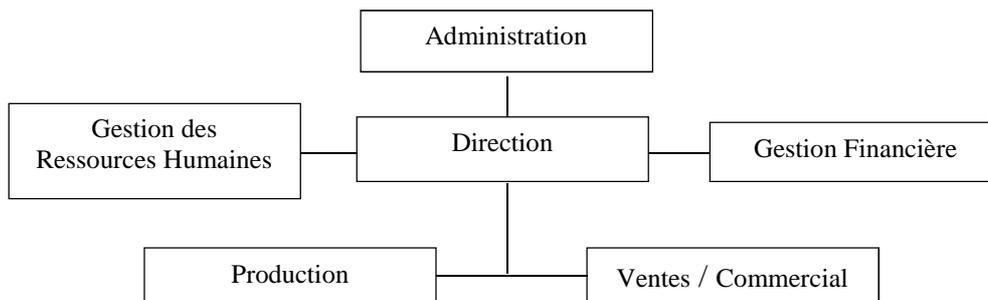
- s'assurer du niveau d'engagement de la direction en envisageant de changer de « sponsor » périodiquement.
- utiliser les techniques d'audits et de revues pour maintenir l'application de la gestion des risques.
- tirer parti au maximum de l'avantage concurrentiel qui résulte du management proactif de l'incertitude (risques et opportunités).
- étendre la gestion des risques à toutes les activités courantes de l'entreprise.
- investir continuellement pour améliorer les processus, outils, techniques, compétences,... dans le domaine du risque.
- impliquer les clients et fournisseurs dans le processus de gestion des risques.

Si cette échelle de maturité est un point de départ intéressant, elle n'en reste pas moins difficilement calquable sur les besoins et possibilités des entités spécifiques que sont les TPE, et ce malgré leur grande hétérogénéité. Dans ce cas, il convient donc plutôt de se focaliser le passage de l'état « naïf » à l'état « novice » puisque cette transition est censée voir apparaître les prémices des futurs constituants du SMR.

### **3.2.3 Présentation du modèle fonctionnel de la TPE / PME**

Dans le but de localiser où l'évènement aura un impact dans l'entreprise, il a été choisi de représenter l'organisation de la TPE au travers d'un modèle fonctionnel (Voir Figure 28).

Ce modèle est constitué de six fonctions distinctes : la fonction direction, la fonction production, la fonction administration, la fonction ventes/commercial, la fonction gestion des ressources humaines et la fonction gestion financière.



**Figure 28 : Modèle fonctionnel retenu de la TPE pour la modélisation de ses vulnérabilités**

La direction générale et stratégique a pour objectif l'orientation optimale de l'organisation par rapport aux évolutions des métiers, des produits, des technologies en travaillant au développement de la cohérence de la structure de l'organisation par rapport à ses finalités. De plus, « *en prise directe avec l'actionnariat, elle recherche et gère le financement des activités* » [HERARD, 2001].

La fonction gestion financière assure le développement/la pérennité de l'organisation par l'apport de ressources et de techniques financières, et par l'appréciation et le contrôle de l'intérêt économique des projets. Dans notre cas, elle inclut également la fonction comptabilité et contrôle [HERARD, 2001] qui établit de façon périodique les états financiers de l'organisation (état de la situation financière, des résultats, du patrimoine). Elle est articulée selon deux axes principaux : la comptabilité analytique (bilans par produits, activités, ateliers...) qui permet d'effectuer l'évaluation des coûts et prix de revient et la comptabilité budgétaire qui travaille à la mise en évidence des écarts entre les dépenses prévisionnelles et réelles.

La fonction administration, juridique et fiscale a la responsabilité des contrats et des transactions, des contentieux, du conseil juridique aux services et à la direction, de la protection des éléments d'actifs de l'entreprise, du droit du travail, du droit fiscal, et de l'activité corporate ainsi que la médiation d'une information juridique adaptée à l'activité de l'entreprise. Dans notre cas, elle inclut également la fonction en charge des Systèmes d'Informations qui a pour objectifs de « d'acquérir, de traiter, stocker, protéger, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons) » [REIX, 2002] qui sont nécessaires pour l'accomplissement des activités des différentes entités de l'organisation [COHEN, 2012].

La fonction gestion des ressources humaines «  *vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.* » [LE GALL, 2002]. Cette fonction est organisée selon trois grandes familles d'activités qui sont l'administration du personnel (gestion des temps, gestion des frais...), la gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, gestion des compétences...) et le développement social (formation, gestion des carrières...) [MANSOUR, 2008]. Suivant les cas, c'est à cette fonction que sont rattachées les activités liées à l'Hygiène, la Qualité, la Sécurité et l'Environnement qui assurent la mise en œuvre, le suivi et le développement du système de management HQSE qui vise à la maîtrise des risques dans chacun des domaines considérés.

La fonction ventes / commercial a pour objectifs l'entretien et le développement du ou des portefeuille(s) clients de l'organisation. Elle est, entre autres, en charge de l'administration des ventes ainsi que de la relation client. De ce fait, elle est également en charge des activités de marketing. «  *Le marketing (appelé aussi par le néologisme mercatique) est une discipline qui cherche à déterminer les offres de biens et services en fonction des attitudes des consommateurs et à favoriser leur commercialisation* » [DUFRESNE ET LE BLEVENNEC, 2007] Cette fonction assure donc la gestion des différentes politiques relatives au produit et à son prix, mais également à sa distribution et sa promotion.

La fonction production a pour objectif de transformer (en respectant les contraintes de coûts, de délais, de qualité) les entrants (informations, ressources) en produits finis. Elle a également la charge de la R&D qui a pour objectifs de développer de nouveaux produits, d'assurer la maintenance technologique et l'amélioration des produits existants ainsi que d'assurer l'interface avec les fonctions production, juridique et qualité. Elle gère également les infrastructures et la maintenance. Cette dernière a pour mission principale d'assurer le fonctionnement de l'outil de production par la réalisation de diagnostics, de réparation, de révision,... Il existe cinq niveaux de maintenance qui sont : les réglages simples, les dépannages par échange standard et les petites opérations de maintenance préventive, l'identification, le diagnostic, la réparation, la maintenance importante, la rénovation et la reconstruction. Elle intègre aussi la partie Supply Chain Management qui assure l'intégrité et l'optimisation des flux entre les fournisseurs, l'entreprise et les clients en travaillant à la

synchronisation de l'ensemble des différents maillons de la chaîne logistique de l'entreprise [HOHMANN, 2010]. Elle est organisée autour de différentes activités qui sont la livraison clients, la réception et le traitement des commandes, la gestion des stocks...

La deuxième section de ce chapitre a permis d'expliquer la prise en compte de l'enjeu TPE au sein du modèle de vulnérabilités.

La première sous-section a brièvement défini l'approche « fonctionnaliste » de l'organisation. Ceci a été réalisé avec pour objectif de montrer que cette dernière est pertinente dans le cadre des présents travaux.

La deuxième a exposé les éléments nécessaires à la représentation de l'entreprise. Pour cela, cette dernière a été observée au travers de sa structure et de ses procédures.

Enfin, la troisième sous-section a décrit le modèle fonctionnel retenu. Il est organisé selon six grandes fonctions de la TPE qui ont été sélectionnées dans le cadre de la construction du modèle de vulnérabilités.

### 3.3 Essai de modélisation des conséquences des évènements

Cette troisième section décrit la construction du modèle de conséquences des évènements quand ceux-ci surviennent au sein d'une TPE, dernière composante du modèle de vulnérabilités. Elle est organisée autour de trois sous-sections.

La première sous-section apporte les éléments de caractérisation des conséquences des évènements un ou plusieurs enjeu(x). Pour cela, deux spécifications sont explorées : la nature et la gravité des dommages.

La deuxième traite de la typologie des dommages qui a été retenue. Comme pour la sous-section précédente, celle-ci repose sur la description des natures et gravités des dommages mais en les limitant aux éléments effectivement pris en compte dans le modèle.

Enfin, la troisième sous-section détaille les critères de vulnérabilités. Elle s'articule d'abord autour d'une définition générale des facteurs d'influence couramment utilisés. La démarche d'identification utilisée est ensuite décrite avant de présenter les critères qui ont finalement été retenus.

#### 3.3.1 Définition des conséquences d'un évènement sur un ou plusieurs enjeu(x)

[BERNARD ET AL., 2002] définissent l'impact comme étant l'« *effet positif ou négatif, dû à un évènement sur une entité supportant le risque, évalué par la fonction  $g$*  ». Au regard de cela, il est possible de distinguer deux éléments particuliers de caractérisation. La notion d'entité supportant le risque permet tout d'abord la qualification de la nature des dommages tandis que la « *fonction  $g$*  » mentionnée permet la caractérisation de la gravité de ceux-ci.

##### 3.3.1.1 Nature des dommages

Les entités supportant le risque ou enjeu ou objet du risque [LOUISOT, 2005] sont les éléments ou ressources qui peuvent être endommagés (homme, machine, bâtiments...) par un aléa directement ou indirectement. De façon générale, leur caractérisation passe par leur valorisation. Le cas le plus courant correspond à la monétisation de la ressource, ce qui dans certains cas peut s'avérer très difficile (exemple de la valorisation de la réputation d'une organisation).

[LOUISOT, 2005] préconise l'utilisation des catégories de ressources d'entreprises suivantes :

- Les ressources humaines : elles sont composées par l'ensemble des personnes qui mettent contractuellement ou mandatairement leurs compétences et expertises à disposition de l'organisation. Cet actif doit être considéré au sens large du terme c'est-

à-dire qu'il est nécessaire de prendre en compte certains facteurs associés à celui-ci. C'est par exemple le cas de l'âge des personnes, de leurs situations personnelles...

- Les ressources techniques : elles sont constituées par l'ensemble des éléments physiques nécessaires à la conduite des activités d'une entreprise (terrains, bâtiments, outils,...). Dans ce cas, il convient de s'assurer de l'intégration des composantes qui ne sont pas directement en possession de l'organisation (cas de marchandises en dépôt mais propriété d'un tiers par exemple).
- Les ressources informationnelles : elles sont constituées par les informations du fonctionnement de l'organisation (qu'elles soient sous sa responsabilité ou non) indépendamment de leur forme, source et support.
- Les ressources financières : ces ressources sont constituées par l'ensemble des flux financiers qui sont mis en œuvre dans le cadre des activités de l'entreprise (trésorerie, capitaux propres, dettes...).
- Les ressources environnementales ou ressources gratuites : cette catégorie est subdivisée en trois sous-classes. La première sous-classe est l'environnement physique de l'organisation avec la prise en compte de l'eau, l'air,... Les deuxième et troisième sous-classes sont respectivement l'environnement politique, légal et social de l'entreprise ainsi que son environnement concurrentiel. La difficulté d'identification de ces ressources réside dans le fait qu'elles sont invisibles au niveau des éléments comptables de l'organisation.
- Les ressources partenariales : elles découlent du fait qu'une organisation pour son fonctionnement, dépend d'un réseau d'acteurs. Ceux-ci sont les fournisseurs, les prestataires, les clients,... [LOUISOT, 2005] établit que « *Dans toutes les situations de ressources « partenaires », le niveau de sécurité de l'organisation dépend pour l'essentiel, d'actes de tiers sur lesquels elle a un contrôle limité. En un mot elle a transféré, consciemment ou non, une partie de la gestion de ses risques à des tiers.* ». Au regard de cela, il préconise une attention particulière à la sélection des partenaires de l'organisation, aux éléments contractuels qui régissent les échanges, au niveau de dépendance de l'entreprise par rapport à ceux-ci... Ces éléments se rapprochent de ceux utilisés dans le cadre de l'établissement des modèles étendus de gouvernance des organisations pour les approches inhérentes à la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Dans ce cas, à plus large échelle, il est possible de s'intéresser aux Parties Prenantes de l'entreprise.

[BERNARD ET AL., 2002] mettent en évidence les différents types d'enjeux selon le domaine concerné (Voir Table 29).

Domaine d'études	Types d'entités supportant le risque	Impact mentionné
Economie	Individu / Organisation	Perte / Gain financier
Finance	Individu / Organisation	Perte / Gain financier
Impartition / Externalisation	Organisation	Perte financière et objectifs d'affaires non réalisés
Gestion de projet	Organisation	Santé financière / Réputation du responsable / Profitabilité / Position concurrentielle / Efficacité organisationnelle / Survie de l'organisation / Image de l'entreprise / Parts de marché / Réputation de l'utilisateur / Capacité à effectuer les opérations courantes
Environnement	Récepteurs biologiques et / ou écologiques	Réponses néfastes chez les entités biologiques
Santé et sécurité humaine	Individu / Population	
Sécurité industrielle	Organisation / Personnel / Population / Environnement	Pollution / Blessure ou décès humain (Personnel et population) / Blessure ou décès de la faune et de la flore / Destruction partielle ou totale de l'usine

**Table 29 : Entités supportant le risque et impacts par domaine d'études selon [BERNARD ET AL., 2002]**  
L'Insurance Institute of America [HEAD AND HORN, 2003] préconise quant à lui, l'utilisation de la typologie suivante pour la définition de l'objet du risque :

- Les biens de l'entreprise sont à considérer au sens large du terme c'est-à-dire qu'il s'agit de prendre en compte les biens matériels et les biens immatériels de l'organisation.
- Les responsabilités de l'entreprise comprenant les responsabilités pénales et civiles.
- Le personnel de l'entreprise est constitué des employés pris individuellement et des groupes de collaborateurs, des actionnaires, des dirigeants, des cadres supérieurs et personnes clés, ...
- Les revenus qui sont observables au travers du résultat net de l'entreprise. Dans ce cas, les variations qui surviennent, résultent d'une augmentation des charges ou d'une baisse des recettes inhérentes à la perturbation pendant un temps donné, de l'activité / du fonctionnement « normal(e) » de l'entreprise.

### 3.3.1.2 Gravité des dommages

Les échelles de gravité utilisées dépendent du type de dommages considérés. Idéalement, chaque organisation devrait établir ses propres grilles puisqu'elles dépendent de la sensibilité de chacun. Les échelles ne permettent, dans leur grande majorité, que de caractériser l'impact négatif des conséquences d'un événement (Voir Table 30)<sup>43</sup>.

	Gravité				
Nature	Mineure	Significative	Majeure	Critique	Catastrophique
Perte financière	De 0 à 5000€	De 5001 à 10000€	De 10001 à 15000€	De 15001 à 20000€	Plus de 20001€
Santé Humaine		Blessure physique et / ou psychologique légère	Blessure physique et / ou psychologique grave sans séquelle irréversible ou invalidité temporaire	Blessure physique et / ou psychologique grave avec séquelle irréversible ou invalidité temporaire	Décès, Blessure physique et / ou psychologique très grave avec séquelle irréversible ou invalidité permanente
Objectifs d'affaires	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 90%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 75%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 50%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 25%	Remise en cause totale et irréversible des objectifs d'affaires
Réputation de l'entreprise	Réputation ponctuellement compromise au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation ponctuellement compromise au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de l'ensemble du réseau de l'entreprise

Table 30 : Quelques exemples d'échelles de gravité des conséquences (Table complète en Annexe 22)

Toutefois, dans une perspective où il est également envisagé de s'intéresser ultérieurement à l'impact positif des événements qui peuvent survenir dans l'entreprise, il convient également de s'interroger sur les échelles de positivités (Voir Table 31)<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Voir Annexe 22 : Quelques exemples d'échelles de gravité des conséquences.

<sup>44</sup> Voir Annexe 23 : Quelques exemples d'échelles de positivités des conséquences.

Ce questionnement a pour but de permettre une valorisation plus importante des initiatives, erreurs, actions, expériences vécues, ... ce qui doit éviter l'accablement supplémentaire que peut représenter une identification fine et exhaustive des risques et/ou des vulnérabilités pour un dirigeant.

	Positivité				
Nature	Mineure	Significative	Majeure	Très significative	Inespérée
les Gain financier	De 0 à 5000€	De 5001 à 10000€	De 10001 à 15000€	De 15001 à 20000€	Plus de 20001€
Capacités à effectuer les opérations courantes	Amélioration, optimisation mineure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation mineure avec gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation majeure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation majeure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation de l'ensemble des opérations courantes avec gain de qualité ou de réduction des délais
Réputation de l'entreprise	Réputation ponctuellement améliorée ou consolidée au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation ponctuellement améliorée ou consolidée au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de l'ensemble du réseau de l'entreprise

**Table 31 : Quelques exemples d'échelles de positivités des conséquences (Table complète en Annexe 23)**

### 3.3.2 Typologie des dommages

#### 3.3.2.1 Natures des dommages retenues

La typologie retenue est celle proposée par l'Insurance Institute of America.

Pour les biens de l'entreprise, [HEAD AND HORN, 2003] propose de distinguer les actifs corporels immobiliers et les autres actifs immobilisés qui se scindent entre immobilisations corporelles et incorporelles.

Les actifs corporels immobiliers prennent en compte les terrains d'une part et les bâtiments de l'entreprise (et autres constructions) d'autre part.

Les immobilisations corporelles de l'entreprise se composent des actifs monétaires (liquidités, titres de placement, comptes bancaires...), des comptes clients (enregistrements comptables), des stocks (Matières Premières, produits finis et encours), des mobiliers, équipements et fournitures, les machines et outillages, de l'informatique (machines, logiciels et média), des titres de propriété et archives ainsi que des moyens de transport.

Les immobilisations incorporelles de l'entreprise comprennent les fonds de commerces, les contrats de location et baux, les licences, les charges payées d'avance...

A ce niveau, la décision a été prise de faire ressortir deux éléments particuliers qui sont la perte d'image / de réputation et la perte d'informations.

Comme mentionné précédemment, les responsabilités de l'entreprise doivent prendre en compte les responsabilités pénales et civiles. Dans le cas de la responsabilité civile, les responsabilités civiles délictuelles (ou quasi délictuelles) et civiles contractuelles sont prises en compte. Pour qu'il y ait engagement de la responsabilité de l'entreprise, il est nécessaire qu'il y ait dommage causé à un tiers, qu'il soit personne physique ou morale. Ces dommages sont les blessures, l'invalidité, l'incapacité (perte de revenus du travail), les dommages matériels (biens endommagés), les atteintes psychologiques et affectives... [HEAD AND HORN, 2003].

Tout comme précédemment, il a été décidé de mettre en avant la notion spécifique de sanction légale qui découle de l'engagement de la responsabilité de l'entreprise.

Les dommages liés aux personnes de l'entreprise se doivent d'intégrer différents aspects distincts. Si les collaborateurs directs (salariés, personnes clés,...) et indirects (actionnaires, conseillers,...) sont les premiers constituants de ce groupe, il apparaît qu'il soit également pertinent d'intégrer la famille de ceux-ci. Ceci est d'autant plus intéressant dans un contexte de proximité sociale accrue comme dans le cas de la TPE.

Enfin, les pertes de revenus ou d'exploitations résultent des trois types de dommages précédemment décrits. Si leur identification est relativement aisée pour les aspects tangibles (ex : perte de revenus associée au bris d'une machine), il n'en est pas de même pour les composantes immatérielles de l'objet exposé. Si la perte d'une licence ou d'un agrément peut engendrer des pertes de revenus associées à la perte du ou des marché(s), elle peut également à plus long terme être à l'origine d'une perte de crédibilité au sein d'un réseau d'acteurs. Ce dernier élément reste difficilement qualifiable du fait qu'il dépend des différents types de relations entretenues.

### 3.3.2.2 Gravités des dommages retenues

Dans un objectif de simplification, la gravité des conséquences est seulement observée au travers de deux aspects.

Le premier est relatif à la perturbation de l'activité globale de l'entreprise. Dans ce cas, l'estimation est réalisée au regard d'une échelle à quatre niveaux qui qualifie l'atteinte ainsi que l'ampleur temporelle du problème (Voir Table 32). Le second est inhérent aux finances de l'organisation. Les éléments de pourcentages de la trésorerie et du capital (Voir Table 32) sont ceux qui seront utilisés mais peuvent très bien être reconsidérés en fonction de l'entreprise dans lesquels ils sont mis en œuvre.

<b>Activités</b>	Atteintes mineures sur l'activité	<b>Finances</b>	Atteintes mineures sur les finances de l'entreprise (préjudice inférieur à 15% de la trésorerie)
	Atteintes modérées à CT sur l'activité		Atteintes modérées sur les finances de l'entreprise (préjudice inférieur à 50% de la trésorerie)
	Atteintes graves à CT et MT sur l'activité		Atteintes graves sur les finances de l'entreprise (préjudice équivalent à 100% de la trésorerie)
	Atteintes très graves à CT/MT/LT sur l'activité		Atteintes très graves sur les finances de l'entreprise (préjudice équivalent à 100% de la trésorerie + X% du capital)

Table 32 : Gravités des dommages retenues

### 3.3.3 Identification des critères de vulnérabilités

#### 3.3.3.1 Généralités

Les nature et gravité des événements dépendent des caractéristiques de l'organisation dans laquelle ils interviennent c'est-à-dire que le départ d'un collaborateur clé apparaîtra comme insurmontable pour une structure dont la santé financière est déjà défaillante alors qu'elle relèvera d'une simple erreur de sélection pour une structure dont l'équilibre financier est robuste.

Il s'avère donc que ce soit à ce niveau que va émerger la nécessité d'identifier et d'intégrer les variables qui conditionnent les différents niveaux d'acceptabilité associés à un événement donné.

Dans leurs travaux, [BERNARD ET AL., 2002] discutent les facteurs de risques qu'ils qualifient comme étant « *un objet concret ou abstrait pouvant affecter l'état de l'unité d'analyse* ». Ils proposent une organisation de ceux-ci en fonction de leur origine endogène ou exogène mais également de leur caractère modifiable ou non qui correspond au niveau de

contrôle que peut avoir l'entreprise. Par exemple, l'historique de l'entreprise peut être identifié comme étant un facteur endogène sur lequel aucune modification ne peut être apportée (caractère non modifiable). Quelques exemples de facteurs sont présentés en Table 33 (Pour l'ensemble des éléments présentés [BERNARD ET AL., 2002]<sup>45</sup>).

Domaine d'études	Caractéristique du facteur	Intitulé du facteur
Economie	Exogène lié à la fréquence	Prix du marché d'une matière première
		Rendements historiques du prix de la matière première
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le prix de la matière première
		Niveau de réglementation du marché
	Endogène lié à la gravité	Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du prix de la matière première
		Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation de la réglementation du marché
Gestion de projet	Endogène modifiable lié à la fréquence	Nouveauté du livrable
		Taille du projet
		Expertise
		Complexité du projet
		Environnement organisationnel
Environnement	Exogène lié à la fréquence	Nature, forme, ampleur et distribution de la contamination
		Comportement environnemental de la contamination (persistance, mobilité, bioaccumulation, bioamplification,...)
	Exogène lié à la gravité	Type de récepteur (entités biologiques ou écologiques présentes)
		Groupe taxonomique
		Niveau d'organisation biologique

**Table 33 : Exemples de facteurs de risques issus [BERNARD ET AL., 2002]**

### 3.3.3.2 Démarche d'identification des critères de vulnérabilités

Dans le but d'expliquer la variabilité des conséquences des dommages, il est nécessaire de s'interroger sur les critères qui en sont à l'origine.

Pour cela, une approche déductive d'identification a été conduite à partir de la typologie des dommages préalablement établie grâce à l'inventaire des conséquences engendrées par la survenance des événements sélectionnés.

L'identification des critères de vulnérabilités a nécessité une étude de l'ensemble des trente-six événements retenus. Chacun ont tour à tour été confronté au modèle fonctionnel dans le

<sup>45</sup> Voir Annexe 15 : Exemples de facteurs de risques issus [BERNARD ET AL., 2002].

but de mettre en évidence la fonction ou plutôt les fonctions de l'entreprise directement impactées.

Les différentes configurations inhérentes à la nature et à la gravité des dommages sont ensuite questionnées (Typologie des dommages). L'objectif est d'aboutir à la détermination des facteurs qui font varier la vulnérabilité de la TPE face à un évènement en dehors des paramètres de celui-ci.

Par exemple, pour l'évènement perte d'un fournisseur important, c'est la fonction « production » qui est directement concernée. Les natures identifiées des dommages sont entre autres relatives aux biens et aux personnes.

Pour les dommages aux biens, il est considéré que le capital fonctionnel de l'entreprise est touché. La gravité financière de ce dommage est très difficile à estimer du fait que la valorisation/monétisation de ce type de ressource reste très complexe. A ce niveau, il est possible de déterminer que la gravité financière des dommages aux biens de la perte d'un fournisseur important dépend de la santé financière de la TPE, du type de relations qui étaient réellement entretenues entre la TPE et ce fournisseur, du nombre de fournisseurs qu'à l'entreprise pour un même produit et/ou service... En termes de perturbations d'activités, la gravité des dommages dépend du type de production de l'entreprise, de ses niveaux d'interdépendances fonctionnelle et organisationnelle, de la réactivité du dirigeant et de ses collaborateurs...

Pour les dommages aux personnes, c'est surtout au niveau du responsable de la production qu'il convient de se focaliser. En effet, si la gravité financière de ce type de dommages est comme précédemment assez difficile à évaluer, il apparaît toutefois que ce ne soit pas le cas en termes de perturbation d'activités. Suivant la criticité du fournisseur par rapport aux activités de l'entreprise, l'attention du responsable de la production sera sûrement focalisée sur la recherche d'un remplaçant en surcroit ou au détriment de ses activités « normales » de production. Il est possible de proposer que la gravité en termes de perturbation d'activités des dommages aux personnes de la perte d'un fournisseur important dépend du style de management de la TPE, de l'aptitude à sa fonction du responsable de la production, de l'aptitude/capacité d'adaptation individuelle et collective...

Ce raisonnement a conduit à la mise en évidence de deux cent quarante-six critères.

L'ampleur de cette première liste de critères de vulnérabilité exige d'effectuer des premiers recoupements entre ceux-ci. Par exemple, plutôt que d'envisager les critères « Santé

financière des fournisseurs », « Santé financière des prêteurs », « Santé financière des clients »... c'est le critère « Santé financière des parties prenantes » qui est retenu et utilisé. Cette première constrictio n permet de ramener le nombre de critères utilisés dans le modèle à quatre-vingt-seize.

### 3.3.3.3 Présentation des critères de vulnérabilités

Les critères de vulnérabilités précédemment identifiés sont organisés en huit catégories présentées en Table 34.

Catégories des critères de vulnérabilités		
Direction	Gestion financière	Ventes / Commercial
Administration	Production	Gestion des ressources humaines
Toutes les fonctions de l'entreprise	Parties prenantes	

**Table 34 : Les catégories retenues pour l'organisation des critères de vulnérabilités**

Ces huit catégories sont reprises et décrites ci-après.

#### 3.3.3.3.1 Critères associés à la fonction « Direction »

Les critères liés à cette fonction sont inhérents au(x) dirigeant(s) ainsi qu'aux activités et décisions qui font parties de ses attributions (Voir Table 35).

Intitulé du critère	Détail
<b>C22 - Etat des relations entre les dirigeant(s)</b>	Une mauvaise entente au sein de l'équipe dirigeante est très défavorable dans le cadre de l'orientation et de la prise de décisions relatives aux différentes activités de l'entreprise.
<b>C37 - Motivations des actionnaires/associés/dirigeants...</b>	En fonction de leurs objectifs individuels, les actionnaires/associés/dirigeants... adopte une posture différente pour leurs prises de décisions.
<b>C47 - Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise</b>	Si le dirigeant n'a aucune visibilité sur la situation financière de son organisation, il est dans l'incapacité de pouvoir s'assurer de la cohérence de ses décisions avec celle-ci.

**Table 35 : Exemples de critères associés à la fonction « Direction »**

#### 3.3.3.3.2 Critères associés à la fonction « Gestion financière »

Les critères de cette fonction sont relatifs à la situation et à la capacité financières de l'entreprise considérée (Voir Table 36).

<b>Intitulé du critère</b>	<b>Détail</b>
<b>C55 - Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)</b>	Ce critère influence directement la capacité de l'entreprise à mobiliser des fonds rapidement.
<b>C76 - Rentabilité de l'entreprise</b>	Ce critère est lié à la robustesse financière de l'organisation. Une entreprise non rentable se remettra beaucoup plus difficilement d'un accident qu'une entreprise qui l'est.
<b>C84 - Sources de financements de l'entreprise</b>	En fonction de la source, les conditions d'obtention d'un ou de plusieurs financement(s) varient radicalement tout comme le volume financier mobilisable.

**Table 36 : Critères associés à la fonction « Gestion financière »**

### 3.3.3.3 Critères associés à la fonction « Ventes / Commercial »

Les critères de cette fonction sont inhérents aux activités de ventes et à celles qui se rapportent aux acteurs de ce processus (clients, fournisseurs, concurrents...) (Voir Table 37).

<b>Intitulé du critère</b>	<b>Détail</b>
<b>C59 - Nombre de clients</b>	Une entreprise qui n'aurait qu'un client est très dépendante de celui-ci.
<b>C50 - Niveau de diversification de la clientèle</b>	De même, une entreprise dont la clientèle est trop homogène dépend des conditions d'un secteur d'activités, d'un type de clientèle (publique, privée),...
<b>C11 - Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)</b>	Lors d'un accident, les délais pour fournir le produit ou service de l'entreprise à un client peuvent être augmentés et générés des frais supplémentaires (ex : pénalités de retard).

**Table 37 : Critères associés à la fonction « Ventes/Commercial »**

### 3.3.3.4 Critères associés à la fonction « Administration »

Un seul critère a été spécifiquement retenu à ce niveau. Toutefois, cette fonction est également associée à d'autres critères présentés dans les autres fonctions (Voir Table 38).

<b>Intitulé du critère</b>	<b>Détail</b>
<b>C45 - Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...</b>	La précarité réglementaire et juridique d'une entreprise peut être à l'origine de sanctions plus importantes en cas d'accident. De même, le non-respect de prescriptions normatives ou prescriptives peuvent entraîner la perte de contrats et de clients.

**Table 38 : Critères associés à la fonction « Administration »**

### 3.3.3.3.5 Critères associés à la fonction « Production »

Ces critères émanent des activités de production qui nécessitent des équipements, des méthodes, des bâtiments, de l'énergie...pour son fonctionnement (Voir Table 39).

<b>Intitulé du critère</b>	<b>Détail</b>
<b>C60 - Nombre de fournisseurs</b>	Une entreprise qui n'aurait qu'un seul fournisseur pour son approvisionnement en matières premières dépend entièrement de celui-ci en termes de tarification. De même, l'entreprise est dans une situation forte de dépendance qui pourrait lui faire stopper la production si le fournisseur cesse ses activités.
<b>C19 - Délai de réparation/remise en état</b>	Perdre son réseau informatique pendant 2 heures ou 3 semaines n'engendrent pas les mêmes conséquences au sein d'une organisation. Il en est de même pour des équipements et machines de production.
<b>C36 - Modes et moyens d'approvisionnement</b>	Bien que l'origine soit externe aux activités de l'entreprise, la rupture de circulation des différents flux associés à la production (énergie, produits, MP, eau, air, routes...) peut accroître encore d'avantage la gravité d'une situation accidentelle.

**Table 39 : Critères associés à la fonction « Production »**

### 3.3.3.3.6 Critères associés à la fonction « Gestion des ressources humaines »

Ces critères sont directement associés aux personnes de l'organisation considérée (Voir Table 40).

<b>Intitulé du critère</b>	<b>Détail</b>
<b>C51 - Niveau de rémunération</b>	Dans le but d'envisager la pérennisation des relations entre l'entreprise et ses Hommes, il convient que ceux-ci reçoivent une rémunération adaptée pour leur travail a minima dans les limites légales. Cette rémunération pourra inclure des éléments financiers mais également des avantages non financiers (cadeaux, salle de sport à disposition, flexibilité des horaires, ...).
<b>C4 - Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)</b>	Outre des aspects liés à la fatigue et au stress, une surcharge de travail peut également être à l'origine d'une perte de motivation et de la dégradation du climat social de l'entreprise.
<b>C88 - Turn-over</b>	Un turn-over important diminue la connaissance de chaque acteur à sa position et accroît les instabilités dans les relations entretenues.

**Table 40 : Critères associés à la fonction « Gestion des ressources humaines »**

### 3.3.3.3.7 Critères associés de façon « transverse » à toutes les fonctions de l'entreprise

Les critères de cette catégorie ont la caractéristique d'être transverses à l'entreprise et apparaissent comme influençant toutes les fonctions de l'organisation (Voir Table 41).

Intitulé du critère	Détail
<b>C8 - Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction</b>	Les compétences mentionnées comprennent la formation professionnelle ainsi que l'expérience des acteurs internes et externes à l'organisation.
<b>C54 - Niveau de standardisation des activités</b>	L'existence de procédures, règles... au sein de l'entreprise peut être un support de bonne réalisation des activités mais peut également permettre d'aiguiller la prise de décision face à certaines situations dangereuses.
<b>C31 - Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...</b>	Par loyauté est entendue la propension des individus à servir les intérêts de l'entreprise. Outre l'évitement de situations malhonnêtes (vol, fraude...), ce critère est également important en cas de crise pendant lesquelles les acteurs devront tout mettre en œuvre pour revenir à la normale (heures supplémentaires, activités sans rapport avec l'activité normale,...).

**Table 41 : Critères associés de façon « transverse » à toutes les fonctions de l'entreprise**

### 3.3.3.3.8 Critères associés aux « parties prenantes » de l'entreprise

Ces critères sont relatifs aux différents acteurs qui interviennent de façon formelle ou non pour le fonctionnement de l'entreprise (Voir Table 42).

Intitulé du critère	Détail
<b>C1 - "Santé" économique et financière des parties prenantes</b>	Les difficultés ou la défaillance de clients, fournisseurs, sous-traitants, employés, partenaires... peuvent être à l'origine de disfonctionnement au sein de l'organisation.
<b>C12 - Connaissance du risque des parties prenantes</b>	Si les différentes parties prenantes qui interagissent au sein d'un système n'ont pas connaissance des risques, il ne sera pas possible de travailler à leur réduction.
<b>C15 - Contexte de l'entreprise et des parties prenantes</b>	Les environnements économique, politique, démographique, culturel, social... influencent les différents acteurs pour leurs prises de décisions et réactivités.

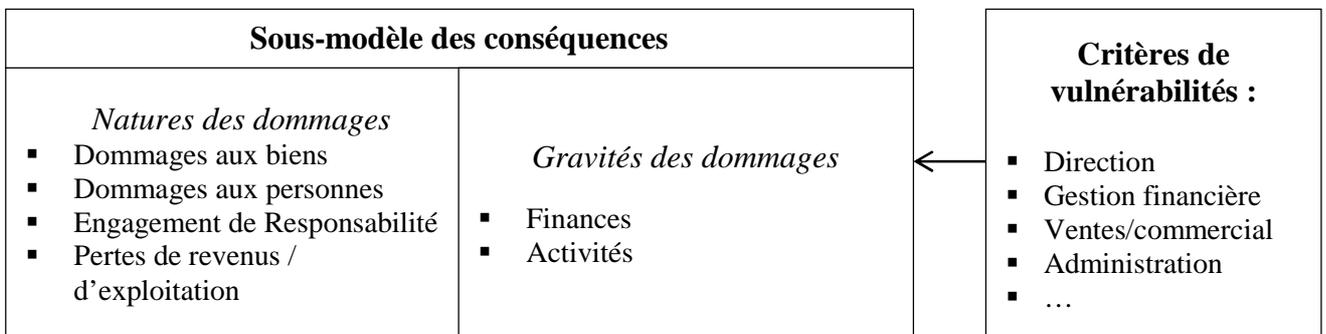
**Table 42 : Critères associés aux « parties prenantes » de l'entreprise**

Cette troisième section a permis de présenter la construction du modèle de conséquences des TPE face à leurs risques majeurs (Voir Figure 29).

La première sous-section a exposé les constituants qui permettent de caractériser les conséquences des évènements sur un ou plusieurs enjeu(x). Ceci est réalisé par exploration de la nature et gravité des dommages.

La deuxième sous-section a traité des éléments qui ont été finalement retenus pour la caractérisation des conséquences des évènements sur la TPE. Elle a délimité les natures et gravités des dommages qui sont utilisés dans le modèle de vulnérabilités.

La troisième sous-section a énoncé les critères de vulnérabilités qui interviennent dans le modèle. Pour cela, elle a expliqué la démarche qu'il a été nécessaire de mettre en œuvre pour leur identification et a décrit les critères identifiés pour les différentes fonctions de l'entreprise.



**Figure 29 : Représentation du sous-modèle de conséquences**

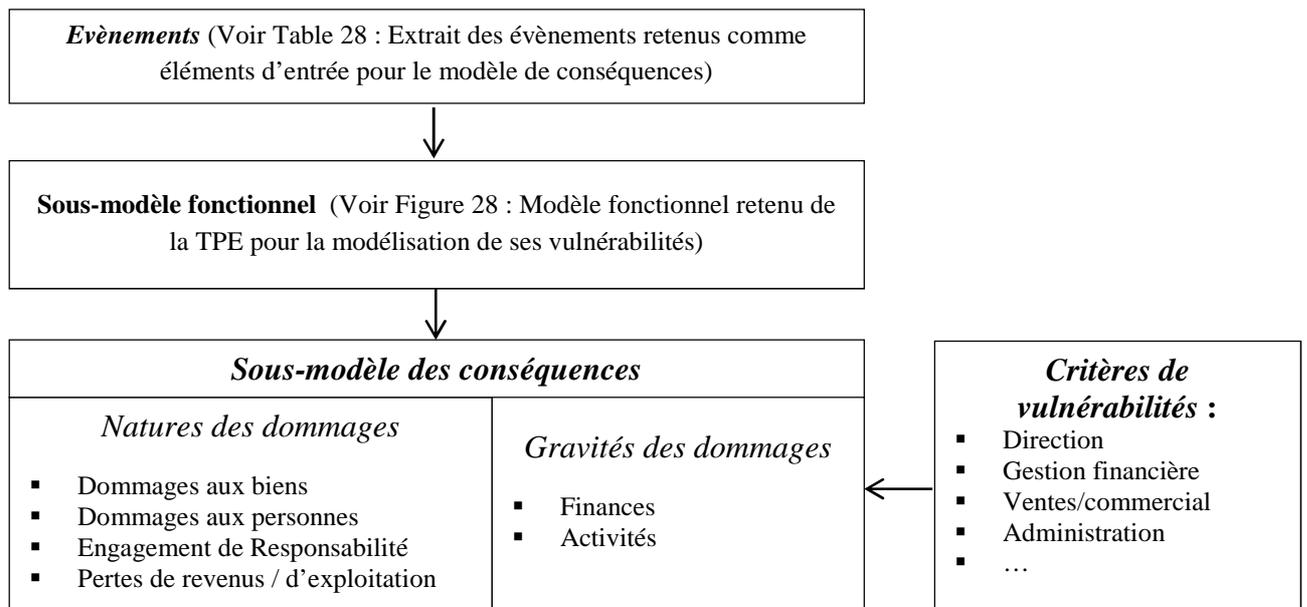
Ce troisième chapitre a présenté la modélisation des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Pour cela, les trois sections qui le compose ont été organisées au regard des notions constitutives de la vulnérabilité à savoir les évènements, les enjeux et les conséquences (Voir Figure 30).

La première section a étudié les évènements qui peuvent survenir dans une organisation et plus particulièrement ceux qui peuvent la conduire vers sa mort. A partir des causes de défaillance, elle a permis d'aboutir à l'identification de trente-six évènements qui seront retenus pour le modèle de vulnérabilités.

La deuxième section a étudié l'enjeu TPE. Elle a expliqué l'approche qui aboutit à l'établissement et l'utilisation du modèle fonctionnel de la TPE pour la construction du modèle de vulnérabilités.

La troisième section a considéré les conséquences des événements. Elle a défini les notions de nature et de gravité des dommages pour finalement expliquer la démarche d'identification des critères de vulnérabilités.

Après avoir examiné le modèle de vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs, le chapitre suivant s'attache à expliquer la démarche d'opérationnalisation de celui-ci dans le cadre de la construction d'un diagnostic de vulnérabilités.



**Figure 30 : Représentation du modèle des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs**



## **CHAPITRE 4 - CONSTRUCTION ET EXPERIMENTATION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DES VULNERABILITES DES TPE**

Ce quatrième chapitre présente la construction mais également la première expérimentation d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE. Il est organisé en trois sections.

La première section traite de la construction de l'outil de diagnostic. Elle détaille les critères de vulnérabilités mobilisés.

La deuxième décrit la mise en œuvre de l'outil de diagnostic de vulnérabilités. Pour cela, ses différentes composantes sont décrites ainsi que le protocole expérimental élaboré pour sa validation.

La troisième section se concentre sur les apports de l'outil. Après les avoir identifiés, ceux-ci sont repositionnés par rapport aux objectifs initiaux dans le but de mettre en évidence la nécessité de conduire une expérimentation à plus grande échelle.

### **4.1 Conception d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE**

Cette première section présente la démarche de conception d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE. Elle est organisée en trois sous-sections.

La première détaille la hiérarchisation des critères de vulnérabilités des TPE grâce à l'Analyse Structurale (AS). Cette dernière repose sur la construction d'une matrice booléenne de laquelle sont extraits les différents plans « Influence / Dépendance » qui permettent d'étudier les relations entre les critères et le système.

La deuxième s'intéresse aux éléments utilisés pour le développement du diagnostic de vulnérabilités. Pour cela, outre les résultats issus de l'analyse structurale, ce sont également les apports des approches déterministes d'analyse des risques qui sont observés.

Enfin, la troisième sous-section décrit l'outil de diagnostic des vulnérabilités. A partir d'exemples d'outils déjà existants, elle présente les modalités de sa mise en œuvre opérationnelle.

#### **4.1.1 Hiérarchisation des critères de vulnérabilités par analyse structurelle**

L'approche déductive a permis de mettre en évidence deux cent quarante-six critères de vulnérabilités qui sont susceptibles de faire varier la gravité des conséquences d'un évènement sur la TPE. Parmi ceux-ci quatre-vingt-seize ont finalement été retenus (Voir 3.3.3.2).

Dans le but de les hiérarchiser, une analyse structurelle a été conduite. L'analyse structurelle est un outil de structuration des idées qui offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous ses éléments constitutifs. La méthode permet, en étudiant ces relations, de faire apparaître les variables essentielles à l'évolution du système [GODET, 2001] et donc de matérialiser la prépondérance ou non du rôle joué par ces critères dans la caractérisation de la vulnérabilité de l'entreprise considérée. Elle s'organise autour de deux grandes étapes. La première consiste en la mise en évidence des relations existantes entre variables et la seconde en la construction des plans « Influence / Dépendance ».

##### **4.1.1.1 Construction de la matrice booléenne**

La mise en évidence des relations existantes entre variables est réalisée par la construction de la matrice booléenne dont un extrait est présenté en Table 43. Celle-ci est une matrice carrée qui s'articule, en lignes comme en colonnes, autour des quatre-vingt-seize critères de vulnérabilités préétablis qui sont un à un comparés. Si l'influence du critère I sur le critère J est manifeste, un 1 est noté dans la case correspondante de la matrice A. Sinon, un 0 est apposé.

		C1	C2	C3	C4	C5	...	Somme
		"Santé" économique et financière des parties prenantes	Importance des dommages subis	Accessibilité terrains/bâtiments entreprise	Adéquation effectifs/activités	Adéquation des raison sociale, enseigne et marque avec les activités de l'entreprise	...	
C1	"Santé" économique et financière des parties prenantes	1	0	0	0	0	...	66
C2	Importance des dommages subis	1	1	0	1	1	...	80
C3	Accessibilité terrains/bâtiments entreprise	0	1	1	0	0	...	12
C4	Adéquation effectifs/activités	1	1	0	1	0	...	48
C5	Adéquation des raison sociale, enseigne et marque avec les activités de l'entreprise	1	0	0	0	1	...	26
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Somme		36	67	23	46	21	...	

**Table 43 : Extrait de la matrice booléenne construite**

L'achèvement de cette étape consiste à calculer la somme de chaque ligne et colonne dans le but d'obtenir pour tous les critères, ses coordonnées cartésiennes, c'est à dire ses valeurs d'abscisse et d'ordonnée.

#### 4.1.1.2 Construction du premier plan « Influence/Dépendance »

L'ensemble des coordonnées préalablement calculées est utilisé pour l'élaboration des plans « Influence/Dépendance » dont l'axe des X matérialise la dépendance et l'axe des Y, l'influence du critère étudié sur le système. Le nuage de points ainsi obtenu permet la qualification des variables au regard des règles présentées en Table 44.

	Faible valeur de X	Moyenne valeur de X	Forte valeur de X
Faible valeur de Y	Variables exclues	Variables du « peloton »	Variables résultats
Moyenne valeur de Y	Variables du « peloton »	Variables du « peloton »	Variables enjeux
Forte valeur de Y	Variables motrices		

**Table 44 : Plan « Influence / Dépendance » adapté de [GODET, 2001]**

Les variables «exclues» sont celles considérées comme mineures, c'est-à-dire que ces critères n'ont pas ou peu d'importance pour la compréhension du système étudié.

Les variables du « peloton » ne jouent pas individuellement un rôle majeur sur le fonctionnement du système mais doivent être intégrées à l'analyse du fait de la significativité de leur caractère d'influence et / ou de dépendance.

Les variables « motrices » ou « d'entrée » caractérisent les critères qui ont une influence importante sur la dynamique du système.

Les variables « résultats » ou « de sortie » matérialisent les critères les plus dépendants des autres, c'est-à-dire que leur état et évolution dépendent de ceux du système.

Les variables « enjeux » revêtent la double caractéristique de l'influence et de la dépendance. Ces critères sont donc intéressants de par leur instabilité puisque c'est en modifiant l'état de ceux-ci qu'il est possible d'agir sur les variables motrices et résultats pour lesquelles ils jouent le rôle de relais.

Le premier plan « Influence / Dépendance » obtenu (Voir Figure 31) matérialise les interactions directes entre les variables.

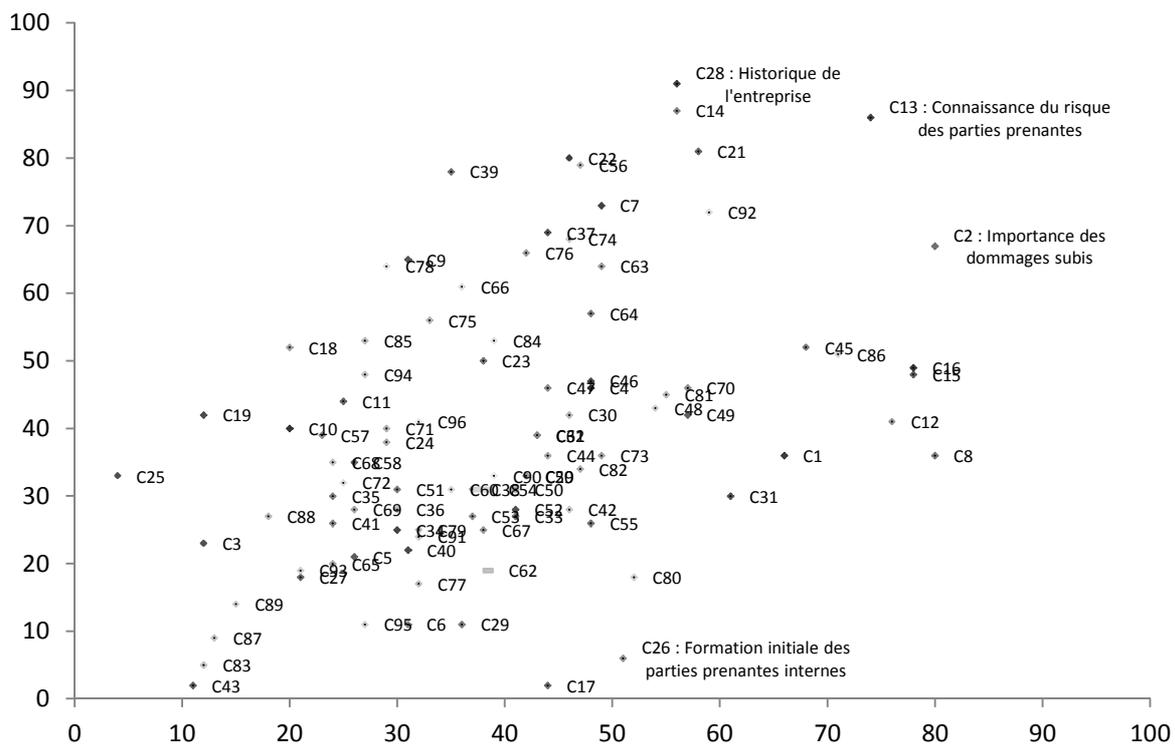


Figure 31 : Premier plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A)

L'allure générale très dispersée du nuage de points présenté en Figure 31 met en évidence l'extrême instabilité du système. Toutefois, certains critères se distinguent déjà. C'est par

exemple le cas pour les critères C28 – Historique de l’entreprise, C13 – Connaissance du risque des parties prenantes, C2 – Importance des dommages subis,...

La matrice A est ensuite successivement élevée à la puissance 2, puissance 3 et puissance 4 avec un double objectif. Le premier réside dans l’accentuation des écarts graphiques qui permettent une différenciation plus marquée entre variables ou ensembles de variables. Le second, dans la mise en exergue des interactions indirectes par comparaison entre les différents plans « Influence / Dépendance » associés.

#### **4.1.2 Conception d’un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE/PME**

##### **4.1.2.1 Résultats de l’analyse structurelle**

Les résultats de l’analyse structurelle sont présentés en respectant l’ordre suivant : résultats relatifs à la Matrice A, résultats relatifs à la Matrice  $A^2$ , résultats relatifs aux Matrices  $A^3$  et  $A^4$  et résultats globaux de l’analyse structurelle.

###### **4.1.2.1.1 Résultats relatifs au premier plan « Influence / Dépendance » (Matrice A)**

Le plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice A ne permet pas d’identifier de variables « résultats » mais détermine un premier groupe de variables « exclues ». Les vingt-quatre critères retenus sont présentés en Annexe 24.

S’il est aisé d’admettre pourquoi certaines variables doivent être mises à l’écart du fait de la petitesse de leur perspective par rapport aux objectifs poursuivis (ex : C3 - Accessibilité aux terrains/bâtiments de l’entreprise, C43 - Nature des terrains,...), il n’en est pas de même pour l’ensemble d’entre elles. En effet, une interrogation émerge au niveau de certains critères liés à la gestion des ressources humaines (C6 - Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs..., C51 - Niveau de rémunération, des avantages, des commissions..., C88 - Turn-over) et à la gestion financière (C77 – Répartition du capital (absence de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital) et C79 - Robustesse/quantité "suffisante" de capitaux et fonds propres) du fait de la criticité de ces fonctions pour la conduite des activités de l’organisation.

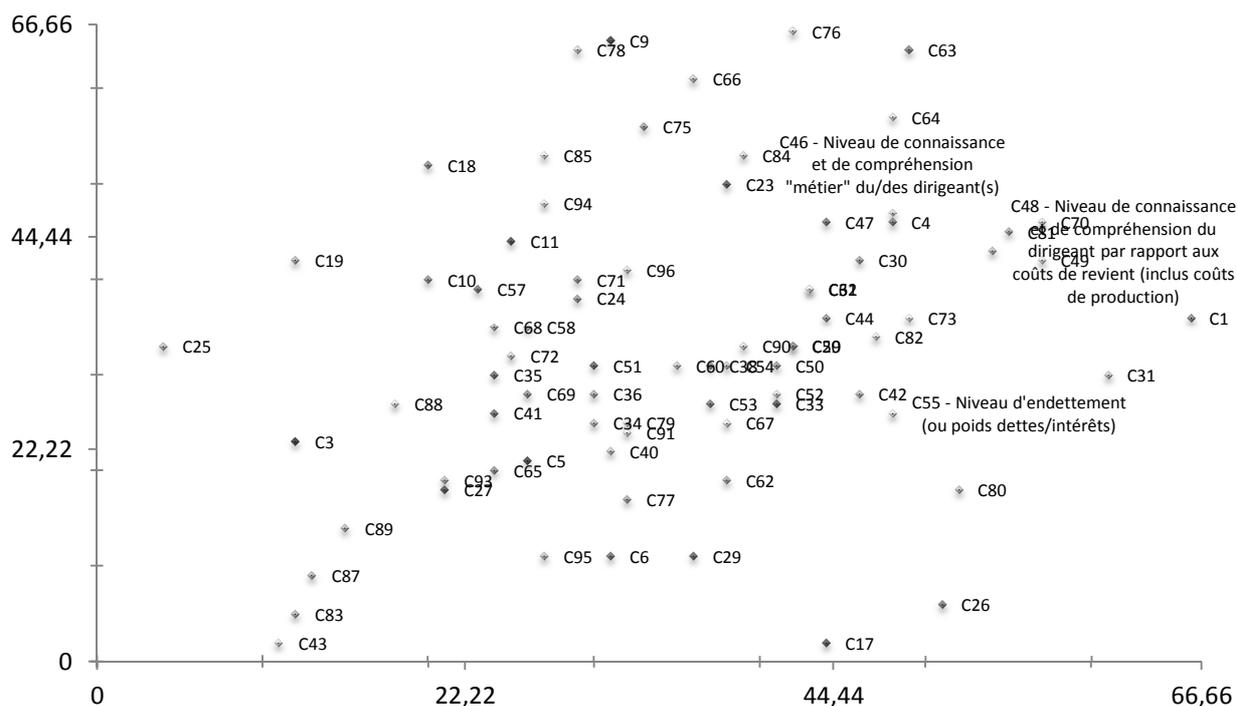
A ce stade, aucune décision définitive d’exclusion n’est donc prononcée.

Les variables « enjeux » délimitées sont à ce niveau au nombre de huit (Annexe 25). Elles ont toutes un positionnement transverse par rapport au fonctionnement de l’entreprise (ex : C8 -

Aptitude/compétence des dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction (formation "secondaire" et expérience), C86 - Style de management,...) et la moitié s'étend au-delà des frontières de l'entreprise (C12 - Connaissance du risque des parties prenantes, C13 - Conscience du risque des parties prenantes, C15 - Contextes des parties prenantes (économique, politique, démographique, culturel, social...), C16 - Culture du risque des parties prenantes).

Le troisième groupe est constitué des variables « motrices » (Annexe 26). La majorité d'entre elles sont relatives aux parties prenantes (internes et externes) ainsi qu'aux relations que l'entreprise entretient avec elles (C74 - Réactivité des parties prenantes, C21 - Etat des relations avec les parties prenantes, C56 - Niveau d'interdépendance entreprise / parties prenantes (criticité des parties prenantes par rapport aux activités de l'entreprise)...). C'est également à ce niveau qu'apparaissent logiquement les variables C28 - Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...) et C37 - Motivations/intérêts servis par les actionnaires/associés/dirigeants... qui sont des invariants forts de la prise de décision et de l'orientation stratégique.

Les cinquante-quatre autres variables restantes font parties du groupe des variables « peloton » (Annexe 27). Dans le but d'effectuer une différenciation, le plan « Influence / Dépendance » issu de la Matrice A est recentré au deux tiers des axes des ordonnées et des abscisses (Voir Figure 32). Cette modification d'échelle n'autorise pas l'adoption d'un positionnement définitif quant à la catégorisation des variables incluses à ce niveau, mais il permet toutefois de mettre en évidence les caractéristiques que celles-ci tendraient à adopter. Il permet également d'effectuer une première confirmation de certaines observations initiales réalisées pour les variables « exclues ».



**Figure 32 : Zoom au deux tiers du premier plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A)**

En se concentrant au niveau des variables « peloton », plusieurs tendances apparaissent (Voir Annexe 28).

Un ensemble de variables préalablement identifié dans la catégorie « peloton » tend vers la catégorie « enjeux ». C'est par exemple le cas pour tout un ensemble de critères relatif au(x) dirigeant(s) de l'organisation qui représente le cœur du système étudié (C46 - Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s), C48 - Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux coûts de revient (inclus coûts de production), C49 - Niveau de connaissances et de compréhension des dirigeants du marché et son évolution,...). Il en est de même pour un groupe de critères inhérent à la gestion financière de l'entreprise (C55 - Niveau d'endettement (ou poids dettes/intérêts), C73 - Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le fond de roulement par rapport au besoin en fonds de roulement),...).

Un autre ensemble des variables préalablement identifiées dans la catégorie « peloton » tend vers la catégorie « motrices ». A ce niveau, outre des critères concernant la gestion financière (ex : C84 - Sources de financements de l'entreprise, C85 - Sources de trésorerie, C76 -

Rentabilité de l'entreprise, C47 – Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients), C66 - Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...),...), trois autres critères sont à mentionner. L'émergence du critère « C9 - Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs... » est très intéressante car elle permet une mise en lumière initiale de la criticité d'une partie du réseau (formel ou non qui sert d'élément d'ajustement situationnel) dans le cadre de la gestion d'une situation délicate. Celui-ci est étroitement lié au critère « C78 - Réputation de l'entreprise » qui permet l'intégration d'une vision externalisée du réseau de l'entreprise.

Il convient également de mentionner le critère « C75 - Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs » car il est possible d'envisager qu'il sera un critère important pour la construction du diagnostic de par l'intérêt qu'il revêt en termes d'éveil ou de sensibilisation de la réflexion du dirigeant par rapport à la problématique traitée.

Au niveau des variables « exclues », la modification d'échelle permet une réduction ainsi qu'une première confirmation pour six critères (Voir Annexe 29) dont « C87 - Syndicalisation dans l'entreprise » et « C89 - Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...) ».

#### 4.1.2.1.2 Résultats relatifs au deuxième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A2)

Au niveau de la Figure 33, aucun critère n'apparaît dans la catégorie « résultats » et le nombre de variables « exclues » a été restreint à dix-sept (Voir Annexe 30).

Deux critères font leur apparition au niveau des variables « enjeux » (Voir Annexe 31). Il s'agit des critères « C1 - "Santé" économique et financière des parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...) » et « C31 – Loyauté/propension à servir les intérêts de l'entreprise des dirigeants/collaborateurs/personnes clés/... » qui permettent d'entrevoir que la sélection des parties prenantes internes et externes peut être un levier pertinent d'amélioration. Quatre critères émergent dans la catégorie des variables « motrices » (Voir Annexe 32). Pour les critères « C9 - Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs... », « C76 – Rentabilité de l'entreprise » et « C78 - Réputation de l'entreprise », ce positionnement confirme celui obtenu précédemment. Enfin, le critère « C63 - Plan de développement technique (Recherche et Développement) (procédés, produits, machines...) », ne peut faire l'objet d'aucune décision définitive pour l'instant car celui-ci a successivement fait partie des catégories « peloton » (Matrice A), « enjeux » (Matrice A recentrée) et « motrices » (Matrice A<sup>2</sup>).

Au niveau des variables « peloton », six critères issus de la catégorie « exclues » apparaissent avec le passage de la matrice A au carré (Voir Annexe 33). C'est par exemple le cas pour le critère « C6 – Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs... », « C51 - Niveau de rémunération (+ avantages sociaux + commissions...) », « C77 - Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital) » et « C79 - Robustesse/quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance) ».

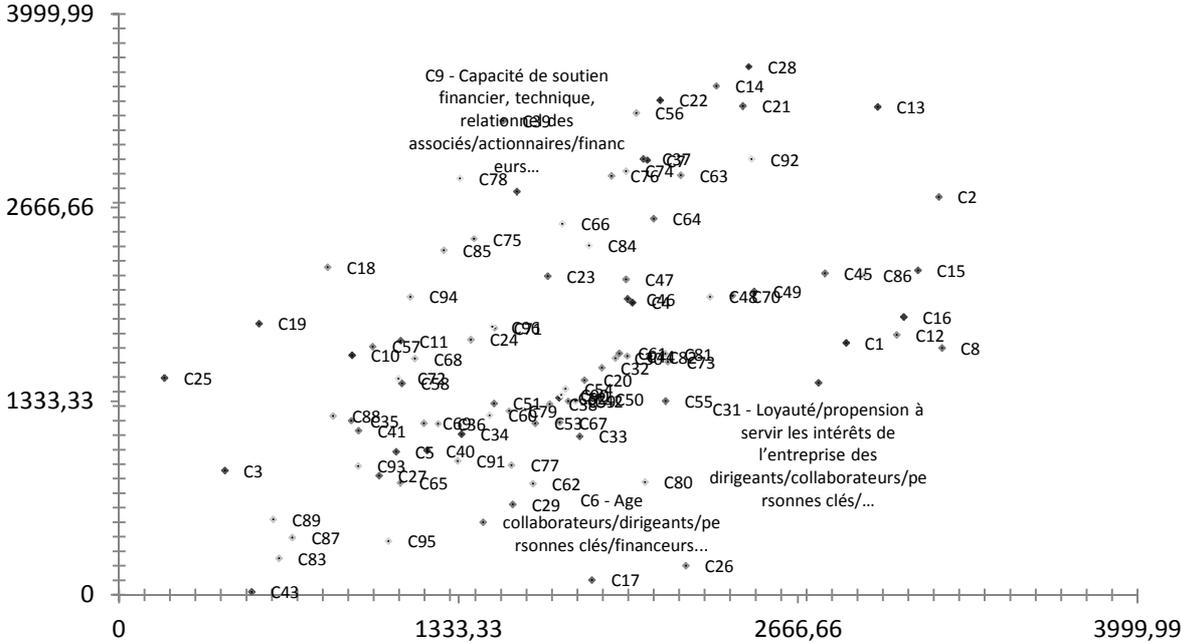
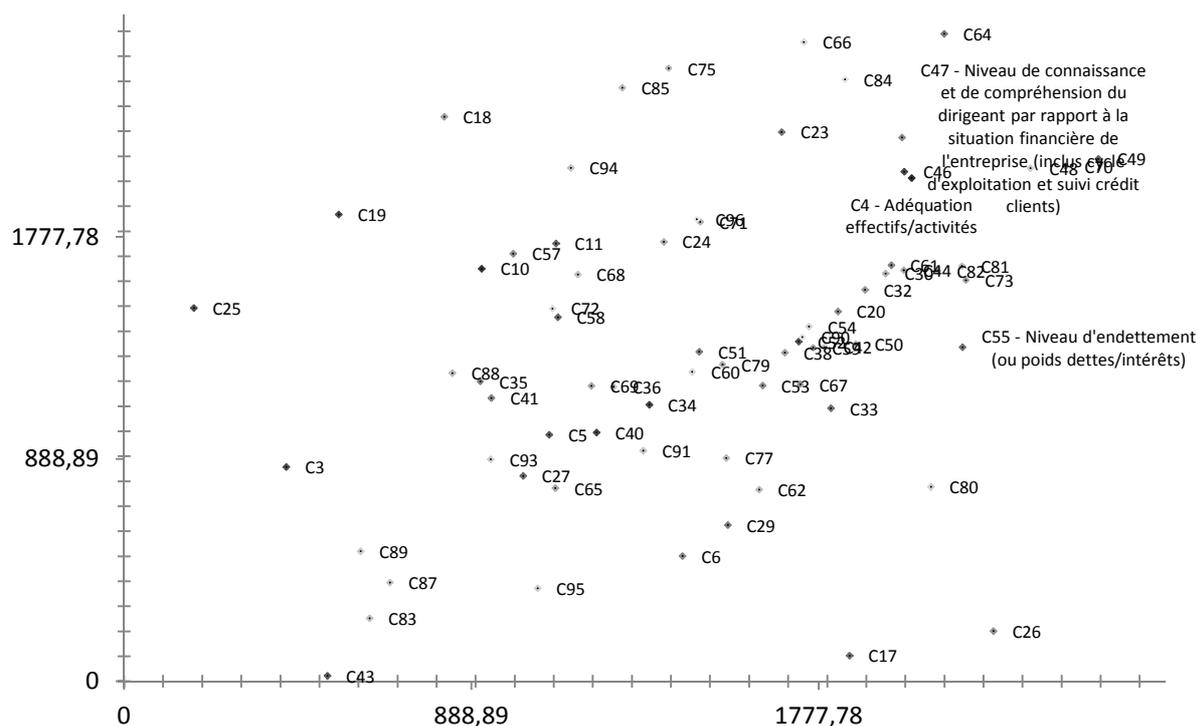


Figure 33 : Deuxième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A<sup>2</sup>)

Tout comme dans le cas du premier plan « Influence / Dépendance » (Matrice A), le nuage de points fait l'objet d'un recentrage en limitant les observations au deux tiers des axes des x et des y (Voir Figure 34).



**Figure 34 : Zoom au deux tiers du deuxième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A<sup>2</sup>)**

Cette modification d'échelle permet tout d'abord de restreindre le nombre de variables « peloton » à vingt-trois et de mettre en évidence le caractère « enjeux » que tendraient à adopter certaines (Voir Annexe 34). Le premier groupe d'entre elles est relatif à la gestion des ressources humaines de l'entreprise (C4 - Adéquation effectifs/activités, C20 - Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs..., C82 - Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...). Le deuxième groupe identifié à ce niveau est inhérent à la gestion financière (C47 - Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients), C55 - Niveau d'endettement (ou poids dettes/intérêts), C73 - Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le fond de roulement par rapport au besoin en fond de roulement)... ) et le troisième est lié aux ventes de l'entreprise (C33 - Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/appels d'offres...), C42 - Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...), C49 - Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants, C50 - Niveau de diversification de la clientèle...).

Recentrer le graphique fait également apparaître neuf critères qui tendraient à recouvrir un caractère « moteurs ». C'est par exemple le cas pour les critères C 23 - Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions, C71 - Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...) et C85 - Sources de trésorerie. Enfin, trois variables « résultats » apparaissent : C17 - Date de création de l'entreprise (jeunesse de l'entreprise), C26 - Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs et C80 - Secteur d'activités de l'entreprise.

4.1.2.1.3 Résultats relatifs au troisième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A<sup>3</sup>) et au quatrième plan « Influence / Dépendance » (Matrice A<sup>4</sup>)

La matrice A est ensuite successivement élevée à la puissance 3 et à la puissance 4. A partir de ces éléments, les troisième (Matrice A<sup>3</sup>) et quatrième (Matrice A<sup>4</sup>) plans « Influence / Dépendance » sont construits (Voir Figure 35 et Figure 36)

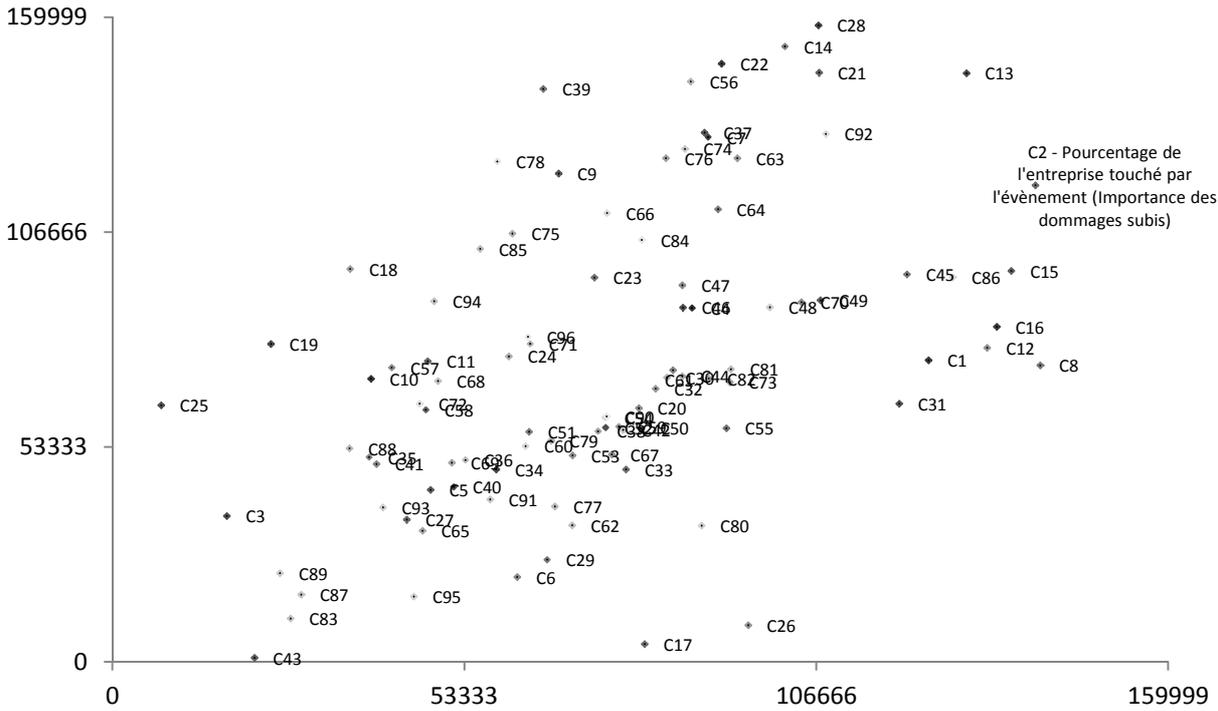
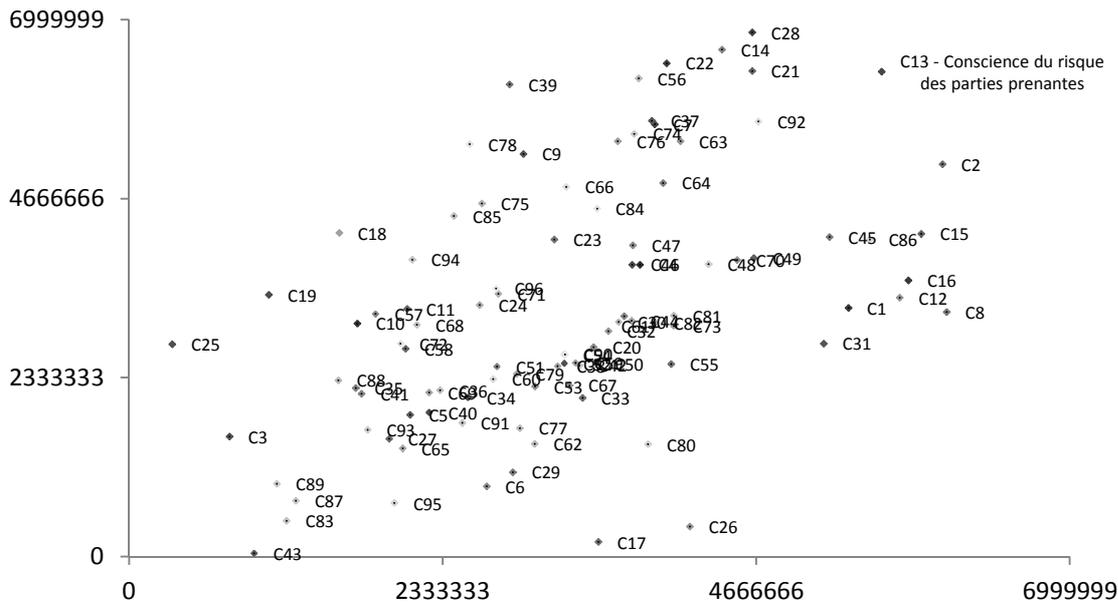
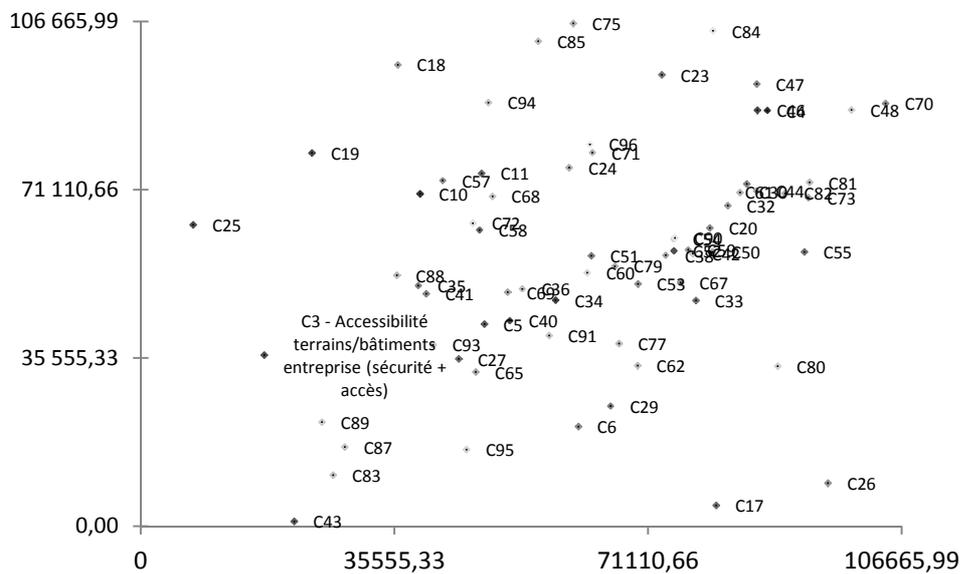


Figure 35 : Troisième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A<sup>3</sup>)

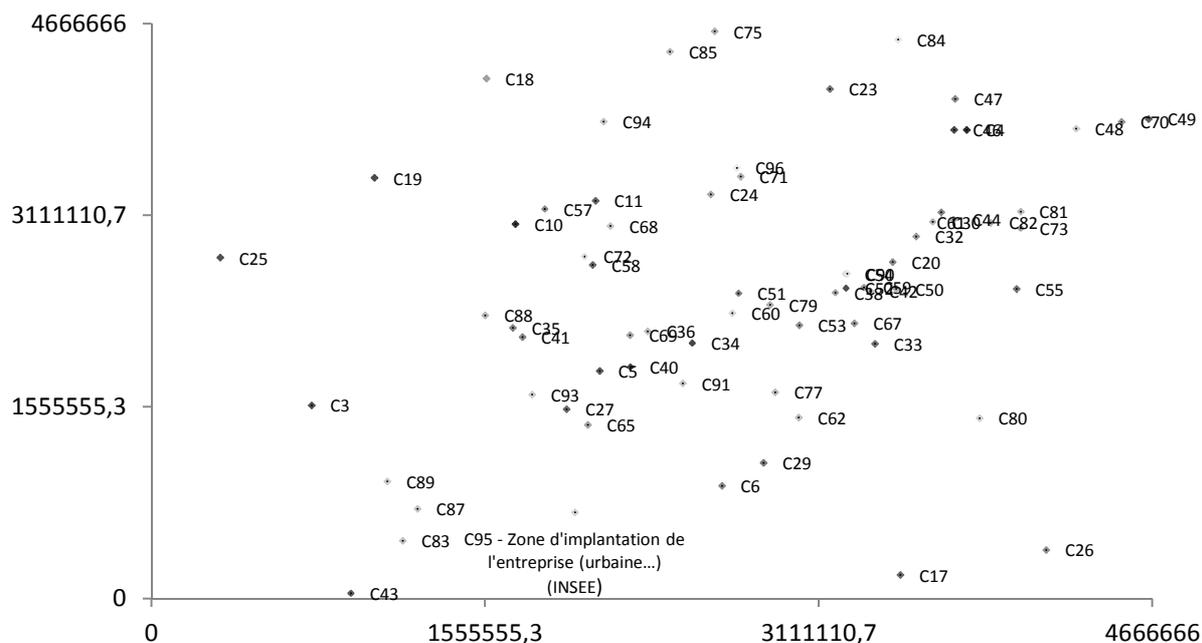


**Figure 36 : Quatrième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A<sup>4</sup>)**

Une fois les variables « peloton » identifiées au niveau des deux plans « Influence / Dépendance », un focus est effectué sur celles-ci et permet d'aboutir à la construction des deux plans recentrés associés (Voir Figure 37 et Figure 38).



**Figure 37 : Zoom au deux tiers du troisième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A<sup>3</sup>)**



**Figure 38 : Zoom au deux tiers du quatrième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A4)**

Les observations conduites permettent de dresser un profil général pour chaque critère du système (Voir Annexe 35).

#### 4.1.2.1.4 Résultats globaux de l'analyse structurelle

Au regard des éléments recueillis précédemment, il est possible de se positionner quant au caractère de chaque variable et par conséquent d'identifier les groupes qui seront retenus pour la suite des travaux (construction de l'outil de diagnostic).

Finalement, les variables « enjeux » retenues sont :

- C1 - "Santé" économique et financière des parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...)
- C2 - Pourcentage de l'entreprise touché par l'évènement (Importance des dommages subis)
- C8 - Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction (Formation "secondaire" + expérience)
- C12 - Connaissance du risque des parties prenantes
- C13 - Conscience du risque des parties prenantes
- C15 - Contexte de l'entreprise (économique, politique, démographique, culturel, social...) et des parties prenantes

- C16 - Culture du risque des parties prenantes
- C31 - Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...
- C45 - Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...
- C49 - Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants
- C86 - Style de management

Les variables « motrices » retenues sont :

- C7 - Aptitude aux changements individuelle/groupe...
- C9 - Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...
- C14 - Contexte dans l'entreprise (climat social, culturel...)
- C21 - Etat des relations avec les parties prenantes (bonne entente, tensions, confiance...)
- C22 - Etat des relations entre les dirigeant(s)
- C28 - Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...)
- C37 - Motivations des actionnaires/associés/dirigeants... (inclus intérêts servis)
- C39 - Moyens de développement technique (enjeux de l'entreprise +collaborations)
- C56 - Niveau d'interdépendance entreprise / parties prenantes (criticité/importance parties prenantes par rapport aux activités de l'entreprise)
- C63 - Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)
- C64 - Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux Activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)
- C66 - Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)
- C74 - Réactivité des parties prenantes (particulièrement dirigeant(s)/collaborateurs/financeurs...)
- C76 - Rentabilité de l'entreprise
- C78 - Réputation de l'entreprise

- C92 - Type de relations entretenues avec les parties prenantes (collaboration technique/commerciale concurrents, relations contractuelles ou pas...Partenariats, conseils...)

Aucune variable « résultats » n'est identifiée.

Les variables « exclues » sont :

- C3 - Accessibilité terrains/bâtiments entreprise (sécurité + accès)
- C5 - Adéquation entre les raison sociale, enseigne et marque avec les activités de l'entreprise (identification de l'entreprise, originalité, perception à l'étranger,...)
- C27 - Forme juridique de l'entreprise (forme capitalistique, sociale, fiscale,...)
- C35 - Mode de stockage enjeux (inclus données, informations, archivages,...)
- C40 - Nature des produits achetés (rareté, dangerosité, périssable, pollution, livraison,...)
- C41 - Nature des produits stockés (matières premières/emballages/produits finis/encours,...)
- C43 - Nature des terrains
- C65 - Planification de la maintenance (préventif/correctif)
- C69 - Prise en charge par l'assurance + couverture
- C83 - Sexe du/des dirigeants/collaborateurs
- C87 - Syndicalisation dans l'entreprise
- C88 - Turn-over
- C89 - Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...)
- C93 - Type d'usage de l'enjeu (location, propriété de l'entreprise,...)
- C95 - Zone d'implantation de l'entreprise (urbaine...) (INSEE)

Enfin, les variables « peloton » identifiées sont présentées en Annexe 36.

#### **4.1.2.2 Apports des approches déterministes d'analyse des risques**

L'analyse des risques est une démarche qui permet l'identification Evènements Non Souhaités (ENS) et de leurs causes, la caractérisation de leurs conséquences sur le système et la détermination des actions en son sein qui permettent la réduction du risque [DESROCHES, LEROY ET VALLEE, 2007]. Elle repose sur trois étapes distinctes qui sont l'identification (et caractérisation) des dangers, l'évaluation et la gestion des risques [TIXIER ET AL., 2002].

Comme mentionné dans le cadre de l'élaboration du modèle de vulnérabilités, le principal paramètre d'intérêt est la gravité. Au regard de cela, le focus des réflexions est orienté vers les approches déterministes d'analyse des risques.

Dans ce cadre, les travaux de [MENGUAL, 2005] présentent et étudient les méthodes les plus couramment citées qui sont l'APR (Analyse Préliminaire des Risques), l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) et l'HAZOP (HAZard and OPerability study). Ceci lui permet d'extraire des enseignements précieux pour la construction de son outil d'autodiagnostic.

Il met tout d'abord en évidence les principaux avantages des approches déterministes, à savoir :

- Les temps et complexité de mise en œuvre qui sont bien plus restreints que dans le cas des approches probabilistes.
- L'acceptation de la non-exhaustivité de l'approche qui favorise la conservation des zones « d'intelligences » au sein d'un système.
- Le recours au discernement pour l'intégration (ou non) des éléments à prendre en compte/d'intérêt.

Ces trois points s'inscrivent exactement dans les objectifs poursuivis ici. Plus spécifiquement pour le recours au discernement (troisième point), il apparaît que ceci sous-entende qu'outre une hiérarchisation/priorisation des risques, c'est finalement l'avis de l'interlocuteur qui permettra de décider/de choisir. Cette création d'un espace de légitimité de la gestion des risques est une (la ?) condition sine qua non pour l'appropriation et l'animation de la démarche.

Toutefois, il est important de souligner qu'aucune ne prend en compte le concept de cycle de vie [AISSANIA, JABOUILLE, BOURGOIS, ROUSSEAU, 2012].

#### **4.1.3 Outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE**

Cette troisième sous-section est organisée selon deux axes qui traitent respectivement des outils existants de diagnostic des vulnérabilités puis des principes de mise en œuvre de l'outil développé.

##### **4.1.3.1 Revue des outils existants de diagnostics destinés aux TPE/PME**

Comme mentionné au 1.3.2.2 et parmi les nombreux documents identifiés, cinq outils de diagnostic ont fait l'objet d'une attention particulière.

Dans le but de mettre en évidence les spécificités de chaque outil, elles ont fait l'objet d'une comparaison au regard de huit points distincts issus de [MENGUAL, 2005]. Ils sont relatifs : à la cible visée, à la forme de l'instrument, à ses objectifs et limites, à ses rubriques constitutives, à la forme du questionnement, à la forme des réponses, à l'organisation et au mode d'évaluation (Voir Table 45).

	Référence 1 <sup>46</sup>			Référence 2 <sup>47</sup>			Référence 3		
	Titre 1	Auteur 1	Année 1	Titre 2	Auteur 2	Année 2			
<b>Cible(s)</b>	Dirigeant de PME			Dirigeants de PME (20 à 250 salariés)					
<b>Forme de l'instrument</b>	Document papier			Document papier					
<b>Forme du questionnement</b>	Fermé			Ouvert + question à choix multiples					
<b>Forme de réponse</b>	Oui / Non			Phrase et attribution d'un niveau (1/2/3)					
<b>Organisation</b>	Le dirigeant est seul et va à son rythme			La méthode est conduite et animée par un consultant sur 3 jours.					
...	...			...					

**Table 45: Extrait de la table de comparaison des outils existants de diagnostic à destination des TPE/PME**

Ils s'adressent dans leur ensemble au dirigeant de la PME. Le « Small business insurance and risk management guide » explique que les petites structures n'ont pas les moyens d'avoir un gestionnaire des risques. Dans ce cas, c'est le dirigeant qui occupe cette fonction<sup>48</sup>. C'est donc lui qui apparaît comme un interlocuteur privilégié. Toutefois, on observe qu'un seul outil (celui du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'industrie) préconise son accompagnement par un consultant. Dans la majorité des cas, l'entrepreneur est seul face à l'instrument ce qui a l'avantage de le laisser très libre en matière de gestion de son temps. Privilégier une des deux postures (diagnostic accompagné / autodiagnostic) sous-tend de se rapprocher de nouveau des objectifs qui sont poursuivis (4.2.1) et de prendre toute la mesure de ce qu'elles impliquent respectivement. L'autodiagnostic peut se confronter à un taux

<sup>46</sup> Small business insurance and risk management guide de S. Anastasio pour l'US Small Business Administration en 2002.

<sup>47</sup> PMI diag, formaliser et anticiper pour agir - Le prédiagnostic stratégique par l'exemple du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'industrie en 2006.

<sup>48</sup> « But most small businesses can't afford the services of a risk manager, even part time, so the business owner often has to take on that responsibility » [ANASTASIO, 2002].

d'aboutissement final faible par manque de motivation, par peur, par défaut de compréhension,... De même pour le diagnostic accompagné qui matérialise le recours à un conseil extérieur à la petite structure ce qui peut être assimilé à un « processus dénaturant » [PLANE ET TORRES, 1998].

De plus, aucun des outils ne propose d'opter pour une approche strictement quantitative, surement entre autres, par souci d'allègement du processus de recueil et de traitement des données. Ceci peut également trouver une justification dans la sensibilisation de l'entrepreneur que l'on souhaite effectuer et qui sous-entend de ne pas « perdre » l'interlocuteur de l'initiation à la conclusion de la démarche (notion de fil conducteur).

A l'exception du « PMI diag, formaliser et anticiper pour agir - Le prédiagnostic stratégique par l'exemple », la majorité des méthodes repose sur un questionnement fermé pour lequel l'entrepreneur doit répondre par le choix d'une proposition et/ou par l'attribution d'un score. Dans ce cas, les réponses obtenues sont de la forme Oui/Non, Vraie/Plutôt vraie/ Plutôt faux/faux, Pas de risque/Risque maîtrisé/Risques à prendre en charge,...

#### **4.1.3.2 Principe de mise en œuvre de l'outil de diagnostic**

Les principes de mise en œuvre de l'outil de diagnostic reposent sur le recueil et l'analyse des données ainsi que l'organisation des résultats obtenus.

##### 4.1.3.2.1 Recueil des données

Cette étape permet de collecter l'ensemble des informations à partir desquelles il sera possible de conduire une analyse. Comme mentionné précédemment, le recueil des données peut être effectué par différents biais. Il apparaît ici que le mode de recueil le plus adapté soit celui qui repose sur l'utilisation d'un questionnaire. Se pose alors la question du mode d'administration de celui-ci. Trois possibilités sont offertes à ce niveau :

- Soit l'enquêté est seul face au questionnaire.
- Soit l'enquêté est seul face au questionnaire mais peut avoir accès à un support téléphonique et/ou électronique de la part de l'enquêteur.
- Soit l'enquêteur et l'enquêté remplissent ensemble le questionnaire (face à face, téléphone, messagerie instantanée,...).

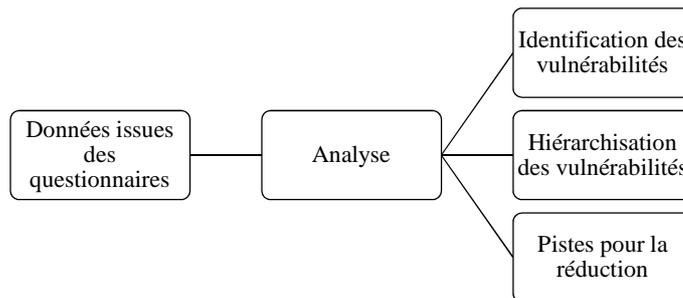
Compte tenu des contraintes de développement du projet mais également des incertitudes liées à l'état de prototype de l'outil, c'est la dernière solution qui est privilégiée.

##### 4.1.3.2.2 Analyse des données

Une fois le questionnaire administré, l'analyse des données est l'étape qui permet d'aboutir à la transformation de ces dernières en informations (Voir Figure 39).

Les objectifs de l'analyse conduite sont multiples :

- Identification des vulnérabilités de l'entreprise.
- Hiérarchisation des vulnérabilités.
- Orientation des actions de réduction.



**Figure 39 : Cheminement et buts de l'analyse des données**

#### 4.1.3.2.3 Résultats issus de l'analyse

Les résultats de l'analyse qui fournissent des informations concernant l'identification, la hiérarchisation des vulnérabilités et les pistes pour leur réduction sont soumis à une contrainte forte qui est celle de leur intelligibilité par le dirigeant. En effet si un langage commun n'est pas trouvé à ce niveau, il sera impossible de solliciter/de mobiliser à nouveau l'avis du dirigeant par rapport aux actions qu'il juge opportunes à mettre en œuvre. De plus, c'est également par ce biais qu'il sera possible de sonder les limites de l'interlocuteur en termes de représentation des risques indirects.

Cette première section a décrit la démarche qui a permis d'aboutir à un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE.

La première sous-section a présenté les critères de vulnérabilités des TPE ainsi que leur hiérarchisation. Cette dernière a été réalisée grâce à une analyse structurelle qui étudie les relations entre les variables d'un système donné.

La deuxième a conduit à la mise en évidence des éléments de conception de la méthode. Pour cela, elle s'est appuyée sur les résultats de l'analyse précédemment décrite mais également sur une observation des approches déterministes d'analyse des risques.

Finalement, la troisième sous-section s'est intéressée à l'outil de diagnostic au travers de l'état de l'art des outils développés dans le cadre de la réduction des vulnérabilités des TPE / PME

existantes. Ceci a permis d'en extraire les constituants méthodologiques mis en œuvre dans la section suivante.

## **4.2 Mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE**

Cette deuxième section présente la mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE. Elle est organisée autour de trois sous-sections.

La première décrit l'outil qui a été développé. Ceci est réalisé au travers de ses objectifs et limites mais également de ses différentes étapes de mise en œuvre.

La deuxième sous-section a pour objet de valider le protocole expérimental qui permet de valider l'outil. Elle traite des différentes expérimentations qu'il est nécessaire de mettre en œuvre mais aussi de la construction d'une grille d'analyse qui permet l'évaluation de l'outil.

Finalement, la troisième sous-section expose la mise en œuvre du protocole expérimental. Les entreprises rencontrées sont décrites ainsi que les résultats obtenus.

### **4.2.1 Présentation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités**

#### **4.2.1.1 Objectifs et limites**

L'outil de diagnostic développé n'est pas :

- un guide de l'assurance pour les TPE qui permettrait de passer en revue et de revoir les différentes couvertures de l'organisation.
- un diagnostic financier et / ou bancaire de l'entreprise qui lui fournirait une analyse reposant sur les ratios usuels ou des éléments dans l'objectif de contracter un emprunt par exemple.

Il ambitionne par contre :

- à identifier les points faibles de la TPE concernées dans une perspective de maîtrise globale des risques.
- à fournir des éléments qui permettent une amélioration de la situation de l'organisation.
- à sensibiliser le dirigeant sur la pertinence d'une approche orientée « risques » pour la conduite générale de ses activités et de celles de son entreprise.

#### **4.2.1.2 Présentation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE / PME**

L'outil de diagnostic repose sur dix-neuf questionnaires et cinq fiches. L'ensemble de ces éléments est présenté ci-après.

#### 4.2.1.2.1 Questionnaire n°1

Le questionnaire n°1 correspond à l'identité de l'organisation qui est établie au regard de son année de création, de ses effectifs (CDI/CDD/Autre), de son indépendance par rapport à un grand groupe, de la proportion des activités qu'elle réalise en tant que sous-traitant, de son statut juridique, de son code NAF, de son secteur d'activités et de la présence d'une situation de transmission/succession ou fusion/acquisition.

#### 4.2.1.2.2 Questionnaire n°2

Le questionnaire n°2 permet une première qualification de la structure de l'entreprise. Ceci est réalisé grâce à un questionnement relatif aux niveaux de formalisation des communications internes et externes, à la potentielle possession d'un mode de reconnaissance ainsi qu'à l'utilisation ou non de procédures (orales et/ou écrites) pour la conduite des activités de l'organisation.

#### 4.2.1.2.3 Questionnaire n°3

Le questionnaire n°3 (Voir extrait en Table 46) vise à définir le niveau de développement des pratiques de l'organisation. Dans cet objectif, les questions sont relatives au positionnement du dirigeant en termes de prise de décision, au style de management, aux sources de financement, aux types d'investissements, à l'état financier, au système comptable, à l'étendue de la chaîne de distribution, à la connaissance et maîtrise des marchés, à l'étendue des gammes de produits et de services ainsi qu'au niveau de développement des activités de R&D.

Question 3c	Les principaux investissements de mon entreprise sont relatifs :	<input type="radio"/> Aux équipements et aux lieux de production
		<input type="radio"/> Au fond de roulement
		<input type="radio"/> Au fond de roulement et à l'extension du lieu de production
		<input type="radio"/> Au développement de notre système d'exploitation
		<input type="radio"/> A la maintenance de l'outil de production et au développement (ou maintien) de notre position sur le marché
Question 3d	Mon entreprise :	<input type="radio"/> Est déficitaire pour l'instant
		<input type="radio"/> Est à l'équilibre pour l'instant
		<input type="radio"/> Est bénéficiaire mais réinvesti ses bénéfices
		<input type="radio"/> Est bénéficiaire et peut commencer à verser de petits dividendes
		<input type="radio"/> Est bénéficiaire et reverse des dividendes
Question 4d	Les produits/service	<input type="radio"/> Au travers d'une chaîne de distribution simple et sur un marché unique et limité (sur un segment de marché)

	s de l'entreprise sont vendus :	o Au travers de différentes chaînes de distribution et sur un marché
		o Au travers de chaînes de distribution multiples sur différents marchés
Question 6b	Mon entreprise :	o N'a pas d'activités de R&D
		o Débute ses activités de R&D
		o Développe de nouveaux produits/services
		o Innove au niveau des produits/services
		o Innove au niveau des produits/services et de leur production

**Table 46 : Extraits du questionnaire n°3 - Etape de développement de l'entreprise**

#### 4.2.1.2.4 Questionnaire n°4

Le questionnaire n°4 est relatif au niveau de connaissance de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes. Dans ce cas, le questionnement porte sur les conduites d'une identification des différentes parties prenantes, d'une évaluation de leur criticité par rapport aux activités de l'entreprise et d'une identification des besoins et attentes pour celles dont les criticités sont les plus importantes.

#### 4.2.1.2.5 Questionnaire n°5

Le questionnaire n°5 est subdivisé en deux parties. La première partie du cinquième questionnaire permet d'identifier qui est en charge des différentes fonctions de l'organisation (gestion financière, ventes/commercial, administration, production, R&D et gestion des ressources humaines)<sup>49</sup> ou plus exactement de mettre en évidence qu'elles sont les fonctions pour lesquelles d'autres personnes que le dirigeant interviennent. Ensuite, le questionnement est relatif à l'état des relations entre le dirigeant et les personnes en charge des différentes fonctions de l'entreprise, aux compétences des personnes en charge des différentes fonctions de l'entreprise, à la loyauté/propension à servir les intérêts de l'organisation pour les personnes en charge des différentes fonctions de l'entreprise et à la réactivité/capacité à décider des personnes en charge des différentes fonctions de l'entreprise en situation normale et anormale de fonctionnement.

La seconde partie du cinquième questionnaire caractérise les éléments externes qui influencent la conduite des activités inhérentes aux différentes fonctions de l'entreprise (direction, gestion financière, ventes/commercial, administration, production, R&D et gestion des ressources humaines). Pour cela, le questionnement est relatif à l'existence des partenaires qui alimentent le dirigeant par fonction, à la contractualisation des échanges, à la compétence

<sup>49</sup> A ce niveau, la fonction « Direction » n'est pas mentionnée du fait que le questionnaire est destiné au dirigeant de l'organisation.

des différents partenaires par fonction, à l'état des relations avec ceux-ci, à leur loyauté/propension à servir les intérêts de l'entreprise, à la capacité de l'entreprise à les remplacer le cas échéant et à l'image qu'ont différentes parties prenantes de l'entreprise à savoir les clients, les fournisseurs/sous-traitants, les financeurs/prêteurs/associés, les conseillers/partenaires, les concurrents, les pouvoirs publics, les assureurs, les associations/ONG/riverains.

#### 4.2.1.2.6 Questionnaires n°6, n°7, n°8, n°9, n°10 et n°11

Les questionnaires n°6, n°7, n°8, n°9, n°10, n°11 sont respectivement relatifs à la détermination du contexte inhérent à la fonction direction, à la fonction gestion financière, à la fonction ventes/commercial, à la fonction administration, à la fonction production et à la fonction gestion des ressources humaines.

Chaque questionnaire traite d'éléments spécifiques à la fonction considérée. Par exemple, pour la fonction direction, le questionnaire aborde l'âge du dirigeant, sa formation initiale, ses objectifs pour l'entreprise,... Pour la fonction gestion financière, le questionnaire examine plutôt la santé financière de l'entreprise, l'état des relations avec les prêteurs/associés/financeurs, la capacité de l'entreprise à les remplacer le cas échéant,...

#### 4.2.1.2.7 Questionnaire n°12

Le questionnaire n°12 aborde le niveau d'identification historique des Evènements Non Souhaités (ENS) c'est-à-dire qu'il est question de voir si l'organisation et son dirigeant ont déjà été confrontés au départ d'une personne clé, à l'échec d'un projet important, à une catastrophe naturelle,...

#### 4.2.1.2.8 Questionnaire n°13

Le questionnaire n°13 aborde le niveau d'identification des ENS envisagés c'est-à-dire qu'il est question de voir si l'organisation et son dirigeant pensent pouvoir être confrontés au départ d'une personne clé, à l'échec d'un projet important, à une catastrophe naturelle,...

Les deux derniers questionnaires présentés (questionnaires n°12 et n°13) prennent en considération les trente-deux évènements identifiés et retenus précédemment.

#### 4.2.1.2.9 Questionnaires n°14 et n°15

Les questionnaires n°14 (Voir Table 47) et n°15 (Voir Table 48) permettent respectivement la caractérisation de la nature des conséquences historiques et envisagées au travers de la typologie précédemment présentée : Pertes de revenus/d'exploitation, Dommages aux biens, Dommages aux personnes, Engagement de responsabilité, Sanctions légales, Perte d'image et de réputation, Pertes d'informations.

Question 8b		
Quelles ont été les conséquences pour :		
E1	Une mésentente/ querelle au sein de l'équipe dirigeante	<input type="checkbox"/> Pertes de revenus/d'exploitation <input type="checkbox"/> Dommages aux biens <input type="checkbox"/> Dommages aux personnes <input type="checkbox"/> Engagement de votre responsabilité <input type="checkbox"/> Sanctions légales <input type="checkbox"/> Pertes d'image / de réputation <input type="checkbox"/> Pertes d'informations
E2	Le décès / la maladie / la fuite du dirigeant	<input type="checkbox"/> Pertes de revenus/d'exploitation <input type="checkbox"/> Dommages aux biens <input type="checkbox"/> Dommages aux personnes <input type="checkbox"/> Engagement de votre responsabilité <input type="checkbox"/> Sanctions légales <input type="checkbox"/> Pertes d'image / de réputation <input type="checkbox"/> Pertes d'informations

**Table 47 : Extraits du questionnaire n°14 – Caractérisation de la nature des conséquences historiques**

Question 9b		
De quelle nature pourraient être les conséquences pour :		
E1	Une mésentente/ querelle au sein de l'équipe dirigeante	<input type="checkbox"/> Pertes de revenus/d'exploitation <input type="checkbox"/> Dommages aux biens <input type="checkbox"/> Dommages aux personnes <input type="checkbox"/> Engagement de votre responsabilité <input type="checkbox"/> Sanctions légales <input type="checkbox"/> Pertes d'image / de réputation <input type="checkbox"/> Pertes d'informations
E2	Le décès / la maladie / la fuite du dirigeant	<input type="checkbox"/> Pertes de revenus/d'exploitation <input type="checkbox"/> Dommages aux biens <input type="checkbox"/> Dommages aux personnes <input type="checkbox"/> Engagement de votre responsabilité

		<input type="checkbox"/> Sanctions légales <input type="checkbox"/> Pertes d'image / de réputation <input type="checkbox"/> Pertes d'informations
--	--	---

**Table 48: Extrait du questionnaire n°15 – Caractérisation de la nature des conséquences envisagées**

#### 4.2.1.2.10 Questionnaires n°16 et n°17

Les questionnaires n°16 et n°17 traitent de la définition de la gravité des conséquences historiques et envisagées. Celles-ci sont observées en termes de perturbation d'activités et d'impact financier.

#### 4.2.1.2.11 Questionnaires n°18 et n°19

Les questionnaires n°18 (Voir Table 49) et n°19 (Voir Table 50) visent à l'identification des actions mises en œuvre en réponses aux événements subis et envisagés. Ils questionnent également l'efficacité de celles-ci.

		Question 8f		Question 8g
		Avez-vous mis en œuvre une solution pour que cela ne se reproduise plus ou pour que les conséquences soient moins graves pour :		Vous assurez-vous de l'efficacité de la ou des solution(s) apportée(s) pour :
E1	Une mésentente/ querelle au sein de l'équipe dirigeante	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.	Lesquelles?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.
E2	Le décès / la maladie / la fuite du dirigeant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.	Lesquelles?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.

**Table 49 : Extrait du questionnaire n°18 – Identification des actions mises en œuvre en réponses aux événements subis**

		Question 9d		Question 9e
		Avez-vous mis en œuvre une solution pour que cela ne se produise pas ou pour que les conséquences soient moins graves pour :		Vous assurez-vous de l'efficacité de la ou des solution(s) apportée(s) pour :
E1	Une mésentente/ querelle au sein de l'équipe dirigeante	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.	Lesquelles?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> N. A.

E2	Le décès / la maladie / la fuite du dirigeant	<input type="radio"/> Oui	Lesquelles?	<input type="radio"/> Oui
		<input type="radio"/> Non		<input type="radio"/> Non
		<input type="radio"/> N. A.		<input type="radio"/> N. A.

**Table 50 : Extrait du questionnaire n°19 – Identification des actions en œuvre pour répondre aux évènements envisagés**

#### 4.2.1.2.12 Fiche A

La fiche A permet de répertorier les scores obtenus pour les différentes fonctions de l'entreprise et de mettre en évidence les vulnérabilités les plus importantes.

#### 4.2.1.2.13 Fiches B et C

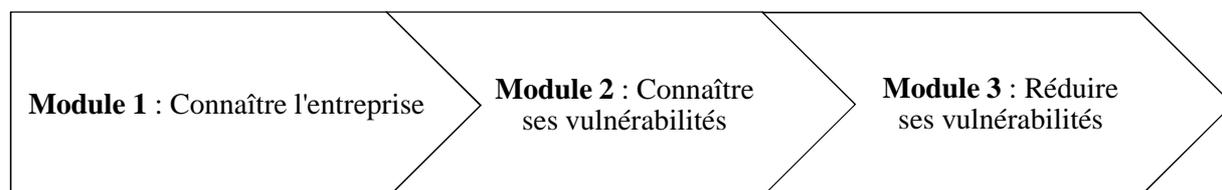
La fiche B et C permettent respectivement d'effectuer la sélection et la planification des mesures de réduction des vulnérabilités.

#### 4.2.1.2.14 Fiches D et E

Les fiches D et E permettent respectivement d'effectuer la vérification et le suivi de la mise en œuvre effective de la ou des mesures de réduction des vulnérabilités précédemment identifiées.

### 4.2.1.3 Mise en œuvre de l'outil de diagnostic

L'outil de diagnostic est constitué de trois modules (Voir Figure 40).



**Figure 40 : Représentation des trois phases de l'outil de diagnostic**

Ces trois modules sont articulés selon neuf étapes distinctes (Voir Table 51).

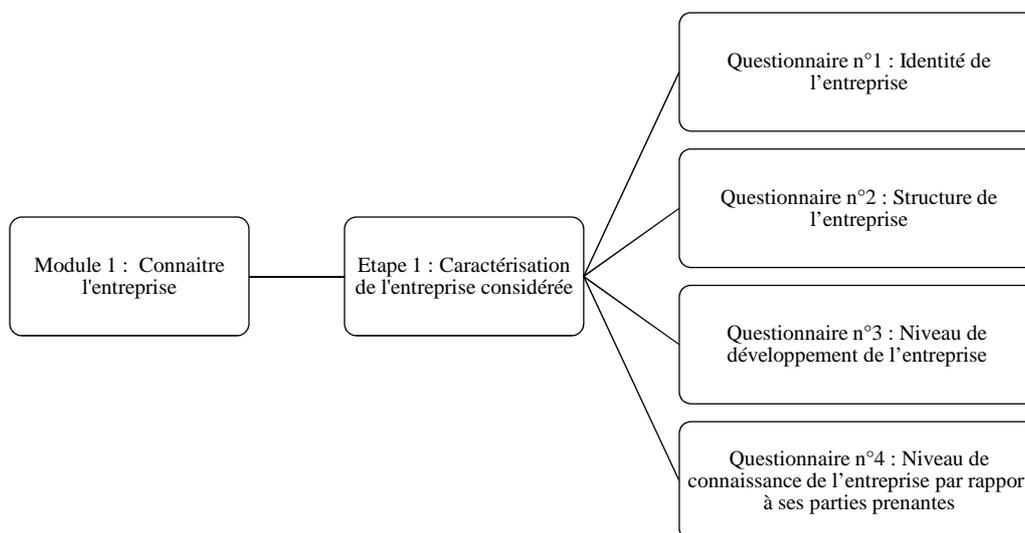
<b>Module 1</b>	<b>ETAPE 1</b>	Caractérisation de l'entreprise considérée
<b>Module 2</b>	<b>ETAPE 2</b>	Définition du contexte général
	<b>ETAPE 3</b>	Définition des contextes fonctionnels

	<b>ETAPE 4</b>	Détermination du niveau d'identification des ENS
	<b>ETAPE 5</b>	Détermination du niveau d'analyse réalisée
	<b>ETAPE 6</b>	Détermination du niveau de traitement
	<b>ETAPE 7</b>	Hierarchisation des vulnérabilités
<b>Module 3</b>	<b>ETAPE 8</b>	Sélection et planification des mesures de réduction des vulnérabilités
	<b>ETAPE 9</b>	Mise en œuvre et suivi des mesures de réduction des vulnérabilités

**Table 51 : Représentation de l'enchaînement des neuf étapes de l'outil de diagnostic**

#### 4.2.1.3.1 Module 1 du diagnostic

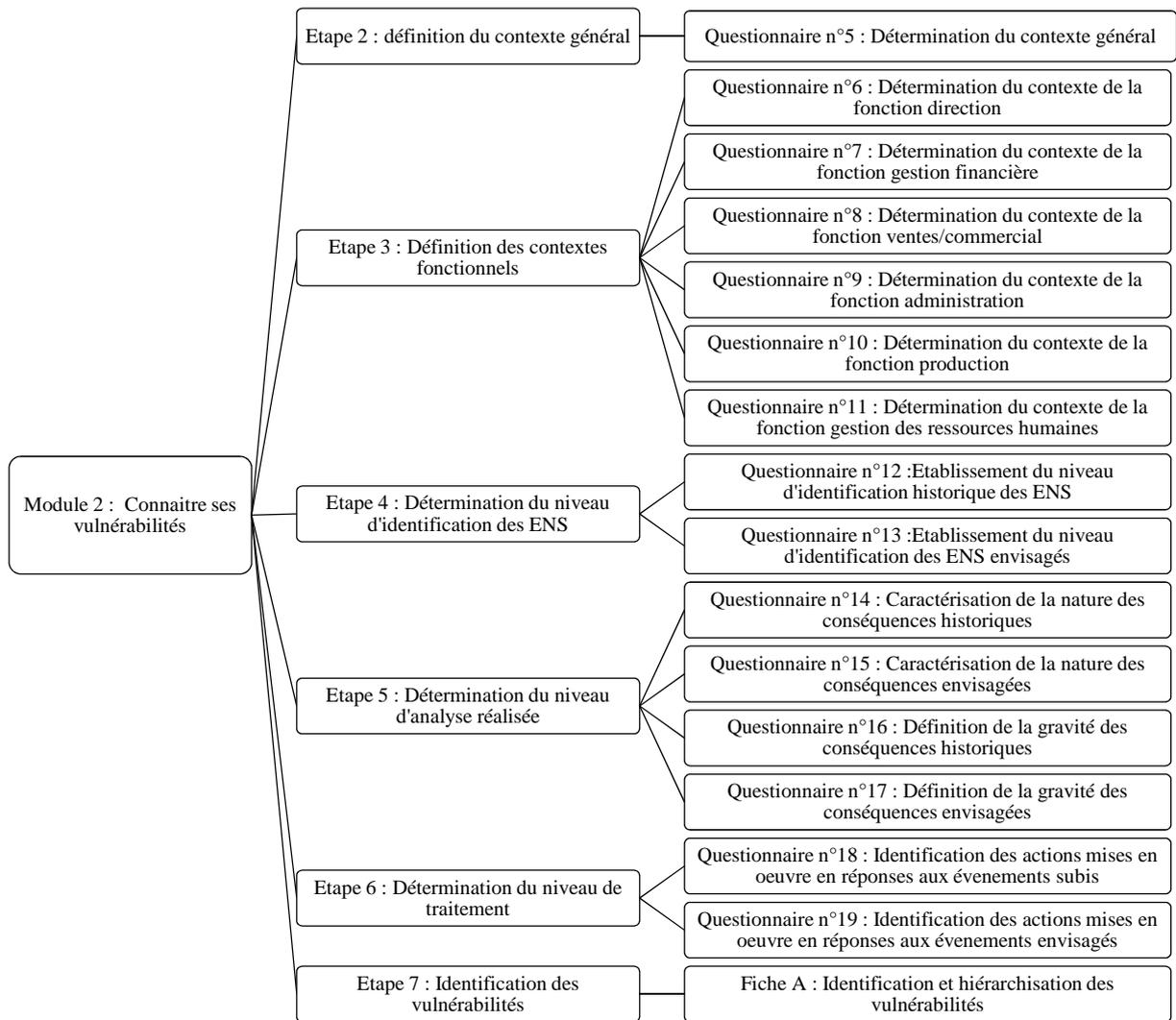
Le premier module est concomitant à la première étape du diagnostic qui permet d'envisager la caractérisation de l'entreprise (Voir Figure 41). Il est organisé autour des quatre premiers questionnaires présentés au 4.2.1.2.1, 4.2.1.2.2, 4.2.1.2.3 et 4.2.1.2.4.



**Figure 41 : Représentation du Module 1 du diagnostic**

#### 4.2.1.2.2 Module 2 du diagnostic

Le deuxième module correspond à la caractérisation des vulnérabilités de l'entreprise considéré (Voir Figure 42). Il est organisé autour de six étapes distinctes composées dans leur ensemble par quinze questionnaires et une fiche.



**Figure 42 : Représentation du Module 2 du diagnostic**

L'étape 2 du diagnostic correspond à la définition du contexte général de l'organisation. Cette étape repose sur le cinquième questionnaire (Voir 4.2.1.2.5) qui permet de caractériser les interactions internes et externes de l'entreprise, qu'elles soient formelles ou informelles.

L'étape 3 du diagnostic correspond à la définition du contexte fonctionnel de l'entreprise. Cette étape repose sur six questionnaires (Voir 4.2.1.2.6), un pour chaque fonction de l'organisation en sachant que les fonctions production et R&D ont été regroupées au sein d'un même questionnaire.

L'étape 4 du diagnostic a pour objet la détermination du niveau d'identification des ENS. Elle repose sur les questionnaires n°12 (Voir 4.2.1.2.7) et n°13 (Voir 4.2.1.2.8).

L'étape 5 du diagnostic s'occupe de la détermination du niveau d'analyse réalisée. Elle se compose des questionnaires n°14, n°15, n°16 et n°17. Les deux premiers sont inhérents à la

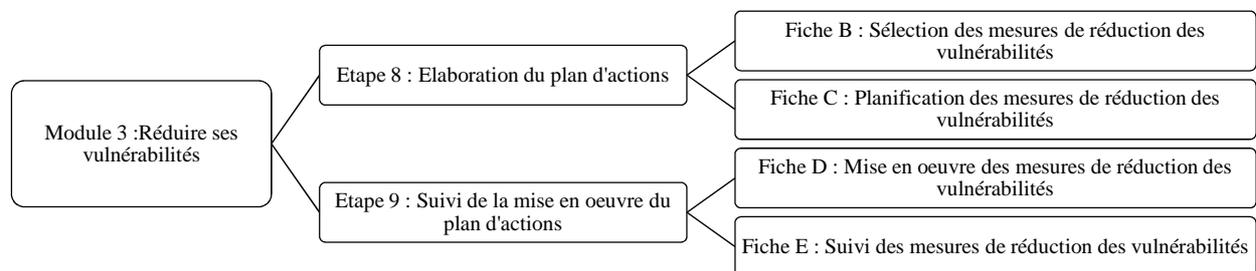
caractérisation de la nature des conséquences (Voir 4.2.1.2.9) tandis que les deux derniers s'intéressent à la définition de la gravité des dommages (Voir 4.2.1.2.10).

L'étape 6 du diagnostic permet de la détermination du niveau de traitement de l'organisation. Elle est organisée autour des questionnaires n°18 et n°19 (Voir 4.2.1.2.11).

L'étape 7 du diagnostic consiste en la mise en exergue ainsi qu'à la hiérarchisation des vulnérabilités de l'entreprise. Cette étape est composée de la Fiche A (Voir 4.2.1.2.12).

#### 4.2.1.2.3 Module 3 du diagnostic

Le troisième module correspond à la réduction des vulnérabilités de l'entreprise (Voir Figure 43). Il est organisé autour de deux étapes composées par quatre fiches.



**Figure 43 : Représentation du Module 3 du diagnostic**

L'étape 8 vise à l'élaboration d'un plan d'actions. Elle repose sur les Fiches B et C (Voir 4.2.1.2.13).

L'étape 9 aborde le suivi et la mise en œuvre du plan d'actions. Elle repose sur les Fiches D et E (Voir 4.2.1.2.14).

### **4.2.2 Proposition d'un protocole expérimental de validation de l'outil de diagnostic des vulnérabilités**

Cette sous-section traite du protocole expérimental de validation ainsi que de la construction d'une grille d'évaluation du mode opératoire de la méthode de diagnostic.

#### **4.2.2.1 Présentation du protocole général de validation**

Le protocole général est organisé autour de trois expérimentations distinctes (Voir Table 52). Ce sont les deux premières qui sont décrites dans ce manuscrit.

<b>Intitulé</b>	<b>Objectif principal</b>	<b>Nombre d'entreprises à voir</b>	<b>Avancement par rapport aux travaux</b>
Expérimentation n°1	Validation du questionnaire	2 entreprises	Finalisé
Expérimentation n°2	Validation du mode d'administration	5 entreprises	Finalisé
Expérimentation n°3	Validation générale	Au moins 50 entreprises	A réaliser

**Table 52 : Résumé des expérimentations à conduire**

A ce stade, les expérimentations n°1 et n°2 ont été respectivement conduites au sein de deux et cinq entreprises.

#### 4.2.2.1.1 L'expérimentation n°1

La première expérimentation conduite a de multiples objectifs. Il est tout d'abord nécessaire de s'assurer que le questionnaire soit réellement administrable à la cible concernée en termes logique mais également de son accessibilité terminologique et sémantique.

A cette fin, le questionnaire est administré en face à face dans deux entreprises qui ont été sélectionnées de par leurs caractéristiques, au regard du profil orienté « technique » du dirigeant<sup>50</sup> mais également parce que ce sont des connaissances proches de l'auteur du manuscrit.

Le but étant la sensibilisation du dirigeant, il convient avant toute chose de garantir que le langage utilisé soit en adéquation avec celui de l'entrepreneur. Les éléments de vocabulaire qui posent des difficultés sont identifiés et explicités pendant la conduite du diagnostic.

Les différentes rencontres sont également « chronométrées » dans le but d'évaluer globalement la charge temporelle inhérente au processus que l'on souhaite mettre en œuvre.

Les résultats issus de cette première expérimentation sont analysés et permettent d'aboutir à une réorganisation profonde de la forme du questionnaire dans le but de réduire significativement la charge temporelle associée à son administration.

#### 4.2.2.1.2 L'expérimentation n°2

Cette deuxième expérimentation vise à une première validation de l'outil proposé c'est-à-dire à vérifier sa cohérence ainsi que sa pertinence par rapport à la cible utilisatrice. Il est proposé pour cela d'administrer le diagnostic à cinq entreprises sans contrainte en termes de secteurs d'activités. Elles sont issues du réseau d'entreprises partenaires du Groupe AFNOR.

<sup>50</sup> C'est-à-dire que celui-ci n'a a priori que de faibles connaissances en termes de gestion et de management.

La prise de contact est réalisée par courrier électronique avec les dirigeants pour leur expliquer les objectifs, la démarche, la forme exacte de leur contribution,...

La première rencontre avec chacun des cinq dirigeants a permis d'effectuer le recueil de données nécessaires au travers de la conduite des modules 1 et 2 du diagnostic.

La seconde entrevue avait pour objectif la restitution des résultats ainsi que l'évaluation de la méthode de diagnostic grâce aux éléments présentés au 4.2.2.2.

L'étude des résultats issus de cette deuxième expérimentation permet l'identification des manques, erreurs, points faibles,...de la méthode qu'il sera nécessaire de revoir.

#### 4.2.2.1.3 L'expérimentation n°3

La troisième expérimentation est en cours d'organisation.

Elle vise à une validation plus large de l'ensemble des éléments du diagnostic de vulnérabilités. Cette expérimentation doit impliquer un groupe d'au moins cinquante petites entreprises sur un territoire donné. Selon les contraintes de déploiement, il pourra également être envisagé de s'intéresser à un secteur ou type d'activités spécifiques.

Le dispositif de l'expérimentation n°3 reposera sur la conduite d'une action collective. Selon l'[ANACT, 2004], une action collective est caractérisée par dix points :

- Un groupe d'entreprises qui sont généralement issues d'une même branche professionnelle.
- Une problématique dont la nature sera conditionnante de la méthodologie mobilisée.
- Un « porteur » de projet qui a la charge de « *la conception et l'animation de l'action collective* ». Dans le cas présent, le Groupe AFNOR joue ce rôle d'interface.
- Une réalité territoriale, ce qui sous-tend qu'il apparaît pertinent de circonscrire les perspectives d'observations à une filière sur une zone géographique donnée.
- Des objectifs partagés entre les différents acteurs de l'action collective (entreprises et partenaires).
- Une alternance de phases collectives et individuelles qui permettent respectivement l'acquisition de connaissances et l'action en entreprise.
- L'action collective qui sera conduite pourra comprendre une rencontre collective d'information des dirigeants et de présentation de la démarche. Le diagnostic est ensuite administré individuellement à chacune des organisations

participantes comme présenté au 4.2.2.1.2. Finalement, une rencontre collective de clôture pourra avoir pour objet la présentation des résultats globaux de l'action. Cette dernière réunion devra fournir au dirigeant des éléments qui lui permettront de se comparer / de voir « où en est son entreprise » par rapport aux autres participants.

- Un financement qui peut être d'origine public et/ou privé. Celui-ci doit tenir compte des phases opérationnelles et préparatoires de l'action.
- Un système intervenant composé de personnes ressources afin de s'assurer du traitement pertinent de la thématique. Ces acteurs peuvent intervenir à différents moments de la conception et du déroulement de l'action collective. Le Centre de recherche sur les Risques et les Crises de Mines ParisTech ainsi que les Délégations Régionales (DR) du Groupe AFNOR ont d'ores et déjà été identifiés comme tel.
- Les partenaires sociaux doivent être intégrés autant que faire se peut à la conception, au pilotage et au déroulement de l'action collective malgré leur faible structuration au sein des petites entreprises.
- Un comité de pilotage doit être constitué autour du porteur de projet, des financeurs et du système intervenant. Celui-ci intervient dès la conception de l'action collective puisqu'il a en charge la définition des objectifs partagés de l'action collective.

Les résultats de cette expérimentation permettront d'effectuer les dernières modifications qui conduiront vers l'obtention de la version finale de l'instrument.

#### **4.2.2.2 Construction d'une grille d'évaluation du mode opératoire de la méthode de diagnostic**

L'évaluation du mode opératoire de la méthode repose sur l'évaluation de la forme, du contenu général des questionnaires et fiches et l'évaluation de la pertinence des résultats du diagnostic.

##### **4.2.2.2.1 Evaluation de la forme générale des questionnaires et fiches**

Il est demandé au dirigeant de se prononcer sur la forme générale des différents questionnaires et fiches qui ont été utilisés pour conduire le diagnostic.

L'évaluation de cet élément passe par une échelle à cinq niveaux : mauvais / médiocre / moyenne / bonne / excellente (Voir Table 53).

Cette échelle est également utilisée pour évaluer la complexité perçue par le dirigeant des différents questionnaires et fiches (Voir Table 53).

La forme générale du questionnaire ?	<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Mauvaise
La complexité du questionnaire ?	<input type="checkbox"/> Excellente (questionnaire facile) <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Mauvaise (questionnaire trop complexe / incompréhensible)

**Table 53 : Questions administrées pour évaluer la forme des questionnaires et fiches**

#### 4.2.2.2.2 Evaluation du contenu général des questionnaires et fiches

L'évaluation du contenu général des questionnaires et fiches est réalisée au travers de trois points distincts (Voir Table 54). Le dirigeant est successivement interrogé sur :

- son niveau de compréhension des questionnaires et fiches.
- l'identification d'erreurs, de confusions, de maladroites, ... qui nuisent à l'administration et à la compréhension des questionnaires et fiches.
- l'identification d'éléments inappropriés ou inutiles qui nuisent à l'administration et à la compréhension des questionnaires et fiches.

Q3 – Comment jugez-vous votre niveau de compréhension du questionnaire ?	<input type="checkbox"/> Excellente (Questionnaire facile) <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Médiocre <input type="checkbox"/> Mauvaise (questionnaire vraiment incompréhensible)
Q4 – Avez-vous identifié des incohérences, des erreurs, ... au niveau du questionnaire ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Q4bis – Lesquelles :	
Q5 – Certaines questions vous sont-elles apparues comme inutiles ou inappropriées ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Q5bis – Lesquelles :	

**Table 54 : Extrait des questions administrées pour évaluer le contenu des questionnaires et fiches**

#### 4.2.2.2.3 Evaluation de la pertinence des résultats du diagnostic

L'évaluation de la pertinence des résultats du diagnostic passe par cinq points spécifiques (Voir Table 55). L'avis du dirigeant est sollicité sur / pour :

- la durée du diagnostic.
- l'identification de sujets non abordés ou partiellement, qu'il serait pertinent d'ajouter ou de développer.
- la mise en évidence des questions ou thèmes qui ont pu poser un problème particulier en termes de représentation.
- la cohérence des résultats par rapport à l'entreprise et à sa situation.
- les bénéfices tirés de ce diagnostic.

Q6 – Quels sujets non abordés ou abordés partiellement pourraient être insérés et/ou complétés pour améliorer la pertinence du questionnaire ?	
Q7- Certaines questions ou thèmes vous ont-ils posé une difficulté particulière ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Q7bis – Lesquelles ?	

**Table 55 : Extrait des questions administrées pour évaluer la pertinence des résultats issus des questionnaires et fiches**

### 4.2.3 Mise en œuvre du protocole expérimental

Cette sous-section présente respectivement la mise en œuvre et les résultats des expérimentations n°1 et n°2.

#### 4.2.3.1 Mise en œuvre et résultats de l'expérimentation n°1

##### 4.2.3.1.1 Présentation des entreprises rencontrées

Pour la mise en œuvre de l'expérimentation n°1, les questionnaires ont été administrés à deux entreprises distinctes (Voir Table 56). Elles sont toutes deux situées en région Rhône-Alpes à proximité du couloir de la chimie dans le sud de Lyon.

L'entreprise 1 conduit ses activités dans le domaine hôtelier depuis 2007. Officiellement, l'organisation compte une dirigeante mais celle-ci est appuyée / soutenue de façon très

significative par son époux qui conserve néanmoins une activité salarié pour une compagnie nationale. L'entreprise est bien ancrée au niveau territorial<sup>51</sup> puisque pour la conduite de ses activités quotidiennes, elle intègre des acteurs de proximité tels que le boulanger, les restaurateurs, les cavistes locaux,...<sup>52</sup> La forme juridique qui a été choisie est la SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée).

L'entreprise 2 évolue dans le secteur de la métallurgie. La création de l'entreprise a été effective à partir de 1984. La structure compte un dirigeant officiel mais tout comme précédemment il convient de mentionner l'intervention significative de son épouse. Outre son activité salariée dans le domaine des télécommunications, celle-ci prend en charge la gestion financière et administrative de la structure. L'entreprise 2 a compté pendant plusieurs années un salarié qui a quitté l'organisation suite aux conséquences indirectes associées à un accident du patron.

	Activités	Année de création	Effectifs (officiel)	Part des activités réalisées en tant que sous-traitant	Formation du dirigeant	Forme juridique	Maturité de l'entreprise
Entreprise 1	Hôtellerie	2007	2.5	De 1 à 25%	Technique	Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL)	Survie <sup>53</sup>
Entreprise 2	Métallurgie	1984	1	De 1 à 25%	Technique	Entreprise Individuelle (EI)	Création

**Table 56 : Caractéristiques des entreprises rencontrées pour la validation du questionnaire**

#### 4.2.3.1.2 Résultats de la mise en œuvre de l'expérimentation n°1

Cette première expérimentation a permis de mettre en évidence différents points d'amélioration à entreprendre.

Tout d'abord, il est apparu que certains éléments de vocabulaire ne faisaient pas sens ou n'étaient pas très clairs pour les dirigeants rencontrés. C'est par exemple le cas pour la notion de parties prenantes pour laquelle il a été nécessaire de préciser ce qu'elle recouvre

<sup>51</sup> Cet ancrage a initialement été facilité par l'historique du couple d'entrepreneurs dans la localité.

<sup>52</sup> Outre pour l'aspect « production », c'est aussi au niveau du commercial que ces acteurs de proximité sont importants puisque émanant d'eux une petite part de la clientèle par « bouche-à-oreille ».

<sup>53</sup> Au niveau de l'instrument de diagnostic, la maturité de l'entreprise est déterminée grâce à un scoring établi à partir de certains éléments issus du modèle développé par Scott and Bruce (1987) auxquels ont été adjoints des composantes relatives à la structure de l'entreprise ainsi qu'à la connaissance de ses parties prenantes.

exactement, la notion de « Recherche et Développement » qui peut intervenir au niveau de produits et/ou de procédés, la notion de veille technologique qui l'a fallu préciser,... Les points qui ont été identifiés à ce stade sont importants puisqu'ils serviront de premières pistes de réflexion dans le cadre de la construction d'un glossaire qui sera joint à l'outil.

Un second point d'amélioration identifié réside dans l'organisation même du questionnaire. Plusieurs éléments ont été rassemblés et / ou repositionnés dans le but de fluidifier le questionnement mais également de réduire le temps global nécessaire à son déroulement. C'est le cas pour l'ensemble des trois cent quatre-vingt-quatre questions inhérentes aux étapes 4, 5 et 6 du diagnostic correspondantes respectivement à la détermination du niveau d'identification des Evènements Non Souhaités (ENS), à la détermination du niveau d'analyse réalisée et à la détermination du niveau de traitement. Initialement, les questions inhérentes à ces trois étapes particulières étaient déroulées une à une avec pour « clé d'entrée », les éléments questionnés (Q8a, Q8b, Q8c.... et Q9a, Q9b, Q9c...). Après cette première administration, il est apparu que la « clé d'entrée » associée aux trente-deux évènements retenus soit plus pertinente et que celle-ci permette de réduire la charge cognitive qui est mobilisée au niveau du dirigeant mais également de l'enquêteur<sup>54</sup>.

Après la validation du questionnaire de diagnostic, il est question de faire de même pour son mode d'administration.

#### **4.2.3.2 Mise en œuvre et résultats de l'expérimentation n°2**

##### 4.2.3.2.1 Présentation des entreprises rencontrées

L'expérimentation n°2 a été conduite grâce à cinq entreprises (Voir Table 57) qui ont été rencontrées une à une au regard de trois moments distincts qui sont la prise de contact, la rencontre de recueil de données et la rencontre de restitution (voir 4.2.2.1.2). Elles sont toutes implantées en région Ile-de-France.

L'entreprise 3 est une SARL qui conduit ses activités dans le secteur du commerce de biens d'occasions. Toutefois, il est possible d'observer la conduite d'activités de restauration de meubles et d'objets anciens de façon plus ou moins officielle. Elle est née en 1996 et a récemment (2009) modifié son point de vente principal afin, entre autres, de mieux dissocier

---

<sup>54</sup> Cette modification de la clé d'entrée a été permise par l'intervention de M. LAGARDE du Groupe AFNOR qui maîtrise la construction des questionnaires dans le contexte des études marketing.

physiquement l'activité principale de la secondaire<sup>55</sup>. Comme dans beaucoup de cas, l'épouse du dirigeant est fréquemment sollicitée pour la gestion financière et administrative de la structure mais également pour la production du fait de son savoir-faire et de son expérience du le domaine.

L'entreprise 4 a été créée en 2004. Elle exerce ses activités dans le domaine de l'entretien et de la réparation de véhicules légers avec une spécificité notable qui est relative aux automobiles anciennes et de collection. La forme juridique choisie par les deux dirigeants est la SAS (Société par Actions Simplifiée). Les deux frères sont issus de la même formation de mécanique mais il est important de mentionner que l'automobile est pour les deux, plus qu'un métier<sup>56</sup>. De plus, les épouses interviennent plus ponctuellement que dans les cas précédents mais restent néanmoins un soutien/support « logistique » majeur facilité par la proximité des lieux d'habitations qui se trouvent dans un rayon d'environ 200 mètres du garage.

L'entreprise 5 a été reprise en 2008 par un couple d'entrepreneurs. Cette structure conduit ses activités dans le domaine de l'hôtellerie et c'est la première expérience dans ce secteur pour les deux dirigeants. Après avoir débuté leur nouvelle activité au regard des prescriptions laissées par leurs prédécesseurs, il s'est avéré que la structure et son mode de fonctionnement devaient être modernisés. Ceci s'est fait par la création d'un site internet dédié afin de lui donner une meilleure visibilité et qui est plus confortable d'utilisation aux clients (réservations, demandes d'informations, besoins de devis,...). La première salariée de l'entreprise (extérieure au couple) a été très récemment embauchée.

L'entreprise 6 est une SARL qui a été créée en 2003. Elle exerce ses activités dans le secteur de l'ingénierie et des études techniques et compte un effectif de neuf personnes. Initialement deux dirigeants la composaient, mais lors de la rencontre de restitution, l'association était en cours de rupture. C'est le dirigeant qui conserve la tête de l'entreprise qui a été rencontré. Entrepreneur expérimenté, il est quotidiennement soutenu par son épouse qui est une salariée de l'entreprise en charge de la gestion financière<sup>57</sup>. Toutefois dans les faits, il apparaît que son influence sur les décisions relatives à la structure aille bien au-delà. Ceci est confirmé par le dirigeant lui-même quand il explique comment son épouse, voyant le stress généré sur son époux par la rupture de l'association, lui a (fortement) suggéré (données financières à l'appui)

---

<sup>55</sup> Les activités de restauration sont des opérations qui peuvent engendrer poussières, odeurs, débris, ... perturbant l'espace de vente.

<sup>56</sup> Les deux familles associées aux dirigeants semblent très régulièrement être mobilisées les week-ends dans le cadre de courses et d'expositions.

<sup>57</sup> Elle est issue du domaine financier et bancaire.

de remettre ce « problème » entre les mains d'un spécialiste. C'est aujourd'hui un avocat qui s'occupe de régler la situation litigieuse.

L'entreprise 7 a vu le jour en 2005 sur l'idée de deux ingénieurs qui en sont les cofondateurs. Elle exerce dans le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses sous la forme d'une SARL-SCOP<sup>58</sup>. C'est l'entreprise rencontrée qui exerce la plus grosse proportion de ses activités en tant que sous-traitant (de 26 à 50%). Depuis 2008, elle traverse une période difficile qui a conduit au licenciement économique de deux chargés de missions et d'une personne en charge de la gestion administrative en 2009 / 2010. Les épouses des deux dirigeants ne participent pas directement aux activités de la structure mais la famille reste un élément prégnant<sup>59</sup>.

	Activités	Année de création	Effectifs (officiel)	Activités réalisées en tant que sous-traitant	Formation du dirigeant	Forme juridique	Maturité de l'entreprise
Entreprise 3	Commerce de biens d'occasions	1996	1	0%	Technique	SARL	Création
Entreprise 4	Entretien et réparation de véhicules légers	2004	2	0%	Technique	SAS	Survie
Entreprise 5	Hôtellerie	2008	3	De 1 à 25%	Technique	SARL	Survie
Entreprise 6	Ingénierie, études techniques	2003	9	De 1 à 25%	Technique	SARL	Croissance
Entreprise 7	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses	2005	3+1	De 26 à 50%	Technique et Administration	SARL-SCOP	Croissance

**Table 57 : Caractéristiques des entreprises rencontrées pour la validation de la méthode**

<sup>58</sup> Société Anonyme à Responsabilité Limitée - Société COopérative et Participative

<sup>59</sup> La rencontre de restitution pour cette organisation a été conduite dans les locaux AFNOR en compagnie des deux charmantes et très sages petites filles d'un des deux dirigeants.

#### 4.2.3.2.2 Résultats de la mise en œuvre de l'expérimentation n°2

Les résultats de la mise en œuvre de l'expérimentation sont organisés au regard de la forme et du contenu des questionnaires et fiches ainsi que de la pertinence des résultats du diagnostic pour l'entreprise.

##### 4.2.3.2.2.1 Forme générale des questionnaires et fiches

La forme générale des questionnaires et fiches est apparue comme étant satisfaisante pour l'ensemble des dirigeants rencontrés (Voir Table 58). Toutefois, il apparaît que ces éléments sont apparus comme complexes pour les personnes interviewées dans les entreprises 3 et 5. Ce dernier point pourrait sûrement être amélioré grâce à une présentation et description initiale plus détaillée de l'ensemble de l'outil.

		Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7
Q1a	Forme	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
Q1b	Complexité	Moyenne	Bonne	Moyenne	Excellente	Excellente

**Table 58 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la forme des questionnaires et fiches**

##### 4.2.3.2.2.2 Contenu général des questionnaires et fiches

Comme exposé en Table 59, les niveaux de compréhension des questionnaires et fiches vont de « moyenne » à « excellente ». Outre des efforts de simplification sémantique, il est possible d'envisager comme précédemment qu'un apport informationnel amont plus soutenu pourrait améliorer cette situation. De plus, aucun des dirigeants n'a identifié d'incohérences et/ou d'éléments inutiles, ce qui devra être ultérieurement confirmé par l'expérimentation à plus grande échelle (expérimentation n°3).

		Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7
Q3	Niveau de compréhension	Moyenne	Bonne	Moyenne	Excellente	Bonne
Q4	Identification incohérences, erreurs,...	Non	Non	Non	Non	Non
Q5	Identification questions	Non	Non	Non	Non	Non

	inutiles ou inappropriées					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

**Table 59 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la forme des questionnaires et fiches**

#### 4.2.3.2.2.3 Pertinence des résultats du diagnostic

L'ensemble des personnes qui ont participé à cette expérimentation a jugé la durée de l'intervention (environ quatre heures de diagnostic + deux heures de restitution) comme bonne. Toutefois, il apparaît que ce positionnement soit induit et alimenté par un « *il faut bien en passer par là pour balayer toute l'entreprise* ». Dans ce cadre, la durée d'intervention est retenue et les améliorations passent plutôt par l'optimisation des contenus (détail de points particuliers, ajout de thématiques générales, ajout de thématiques spécifiques,...).

Plusieurs points n'ayant pas été (suffisamment) questionnés font l'objet d'une demande de la part de certains entrepreneurs du dispositif. Le dirigeant de l'entreprise 3 aurait souhaité aborder de façon plus approfondie les éléments qui sont relatifs à la sécurité incendie de ses locaux. L'entreprise 4 aurait quant à elle aimé creuser davantage le thème de sa conformité règlementaire. Finalement, l'entreprise 6 aurait attendu des éléments qui lui auraient permis d'initier et de développer une approche processus au sein de son organisation. Bien que les requêtes des participants soient légitimes au regard de leur situation respective, il apparaît que le diagnostic n'a pas vocation à réaliser ses activités mais plutôt à les recommander à l'entrepreneur lors de la rencontre de restitution. Toutefois, si lors de l'expérimentation à plus grande échelle certains points sont observables de façon récurrente, il conviendra de s'interroger au sujet d'un développement de ceux-ci.

Deux des cinq dirigeants ont également identifié des points d'amélioration pour certaines questions qui sont apparues comme peu claires et/ou confuses. Il est important de noter que ces deux entrepreneurs sont ceux dont le niveau de compréhension est le moins important au niveau du questionnaire (lien de cause à effet ?). Pour les trois autres dirigeants, aucune difficulté n'a été mentionnée.

L'ensemble des dirigeants a jugé satisfaisante la cohérence des résultats du diagnostic par rapport à la situation de l'entreprise. Toutefois, pour les entreprises 6 et 7 (structures les plus matures de l'expérimentation), il apparaît que la mise en exergue des vulnérabilités associées ne soit pas une idée très pertinente. En effet, compte tenu du faible niveau de vulnérabilité de certaines fonctions de ces organisations, il a été décidé d'étoffer la proposition des mesures

qui peuvent être mises en œuvre par des éléments relatifs aux liens indirects entre critères. Par exemple, l'entreprise 7 n'a pas de vulnérabilité majeure sur sa fonction gestion financière malgré sa situation difficile actuellement. Ceci est dû au fait qu'au niveau du dirigeant, cette situation de difficultés a été correctement identifiée et que celle-ci est en cours de traitement. Dans ce cas, les problèmes financiers de la structure ne se matérialisent pas au niveau de la gestion financière mais plutôt au niveau de la fonction direction qui ne peut effectuer que des choix « contraints ». Lors des restitutions, tout le temps nécessaire a été pris afin d'expliquer ce glissement de vulnérabilité sans toutefois réussir à convaincre les entrepreneurs du bien-fondé de cette perspective. Ce point fera l'objet d'une attention toute particulière au niveau de l'expérimentation n°3 pour s'assurer d'aller « le plus loin possible » dans la démarche avec les dirigeants sans toutefois outrepasser leurs limites.

L'avis des participants est finalement sollicité dans le but d'identifier les apports du diagnostic (Voir Table 60). Les résultats obtenus pour valider sa pertinence par rapport à la cible, tendrait à confirmer l'intérêt du dirigeant pour l'exercice. A ce niveau, ont été mentionné :

- Que le découpage de l'organisation par fonctions apparaît intéressant pour les entreprises les moins matures (autre vision de l'entreprise).
- Que le diagnostic a été perçu comme un moment privilégié de prise de recul qui permet de « se poser pour faire un bilan global de l'activité ». C'est aussi l'effet positif de l'« œil extérieur » qui a été mentionné à ce niveau.
- Que celui-ci a été perçu positivement de par son caractère peu intrusif et « non accusateur ».
- Que celui-ci questionne le dirigeant sur des éléments pour lesquels il se sent concerné (« Cela nous force à se poser des questions sur ce qu'on fait dans la maison parce que normalement on n'a pas le temps », « cela permet de confirmer et d'étoffer notre feuille de route »).

		Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7
Q2	Durée	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
Q6	Identification des points non abordés mais d'intérêt	Incendie	Conformité réglementaire	Non	Approfondissement des éléments pour aller vers une approche processus	Non
Q8	Cohérence des résultats par rapport à la situation de l'entreprise	Oui	Oui	Oui	Oui (mais)	Oui (mais)
Q9	Bénéfices tirés du diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser à revoir l'assurance incendie</li> <li>• Faire voir les choses qu'on ne voit plus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rendre compte que beaucoup de choses « normales » peuvent nous faire fermer l'entreprise</li> <li>• On peut observer ce qui ne va pas bout par bout (fonction de l'entreprise par fonction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrir les idées et mettre des mots sur des choses que l'on sent</li> <li>• Nous on va travailler sur les parties prenantes et à se rapprocher de nos réseaux professionnels</li> </ul>	Se poser pour faire un bilan global de l'activité sans se sentir juger coupable ou en faute	Confirmer et booster les réalisations Etoffer la feuille de route Obtenir l'avis d'un œil extérieur

**Table 60 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la pertinence des résultats obtenus (extraits)**

#### **4.2.3.3 Mise en relation du cycle de vie et des vulnérabilités**

L'expérimentation n°2 a été conduite sur cinq entreprises : une en phase de création, deux en phase de survie et deux en phase de croissance. Les résultats issus de cette expérimentation ont permis de mettre en évidence les liens qui existent entre les vulnérabilités d'une entreprise et les caractéristiques du facteur explicatif testé et retenu : le cycle de vie.

De façon générale, on observe tout d'abord que plus les entreprises sont matures et plus les scores obtenus à l'issue du diagnostic sont importants (et donc moins les entreprises sont vulnérables). Toutefois, il est possible de distinguer plusieurs variations qui émergent à l'échelle des différentes fonctions de l'organisation. Celles-ci permettent de présenter une première cartographie des vulnérabilités des TPE selon leur stade d'évolution.

Au niveau de la fonction « direction » des entreprises rencontrées, il est possible de mettre en évidence que la vulnérabilité de cette fonction tendrait à décroître avec l'évolution de l'organisation. On observe que les variations sont surtout associées au contexte et niveau de conscience des risques des dirigeants. Les niveaux de connaissance et de traitement des risques par les dirigeants sont similairement bas pour cette fonction, ce qui sous-tend que ces éléments devraient ultérieurement apparaître de façon plus manifeste dans des organisations plus matures que celles rencontrées dans le cadre de cette expérimentation. De plus, au regard des détails des résultats, il apparaît par exemple que les organisations les moins matures nécessiteraient une intervention sur leur niveau de connaissance et de compréhension par rapport aux coûts de revient, sur leur politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...), sur leur niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s),...

Au niveau de la fonction « gestion financière », les résultats obtenus sont moins évidents que pour la fonction « direction » mais permettent tout de même de montrer les efforts des entreprises participantes à ce niveau. On observe que les niveaux de conscience et de connaissance des risques sont importants mais que le traitement n'apparaît significativement qu'à partir de la phase de croissance. A ce stade, il apparaîtra par exemple pertinent d'intervenir au niveau des sources de financements de l'organisation et de la capacité de soutien financier/technique/relationnel des associés/actionnaires/financeurs. On notera également l'importance des personnes ressources du dirigeant pour la conduite des activités de cette fonction.

Au niveau de la fonction « ventes/commercial », il est possible d'observer que le contexte et niveau de traitement sont les « points faibles » de l'ensemble des entreprises rencontrées avec une vulnérabilité accrue pour les organisations les moins matures. Par contre, l'ensemble d'entre elles a un niveau important de conscience des risques associés à cette fonction. Au regard des résultats obtenus, il apparaît que la vulnérabilité associée à cette fonction tendrait à décroître à partir de la phase de croissance de l'organisation. Pour les entreprises les moins matures, il pourrait donc être intéressant de travailler sur la santé économique et financière des différentes parties prenantes de l'entreprise, son niveau de connaissances et de compréhension de son ou de ses marchés, son niveau de diversification de la clientèle,...

Au niveau de la fonction « administration », les résultats montre bien une diminution de la vulnérabilité de la fonction avec l'évolution de l'entreprise. Toutefois le niveau de traitement ne progresse pas comme il pourrait être attendu. Ceci sous-tend qu'après la phase de création, il convient d'intervenir au niveau de cette fonction même si les dirigeants auraient tendance à la considérer comme secondaire. A ce niveau, les résultats montrent que bien qu'étant une préoccupation importante, le niveau de conformité réglementaire/normative/prescriptive de l'organisation ne devrait pas être le seul moteur du développement de la fonction.

Au niveau de la fonction « production », les niveaux de conscience et de connaissance des risques obtenus sont sans surprise relativement important. Les résultats montrent que le traitement apparaît dès la phase de survie de l'entreprise mais ceci devra être ultérieurement confirmé. Dans cette perspective, il est donc possible de s'intéresser plus particulièrement au plan de développement technique (procédés, produits, machines...) de l'entreprise ainsi qu'au niveau de standardisation de ses activités (existence de procédures, règles...) à partir de la phase de croissance.

Au niveau de la fonction « gestion des ressources humaines », il apparaît avant tout que cette dernière soit la plus vulnérable pour l'ensemble des entreprises rencontrées. Toutefois les dirigeants montrent une émergence du niveau de conscience des risques pour les entreprises à partir de la phase de croissance. Ceci induit également une augmentation des niveaux de connaissances et de traitements des risques relatifs à cette fonction. Les résultats présentent une situation où après une phase d'ignorance, le dirigeant se retrouve démuné face à ses questionnements relatifs à ses activités de gestion des ressources humaines. Cette situation trouve son origine dans une mauvaise connaissance du dirigeant des ressources qui sont à même de lui fournir des éléments de réponse et/ou de l'orienter dans ses recherches.

L'ensemble de ces résultats permet d'ébaucher la mise en évidence de la relation qui existe entre le cycle de vie et les vulnérabilités des TPE. Ceci s'appuie sur la description de l'évolution des pratiques de gestion des risques selon la maturité des fonctions de l'entreprise. Au regard de cela, il est donc possible de construire des plans d'actions adaptés aux besoins de l'entreprise en termes de réduction des vulnérabilités de l'entreprise mais également adaptés à ses possibilités en termes de mise en œuvre.

La deuxième section de ce quatrième chapitre a décrit la mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs. Pour cela, elle a été organisée en trois sous-sections.

La première a présenté l'outil de diagnostic qui a été construit à partir des éléments issus du 4.1. Elle a détaillé ses objectifs et limites ainsi que l'articulation de ses différentes phases et étapes de déploiement.

La deuxième sous-section a exposé le protocole expérimental utilisé dans le cadre de la validation de l'outil. Elle a montré les trois différentes expérimentations qu'il est nécessaire de mettre en œuvre mais également les composantes qui permettent à ce stade d'effectuer l'évaluation de l'outil.

La troisième sous-section a eu pour objet la mise en œuvre du protocole expérimental présenté à la sous-section précédente. Elle a détaillé les organisations qui ont participé à la validation initiale ainsi que les résultats qui ont été obtenus par ce biais.

### **4.3 Les apports de l'outil de diagnostic aux TPE**

Cette troisième section traite des apports et limites de l'outil de diagnostic. Elle est organisée selon trois sous-sections.

La première expose les apports pour les entreprises. Ceci est réalisé au travers des intérêts dégagés pour les dirigeants des TPE mais également de façon plus générale pour l'entreprise.

La deuxième sous-section discute les apports de l'outil dans le cadre d'une gestion des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Pour cela, les perspectives associées aux réseaux dans lesquels évoluent les TPE mais également associées à un territoire donné sont étudiées.

La troisième sous-section définit les éléments relatifs à la conduite d'une expérimentation à plus grande échelle. Elle donne les objectifs de cette nouvelle phase d'expérimentations ainsi qu'une première description de son organisation.

#### **4.3.1 Les apports pour les entreprises**

Cette sous-section discute l'intérêt de l'outil de diagnostic pour les dirigeants et pour l'entreprise.

##### **4.3.1.1 Intérêt du dirigeant**

L'outil permet de positionner pour la première fois le dirigeant de TPE dans son rôle de risk manager mais également d'évaluer le chemin qu'il a déjà parcouru en ce sens. Cœur névralgique des flux informationnels et décisionnels de l'organisation, celui-ci doit se rendre compte dans un premier temps qu'il existe des outils qui peuvent le soutenir dans son effort quasi-quotidien de maîtrise de l'incertitude quelles que soient ses perspectives (internes et/ou externes à l'organisation, opérationnels et/ou stratégiques, techniques et/ou humaines,...). Dans un second temps, puisqu'il est admis que le développement d'une démarche de maîtrise globale des risques est un processus qui repose sur différentes étapes de construction très étalées dans le temps, il convient que les mesures de réduction tiennent compte des niveaux de maîtrise des risques observables sur les différentes pratiques de la structure.

Dans une perspective plus globale, cela amène le dirigeant de la TPE à l'interface de deux systèmes de gestion des connaissances : le sien et celui des risques.

De plus, l'outil permet pour certains dirigeants d'être sensibilisés pour la première fois au questionnement simple et très logique sous-jacent au processus de gestion des risques : Qu'est-ce qui peut se passer de grave dans l'entreprise? Quelles sont les conséquences? Que faire pour remédier à cette situation?. Toutefois, il est admis que la perspective globale de la structure (toutes les fonctions) ne soit pas pertinente pour tous les dirigeants et donc qu'une démarche de maîtrise globale des risques peut trouver son ancrage dans les prémices d'une démarche de maîtrise spécifique des risques (qualité, environnement, SST,...). Pour les entreprises les plus matures, les résultats du diagnostic et mesures associées peuvent également être un nouveau vecteur de mobilisation autour d'un projet commun d'amélioration pour l'entreprise, pour son fonctionnement, son organisation,...

#### **4.3.1.2 Intérêt pour l'entreprise**

Compte tenu de l'organisation cible, la prise de recul par rapport aux activités quotidiennes de production est déjà un apport pour l'entreprise<sup>60</sup>. Le questionnement sur des champs endogènes communs et nouveaux d'intérêts permet une sensibilisation qui aboutit à terme à l'apparition de certains modes de fonctionnement (formalisation, recours à des instruments dédiés, nouveaux contacts avec des partenaires,...). En effet, les observations ne visent pas à mettre en évidence les mauvaises pratiques potentielles mais plutôt à identifier les points d'amélioration de l'organisation qui satisfont à la fois à l'entrepreneur et aux résultats du diagnostic.

Outre une augmentation du niveau de conscience des risques, l'outil fournit également à l'organisation un support pour l'amélioration de son niveau de connaissance à leur sujet. Ceci est rendu possible par la confrontation systématique des événements et de l'entreprise. Cette dernière permet de débiter la réflexion qui consiste en une caractérisation (même partielle) des natures et gravités des dommages.

Il ressort aussi qu'au-delà de la réduction de vulnérabilités qui est effectuée grâce à la construction et la mise en œuvre d'un plan d'actions, l'outil a fourni une base de travail pour certains autres points spécifiques qui ne font pas ou peu l'objet d'un questionnement. Ceci a été observé via la création d'un comité « Santé Qualité de Vie au Travail<sup>61</sup> » dans une des petite structure rencontrée, pas tant dans le cadre d'une démarche volontaire de SST mais plutôt de fidélisation de ses salariés.

Il est important de mentionner ici que dans une réelle perspective de formalisation du processus de construction qui permet de passer d'une TPE vulnérable qui ne gère pas ses risques (et qui ne veut pas les gérer dans certains cas) à une TPE qui les maîtrise grâce à des outils qui lui sont adaptés, il conviendrait de mettre en œuvre une observation sur une période de temps beaucoup plus importante. L'évaluation de l'évolution des différentes composantes de la maîtrise des risques dans l'entreprise devrait être réalisée dans un intervalle annuel ou biennal.

#### **4.3.2 Les apports pour la gestion des vulnérabilités des TPE**

Les apports pour la gestion des vulnérabilités des TPE sont observés sous les perspectives du réseau de l'entreprise et du territoire.

---

<sup>60</sup> Ce point est d'ailleurs mentionné explicitement par certains dirigeants. Voir 4.2.3.2.2.3.

<sup>61</sup> Pour aller plus loin : <http://www.anact.fr/web/dossiers/performance-durable/qvt>

#### **4.3.2.1 A l'échelle du réseau de l'entreprise**

La proximité qui peut exister entre la TPE et ses parties prenantes induit que sa disparition impacte inéluctablement les autres acteurs de son réseau. Dans ce cas, la réduction des vulnérabilités d'une TPE passe également par la réduction de celles des organisations avec lesquelles elle interagit.

Dans ce cas, outre la mise en œuvre du dispositif à l'échelle individuelle de l'entreprise, c'est aussi une observation plus collective qu'il convient d'envisager. Par exemple, en complément des rencontres de chaque entreprise une à une, il pourrait apparaître pertinent de regrouper les dirigeants de plusieurs structures clés œuvrant au sein d'un réseau commun. Cette entrevue collective pourrait être l'occasion d'administrer un questionnaire supplémentaire spécifique aux interactions et flux échangés entre ces différents partenaires. Ceci pourrait être le point d'entrée vers une réflexion partagée de la gestion des risques et potentiellement vers une mise en œuvre collective de mesures de réduction des vulnérabilités.

Cette approche collaborative [FERRARY, 2006] pourrait s'inspirer de certains travaux conduits par l'INERIS [INERIS, 2008] [INERIS, 2010] qui décrivent les modes de collaboration mis en œuvre entre différents acteurs dans un contexte de gestion des risques. Malgré le fait que ces éléments ne sont pas directement relatifs au TPE / PME, ils sont néanmoins des sources intéressantes pour la mise en exergue des impératifs qui doivent apparaître pour mener à bien une mise en dynamique collective. [INERIS, 2010] propose par exemple la réalisation d'un diagnostic partagé entre acteurs tandis que [INERIS, 2008] détaille les potentiels constituants de la convention signée entre les différentes parties prenantes.

Toutefois, cette forme de gestion collaborative des risques soulève un certain nombre de questions auxquelles il convient d'apporter des éléments de réponse et tout particulièrement en termes de confidentialité et de conflits d'intérêts pour la conduite des activités. Dans ce cas, il est absolument nécessaire d'envisager la garantie pour les dirigeants de la stricte protection des informations.

Finalement, il convient aussi d'être vigilant au niveau des bouleversements profonds que peut amener l'initiation d'une approche commune de gestion des risques au sein d'un réseau.

Ce dispositif pourrait être soutenu par des acteurs clés du réseau de la TPE / PME comme par exemple le banquier, l'assureur, les CCI, les associations professionnelles,... qui ont un intérêt fort dans la réduction de la vulnérabilité de leurs clients.

#### **4.3.2.2 A l'échelle d'un territoire**

Dans une perspective plus large, l'instrument de diagnostic peut également être complété dans le but de fournir aux pouvoirs publics et associations professionnelles, une vision générale des vulnérabilités d'un secteur d'activités et / ou d'un territoire. Il est également possible d'envisager de se limiter à une forme juridique d'entreprise particulière (ex : SARL-SCOP) dans le but de potentiellement mettre en évidence les points forts et faibles qui pourraient découler de celle-ci.

Dans ce cas, l'expérimentation se doit d'être organisée en deux modules.

Le premier est constitué par l'évaluation et la réduction individuelle des vulnérabilités des entreprises rencontrée. Il est question ici de reprendre les composantes de déploiement présentées aux 4.2.3.2 qui auront été améliorées grâce à l'expérimentation à grande échelle. A ce niveau, les pouvoirs publics et associations professionnelles peuvent tenir à disposition de leurs membres, une « boîte à outils » spécifique. Celle-ci contiendrait des questionnaires complémentaires qui permettent aux dirigeants qui le désirent d'aller plus loin sur des vulnérabilités particulières. Elle pourrait aussi proposer un catalogue des mesures de réduction que les dirigeants peuvent mobiliser dans le cadre de leur démarche.

Le second permet quant à lui de mettre en commun et de consolider les données pour aboutir à l'extraction des composantes vulnérables du secteur d'activités et / ou du territoire. Les résultats obtenus pourront être présentés par types de vulnérabilité commune. Ceci devrait permettre aux pouvoirs publics de travailler à la réduction collective des vulnérabilités d'une partie du tissu socio-économique. Ceci pourra passer par le déploiement d'actions ciblées d'information, de sensibilisation, de formation, ... conjointes à plusieurs TPE. Il est également possible de mettre en avant l'intérêt d'organiser une rencontre entre les dirigeants qui le souhaitent. Cette réunion devra être l'occasion pour les participants d'échanger sur leurs pratiques, difficultés, trouvailles, manques, ... en matière de réduction des vulnérabilités. Dans certains cas, il est envisageable que cette rencontre soit un premier pas vers une mutualisation des pratiques entre entreprises (sur des points très particuliers au début) voire même des mesures concrètes de réduction de leurs vulnérabilités.

### **4.3.3 Nécessité de conduire une expérimentation à plus grande échelle**

Les premières validations effectuées sont encourageantes de nombreuses questions restent encore sans réponses à ce stade.

Cette sous-section présente les objectifs poursuivis et décrit les étapes d'une proposition de cette expérimentation.

#### **4.3.3.1 Objectifs poursuivis**

##### 4.3.3.1.1 Vers une validation plus large de l'outil

Dans le but de valider l'outil, deux points particuliers doivent faire l'objet d'une attention particulière :

- Le premier réside dans l'amélioration de la grille d'évaluation présentée au 4.2.2.2. Celle-ci devra par exemple intégrer des éléments relatifs à la possibilité (ou non) de réaliser le diagnostic sans l'assistance d'un spécialiste pour effectuer, le cas échéant, le passage de l'outil de diagnostic vers un outil d'autodiagnostic.
- Le second est relatif à la conception et à la validation d'une méthodologie d'intervention collective. En effet, si les composantes fournies dans le présent manuscrit sont pertinentes dans le cadre d'une action individualisée, elles ne le sont plus forcément dans le contexte d'une approche commune qui nécessite une description spécifique (Voir 4.3.3.2.2).

##### 4.3.3.1.2 Vers un ajustement du modèle de vulnérabilités

L'expérimentation sur un échantillon d'entreprises plus large est également primordiale pour le modèle de vulnérabilités qui a été construit.

Il convient de valider plus robustement les critères qui ont été utilisés pour le diagnostic. C'est peut être aussi l'occasion d'identifier et de supprimer ceux qui n'ont pas ou que peu d'intérêt mais également d'ajouter et / ou de détailler certains d'entre eux qui ne le sont pas suffisamment.

De même, il est possible d'envisager d'effectuer des ajustements généraux mais également spécifiques du modèle. Les ajustements généraux sont inhérents à l'importance de chaque critère retenu un à un dans une perspective « tous types d'entreprises ». Les ajustements spécifiques sont relatifs au poids de chaque critères à l'échelle d'un secteur d'activités et / ou d'un territoire.

##### 4.3.3.1.3 Vers une génération des plans de réduction des vulnérabilités

Le dernier objectif poursuivi est inhérent à la validation des éléments de réduction des vulnérabilités qui sont pertinents selon le niveau de maturité de l'organisation. Si une première partie de la réflexion a été naturellement initiée au cours des travaux présentés ici, il n'en reste pas moins qu'il convient à présent de travailler à sa formalisation et son approfondissement<sup>62</sup>. Les premiers éléments construits résident à ce stade, dans une table contenant différentes sous-hypothèses (Voir Annexe 37). Elle se fonde sur l'hypothèse première que « les mesures de réduction des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs dépendent de leur niveau de maturité » (Voir 2.3.3). Elle repose sur la confrontation de trente sous-hypothèses distinctes (cinq pour chaque fonction de l'entreprise). Pour l'instant, les éléments théoriques ont fait l'objet d'une validation (ou pas) grâce à l'avis d'un groupe d'experts mais également grâce aux premiers résultats issus des expérimentations conduites. Toutefois, l'intégralité des composantes testées n'a pas pu faire l'objet d'un positionnement définitif, justifiant encore davantage le recours à une expérimentation qui serait conduite sur un groupe plus important d'entreprises.

#### **4.3.3.2 Description de la proposition d'une expérimentation à plus grande échelle**

La proposition est organisée selon quatre étapes présentées ci-après.

##### 4.3.3.2.1 Etape 1 : Action collective

La première étape matérialise le déploiement de l'outil sur un échantillon plus vaste d'entreprises dans le cadre d'une action collective.

Comme mentionné précédemment, cette étape devra faire l'objet d'une réflexion approfondie concernant la méthodologie d'intervention qui sera retenue. En effet, il sera question de contribuer à la définition des conditions d'appropriation de l'outil ainsi que de l'approche qui permet d'y parvenir. Dans ces travaux, [AVIOTTI, 2011] propose entre autres, de travailler à la personnalisation du diagnostic afin de positionner la cible « en situation ». Elle préconise également la mise à disposition de recommandations, d'un rapport personnalisé, de fiches et guides techniques d'information... [GRAVEL, LEGENDRE ET RHEAUME, 2011] établissent quant à eux que « *Given their limited internal resources, SE are more likely to use free external services including online services* ». Enfin, cette étape devra définir les modalités de traitement des données qui seront recueillies par ce biais.

---

<sup>62</sup> Ceci pourra être réalisé grâce à la rédaction d'un article dédié.

De plus, l'échantillon qui sera retenu pour la conduite de l'action collective devra faire l'objet d'une description fine qui permettra de délimiter plus strictement les conditions de validité des résultats obtenus.

#### 4.3.3.2.2 Etape 2 : Informatisation de l'outil de diagnostic

Cette deuxième étape doit conduire à l'obtention d'une version électronique de l'outil de diagnostic des vulnérabilités. Il est donc question de travailler à l'industrialisation de l'outil avec le concours de support informatique de développement.

Pour cela, un cahier des charges détaillé devra permettre à l'ensemble des acteurs du projet d'avoir une vision partagée des résultats et délais d'exécution attendus. A partir de celui-ci, l'informatisation des différentes composantes de l'outil permettra une automatisation des calculs sur lesquels repose l'identification des vulnérabilités. De même, il est également possible d'envisager la génération automatique d'un rapport contenant les résultats obtenus pour chaque entreprise. Une fois développé, la version électronique de l'outil de diagnostic devra être testée dans le but de s'assurer qu'aucune erreur n'a été introduite.

#### 4.3.3.2.3 Etape 3 : Analyse de données

La troisième étape est spécifique à l'analyse des données et à l'organisation des résultats.

Les résultats obtenus doivent d'abord être utilisables par les entreprises dans le but d'identifier les mesures de réduction de leurs vulnérabilités et de planifier leur mise en œuvre. Ceux-ci doivent également être apportés aux commanditaires de l'action collective, une vision plus générale de la situation de l'échantillon des entreprises participantes. Ils devront permettre de répondre aux objectifs des acteurs relais<sup>63</sup> pour l'apport d'un support dans le cadre de la mise en œuvre de mesures de réduction des vulnérabilités de l'échantillon.

Ces résultats doivent enfin permettre un ajustement des différentes composantes du modèle de vulnérabilités retenues à ce stade.

#### 4.3.3.2.4 Etape 4 : Version autonome de l'outil de diagnostic

La quatrième étape traite de la finalisation de l'outil de diagnostic ou d'autodiagnostic le cas échéant. Celle-ci doit aboutir à une version de l'outil qui ne nécessite plus l'intervention du chercheur.

---

<sup>63</sup>Est entendu par « acteur relais » tout acteur extérieur aux TPE / PME mais dont les missions sont d'assister, de conseiller, de former les entreprises dans le domaine de la prise en compte et de l'évaluation des risques et des vulnérabilités.

Pour cela, il peut déjà être envisagé d'apporter des éléments d'informations complémentaires à destination des dirigeants pour la version électronique de l'outil. Par exemple, l'ajout d'une présentation générale de l'outil et de son fonctionnement, d'un glossaire des termes utilisés, d'un descriptif des échelles de réponses et de certaines mesures de réduction simple à mettre en œuvre, ... devra être réalisé.

De même, il pourrait apparaître pertinent de s'intéresser aux éléments d'informations qui seront apportés aux acteurs relais qui auront en charge la distribution de l'instrument.

Cette troisième section a présenté les apports et limites de l'outil de diagnostic qui a été construit. Elle s'est articulée en trois sous-sections.

La première a traité des apports de l'outil pour les entreprises participantes à l'expérimentation. Pour cela, les bénéfices de l'outil sont observés au regard du dirigeant puis de sa structure.

La deuxième sous-section a exposé les apports de l'outil de diagnostic dans le cadre plus général de la gestion des vulnérabilités des TPE. Elle a présenté les intérêts de celle-ci dans le cadre du réseau de l'entreprise mais également dans celui d'une zone géographique donnée.

Enfin, la troisième sous-section a décrit l'organisation de la prochaine expérimentation qui sera conduite. Celle-ci a été définie au travers des objectifs qui sont poursuivis ainsi que de la mise en évidence des éléments qui pourraient la constituer.

Le quatrième chapitre de ce manuscrit a présenté la conception et l'expérimentation d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs. Il s'est organisé au regard de trois sections différentes.

La première section a exposé la démarche de construction de l'outil de diagnostic des vulnérabilités. Ceci a été réalisé par la hiérarchisation des critères de vulnérabilités qui ont été utilisés pour la création des questionnaires du diagnostic mais également par l'étude des outils déjà existants.

La deuxième section a traité de la mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE. Elle a décrit les objectifs et limites de l'outil ainsi que ses différentes composantes. Le protocole expérimental retenu ainsi que sa mise en œuvre ont ensuite été présentés.

Enfin, la troisième section a abordé les apports de l'outil de diagnostic des vulnérabilités. Elle a donc permis de mettre en évidence les contributions mais également les besoins complémentaires d'expérimentations qui devront être conduites dans le but de consolider le travail déjà formalisé.

## **CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES**

Les éléments présentés dans les paragraphes suivants ont pour objet de dresser un bilan du travail décrit dans ce manuscrit. Celui-ci est tout d'abord réalisé par la mise en évidence des apports des différents chapitres exposés. Ensuite, il est question de décrire les perspectives qui peuvent y être associées à court, moyen et long termes.

### **Les apports/acquis des différents chapitres**

Le premier chapitre avait pour objectif d'apporter les composantes nécessaires à la compréhension du phénomène de la défaillance des TPE.

Pour cela, le concept de défaillance a été défini en détaillant les différentes perspectives qu'il peut recouvrir. Ces éléments ont permis de mettre en évidence le besoin de spécification de la définition qui lui est associée et qui sera convoquée dans le cadre des travaux conduits. De plus, il est également apparu important d'envisager la défaillance au travers de son caractère dynamique par la description du processus duquel celle-ci découle. Une fois le concept défini, l'étude des facteurs couramment mobilisés pour l'analyser et le détailler a souligné le très grand nombre de disparités qui peut exister. Les facteurs explicatifs retenus sont la localisation géographique, le secteur d'activités, la forme juridique, le chiffre d'affaires et l'âge de l'entreprise. L'ensemble de ces éléments a permis d'aboutir au constat de la surmortalité des TPE. Ceci a été réalisé par la confrontation entre deux contenus différents : d'une part, le poids économique et social que représente la TPE à l'échelle nationale et d'autre part, les données chiffrées des défaillances associées aux organisations de cette taille.

Pour comprendre la défaillance, il a également été primordial de constituer une zone d'observations au niveau de ses causes. Compte tenu de l'ampleur du nombre de phénomènes qui peuvent conduire une entreprise vers sa fin, les causes de défaillance ont été organisées et présentées au regard de trois axes distincts qui sont l'environnement, l'entrepreneur et l'entreprise. Pour les causes relatives à l'environnement de l'entreprise, trois catégories ont été retenues : la catégorie « milieu (dans lequel évolue l'entreprise) », la catégorie « parties prenantes » et la catégorie des causes hybrides. Les causes associées à l'entrepreneur sont étudiées au regard de trois catégories distinctes qui sont la catégorie « personnalité du dirigeant », la catégorie « compétence du dirigeant » et la catégorie des causes reliées à la fois

à la personnalité et aux compétences de l'entrepreneur. Pour les causes inhérentes à l'entreprise, les trois catégories utilisées sont relatives à son organisation, à son fonctionnement et à sa structure. A partir de l'ensemble de ces éléments a émergé le questionnement lié au caractère exogène des causes de défaillance puisqu'à chaque cause externe, il est possible de relier des manquements internes à l'organisme considéré.

Finalement, la dernière section de ce premier chapitre a permis de positionner la gestion des risques comme une solution envisageable pour la pérennisation des activités des TPE. Dans ce but, la gestion des risques a été présentée comme une discipline relativement récente mais qui compte déjà de nombreux référentiels dont certains font l'objet d'une étude dans le cadre de ce manuscrit. Les risques de l'entreprise ont ensuite été exposés au travers de la présentation d'exemples de typologies couramment employées ainsi que des apports et limites des approches de gestion de risques à destination des TPE. Enfin, les principes de la gestion des risques sont décrits grâce à la décomposition du processus en différentes activités : l'établissement du contexte, l'identification des risques, l'analyse des risques...

Le deuxième chapitre a eu pour finalité de caractériser les vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs.

A cet effet, l'incapacité des TPE à conduire leurs activités selon les principes de la gestion des risques a été décrite. Il a été question d'apporter les éléments de spécification de cette entité particulière via la définition quantitative européenne d'une part et de l'apport de données plus qualitatives regroupées en trois ensembles (entrepreneur, entreprise, environnement) d'autre part. Les origines de l'incapacité des TPE ont ensuite été présentées une à une pour montrer que celles-ci surpassent de simples considérations de compétences. A partir de ce constat, la mise en œuvre du processus de gestion des risques dans les TPE/PME est décrite par le biais de trois déterminants qui sont le dirigeant, l'environnement de l'organisation et l'entreprise elle-même.

La deuxième section de ce chapitre a permis de fournir les éléments de compréhension relatifs à la proposition de solution envisagée pour faciliter l'appropriation et la mise en œuvre du processus de gestion des risques au sein des TPE. Pour cela, la pertinence du basculement de l'utilisation du concept de risque vers celle du concept de vulnérabilité a été mise en exergue. Les différentes formes de vulnérabilités ont ensuite été présentées au travers de celles de l'entrepreneur, de l'environnement de l'organisation et de l'entreprise aboutissant ainsi à la définition de la vulnérabilité des TPE qui est retenue et utilisée dans le cadre de nos travaux.

Ceci a permis de décrire la gestion de la vulnérabilité au travers de l'évaluation des dommages, de la détermination de la gravité de ceux-ci ainsi que de la réduction des vulnérabilités qui repose sur le financement et/ou la réduction des risques.

Le caractère transitoire des vulnérabilités des TPE face à leurs risques majeurs a finalement été mis en lumière. Ceci a été réalisé en traitant des pratiques de l'entreprise et de leur évolution au travers du concept de cycle de vie qui repose sur différentes étapes, du prédémarrage jusqu'à la maturité de l'organisation. Finalement, le cycle de vie de la TPE a été présenté comme critère de vulnérabilité.

Le troisième chapitre a permis d'aboutir à la modélisation des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs.

La première section a exposé les risques majeurs des TPE à partir des causes de défaillance préalablement identifiées. Pour cela, la notion d'événement a été définie ainsi que leurs origines ont été décrites. Les modes d'identification des événements ont ensuite été présentés. A partir de ces éléments, la sélection des événements retenus pour le modèle a permis d'aboutir à la distinction de sept catégories. Elles sont relatives aux débouchés, à la stratégie, à la production, à la finance, au management, aux accidents et à l'environnement macroéconomique de l'entreprise.

La construction d'un modèle fonctionnel de la TPE a trouvé ses fondements dans l'approche fonctionnaliste. Cette dernière a permis d'envisager l'entreprise au regard de deux axes : sa structure et son fonctionnement. L'étude de l'ensemble de ces éléments a donné lieu au recours à une représentation de la TPE sous l'angle de six fonctions qui sont la direction, la gestion financière, la production, l'administration, les ventes/commercial et la gestion des ressources humaines.

Après avoir envisagé la confrontation des événements retenus avec l'entreprise, le questionnement a permis la conception d'un modèle de conséquences. A cet effet, les conséquences des événements sur un ou plusieurs enjeu(x) ont été décrites en différenciant nature et gravité des dommages. Ces éléments ont conduit à la description des natures et gravités des dommages utilisées pour l'élaboration du modèle. Consécutivement, la démarche d'identification des critères qui sont susceptibles de les faire varier est exposée. Finalement, les critères de vulnérabilité mobilisés sont organisés et présentés selon huit catégories : les critères associés à la fonction direction, les critères associés à la fonction gestion financière,

les critères associés à la fonction ventes/commercial, les critères associés à la fonction administration, les critères associés à la fonction production, les critères associés à la fonction gestion des ressources humaines, les critères associés à toutes les fonctions et les critères associés aux parties prenantes de l'entreprise.

Le quatrième chapitre a visé la conception et l'expérimentation d'un outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE.

La première section a discuté de la démarche de construction de l'outil de diagnostic. Pour cela, les critères de vulnérabilités précédemment identifiés ont été hiérarchisés grâce à la mise en œuvre d'une analyse structurelle. Cette dernière a reposé sur la constitution d'une matrice booléenne de laquelle ont été issus les différents plans « Influence/Dépendance ». Elle a abouti à l'édification d'un ensemble final de critères de vulnérabilités qui ont été mobilisés pour la conception du diagnostic. En complément, les outils existants de diagnostic de vulnérabilités destinés aux TPE / PME ont été étudiés pour en extraire les différentes étapes et composantes de mise en œuvre qui sont : le recueil et l'analyse des données ainsi que la restitution des résultats issus de cette dernière.

La mise en œuvre de l'outil de diagnostic des vulnérabilités a été présentée dans la deuxième section de ce chapitre. Pour cela, l'outil a été défini à partir de ses objectifs et limites, des questionnaires et fiches qui le composent ainsi que des modules retenus pour son utilisation. Le protocole expérimental de validation de l'outil a été décrit au travers des trois expérimentations qui le constituent et de la grille utilisée pour l'évaluation des formes et contenus des constituants de l'outil ainsi que de la pertinence des résultats qu'il fournit. Enfin, la mise en œuvre du protocole expérimental de validation de l'outil de diagnostic au travers des deux expérimentations conduites à ce stade ainsi que les résultats obtenus ont été exposés.

Finalement, la dernière section a mis en exergue les apports de l'outil de diagnostic des vulnérabilités des TPE / PME. Les apports ont été observés dans la perspective de l'entreprise au travers des intérêts pour le dirigeant et pour l'organisation. Les apports des travaux ont également été abordés à l'échelle du réseau de l'entreprise et d'un territoire dans la perspective plus large de la gestion des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs. Enfin, la nécessité de conduire une expérimentation à plus grande échelle a été décrite au travers de ses différents objectifs (outils, modèle, plan de réduction) et d'une proposition d'organisation pour sa conduite.

## **Les perspectives**

Malgré de nombreuses améliorations qui restent à apporter, les travaux qui ont été conduits à ce stade permettent d'ouvrir différentes perspectives de recherche à plus ou moins long terme.

### ***Perspective à court et moyen terme : expérimentation(s) à plus grande échelle***

Dans les semaines et mois à venir, la conception et l'organisation d'une ou de plusieurs expérimentation(s) à plus grande échelle seront poursuivies. Elles ont pour objectif général de consolider les connaissances relatives aux conditions d'appropriation de l'outil par la cible mais également de repousser certaines des limites précédemment identifiées.

Concernant les conditions d'appropriation de l'outil par les dirigeants de TPE/PME, il conviendra de s'intéresser à l'ajustement des différents supports du diagnostic ainsi qu'à celui de leur mode d'utilisation. Ceci a pour objectif d'évaluer les composantes de l'outil qui pourront être prises en charge par le dirigeant au sein de son organisation et celles qui nécessiteront d'être portées/accompagnées pour leur mise en œuvre. Plus en détails au niveau des conditions d'appropriations du processus de gestion des risques par les dirigeants, il conviendra également de travailler à la description des mesures de réduction des vulnérabilités qui pourraient faire l'objet d'un soutien de la part des partenaires des petites structures.

Cette expérimentation (ou ces expérimentations) à plus grande échelle devra faire l'objet de la construction d'une méthodologie d'intervention collective. Cette dernière devra garantir la prise en considération des attentes des différents acteurs (entreprise, porteur de projet, partenaires,...) et décrire la forme des résultats individuels et collectifs qui sont escomptés. Elle intégrera également les ajustements qui devront être apportés au modèle des vulnérabilités des TPE afin de s'assurer de répondre au mieux aux préoccupations des différents intervenants au sein d'une filière et/ou d'un territoire. Enfin, elle devra également définir de façon formelle les objectifs et processus d'atteinte associés dans le cadre des réflexions relatives à la une génération des plans de réduction des vulnérabilités.

### ***Perspective à moyen terme : vers un ajustement du modèle des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs***

A moyen terme, il sera nécessaire de capitaliser encore davantage sur les résultats globaux issus des différentes expérimentations à grande échelle qui auront été conduites. Ceux-ci

devront faire l'objet d'un traitement et d'une analyse spécifique qui permettront de répondre à l'objectif d'ajustement du modèle de vulnérabilités des TPE.

Les différents éléments constitutifs du modèle devront être revus au regard des nouveaux éclairages qui auront été apportés par le terrain. La liste des événements utilisée devra faire l'objet d'une réflexion sur deux axes. Le premier visera en une reformulation de l'intitulé de certains événements afin de s'assurer que ceux-ci fassent réellement sens pour le dirigeant. Le deuxième ambitionnera à détailler, ajouter et / ou supprimer certains événements. Pour ces derniers, il pourra également être envisagé de proposer une hiérarchisation préliminaire des événements en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Au niveau du modèle fonctionnel mobilisé actuellement, la mise en évidence et l'intégration des interactions qui peuvent exister avec les différentes parties prenantes de l'entreprise peut s'avérer pertinente. Les éléments employés pour la caractérisation des natures et gravités des conséquences devront également être révisés. Ceci a pour but d'affiner les éléments qui sont confrontés au dirigeant afin de s'assurer de leur assimilation et compréhension, même si celles-ci s'avèrent finalement incomplètes.

Les remaniements des constituants du modèle présentés impacteront inéluctablement les critères de vulnérabilités identifiés. Au niveau des critères associés aux différentes fonctions de l'organisation et des critères transverses qui sont relatifs à toutes les fonctions de l'entreprise, il est tout à fait envisageable d'ajouter certains critères qui n'apparaîtraient pas à ce stade (ou de supprimer ceux qui n'auront pas été reconnus comme prépondérants). Toutefois, il conviendra surtout de vérifier que les critères utilisés sont toujours pertinents et qu'ils « supportent » l'élargissement des perspectives de l'entreprise (les parties prenantes d'une organisation en sont des constituants). Le travail résidera donc dans la mise en évidence de leur utilisabilité mais également dans l'ajustement de leur intitulé afin de les harmoniser au « nouveau » système étudié. Pour les critères inhérents aux parties prenantes de l'entreprise, le niveau de détail retenu dans le prototype n'est d'ores et déjà pas suffisant compte tenu de l'importance des acteurs de l'environnement de la TPE / PME pour la conduite de ses activités. Dans ce cas, après avoir sélectionné ceux qui sont majeurs, il sera question de les décrire un à un afin de mettre en évidence leurs constituants.

***Perspective à long terme : vers l'intégration de nouvelles pistes pour la réduction des vulnérabilités des TPE / PME***

Dans une perspective plus lointaine, il peut être envisagé de s'interroger sur les apports de la multiculturalité pour la réduction des vulnérabilités des TPE / PME.

La multiculturalité, qu'elle soit d'origine professionnelle (savoirs et savoir-faire) et/ou géographique, est une des conditions qui permet de répondre à la transversalité des risques. Toutefois, il apparaît que celle-ci puisse également s'avérer comme un facteur explicatif de la vulnérabilité des entreprises qui ne sont pas en mesure de la prendre en compte de façon adéquate dans leur mode de fonctionnement.

A ce jour, les travaux conduits dans le domaine s'intéressent plus particulièrement à l'impact de ce facteur pour la prise en compte et la mise en œuvre des mesures de prévention et de protection de la SST. Il apparaît donc que les réflexions plus générales conduites à l'échelle de l'entreprise pourront se fonder sur les éléments fournis par exemple par [HANSEN AND DONOHOE, 2002], [MEARNS AND YULE, 2009], [SARGEANT AND TUCKER, 2009],...

Au niveau opérationnel, il conviendrait d'ajuster les éléments présentés dans le troisième chapitre de ce manuscrit afin d'intégrer la notion de multiculturalité. Ceci devra approfondir le questionnement sur une partie des critères de vulnérabilités déjà identifiés mais également de faire émerger certains critères spécifiques qui n'ont fait l'objet d'aucun traitement pour l'instant.

Les résultats de l'intégration de la notion devraient représenter un apport pour la compréhension des conditions de mise en relation entre les acteurs des réseaux de sous-traitance qui peuvent exister entre grandes et petites entreprises.



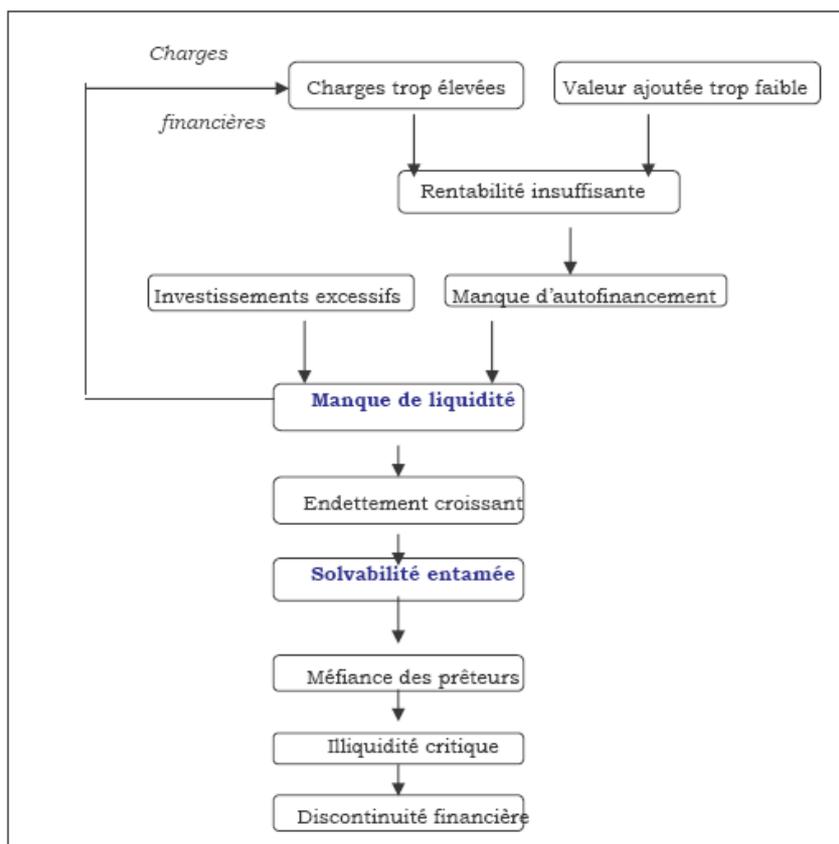
## ANNEXES

### ANNEXE 1 - Les différentes approches explicatives des défaillances selon Guilhot (2000) dans la thèse de A.D. Coulibaly : La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain, 2004.

	Approches	
	économiques	financières
<b>Problématique</b>	Quels sont les facteurs qui affectent l'existence des entreprises?	Quels sont les facteurs relatifs à la disparition des grandes ou petites entreprises?
<b>Modèles de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Théorie des cycles, des crises et de l'équilibre général</li> <li>+ Modèle économique classique de l'entreprise marginale</li> <li>+ Nouvelles théories de la firme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Modèles théoriques de l'équilibre financiers</li> <li>+ Modèles empiriques à partir des données comptables et financières</li> </ul>
<b>Hypothèses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les faillites sont liées à l'évolution de l'activité économique et au phénomène des crises</li> <li>+ Un contexte économique de croissance devrait favoriser la création et le développement des entreprises</li> <li>+ La faillite permet de réguler le nombre d'entreprises sur le marché</li> <li>+ La concentration s'effectue au détriment des entreprises marginales qui ne peuvent couvrir leurs coûts ou réaliser les investissements souhaitables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les causes de la faillite sont multidimensionnelles mais ont leur traduction dans les documents financiers</li> <li>+ Il importe plus de prévoir les faillites que d'en rechercher les causes</li> <li>+ Il existe un lien entre taux d'endettement, rentabilité et défaillance</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Modèles théoriques</li> <li>+ Tests économétriques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Modèles théoriques</li> <li>+ Traitement des données comptables et financières soumises à des analyses univariées ou multivariées</li> <li>+ Etablissement de monographies</li> </ul>
<b>Principales recherches</b>	Nelson et Winter (1982), Dosi (1984), Marco (1984), Chaveau et Medjaoui (1988), Dunne, Roberts, Samuelson (1989), Balwin et Goreki (1988), Mueller (1991), Malécot (1991), Jayet (1993), Jayet et Torre (1994)	Beaver (1966), Altman(1968), Deaking (1972), Jensen et Meckling (1976),Edminster (1972), Blum (1974), Conan et Holder (1979), Pene(1983), Langot (1983), Micha (1984), Holder, Loeb, Portier (1984), Guyon (1986, 1987),Malone (1990), Dumontier (1991), Meliz (1991), Artus et Lecointe (1993), Blazy, Charley et Combier (1993), Bardos (1995), Hoarau (1996)
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les taux de création et de disparition sont corrélés positivement</li> <li>+ Les petites entreprises sont susceptibles de croître plus vite que les autres mais leur probabilité de défaillance est plus élevée</li> <li>+ La concurrence est l'élément essentiel du processus de sélection (rendements croissants, économies d'échelle, structure des marchés,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Il est possible de prévoir les faillites à partir de données comptables</li> <li>+ Ce sont plutôt les symptômes que les causes qui sont mis en évidence.</li> <li>+ L'endettement, le manque de rentabilité, le poids des charges financières sont les facteurs explicatifs</li> <li>+ Les marchés financiers doivent intégrer des données non financières</li> </ul>

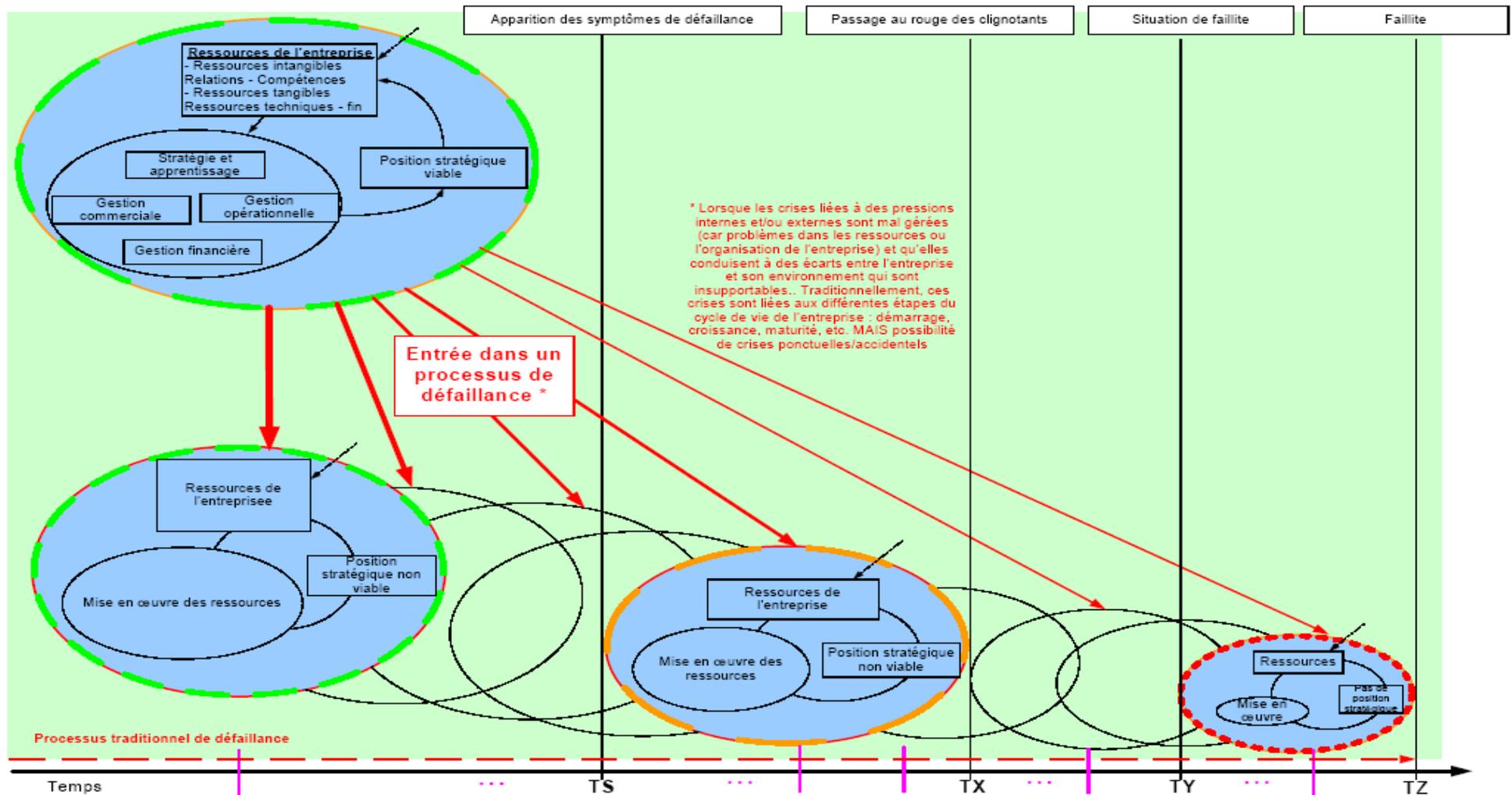
	Approches	
	stratégique	managériale et organisationnelle
<b>Problématique</b>	Quel est l'ensemble des facteurs (forces et faiblesses) qui détermine le succès ou l'échec de l'entreprise face à son environnement ?	Dans quelle mesure le management est-il responsable de la défaillance de l'entreprise ?
<b>Modèles de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Théorie du cycle de vie du produit ou de l'activité et stades de développement</li> <li>* Modèles d'analyses stratégiques des années 70 et 80 (portefeuille d'activités, forces concurrentielles et chaîne de valeur)</li> <li>* Modèles contingents développés à partir de cas d'espèces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modèle de comportement</li> <li>* Modèles organisationnels</li> <li>* Modèles associés à l'entrepreneuriat</li> </ul>
<b>Hypothèses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Les sources de faillite sont multidimensionnelles et d'origine interne ou externe</li> <li>* L'environnement et la concurrence sont des facteurs essentiels du succès et de l'échec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Les caractéristiques personnelles du chef d'entreprise (statut, âge, niveau d'instruction, expérience, antécédent, attitudes) jouent un rôle important ainsi que ses pratiques de gestion</li> <li>* Les caractéristiques personnelles et pratiques de gestion sont fortement conditionnées par l'environnement organisationnel du dirigeant</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modélisation</li> <li>* Analyse de cas et analyses de dossiers</li> <li>* Analyse longitudinales et analyse factorielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analyse de cas</li> <li>* Questionnaires distribués à des dirigeants et entretiens</li> <li>* Elaboration de modèles empiriques</li> </ul>
<b>Principales recherches</b>	Meadows (1972), Schumacher (1973), Boulding (1975), Argenti (1975), Feeman et Hannan (1978), Whetten (1980), Churchill et Lewis (1983), Marchesnay (1985), Porter (1986) Paturel (1987), Peters (1988) Hamel et Prahalad (1988).	Kaplan (1948), Chambers (1963), Simon et March(1964), Campbell (1970), Ghiselli (1971), Shenkers(1973), Daigne et Brillman(1985),Lalonde (1985), Mitroff(1988), Bescos (1989)Chandler (1992), Mac Millan (1992), Miles et Snow (1992), Bruyat (1993), Cooper (1993), Michoud (1995), Desreumaux (1996).
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identification des facteurs de défaillance spécifiques à la petite et à la grande entreprise</li> <li>* Spécificités de la petite entreprise par rapport à la grande entreprise</li> <li>* Mise en évidence du rôle joué par l'environnement et sa turbulence</li> <li>* Approfondissement de la notion de risque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Énumération des traits de personnalité des dirigeants dont les entreprises sont performantes ou en situation d'échec</li> <li>* La personnalité et l'expérience du dirigeant sont des critères prépondérants</li> <li>* Le rôle du dirigeant est fondamental dans les PME-PMI.</li> <li>* Dialogue entreprise / entrepreneur</li> </ul>

**ANNEXE 2 - L'enchainement économique menant à la discontinuité financière selon Ooghe et Van Wymeersch (1996, p. 349) dans A.D. Coulibaly : La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain, 2004**



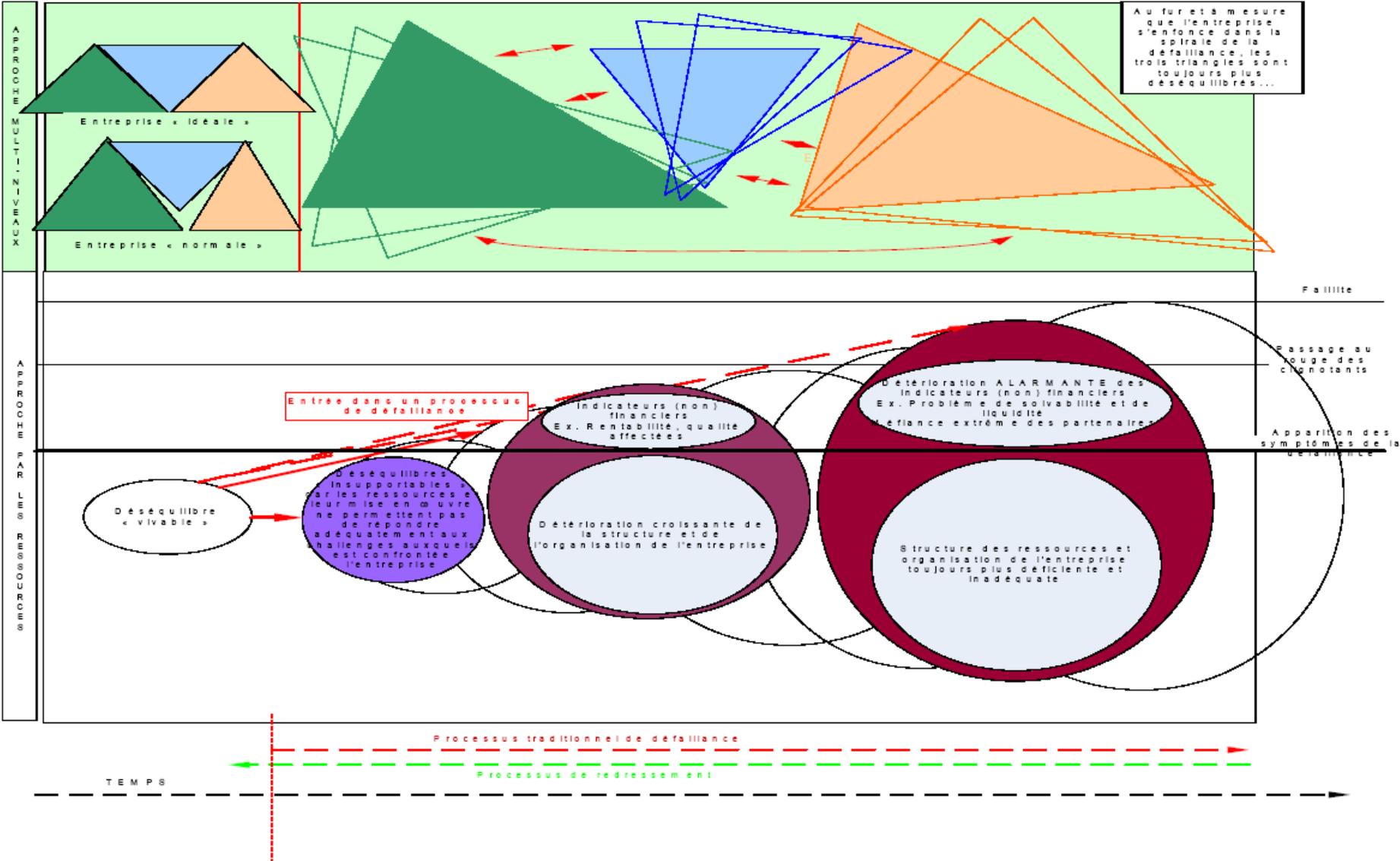


**ANNEXE 3 - Modèle de la déplétion des ressources dans Crutzen N. et Van Caillie D., Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature.**





**ANNEXE 4 - Modèle de l'IceBerg dans Crutzen N. et Van Caillie D., Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature.**





## ANNEXE 5 - Définition de la PME dans différents pays du monde

Pays	Définition et seuils
États-Unis <sup>64</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Small Business (&lt;20 emp.)</li> <li>• Medium Business (&lt;500 emp.)</li> <li>• Large Business (&gt;500 emp.)</li> </ul>
Mexique <sup>65</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro Entreprise (&lt;15 emp. et CaV<sup>66</sup> &lt; 900 000 pesos)</li> <li>• Petite Entreprise (&gt;15 et &lt;100 emp. et CaV &lt; 9 000 000 de pesos)</li> <li>• Moyenne Entreprise (&gt;100 et &lt;250 emp. et CaV &lt; 20 000 000 de pesos)</li> </ul>
Pakistan <sup>67</sup>	SME : <250 emp., Capital d'apport <25 millions de Roupies et CaV <250 millions de Roupies
Japon <sup>68</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie : &lt;300 emp. et Actifs &lt; 100 000 000 de Yen</li> <li>• Vente (gros) : &lt;100 emp. et Actifs &lt; 30 000 000 de Yen</li> <li>• Vente (détail) / Services : &lt;50 emp. et Actifs &lt; 10 000 000 de Yen</li> </ul>
Australie <sup>69</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro Business (&lt;5 emp.)</li> <li>• Small Business (&gt;5 et &lt;20 emp.)</li> <li>• Medium Business (&gt;20 et &lt;200 emp.)</li> <li>• Large Business (&gt;200 emp.)</li> </ul>
Brésil <sup>70</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro Entreprise (&lt;5 emp.)</li> <li>• Petite Entreprise (&gt;5 et &lt;20 emp.)</li> <li>• Moyenne Entreprise (&gt;20 emp.)</li> </ul>
Allemagne <sup>71</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non Employing Business</li> <li>• Micro Enterprise (&gt;0 et &lt;9 emp.)</li> <li>• Small Enterprise (&gt;10 et &lt;49 emp.)</li> <li>• Medium Enterprise (&gt;50 et &lt;250 emp.)</li> </ul>

<sup>64</sup> Source : <http://www.fedstats.gov/>

<sup>65</sup> Source : Décret du 3 décembre 1993 publié au Diario Oficial de la Federacion

<sup>66</sup> CaV : Chiffre annuel des Ventes

<sup>67</sup> Source : <http://www.smeda.org.pk/main.php?id=2>

<sup>68</sup> Source : <http://www.smeda.org.pk/main.php?id=2>

<sup>69</sup> Source : <http://www.abs.gov.au/>

<sup>70</sup> Source : <http://www.ibge.gov.br/home/>

<sup>71</sup> Source : [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/EN/Navigation/Homepage\\_\\_NT.psm](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/EN/Navigation/Homepage__NT.psm)



**ANNEXE 6 - Définitions des PME utilisées dans différentes institutions Pakistanaïses [SMEDA, 2012]**

<b>Institution</b>	<b>Seuil Petite Entreprise</b>	<b>Seuil Moyenne Entreprise</b>
<i>Federal Bureau of Statistics</i>	Less than 10 employees	N/A
<i>Punjab Small Industries Corporation</i>	Fixed investment. up to Rs. 20 million excluding land and building	N/A
<i>State Bank of Pakistan (SME Prudential Regulations)</i>	An entity, ideally not being a public limited company, which does not employ more than 250 persons (manufacturing) and 50 persons (trade /services) and also fulfills one of the following criteria: (i) A trade / services concern with total assets at cost excluding land and buildings up to Rs 50 million. (ii) A manufacturing concern with total assets at cost excluding land and building up to Rs 100 million. (iii) Any concern (trade, services or manufacturing) with net sales not exceeding Rs 300 million as per latest financial statements.	

**ANNEXE 7 - Seuil d'effectifs en fonction des auteurs sur l'idée de [FOLIARD, 2010].**

<b>Seuil utilisé</b>	<b>Sources</b>
Moins de 10 ou 20 salariés	Marchesnay, 2003
Moins de 10 salariés	Commission européenne, 2003
Moins de 8 salariés	Morris, 1998
Moins de 6 salariés	Roberts and Woods, 2002
Moins de 5 salariés	Julien and Marchesnay, 1992



## ANNEXE 8 - Caractéristiques des entrepreneurs retenues

Caractéristiques identifiées	Sources
Besoin d'autonomie / d'indépendance	[LITZINGER, 1965] [SMITH, 1967] [LAUFER, 1975] [DUNKELBERG AND COOPER, 1982] [JULIEN AND MARCHESNAY, 1987] [SIU, 1995] [FAYOLLE, 1996] [FILION, 1997] [FAYOLLE, 2001]
Besoin de réalisation de soi	[LAUFER, 1975] [DURAND, 1975] [DE CARLO AND LYONS, 1979] [GARTNER, 1989] [LAFUENTE AND SALAS, 1989] [MINER, 1990] [CHELL AND HAWORTH, 1993] [SIU, 1995] [FILION, 1997]
Besoin de reconnaissance	[LAUFER, 1975] [LAFUENTE AND SALAS, 1989] [MINER, 1990]
Besoin de pouvoir	[LAUFER, 1975] [MINER, 1990]
Confiance en soi	[STEVENSON AND GUMPERT, 1985] [DAVIDSON, 1988]
Locus de contrôle internalisé ou externalisé	[DAVIDSON, 1988] [GARTNER, 1989] [CHELL AND HAWORTH, 1993]
Attitude face au risque / propension à prendre des risques	[LITZINGER, 1965] [BROCKAUS, 1980] [HULL, BOSLEY, UDELL, 1980] [GARTNER, 1989] [LAFUENTE AND SALAS, 1989] [CHELL AND HAWORTH, 1993]
Recherche et attitude face à la croissance	[SMITH, 1967] [DUNKELBERG AND COOPER, 1982] [JULIEN ET MARCHESNAY, 1987] [DAVIDSON, 1988] [SIU, 1995]
Recherche de profit	[DUNKELBERG AND COOPER, 1982] [SIU, 1995] [FILION, 1997]
Créativité	[WELSH AND YOUNG, 1982] [CHELL AND HAWORTH, 1993] [SIU, 1995]
Esprit de compétition	[LAFUENTE AND SALAS, 1989] [MINER, 1990]
Engagement personnel	[LAFUENTE AND SALAS, 1989] [FILION, 1997]
Esprit d'initiative	[STEVENSON AND GUMPERT, 1985] [FAYOLLE, 1996] [FAYOLLE, 2001]
Propension au changement / Capacité d'adaptation	[STEVENSON AND GUMPERT, 1985] [CHELL AND HAWORTH, 1993] [FAYOLLE, 1996] [FAYOLLE, 2001]



## ANNEXE 9 - Extrait des typologies retenues dans [FOLIARD, 2008]

Typologies entrepreneuriales	Sources
Entrepreneur manager, technicien, super technicien.	[FAYOLLE, 1996] [FAYOLLE, 2001]
Entrepreneur propriétaire, gestionnaire.	[FAU, 1997]
Entrepreneur inexpérimenté mais adaptateur, expérimenté mais prudent, fougueux, ambitieux mais raisonnable.	[SAMMUT, 1998]
Entrepreneur isolé, nomade, notable, entreprenant.	[MARCHESNAY, 1998] [MARCHESNAY, 2000]
Entrepreneur héroïque, socialisé.	[BOUTILLIER AND UZUNIDIS, 1998]
Entrepreneur passionné, indépendant, gestionnaire, patrimonial conservateur.	[BOUHAOULA, 1999]
Entrepreneur audacieux, passionné indépendant, « self-made man », idéaliste, technicien, industriel, opportuniste.	[HILLAIRET, 1999] [HILLAIRET, 2000]
Entrepreneur routinier, révolutionnaire.	[BOUTILLIER AND UZUNIDIS, 1999]
Entrepreneur rebelle, mature, initié, débutant.	[DUCHENEAUT, 1999]
Entrepreneur local, globe-trotter, explorateur.	[TORRES, 2000]
Entrepreneur patron, dirigeant, demi-patron, entrepreneur.	[MARCHESNAY, 2000]
Entrepreneur technologique, de proximité, traditionnel ou routinier	[BOUTILLIER AND UZUNIDIS, 2000] [UZUNIDIS, 2001]
Entrepreneur pressé, négociateur, ancien chômeur hésitant, dépité, artisan, en cours, prescrit, ancienne école, chef d'entreprise, ambitieux, rêveur, décalé, timide.	[FOLIARD, 2008]



## ANNEXE 10 - Synthèse des spécificités issue de [FOLIARD, 2008]

	<b>D'une spécificité de gestion...</b>	<b>A une gestion de proximité</b>
1	Hiérarchisation des capitaux, propriété	Proximité capitalistique / Banque de proximité
2	Responsabilités envers l'environnement, éthique et réputation	Proxémique territoriale
3	Objectif non optimal de richesse	Proximité sécurisante
4	Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
5	Flexibilité	Proximité des marchés et adaptation
6	Flexibilité externe	Proximité du réseau des parties prenantes
7	Petite taille	Proximité spatiale
8	Stabilité de la petite taille	Proximité de l'origine
9	Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle
10	Systèmes d'Information informels et simples	SI de proximité
11	Stratégie intuitive et peu formalisée	Proximité temporelle
12	Management interpersonnel	Proximité humaine
13	Marché local	Proximité de la clientèle
14	Encastrement territorial	Proximité des réseaux
15	Réseau conseil	Proximité des acteurs et confiance
16	Convergence des points de vue	Proximité culturelle



**ANNEXE 11- Lien entre caractéristiques des TPE/PME et leurs forces, faiblesses, opportunités, menaces sur une idée de [CAMELS, 2004] dans les travaux de [DELCHET, 2006]**

Caractéristiques TPE/PME	Problème avec la gestion des risques	SWOT de la caractéristique TPE/PME			
		<i>Forces (positives internes pour atteindre les objectifs)</i>	<i>Faiblesses (négatives internes pour atteindre les objectifs)</i>	<i>Opportunités (positives externes pour atteindre les objectifs)</i>	<i>Menaces (négatives externes pour atteindre les objectifs)</i>
Assise locale	Nécessite une connaissance des macro systèmes dans lesquels évolue l'organisation	Implication du dirigeant, « humanisation » des échanges...	Limitations des opportunités et sources d'échanges	Proximité territoriale, culturelle, ... avec les acteurs	Cécité partielle ou totale par rapport aux conditions « macros » qui peuvent affecter l'organisation
Organisation centralisée	Est une fonction à part entière de l'organisation	Cohérence générale des projets et activités associés	Sur sollicitation temporelle des acteurs clés	Implication directe des dirigeants	Problème d'objectivité, vision limitée géographiquement et temporellement
Faible spécialisation	Est un métier particulier qui repose sur des outils et méthodes qui nécessitent une formation spécifique	Flexibilité dans les activités de l'organisation	Limitations des compétences spécifiques	Flexibilité pour les échanges et interactions avec l'extérieur	Difficultés de suivi des évolutions externes spécifiques (réglementation, concurrence...)
SI simples et informels	Nécessite un Système Documentaire (enregistrement, procédures...) voire même des Systèmes d'Informations de la Gestion des Risques (SIGR)	Préservation de l'information et facilité/rapidité de circulation de celle-ci	Non capitalisation sur les flux d'informations	Vitesse d'échanges des différents flux d'informations et réactivité associée	Problème de positionnement et de visibilité
Stratégie intuitive et peu formalisée	Permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation ce qui sous-entend qu'ils sont construits et	Adaptabilité du fonctionnement de l'entreprise	Vision à court terme de l'évolution l'organisation (manque d'anticipation)	Rapidité d'adaptation aux modifications des contraintes	Vision claire du projet d'entreprise difficile pour les partenaires

	formalisés				
Actionnariat concentré et stable	Permet de créer ou de renforcer des liens de confiance avec les partenaires dont l'actionnariat	Vision pérenne des moyens financiers de l'organisation	Limitations des ressources financières mobilisables	Gage de constance pour les partenaires	Evolutions ou perspectives de développement limitées

**ANNEXE 12 - La perception des risques dans la toute petite entreprise [MARCHESNAY AND RUDEL, 1985]**

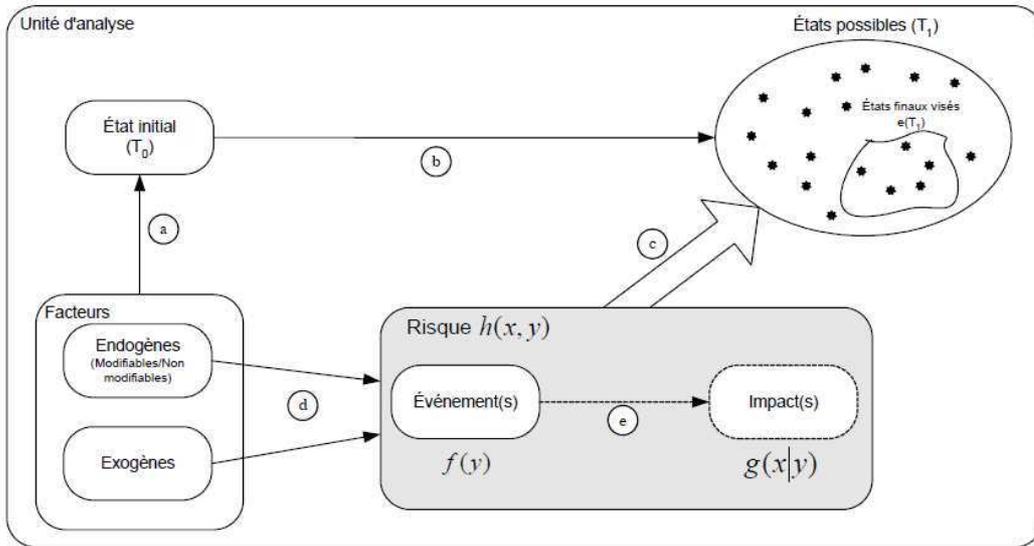
En %	Pourcentage d'interviewés			Pourcentage d'interviewés se déclarant « Non Concernés »	
	Sensibilisés au risque	Intéressés par une assurance	Ayant déjà subi ce dommage	Du fait de leur activité	Du fait de leur personnalité
Risque de cessation de crédit	10	8	-	56	41
Risque de concurrence d'un ancien salarié	20 au démarrage 3 ensuite	3	13	56	41
Risque de carence d'un fournisseur	20	-	3	-	-
Risque d'insolvabilité des débiteurs	33	-	87	Prévention (antécédents graves)	Prévention
Risque d'absentéisme	20	10	13	80	Prévention

**ANNEXE 13 - Classification de [CHAMPOUX ET BRUN, 2003] pour les catégories d'entreprises dans le domaine de la SST.**

	Entreprises inactives / non informées	Entreprises inactives / traditionnelles non structurées	Entreprises actives / participatives non structurées	Entreprises actives / participatives / structurées / réseaux
Pratiques dans le domaine	Peu de pratiques	Identification et contrôle / Pas de comité ni de programme de prévention	Gestion, identification et contrôle / Pratiques régulières	Gestion, identification et contrôle / Pratiques régulières / Présence d'un comité et de programme de prévention
Personne affectée à la thématique	Aucune	Propriétaire	Propriétaire (Gestion) / Tous (identification et contrôle)	Tous pour la gestion
Responsabilités	Aucune	Pas de délégation	Délégation aux salariés	Délégation aux salariés
Obstacles	Priorités données à la production	Pas de dynamique du fait de la centralisation	Manque de planification et de personnel	Manque de planification, de temps et de personnel



**ANNEXE 14 - Modèle conceptuel du risque selon [BERNARD ET AL., 2002]**



où:  $h(x, y) = g(x|y)f(y)$

$$y = [Facteur_{risque_1}, Facteur_{risque_2}, \dots, Facteur_{risque_n}]$$

$$x = [Facteur_{impact_1}, Facteur_{impact_2}, \dots, Facteur_{impact_m}]$$

- Légende:**
- (a) : Lien de description
  - (b) : Lien temporel
  - (c) : Liens temporels
  - (d) : Lien d'influence
  - (e) : Lien de causalité (optionnel)



## ANNEXE 15 - Exemples de facteurs de risques issus [BERNARD ET AL., 2002]

Domaine d'études	Caractéristiques du facteur	Intitulé du facteur
Economie	Exogène lié à la fréquence	Prix du marché d'une matière première
		Rendements historiques du prix de la matière première
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le prix de la matière première
		Niveau de réglementation du marché
	Endogène lié à la gravité	Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du prix de la matière première
		Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation de la réglementation du marché
Finance	Exogène lié à la fréquence	Taux de change historique
		Prix réel des matières premières (index CRB)
		Ecart des taux d'intérêts à court terme CA/US
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le taux de change CAD/USD
		Taux d'intérêt historique
		Taux d'inflation
		Taux d'emploi
		PIB réel
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le taux d'intérêt
		Volatilité du prix d'une matière première
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le prix de la matière première
		Prix historique des matières premières
		Volatilité (écart-type) implicite des prix d'options sur le prix de l'actif financier
		Santé financière d'une contrepartie emprunteur (Clients, produits dérivés, OTC)
		Cotations de crédit d'agences reconnues pour la firme contrepartie
		% moyen de transition d'entreprises de même cotation de crédit que la firme contrepartie à une autre cotation de crédit
		Valeur des actions de la firme par rapport à la valeur de ses dettes
		Niveau de l'écart de crédit du taux d'intérêt sur la dette de la firme contrepartie par rapport au taux d'intérêt sans risque

		Santé financière d'une contrepartie prêteur	
		Cotation de crédit d'agences reconnues pour la firme contrepartie	
		% moyen de transition d'entreprises de même cotation de crédit à une autre cotation de crédit	
	Endogène/Exogène lié à la gravité		Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du taux de change CAD/USD
			Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du taux d'intérêt sur les Bons du Trésor (3 mois)
			Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du prix de la matière première
			Sensibilité (linéaire ou non) en dollars de la firme à une variation du prix d'un actif financier
			Taux de recouvrement moyen propre à la cotation de crédit de la firme contrepartie et la séniorité de la dette de la firme
			Taux de recouvrement implicite à l'écart de crédit du taux d'intérêt sur la dette de la firme contrepartie par rapport aux taux d'intérêt sans risque
			Règles propres au contrat de contrepartie et réglementations concernant le remboursement de dette de la contrepartie emprunteur suite à une faillite de ce dernier
			Règles propres au contrat de contrepartie et réglementations concernant le remboursement à contrepartie prêteur suite à une faillite de ce dernier
	Impartition / Externalisation	Endogène modifiable lié à la fréquence	Manque d'expérience et d'expertise du client dans la gestion de contrats
			Manque d'expérience et d'expertise du fournisseur avec la gestion de contrats
			Manque d'expérience et d'expertise du fournisseur avec la ou les activités au contrat
Problèmes de mesure			
Taille du fournisseur			
Stabilité financière du fournisseur			
Interdépendance des activités			
Complexité des activités			
Incertitude quant aux besoins			
Manque d'expérience et d'expertise du client avec la ou les activités au contrat			
Incertitude de l'environnement légal			
Adéquation culturelle entre le client et le fournisseur			
	Proximité des compétences de base		

		Envergure du contrat
		Discontinuité technologique
		Nombre de fournisseurs
		Spécificité des actifs
Gestion de projet	Endogène modifiable lié à la fréquence	Nouveauté du livrable
		Taille du projet
		Expertise
		Complexité du projet
		Environnement organisationnel
Environnement	Exogène lié à la fréquence	Nature, forme, ampleur et distribution de la contamination
		Comportement environnemental de la contamination (persistance, mobilité, bioaccumulation, bioamplification,...)
	Exogène lié à la gravité	Type de récepteur (entités biologiques ou écologiques présentes)
		Groupe taxonomique
		Niveau d'organisation biologique
Santé et sécurité humaine	Endogène modifiable lié à la fréquence	Style de vie (diète en gras saturé, cholestérol et calories, consommation de tabac, consommation d'alcool, degré d'activité physique)
		Caractéristiques biochimiques ou physiologiques (pression sanguine, taux de cholestérol LDL, taux de cholestérol HDL, taux de triglycérides dans le plasma, taux d'hyperglycémie/diabète, taux d'obésité, facteurs thrombogéniques)
	Endogène non modifiable lié à la fréquence	Caractéristiques personnelles (âge, sexe, historique familial, historique personnel)
	Exogène lié à la fréquence	Fumée secondaire
Sécurité industrielle	Endogène modifiable lié à la fréquence	Formation inadéquate du personnel d'entretien
		Erreur humaine lors de l'entretien des réservoirs

		Type de réservoirs
		Contrôle inadéquat de l'accès au site de l'usine
		Equipements de surveillance défaillants
		Utilisation d'une substance inflammable (substitution)
	Endogène non modifiable lié à la fréquence	Utilisation d'une substance toxique
		Situation politique
		Utilisation de substance inflammable
	Exogène lié à la fréquence	Acte de terrorisme ou de vandalisme
		Foudre sur le réservoir
	Endogène/exogène lié à la gravité	Nature et densité de la substance
		Température de l'air
		Vitesse des vents
		Pluviosité
		Rugosité du sol
		Proximité de la population
		Etat de préparation (information) du personnel et de la population
		Efficacité des mesures d'intervention
		Nature et quantité de substance entreposée
		Mode d'entreposage
Efficacité des mesures de préparation et d'intervention		
Type de sol		

## ANNEXE 16 - Typologies des vulnérabilités selon [BULINGE, 2002].

Origine	Niveau
Personnes	Psychotechnique (motivation, compétence, intégrité morale, esprit d'équipe)
	Physique (Etat de santé, intégrité physique)
	Social (situation familiale, contexte)
Organisations	Equipe (cohésion, discipline, dynamisme)
	Management
Stratégies	Choix et options
	Patrimoine (savoir-faire, projet, innovation, brevets)
	Environnement concurrentiel (clients, fournisseurs, concurrents)
Structures	Installations (immeubles, locaux)
	Matériels (machine, informatique)

## ANNEXE 17 - Externalisation progressive des objectifs avec la taille de l'entreprise

	Taille de l'entreprise		
	TPE	PME	GE
Types d'objectifs	Internalisés	Internalisés et externalisés	Externalisés

## ANNEXE 18 - Instrument de Réduction des vulnérabilités par réduction des risques

Evitement / Suppression (Travail sur les évènements)		
Prévention (Travail sur les évènements)		<b>Fréquence</b>
Protection (Travail sur les conséquences)		
Ségrégation (Travail sur les enjeux)	Séparation	
	Duplication	
Transfert contractuel (Travail sur le propriétaire du risque)		



**ANNEXE 19 - Quelques exemples de l'hétérogénéité du nombre d'étapes des modèles sur une idée de [LEMAY, 1996]**

Nombre d'étapes	Appellation des étapes	Paramètres de caractérisation	Auteurs	Années
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité</li> <li>• Efficience</li> <li>• Evolution de la constellation</li> </ul>	Equilibre des relations avec l'environnement de l'entreprise	Lorenzoni, G. and Ornati, O.A.	1988
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Jeune Croissance</li> <li>• Croissance Tardive</li> <li>• Stabilité</li> </ul>	Difficultés auxquelles doit faire face l'entreprise	Dodge, R.H. and Robbins, J.E.	1992
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-entreprise</li> <li>• Lancement</li> <li>• Croissance</li> <li>• Expansion ou consolidation</li> </ul>	Aptitudes et compétences de l'entrepreneur	Fortin, P.A.	1986
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence</li> <li>• Maintien</li> <li>• Réussite</li> <li>• Essor</li> <li>• Exploitation maximale des ressources</li> </ul>	Taille, diversité et complexité de l'entreprise.	Churchill, N.C. and Lewis, V.L.	1983



## ANNEXE 20 - Criticité des critères de vulnérabilité au regard du niveau de maturité de l'organisation

Critique
  Majeur
  Mineur

			Origine	Survie	Croissance	Expansion	Maturité
<b>C45</b>	Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...	Administration					
<b>C49</b>	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+ des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants	Direction					
<b>C86</b>	Style de management	Direction					
<b>C1</b>	"Santé" économique et financière des Parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...)	Parties prenantes					
<b>C12</b>	Connaissance du risque des Parties prenantes	Parties prenantes					
<b>C13</b>	Conscience du risque des Parties prenantes	Parties prenantes					
<b>C15</b>	Contexte de l'entreprise (économique, politique, démographique, culturel, social...) et des Parties prenantes	Parties prenantes					
<b>C16</b>	Culture du risque des Parties prenantes	Parties prenantes					
<b>C2</b>	Importance des dommages subis	Toutes fonctions					
<b>C8</b>	Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs /personnes clés... à leur fonction (Formation "secondaire" + expérience)	Toutes fonctions					

<b>C31</b>	Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs /personnes clés/...	Toutes fonctions					
<b>C22</b>	Etat des relations entre les dirigeant(s)	Direction					
<b>C37</b>	Motivations des actionnaires/associés/dirigeants...(inclus intérêts servis)	Direction					
<b>C64</b>	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement... + Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)	Direction					
<b>C66</b>	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)	Gestion financière					
<b>C76</b>	Rentabilité de l'entreprise	Gestion financière					
<b>C7</b>	Aptitude aux changements individuelle/groupe...	Parties prenantes					
<b>C9</b>	Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...	Parties prenantes					
<b>C14</b>	Contexte dans l'entreprise (climat social, culturel...)	Parties prenantes					
<b>C21</b>	Etat des relations avec les Parties prenantes (bonne entente, tensions, confiance...)	Parties prenantes					
<b>C56</b>	Niveau d'interdépendance entreprise / Parties prenantes (criticité/importance	Parties prenantes					

	Parties prenantes par rapport aux activités de l'entreprise)						
<b>C74</b>	Réactivité des Parties prenantes (particulièrement Dirigeant(s)/collaborateurs/financeurs...)	Parties prenantes					
<b>C92</b>	Type de relations entretenues avec les Parties prenantes (Collaboration technique/commerciale concurrents, relations contractuelles ou pas...Partenariats, conseils...)	Parties prenantes					
<b>C78</b>	Réputation de l'entreprise	Parties prenantes					
<b>C39</b>	Moyens de développement technique (enjeux de l'entreprise +collaborations)	Production					
<b>C63</b>	Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)	Production					
<b>C28</b>	Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...)						
<b>C44</b>	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)	Direction					
<b>C46</b>	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)	Direction					

<b>C47</b>	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)	Direction					
<b>C48</b>	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux couts de revient (inclus couts de production)	Direction					
<b>C96</b>	Capacité du dirigeant à déléguer	Direction					
<b>C77</b>	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)	Direction					
<b>C4</b>	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)	Gestion des ressources humaines					
<b>C6</b>	Age collaborateurs/dirigeants/ personnes clés/financeurs...	Gestion des ressources humaines					
<b>C51</b>	Niveau de rémunération (+avantages sociaux + commissions...)	Gestion des ressources humaines					
<b>C55</b>	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)	Gestion financière					
<b>C73</b>	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)	Gestion financière					
<b>C79</b>	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)	Gestion financière					
<b>C84</b>	Sources de financements	Gestion financière					

	de l'entreprise					
<b>C85</b>	Sources de trésorerie	Gestion financière				
<b>C18</b>	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)	Gestion financière				
<b>C30</b>	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles	Parties prenantes				
<b>C75</b>	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs	Parties prenantes				
<b>C68</b>	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) Parties prenantes /collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)	Parties prenantes				
<b>C80</b>	Secteur d'activités de l'entreprise	Parties prenantes				
<b>C82</b>	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs /personnes clés...	Parties prenantes				
<b>C19</b>	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)	Production				
<b>C36</b>	Modes et moyens d'approvisionnement (énergie, produits, MP, eau, air...)	Production				
<b>C60</b>	Nombre de fournisseurs	Production				
<b>C72</b>	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux	Production				
<b>C91</b>	Type de production (production sur stock, à la	Production				

	commande, JIT...)						
<b>C81</b>	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement	Production					
<b>C17</b>	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)	Toutes fonctions					
<b>C94</b>	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs /personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)	Toutes fonctions					
<b>C53</b>	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (≠polyvalence)	Toutes fonctions					
<b>C70</b>	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/down/top)	Toutes fonctions					
<b>C54</b>	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)	Toutes fonctions					
<b>C32</b>	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la communication = recours à l'écrit)	Toutes fonctions+ Parties prenantes					
<b>C38</b>	Moyens de communication	Toutes fonctions+ Parties prenantes					

	(séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...)(+Utilisation/maîtrise des tableaux de bords)						
<b>C11</b>	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)	Ventes/Commercial					
<b>C24</b>	Fidélité clients (surtout clients importants)	Ventes/Commercial					
<b>C33</b>	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)	Ventes/Commercial					
<b>C52</b>	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise	Ventes/Commercial					
<b>C59</b>	Nombre de clients	Ventes/Commercial					
<b>C71</b>	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)	Ventes/Commercial					
<b>C23</b>	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions	Ventes/Commercial					
<b>C42</b>	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)	Ventes/Commercial					
<b>C50</b>	Niveau de diversification de la clientèle	Ventes/Commercial					
<b>C61</b>	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)	Ventes/Commercial					
<b>C90</b>	Type de clientèle (privée/publique)	Ventes/Commercial					

<b>C67</b>	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents	Ventes/Commercial					
<b>C10</b>	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)						
<b>C20</b>	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s) /financeurs...						
<b>C25</b>	Format de l'information/de la donnée (papier? numérique?)						
<b>C26</b>	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs						
<b>C29</b>	Localisation géographique de l'entreprise						
<b>C34</b>	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...						
<b>C57</b>	Niveau d'interdépendance fonctionnelle						
<b>C58</b>	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)						
<b>C62</b>	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)						

## ANNEXE 21 - Description des quatre niveaux de maturité du Risk Management selon [HILLSON, 1997]

	Niveau 1 : Naïf	Niveau 2 : Novice	Niveau 3 : Normalisé	Niveau 4 : Naturel
Définition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de conscience de la nécessité de manager ses risques.</li> <li>- Pas d'approche structurée pour traiter de l'incertitude.</li> <li>- Processus de management répétitifs et réactifs.</li> <li>- Pas ou peu de tentative de compréhension du passé et de préparation du futur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérimentation du management des risques au travers d'un petit nombre d'individus.</li> <li>- Pas d'approche générique structurée en place.</li> <li>- Conscience des potentiels bénéfiques du management des risques mais mise en œuvre inefficace (Ne peut pas profiter pleinement des bénéfices).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du management des risques via la routine des différents processus de l'entreprise.</li> <li>- Mise en œuvre du management des risques pour la plupart ou tou(te)s les activités ou projets.</li> <li>- Processus générique de management des risques formalisé.</li> <li>- Compréhension des bénéfices à tous les niveaux de l'organisation, même si ceux-ci ne sont pas systématiquement atteints.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture de conscience du risque avec une approche proactive de management au niveau de toutes les composantes de l'organisation.</li> <li>- Utilisation active de l'information inhérente aux risques pour améliorer les activités de l'organisation et accroître son avantage concurrentiel.</li> <li>- Accentuation de la prise en compte du management des opportunités (Prise d'ampleur de la notion de risque positif).</li> </ul>
Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de conscience du risque.</li> <li>- Résistance ou peu d'enthousiasme pour le changement.</li> <li>- Tendance à perpétuer les processus existants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les processus de management des risques sont vus comme des coûts supplémentaires dont les bénéfices/retours sont variables.</li> <li>- Le management des risques est uniquement déployé sur une sélection de projets ou d'activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de management des risques diffusée et acceptée.</li> <li>- Bénéfices reconnus et attendus.</li> <li>- Organisation prête à engager des ressources pour recueillir/récolter les bénéfices du management des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement Top-Down pour le management des risques avec un leadership par l'exemple.</li> <li>- Encouragement et récompense du management proactif des risques.</li> </ul>

Processus	<p>Pas de processus formel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de processus générique formel même si quelques méthode formelle spécifique peuvent être utilisées.</li> <li>- L'efficacité des processus dépend fortement des compétences de l'équipe interne mobilisée et de la disponibilité d'un appui/soutien externe sur la thématique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus générique appliqué à la plupart des activités et projets.</li> <li>- Processus formalisé de management des risques incorporé au autres processus de l'entreprise.</li> <li>- Allocation et maîtrise actives des budgets de la thématique à tous les niveaux de l'entreprise.</li> <li>- Limitation des besoins en matière de support externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus de l'entreprise fondés sur les risques.</li> <li>- Percolation du management total des risques dans l'ensemble de l'organisation.</li> <li>- Révision et remise à jour régulières des processus.</li> <li>- Mesures des performances régulières avec un retour constant pour amélioration.</li> </ul>
Expérience	<p>Niveau de compréhension du langage et des principes de management des risques faible ou inexistant.</p>	<p>Limitée à quelques individus qui n'ont reçu que peu ou pas de formation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un noyau d'expertise interne spécifiquement formé pour avoir les compétences de base.</li> <li>- Développement de processus et d'outils dédiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience des risques au niveau de l'ensemble des salariés qui utilisent les compétences de base.</li> <li>- L'apprentissage par l'expérience (REX) comme partie intégrante du processus.</li> <li>- Accroissement et amélioration des compétences par la formation externe régulière.</li> </ul>
Application	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de mise en pratiques structurées.</li> <li>- Pas de ressources dédiées.</li> <li>- Pas d'outil en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de pratiques cohérentes.</li> <li>- Disponibilité variable de personnel.</li> <li>- Méthodes et outils de collecte d'informations a posteriori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application routinière et cohérente sur l'ensemble des activités et projets.</li> <li>- Présence de ressources dédiées.</li> <li>- Méthodes et outils intégrés.</li> </ul>	<p>Le risque comme une seconde nature, appliqué à toutes les activités.</p> <p>Reporting et prise de décisions basés sur le management des risques.</p> <p>Méthodes et outils de pointe dans le domaine.</p>

## ANNEXE 22 : Quelques exemples d'échelles de gravité des conséquences

	Gravité				
Nature	<i>Mineure</i>	<i>Significative</i>	<i>Majeure</i>	<i>Critique</i>	<i>Catastrophique</i>
Perte financière	De 0 à 5000€	De 5001 à 10000€	De 10001 à 15000 €	Dé 5001 à 20000€	Plus de 20001€
Santé Humaine		Blessure physique et / ou psychologique légère	Blessure physique et / ou psychologique grave sans séquelle irréversible ou invalidité temporaire	Blessure physique et / ou psychologique grave avec séquelle irréversible ou invalidité temporaire	Décès, Blessure physique et / ou psychologique très grave avec séquelle irréversible ou invalidité permanente
de Objectifs d'affaires	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 90%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 75%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 50%	Atteinte des objectifs d'affaires à hauteur de 25%	Remise en cause totale et irréversible des objectifs d'affaires
de Réputation l'entreprise	Réputation ponctuellement compromise au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation ponctuellement compromise au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation irrémédiablement compromise au niveau de l'ensemble du réseau de l'entreprise
de Survie l'organisation	Perturbation / dégradation légère de l'organisation avec un retour à la normale rapide (1 semaine)	Perturbation / dégradation légère de l'organisation avec un retour à la normale à moyen et long terme (1 mois à 1 an)	Perturbation / dégradation grave de l'organisation avec un retour à la normale rapide (1 semaine)	Perturbation / dégradation grave de l'organisation avec un retour à la normale à moyen et long terme (1 mois à 1 an)	Mort de l'organisation

à les Capacité à effectuer opérations courantes	Perturbation mineure sans perte de qualité ou dépassement des délais	Perturbation grave sans perte de qualité ou dépassement des délais	Perturbation grave avec perte de qualité ou dépassement des délais acceptable/négociable	Perturbation grave avec perte de qualité ou dépassement des délais inacceptable	Arrêt total et irréversible des opérations courantes
de l'environnement (eau, air, sol, faune, flore...)	Atteinte mineure et réversible à court terme (1 semaine)	Atteinte mineure et réversible à moyen et long terme (1 mois à 1 an)	Atteinte grave mais réversible à court et moyen terme (1 semaine à 1 mois)	Atteinte grave mais réversible à moyen et long terme (1 mois à 1 an)	Atteinte très grave et irréversible à l'environnement
Parts de marché	Perte inférieure à 5% des parts de marchés	Perte des parts de marché comprise entre 5% et 10%	Perte des parts de marché comprise entre 11% et 25%	Perte des parts de marché comprise entre 26% et 50%	Perte supérieure à 50 % des parts de marchés
Destruction des bâtiments	Endommagement léger ou superficiel des bâtiments de l'entreprise	Destruction partielle des bâtiments de l'entreprise	Destruction partielle des bâtiments de l'entreprise et des biens alentours	Destruction totale des bâtiments de l'entreprise	Destruction totale des bâtiments de l'entreprise et des biens alentours

## ANNEXE 23 - Quelques exemples d'échelles de positivités des conséquences

	Positivité				
Nature	<i>Mineure</i>	<i>Significative</i>	<i>Majeure</i>	<i>Très significative</i>	<i>Inespérée</i>
Gain financier	De 0 à 5000€	De 5001 à 10000€	De 10001 à 15000 €	Dé 5001 à 20000€	Plus de 20001€
Capacités à effectuer les opérations courantes	Amélioration, optimisation mineure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation mineure avec gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation majeure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation majeure sans gain de qualité ou de réduction des délais	Amélioration, optimisation de l'ensemble des opérations courantes avec gain de qualité ou de réduction des délais
Réputation de l'entreprise	Réputation ponctuellement améliorée ou consolidée au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation ponctuellement améliorée ou consolidée au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de 10% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de 10 à 50% du réseau de l'entreprise	Réputation durablement améliorée ou consolidée au niveau de l'ensemble du réseau de l'entreprise
Survie, pérennité de l'entreprise	Amélioration légère mais ponctuelle de l'organisation des activités	Amélioration légère et durable de l'organisation des activités	Amélioration majeure mais ponctuelle de l'organisation des activités	Amélioration majeure et durable de l'organisation des activités	Pérennisation de l'ensemble des activités à long termes
Parts de marché	Gain inférieur à 5% des parts de marchés	Gain des parts de marché compris entre 5% et 10%	Gain des parts de marché compris entre 11% et 25%	Gain des parts de marché compris entre 26% et 50%	Gain supérieur à 50 % des parts de marchés
Fidélité clients	Amélioration mineure de la satisfaction clients	Amélioration mineure de la satisfaction clients avec une recommandation externe	Amélioration majeure de la satisfaction clients	Amélioration majeure de la satisfaction clients avec une recommandation externe	L'entreprise est le premier choix du client qui est prescripteur pour celle-ci.



## ANNEXE 24 – Critères « exclus » d’après la Matrice A

C3	Accessibilité terrains/bâtiments entreprise (sécurité + accès)
C5	Adéquation Raison sociale/Enseigne/ Marque avec les activités de l'entreprise (identification de l'entreprise, originalité, perception à l'étranger...)
C6	Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs...
C25	Format de l'information/de la donnée (papier? Numérique?)
C27	Forme juridique de l'entreprise (forme capitalistique, sociale, fiscale...)
C34	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...
C35	Mode de stockage enjeux (inclus données, informations, archivages...)
C36	Modes et moyens d'approvisionnement (énergie, produits, MP, eau, air...)
C40	Nature des produits achetés (rareté, dangerosité, périssable, pollution, livraison..)
C41	Nature des produits stockés (MP/Emballages/produits finis/Encours...)
C43	Nature des terrains
C51	Niveau de rémunération (+ avantages sociaux + commissions...)
C65	Planification de la maintenance (Préventif/correctif)
C69	Prise en charge par l'assurance + couverture
C72	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux
C77	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)
C79	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)
C83	Sexe du/des dirigeants/collaborateurs
C87	Syndicalisation dans l'entreprise
C88	Turn-over
C89	Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...)
C91	Type de production (production sur stock, à la commande, JIT...)
C93	Type d'usage de l'enjeu (location, propriété de l'entreprise...)
C95	Zone d'implantation de l'entreprise (urbaine...) (INSEE)

## ANNEXE 25 - Critères « enjeux » d’après la Matrice A

C2	Importance des dommages subis
C8	Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction (Formation "secondaire" + expérience)
C12	Connaissance du risque des Parties prenantes
C13	Conscience du risque des Parties prenantes
C15	Contexte de l'entreprise (économique, politique, démographique, culturel, social...) et des Parties prenantes
C16	Culture du risque des Parties prenantes
C45	Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...
C86	Style de management



## ANNEXE 26 - Critères « moteurs » d'après la Matrice A

C7	Aptitude aux changements individuelle/groupe...
C14	Contexte dans l'entreprise (climat social, culturel...)
C21	Etat des relations avec les PP (bonne entente, tensions, confiance...)
C22	Etat des relations entre les dirigeant(s)
C28	Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...)
C37	Motivations des actionnaires/associés/dirigeants...(inclus intérêts servis)
C39	Moyens de développement technique (enjeux de l'entreprise +collaborations)
C56	Niveau d'interdépendance entreprise / PP (criticité/importance PP par rapport aux activités de l'entreprise)
C74	Réactivité des PP (particulièrement Dirigeant(s)/collaborateurs/financeurs...)
C92	Type de relations entretenues avec les PP (Collaboration technique/commerciale concurrents, relations contractuelles ou pas...Partenariats, conseils...)

## ANNEXE 27 - Critères « peloton » d'après la Matrice A

C1	"Santé" économique et financière des Parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...)
C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)
C9	Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...
C10	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)
C11	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)
C17	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)
C19	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)
C20	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs...
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions
C24	Fidélité clients (surtout clients importants)
C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs
C29	Localisation géographique de l'entreprise
C30	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles
C31	Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...
C32	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la communication = recours à l'écrit)
C33	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)
C38	Moyens de communication (séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...)(+Utilisation/maitrise des tableaux de bords)
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)
C44	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)
C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)

C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux coûts de revient (inclus coûts de production)
C49	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants
C50	Niveau de diversification de la clientèle
C52	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise
C53	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (≠polyvalence)
C54	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)
C57	Niveau d'interdépendance fonctionnelle
C58	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)
C59	Nombre de clients
C60	Nombre de fournisseurs
C61	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)
C62	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)
C63	Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)
C64	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)
C66	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)
C67	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents
C68	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) Parties prenantes /collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/down to top)
C71	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs
C76	Rentabilité de l'entreprise
C78	Réputation de l'entreprise
C80	Secteur d'activités de l'entreprise
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement
C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...
C84	Sources de financements de l'entreprise
C85	Sources de trésorerie
C90	Type de clientèle (privée/publique)
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)
C96	Capacité du dirigeant à déléguer

## ANNEXE 28 – Evolution des critères « peloton » d’après la Matrice A recentrée

		Tendance après modification d'échelle graphique
C1	"Santé" économique et financière des PP (clients/fournisseurs/sous-traitants...)	Enjeux
C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)	Enjeux
C30	Localisation géographique PP (éloignement) + PP potentielles	Enjeux
C31	Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...	Enjeux
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)	Enjeux
C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)	Enjeux
C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux couts de revient (inclus couts de production)	Enjeux
C49	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants	Enjeux
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)	Enjeux
C63	Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)	Enjeux
C64	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)	Enjeux
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/downtotop)	Enjeux
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)	Enjeux
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement	Enjeux
C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...	Enjeux
C9	Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...	Motrice
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)	Motrice
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions	Motrice
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)	Motrice
C66	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)	Motrice
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs	Motrice
C76	Rentabilité de l'entreprise	Motrice
C78	Réputation de l'entreprise	Motrice
C84	Sources de financements de l'entreprise	Motrice
C85	Sources de trésorerie	Motrice
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)	Motrice

C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs	Résultat
C80	Secteur d'activités de l'entreprise	Résultat

**ANNEXE 29 - Critères « exclus » d'après la Matrice A recentrée**

C27	Forme juridique de l'entreprise (forme capitalistique, sociale, fiscale...)
C43	Nature des terrains
C83	Sexe du/des dirigeants/collaborateurs
C87	Syndicalisation dans l'entreprise
C89	Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...)
C93	Type d'usage de l'enjeu (location, propriété de l'entreprise...)

**ANNEXE 30 - Critères « exclus » d'après la Matrice A<sup>2</sup>**

C3	Accessibilité terrains/bâtiments entreprise (sécurité + accès)
C5	Adéquation Raison sociale/Enseigne/Marque avec les activités de l'entreprise (identification de l'entreprise, originalité, perception à l'étranger...)
C27	Forme juridique de l'entreprise (forme capitalistique, sociale, fiscale...)
C35	Mode de stockage enjeux (inclus données, informations, archivages...)
C36	Modes et moyens d'approvisionnement (énergie, produits, MP, eau, air...)
C40	Nature des produits achetés (rareté, dangerosité, périssable, pollution, livraison..)
C41	Nature des produits stockés (MP/Emballages/produits finis/Encours...)
C43	Nature des terrains
C65	Planification de la maintenance (Préventif/correctif)
C69	Prise en charge par l'assurance + couverture
C83	Sexe du/des dirigeants/collaborateurs
C87	Syndicalisation dans l'entreprise
C88	Turn-over
C89	Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...)
C91	Type de production (production sur stock, à la commande, JIT...)
C93	Type d'usage de l'enjeu (location, propriété de l'entreprise...)
C95	Zone d'implantation de l'entreprise (urbaine...) (INSEE)

**ANNEXE 31 - Critères « enjeux » d'après la Matrice A<sup>2</sup>**

C1	"Santé" économique et financière des Parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...)
C2	Importance des dommages subis
C8	Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction (Formation "secondaire" + expérience)
C12	Connaissance du risque des Parties prenantes
C13	Conscience du risque des Parties prenantes
C15	Contexte de l'entreprise (économique, politique, démographique, culturel, social...) et des Parties prenantes
C16	Culture du risque des Parties prenantes
C31	Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...
C45	Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...
C86	Style de management



## ANNEXE 32 - Critères « moteurs » d'après la Matrice A<sup>2</sup>

C7	Aptitude aux changements individuelle/groupe...
C9	Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...
C14	Contexte dans l'entreprise (climat social, culturel...)
C21	Etat des relations avec les Parties prenantes (bonne entente, tensions, confiance...)
C22	Etat des relations entre les dirigeant(s)
C28	Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...)
C37	Motivations des actionnaires/associés/dirigeants...(inclus intérêts servis)
C39	Moyens de développement technique (enjeux de l'entreprise +collaborations)
C56	Niveau d'interdépendance entreprise / Parties prenantes (criticité/importance Parties prenantes par rapport aux activités de l'entreprise)
C63	Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)
C74	Réactivité des Parties prenantes (particulièrement Dirigeant(s)/collaborateurs/financeurs...)
C76	Rentabilité de l'entreprise
C78	Réputation de l'entreprise
C92	Type de relations entretenues avec les Parties prenantes (Collaboration technique/commerciale concurrents, relations contractuelles ou pas...Partenariats, conseils...)

## ANNEXE 33 - Critères « peloton » d'après la Matrice A<sup>2</sup>

C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)
C6	Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs...
C10	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)
C11	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)
C17	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)
C19	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)
C20	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs...
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions
C24	Fidélité clients (surtout clients importants)
C25	Format de l'information/de la donnée (papier? numérique?)
C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs
C29	Localisation géographique de l'entreprise
C30	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles
C32	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la communication = recours à l'écrit)
C33	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)
C34	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...

C38	Moyens de communication (séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...)(+Utilisation/maitrise des tableaux de bords)
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)
C44	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)
C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)
C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux couts de revient (inclus couts de production)
C49	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants
C50	Niveau de diversification de la clientèle
C51	Niveau de rémunération (+avantages sociaux + commissions...)
C52	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise
C53	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (≠polyvalence)
C54	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)
C57	Niveau d'interdépendance fonctionnelle
C58	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)
C59	Nombre de clients
C60	Nombre de fournisseurs
C61	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)
C62	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)
C64	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)
C66	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)
C67	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents
C68	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) Parties prenantes /collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/downtotop)
C71	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)
C72	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs
C77	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)
C79	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)
C80	Secteur d'activités de l'entreprise
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement

C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...
C84	Sources de financements de l'entreprise
C85	Sources de trésorerie
C90	Type de clientèle (privée/publique)
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)
C96	Capacité du dirigeant à déléguer

### ANNEXE 34 - Critères « pelotons » d'après la Matrice A<sup>2</sup> recentrée

C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)
C20	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs...
C30	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles
C32	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la communication = recours à l'écrit)
C33	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)
C44	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)
C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)
C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux coûts de revient (inclus coûts de production)
C49	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants
C50	Niveau de diversification de la clientèle
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)
C61	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)
C64	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/down/top)
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement
C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...
C84	Sources de financements de l'entreprise
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement...(+évolution)
C19	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions
C66	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)
C71	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs

C85	Sources de trésorerie
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)
C96	Capacité du dirigeant à déléguer
C6	Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs...
C10	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)
C11	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)
C24	Fidélité clients (surtout clients importants)
C25	Format de l'information/de la donnée (papier? numérique?)
C29	Localisation géographique de l'entreprise
C34	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...
C38	Moyens de communication (séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...)(+Utilisation/maitrise des tableaux de bords)
C51	Niveau de rémunération (+avantages sociaux + commissions...)
C52	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise
C53	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (≠polyvalence)
C54	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)
C57	Niveau d'interdépendance fonctionnelle
C58	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)
C59	Nombre de clients
C60	Nombre de fournisseurs
C62	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)
C67	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents
C68	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) Parties prenantes /collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)
C72	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux
C77	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)
C79	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)
C90	Type de clientèle (privée/publique)
C17	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)
C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs
C80	Secteur d'activités de l'entreprise

## ANNEXE 35 – Résultats de l'analyse structurelle

		Matrice A	Matrice A recentrée	Matrice A2	Matrice A2 recentrée	Matrice A3	Matrice A3 recentrée	Matrice A4	Matrice A4 recentrée
C1	"Santé" économique et financière des Parties prenantes (clients/fournisseurs/sous-traitants...)	Peloton	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C2	Importance des dommages subis	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C3	Accessibilité terrains/bâtiments entreprise (sécurité + accès)	Exclues	Peloton	Exclues	Exclues	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C5	Adéquation Raison sociale/Enseigne/Marque avec les activités de l'entreprise (identification de l'entreprise, originalité, perception à l'étranger...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C6	Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs...	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C7	Aptitude aux changements individuelle/groupe...	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C8	Aptitude/Compétence dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés... à leur fonction (Formation "secondaire" + expérience)	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C9	Capacité de soutien financier, technique, relationnel des associés/actionnaires/financeurs...	Peloton	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C10	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C11	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C12	Connaissance du risque des Parties prenantes	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C13	Conscience du risque des Parties prenantes	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C14	Contexte dans l'entreprise (climat social, culturel...)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C15	Contexte de l'entreprise (économique, politique, démographique, culturel, social...) et des Parties prenantes	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux

C16	Culture du risque des Parties prenantes	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C17	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)	Peloton	Peloton	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C19	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C20	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs...	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C21	Etat des relations avec les Parties prenantes (bonne entente, tensions, confiance...)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Enjeux	Enjeux	Motrices	Motrices
C22	Etat des relations entre les dirigeant(s)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C24	Fidélité clients (surtout clients importants)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C25	Format de l'information/de la donnée (papier? Numérique?)	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats
C27	Forme juridique de l'entreprise (forme capitalistique, sociale, fiscale...)	Exclues	Exclues	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C28	Historique de l'entreprise (sinistres, erreurs, modification de la raison sociale...)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Enjeux	Enjeux	Motrices	Motrices
C29	Localisation géographique de l'entreprise	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C30	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C31	Loyauté dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés/...	Peloton	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C32	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux

	communication = recours à l'écrit)								
C33	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C34	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...	Exclues	Peloton						
C35	Mode de stockage enjeux (inclus données, informations, archivages...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C36	Modes et moyens d'approvisionnement (énergie, produits, MP, eau, air...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Exclues	Peloton
C37	Motivations des actionnaires/associés/dirigeants... (inclus intérêts servis)	Motrices							
C38	Moyens de communication (séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...) (+Utilisation/maitrise des tableaux de bords)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C39	Moyens de développement technique (enjeux de l'entreprise +collaborations)	Motrices							
C40	Nature des produits achetés (rareté, dangerosité, périssable, pollution, livraison...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C41	Nature des produits stockés (MP/Emballages/produits finis/Encours...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C43	Nature des terrains	Exclues							
C44	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C45	Niveau de conformité réglementaire, normative, prescriptive...	Enjeux							

C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)	Peloton	Motrices	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux couts de revient (inclus couts de production)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C49	Niveau de connaissances et de compréhension du marché + évolution (+des prix du marché + besoins consommateurs + concurrence) des dirigeants	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Peloton	Enjeux
C50	Niveau de diversification de la clientèle	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C51	Niveau de rémunération (+avantages sociaux + commissions...)	Exclues	Peloton						
C52	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C53	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (#polyvalence)	Peloton							
C54	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C56	Niveau d'interdépendance entreprise / Parties prenantes (criticité/importance Parties prenantes par rapport aux activités de l'entreprise)	Motrices							
C57	Niveau d'interdépendance fonctionnelle	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C58	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)	Peloton							

C59	Nombre de clients	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C60	Nombre de fournisseurs	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C61	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C62	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C63	Plan de développement technique (RetD) (procédés, produits, machines...)	Peloton	Enjeux	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C64	Plan d'orientation de développement de l'entreprise (stratégie de survie, de développement...+ Pertinence par rapport aux activités de l'entreprise + objectifs de l'entreprise)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C65	Planification de la maintenance (Préventif/correctif)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C66	Politique d'investissements (types d'investissement, type de financement...)	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C67	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C68	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) Parties prenantes/collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C69	Prise en charge par l'assurance + couverture	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/downtotop)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C71	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C72	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux	Exclues	Peloton						
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux

C74	Réactivité des Parties prenantes (particulièrement Dirigeant(s)/collaborateurs/financeurs...)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C76	Rentabilité de l'entreprise	Peloton	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C77	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C78	Réputation de l'entreprise	Peloton	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices
C79	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton
C80	Secteur d'activités de l'entreprise	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats	Peloton	Résultats
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C83	Sexe du/des dirigeants/collaborateurs	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues
C84	Sources de financements de l'entreprise	Peloton	Motrices	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C85	Sources de trésorerie	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C86	Style de management	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C87	Syndicalisation dans l'entreprise	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues
C88	Turn-over	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C89	Type de bâtiments (nombre d'étages/contiguïté...)	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues	Exclues
C90	Type de clientèle (privée/publique)	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Enjeux	Peloton	Enjeux
C91	Type de production (production sur stock, à la commande, JIT...)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton	Peloton

C92	Type de relations entretenues avec les Parties prenantes (Collaboration technique/commerciale concurrents, relations contractuelles ou pas...Partenariats, conseils...)	Motrices	Motrices	Motrices	Motrices	Enjeux	Enjeux	Enjeux	Enjeux
C93	Type d'usage de l'enjeu (location, propriété de l'entreprise...)	Exclues	Exclues	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices
C95	Zone d'implantation de l'entreprise (urbaine...) (INSEE)	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton	Exclues	Peloton
C96	Capacité du dirigeant à déléguer	Peloton	Peloton	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices	Peloton	Motrices



## ANNEXE 36 - Critères « pelotons » retenus

C4	Adéquation Effectifs/Activités (+penser charges de travail)
C6	Age collaborateurs/dirigeants/personnes clés/financeurs...
C10	Conditions d'achats (contrat d'achats/conditions générales d'achats)
C11	Conditions de ventes (contrat de ventes/conditions générales de ventes)
C17	Date de création de l'entreprise (Jeunesse de l'entreprise)
C18	Délai de facturation/Délai de paiement/Délai de règlement... (+évolution)
C19	Délai de réparation/remise en état (machine par ex.) (Délai d'intervention de la maintenance)
C20	Etat de santé collaborateurs/dirigeant(s)/financeurs...
C23	Etendue du marché de l'entreprise (local, national, international...) + possibilités d'extensions
C24	Fidélité clients (surtout clients importants)
C25	Format de l'information/de la donnée (papier? numérique?)
C26	Formation initiale dirigeant(s)/collaborateurs
C29	Localisation géographique de l'entreprise
C30	Localisation géographique Parties prenantes (éloignement) + Parties prenantes potentielles
C32	Mode de communication (inter/intra) (formelle/informelle) (niveau de formalisation de la structure organisationnelle pour les règles et la communication = recours à l'écrit)
C33	Mode de distribution (ventes directes utilisateurs/ventes par intermédiaires/Appels d'offres...)
C34	Mode de règlement clients/de l'entreprise/...
C36	Modes et moyens d'approvisionnement (énergie, produits, MP, eau, air...)
C38	Moyens de communication (séminaires, notes, journal d'entreprise, réunion...) (+Utilisation/maitrise des tableaux de bords)
C42	Nature des produits/services vendus (dangerosité, toxicité, périssable, pollution...)
C44	Niveau de centralisation du pouvoir de décision (concentration des pouvoirs)
C46	Niveau de connaissance et de compréhension "métier" du/des dirigeant(s)
C47	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport à la situation financière de l'entreprise (inclus cycle d'exploitation et suivi crédit clients)
C48	Niveau de connaissance et de compréhension du dirigeant par rapport aux couts de revient (inclus couts de production)
C50	Niveau de diversification de la clientèle
C51	Niveau de rémunération (+avantages sociaux + commissions...)
C52	Niveau de satisfaction clients par rapport aux produits/services de l'entreprise
C53	Niveau de spécialisation collaborateurs/personnes clés/... ou de la structure organisationnelle en générale (≠polyvalence)

C54	Niveau de standardisation des activités (existence de procédures, règles...)
C55	Niveau d'endettement (ou Poids dettes/intérêts)
C57	Niveau d'interdépendance fonctionnelle
C58	Niveau d'interdépendance opérationnelle (ex: criticité machine/personne... par rapport à activité de l'entreprise)
C59	Nombre de clients
C60	Nombre de fournisseurs
C61	Parts de marché et évolution (croissance/régression/stagnation)
C62	Plages de production et horaires de travail (saisonnalité, production continue...)
C67	Pratiques (activités + éthique espionnage, contrefaçons...) / Dynamisme ou agressivité des concurrents
C68	Prévision de remplacement (+ délai (retraite, décès, maladie...)) PP/collaborateurs/groupe/dirigeant(s)... (inclus succession/transmission)
C70	Qualité de la communication/des informations/des données transmises/reçues (Inter/intra + topdown/downtotop)
C71	Qualité de la veille technologique (nouveaux concurrents, marchés...)
C72	Qualité de l'entretien et de la maintenance des enjeux
C73	Quantité "suffisante" de trésorerie (voir le FdR par rapport au BfR)
C75	Réactivité et capacité à décider en cas de crise des dirigeants/collaborateurs
C77	Répartition du capital (abs.de majorité, minorité de blocage, dispersion du capital)
C79	Robustesse/Quantité "suffisante" de capitaux et fonds propre (développement + indépendance)
C80	Secteur d'activités de l'entreprise
C81	Sensibilité de l'enjeu à l'évènement
C82	Sensibilité personnelle (vulnérabilité personnelle) dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés...
C84	Sources de financements de l'entreprise
C85	Sources de trésorerie
C90	Type de clientèle (privée/publique)
C91	Type de production (production sur stock, à la commande, JIT...)
C94	Types d'activités (activités dangereuses, voyages,...) réalisées par dirigeant(s)/collaborateurs/personnes clés ou de façon plus générale, réalisées par/dans l'enjeu (ex: chaufferie,...)
C96	Capacité du dirigeant à déléguer

## ANNEXE 37 – Table des sous-hypothèses

	<b>CREATION</b>	<b>SURVIE</b>	<b>CROISSANCE</b>	<b>EXPANSION</b>	<b>MATURITE</b>
<b>DIRECTION</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation
<b>GESTION FINANCIERE</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation
<b>VENTES / COMMERCIAL</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation
<b>ADMINISTRATION</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation
<b>PRODUCTION / R&amp;D</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation
<b>GRH</b>	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation	<input type="checkbox"/> Contexte <input type="checkbox"/> Appréciation <input type="checkbox"/> Traitement <input type="checkbox"/> Suivi/Revue <input type="checkbox"/> Communication/C onsultation



## RÉFÉRENCES

Adzizes, I., 1989, Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Aissani L., Jabouille F., Bourgois J. and Rousseaux P., 2012, A new methodology for risk evaluation taking into account the whole life cycle (LCRA): Validation with case study, Process Safety and Environmental Protection, n°90, pp. 295–303.

Akoun, A., Ansart, P., 1999, Dictionnaire de sociologie, Paris, Éditions Le Robert-Seuil, 583 pages.

Alpender, G.C., Carter, K.D., Forsgren, R.A., 1990, « Managerial Issues and Problem Solving in the formative Years », Journal of small Business Management, avril, pp. 9-19.

Al-Shaikh, F.N., 1998, Factors for small businessfailure in developing countries, Advances in Competitiveness Research, vol. 6, n°1, 75-86.

Altares, 2012, Bilan 2011 défaillances et sauvegardes d'entreprises en France. Analyse annuelle publiée au 17 Janvier 2012, 35 p.

Antonosson, A-B., 1997, Small companies. In D. Brune et al. (ed.) The Workplace, vol.2, part 5.3 : 466-477.

Argenti J., 1976, Corporate collapse: the causes and symptoms, New-York, McGraw-Hill.

Arnould, C. et Stéphan S., 2006, Crise d'identité du propriétaire-dirigeant suite à la cession de sa PME, Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

Aubry C., 2005, La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, Comptabilité et Connaissances, 26ième congrès de l'AFC.

Aviotti, A., 2011, Contribution à la caractérisation de la vulnérabilité de l'habitat individuel face à l'inondation. Vers un outil d'autodiagnostic, Thèses de doctorat Mines ParisTech, 16 Décembre 2011.

Balcaen, S. and Ooghe, H., 2006, 35 years studies on business failure: an overview of the classical statistical methodologies and their related problems, *The British Accounting Review*, 38, 63-93.

Baldwin J., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M. et Sabourin D., 1997, Les faillites d'entreprises au Canada, Statistique Canada, n° 61-525-XPF au catalogue dans St Pierre J., 2004, La gestion du risque Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement, Collection PME et Entrepreneuriat, Presse de l'Université du Québec.

Bamberger I., 1983, Value systems, strategies and performance of small and medium firms, *International Small Business Journal*, p. 25 – p. 39.

Bardos M., 1995, Les défaillances d'entreprises dans l'industrie : ratios significatifs, processus de défaillance, détection précoce, Banque de France, Centrale des bilans, Collection entreprise, Janvier.

Barthélemy B. et Courrèges P., 2004, Gestion des risques – méthode d'optimisation globale, Editions d'Organisation, février 2004, 472 p.

Barthélemy B. et Quidel J., 2000, Gestion des risques de l'entreprise, Techniques de l'Ingénieur, AG 1100, avril 2000, 16 p.

Becker M.C. and Knudsen T., 2004, The role of entrepreneurship in economic and technological development: the contribution of Schumpeter to understanding entrepreneurship, DRUID Summer Conference.

Beckman, M.D, Good, W.S and Wickman, R.G., 1982, The life cycle of small business, *Small Business Management*, 20-26.

Bernard J.-G., Aubert A.A, Bourdeau S., Clément E., Debuissy C., Dumoulin C., Laberge M., de Marcellis N., Peignier I., 2002, Le risque : un modèle conceptuel d'intégration, Rapport de projet, Centre Interuniversitaire de Recherche en ANalyse des Organisations (CIRANO), Montréal, Octobre 2002.

Bernoux P., 1995, La sociologie des entreprises, Éditions du Seuil.

Bhide, A., 2000, The Origin and Evolution of New Businesses. N.Y.: Oxford University Press.

Biga Diambeidou M., 2008, An empirical Taxonomy of Early Growth Trajectories, Presses Universitaires de Louvain, coll. Thèse ESPO N° 555, Belgique.

Blazy R., 2000, La faillite : éléments d'analyse économique, Economica, Février 2000.

Boone L. E. and Kurtz D. L., 1993, Contemporary Business, 7th ed. Fort Worth, TX: Dryden Press.

Bouhaoula, M., 1999, Micro-mentalités et logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du tourisme sportif : contribution à une sociologie économique du sport, Thèse de Doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble 1.

Boutillier S., Uzunidis D., 1998, Port et industries du Nord, L'Harmattan, Paris.

Boutillier S., Uzunidis D., 1999, La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise, Paris : Éditions La Découverte & Syros.

Boutillier S., Uzunidis D., 2000, « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur », dans Verstraete, T. (dir.), Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, Paris, Editions Management et Société.

Boutillier S., Uzunidis D., 2010, L'entrepreneur, force vive du capitalisme, Bevenot, Nice.

Brockhaus, R. H., 1980, Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy Of Management Journal*, 23(3): 509-520.

Broom, H.N., Longenecker, J.G. and Moore C.W., 1983, *Small business management*, Cincinnati, OH: Southwest Publishing.

Bruno, A. V., Leidecker, J. K. and Harder, J. W., 1987, Why firms fail, *Business Horizons*, March-April, 50-58.

Bruyat C. 1993, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France - Grenoble II - Ecole Supérieure des Affaires.

Bryant, S. M., 1997, A case-based reasoning approach to bankruptcy prediction modeling. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, n°6, Issue 3, 195–214.

Bulinge F., 2002, *L'équation de la sécurité, une analyse systémique des vulnérabilités de l'entreprise : vers un outil de gestion globale des risques*, *Information Sciences for Decision Making*, Novembre 2002.

Bunker, D.J. and MacGregor, R.C., 2000, *Successful Generation of Information Technology (IT) Requirements for Small/Medium Enterprises (SME's) – Cases from Regional Australia*. *Proceedings of SMEs in a Global Economy*. Wollongong: Australia.

Burns, P. and Dewhurst, J., 1989, *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Education Ltd, London.

Burns, P., 2001, *Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke: Palgrave.

Cambon, J., 2007, *Vers une méthodologie de mesure de la performance des Systèmes de Management de la Santé-Sécurité au Travail*. Thèse de doctorat Mines ParisTech. 291 p.

Camels-Viron, C., 2004, *Evaluation de la prise en compte du développement durable dans les PME*, Mémoire de MBA, EM Lyon, Décembre 2004, 126p.

Castrogiovanni, G., 1996, Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages, *Journal of Management*, 22(6), 801-823.

Champoux, D. and Brun, J-P., 2003, Occupational health and safety management in small size enterprises: An overview of the situation and avenues for intervention research. *Safety Science*, 41, 301 – 318.

Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure: chapter in the history of America Industrial Enterprise*, The MIT Press.

Charreaux G. et Pitol-Belin J.-P, 1987, *Les Théories Des Organisations*, <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>

Chell E. and Haworth J. M., 1993, Profiling entrepreneurs: multiple perspectives and consequent methodological considerations, in Klandt H., *Entrepreneurship and business development*, Antony Rowe Lt., London, 259-260.

Churchill, N. C., and Lewis, V. L., 1983, The five stages of small business growth, *Harvard Business Review*, May-June, 30-50.

Clusel S., Lagarde D., Guarnieri F., Martin C., 2011, The contribution of the Life Cycle Concept to Reduced Vulnerabilities in Small Businesses. OSHSME, 12th-14th of September 2011, Sophia-Antipolis.

Clusel S., Guarnieri F., Martin C., Lagarde D., 2011, Reducing the Risks Faced by Small Businesses: The Lifecycle Concept. ESREL 2011, 18th-22nd of September 2011, Troyes.

Cohen E., 2012, *Encyclopédie Universalis, Gestion d'entreprise*.

Commission Européenne, 2003, *Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (Journal officiel L 124 du 20.05.2003)*.

Cooper, A. C., 1979, Strategic management: New ventures and small business. In D. E. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), Strategic management, pp. 316-327, Boston: Little, Brown.

Coullibaly, A.D., 2004, La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique, Université Catholique de Louvain.

Crickette G., Drobnis K., Egerdahl R., Fox C., Gjerdrum D., Gofourth R., Ho Sang Y., McGuire R., Miller M., Peter M., Zavatsky D., 2011, An overview of widely used Risk Management standards and guidelines, RIMS Executive Report, The risk Perspective, Risk and Insurance Management Society.

Crutzen N. et Van Caillie D., 2008, Le processus de défaillance de l'entreprise : Intégration et relecture de la littérature.

Crutzen N. 2009. Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns (EBFPs), Doctoral thesis, University of Liège Management School.

Cybinski, P., 2001, Description, Explanation, Prediction: The evolution of Bankruptcy Studies?, Managerial Finance, Vol.27, n°4, pp.29-44.

Dassens, A., 2007, Méthode pour une approche globale de l'analyse de risques en entreprise, Thèse de Doctorat de l'Université de Haute Alsace, Mulhouse, 279 p.

Daubie, M. and Meskens, N., 2001, Bankruptcy Prediction: Literature Survey of the Last Ten Years, Belgian Journal of Operations Research, Statistics and Computer Science, 41.

Davidson P., 1988, Type of man and type of company revisited : a confirmatory cluster analysis approach , Frontiers of Entrepreneurship research, p 88-105.

Dean, T., Turner, C. and Bamford, C., 1997, Impediments to imitation and rates of new firm failure, Academy of Management Proceedings, 103-107.

De Carlo, J. and Lyons, P., 1979, Toward a contingency theory of entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, No. 10:22-29.

Deeks J., 1973, The small firm – asset or liability?, *The journal of management studies*, February 1973.

De Kok J., Vroonhof P., Verhoeven W., Timmermans N., Kwaak T., Snijders J. and Westhof F., 2011, *EIM Business and Policy Research*, Zoetermeer, Novembre.

De La Bruslerie, H. 2006. *Analyse financière - Information financière et diagnostic*. Paris : Dunod.

De La Rosa S., 2003, Risk and the South African private healthcare – An Internal Audit Perspective, PhD Thesis, University of Pretoria, September 2003.

Delchet, K., 2006, La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégie et normalisation – étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises, Thèse de doctorat soutenue le 08 Mars 2006 à ENSM de St Etienne.

Desroches A., Leroy A. et Vallée F., 2007, *La gestion des risques-principes et pratiques*, Lavoisier.

Dimitras, A., Zanakis, S. and Zopoudinis, C., 1996, A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications, *European Journal of Operational Research*, 90, 487-513.

Dodge, H.R. and Robbins, J.E., 1992, An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1): 27-37.

Ducheneaut, B., 1999, Portrait-robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998. Résumé de l'étude (EURO-PME), 28 p.

Duclos, D., 2002, Effets Nocifs des Discours sur les Dangers : Le grand théâtre des experts du risque, *Le Monde Diplomatique*, Juin 2002.

Dufresne, B. et Le Blévenec, M., 2007, La fonction marketing, UPMF - DUT STID AS – Gestion, 2007-2008.

Dunkelberg, W.C. and A.C. Cooper, 1982, “Entrepreneurial Typologies.” *Frontiers of Entrepreneurship Research*. K.H. Vesper, ed., pp. 1-15. Wellesley, MA: Babson College.

Durand, D. E., 1975, Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behavior of black businessmen. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 76–90.

Durand, S., 1996, Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage : cas d'entreprises de services du Québec, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Durand, S., Benoît, R., Martel, D., 1997, Phases de prédémarrage et démarrage : un modèle général de démarcation, Montréal : Cahiers du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), 26 p.

Dussault, L., 1987, Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

El Filali El Youssefi, M., 2000, Comparaison des théories économiques et sociologiques de l'entreprise dans le cadre des nouveaux modèles de production, Collection Études théoriques, CRISES.

Everett J. and Watson J., 1998, Small Business Failure and External Risk Factors, *Small Business Economics*, 11 (4), 371–390.

Fau, J.A, 1997, Les entrepreneurs : propriétaires ou gestionnaires?, Editions Cujas, Collection Recherches Panthéon-Sorbonne Université Paris I, fascicule MESA (16), 130p.

Favaro, M., 1997, La prévention dans les PME, enquête sur la prise en charge de la sécurité-réorientation des risques. Les notes scientifiques et techniques de l'INRS.

Fayolle A., 1996, Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français (Contribution to the research on entrepreneurial behaviours of French engineers), PhD Work in Management Sciences, Jean Moulin University of Lyon, 575 p.

Fayolle A., 2000, Des réflexions et des axes stratégiques pour développer l'enseignement de l'entrepreneuriat, *Gestion* 2000, 17, 2, 133-154.

Fayolle A., 2001, D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, p.77-98.

FERMA, 2003, Federation of European Risk Management Associations, A RM Standard. AIRMIC, ALARM, IRM : pp. 16.

Ferrary, M., 2006, Apprentissage collaborative et réseaux d'investisseurs en capital-risque, *Revue Française de Gestion*, n°163, 2006/4, p. 171 – 181.

Ferrier O., 2002, Les très petites entreprises, Collection Management, Editions De Boeck Université.

Festervand, T.A. and Forrest, J.E., 1991, Small Business Failures: A Framework for Analysis, Small Business Institute Director's Association Conference, Orlando, FL.

Filion L.J., 1997, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale de la PME*, volume 10, n°2, p 129-172.

Filion L.J., 1999, « Typologie d'entrepreneur – est-ce vraiment utile ? », in Verstraete T., *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, p 251-262.

Filley, A.C. and House, R.J., 1969, *Managerial process and organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.

Foliard S., 2008, *Le financement bancaire des créateurs de Très Petites Entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon.

Foliard S., 2010, *La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité.*, CIFEPME 2010 Bordeaux.

Forsyth, G.T., Mount, J., Zinger, J.T., 1991, *Entrepreneurship and small business development*, Prentice Hall.

Fortin, P.A., 1986, *Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial*, Presses de l'Université Laval, Québec.

Fortin, P.A., 1992, *Devenez entrepreneur*, Québec, Fondation de l'entrepreneurship, 2e édition.

Foster, R., 1986, *L'innovation avantage à l'attaquant*, Inter éditions.

Fourcade, C., 1986, *The demarrage of firrms*, *Intemational Small Business Journal*, Vol. 3, N°2, 1986.

Gala Serra P., 2007, *Modelo para el estudio de la vulnerabilidad de los servicios técnicos urbanos frente a los riesgos naturales*, Universitat Politècnica de Catalunya, Octobre 2007.

Galbraith, J.R., 1982, *The stages of growth*. *Journal of Business Strategy*, 3(1): 70-79.

Gallagher, R.B., 1956, *Risk management: New phase of cost control*. *Harvard Business Review*, 34: 75-86.

Gartner, W. B., 1982, *An empirical model of the business startup, and eight entrepreneurial archetypes*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

Gartner, W. B., 1985, A framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.

Gartner, W. B., 1989, Who is an entrepreneur? Is a wrong question *Entrepreneurship Theory and Practice*; summer 1989.

Gaskill, L.R., Van Auken, H.E. and Manning, R.A., 1993, A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure, *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°4, p.18-31.

Gasse, Y. 1982. Elaborations on the psychology of the entrepreneur. In C. Kent, D. Sexton, and K. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 57-71.

Gasse, Y. et Carrier C., 1992, *Gérer la croissance de sa PME*, ed. de l'entrepreneur.

Gibb A. and Dyson J., 1984, Stimulating the growth of owner managed firms, in *Success and Failure in Small Business* Eds, Gower, Aldershot, Hants, p. 249 – p.275.

Gibb, A. and Ritchie, J., 1982, Understanding the Process of Starting Small Business, *European Small Business Journal*, 1(1), pp. 26-45.

Gibb, A. and Scott M., 1985, Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business, *Journal of Management Studies*, 22, p.597-p.631.

Gibrat, R., 1931, *Les Inégalités Économiques*, Librairie de Recueil Sirez, Paris.

Gilbert, L. R., Menon, K. and Schwartz, K. B., 1990, Predicting bankruptcy for firms in financial distress, *Journal of Business Finance & Accounting*, n°17, Issue 1, 161–171.

Gill J., 1985, *Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company*, Gower, Aldershot, Hants.

Godet M., 2001, Manuel de prospective stratégique, Vol. 2: l'art et la méthode. 2nd ed. Paris: Dunod.

Good, W.S., Graves, J.R., 1993, Small Business Support Programs : the Views of Failed versus Surviving Firms, Journal of small Business and Entrepreneurship, 10(2), pp. 66-76.

Goy H., 2006, Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

Gravel, S., Legendre G., et Rheume J., 2011, Occupational Health and Safety in Small Businesses in Urban Areas : the Non-participation of Immigrant Workers, OSHSME 2011, Sophia-Antipolis.

Gray, C., 1997, Managing entrepreneurial growth: a question of control ? In D. Deakins, P. Jennings & C. Mason (ed.), Small firms: Entrepreneurship in the nineties (pp.18-28). London : Paul Chapman Publishing

Greiner, L., 1972, Evolution and revolution of organizations grow, Harvard Business Review, Vol.50, n°4: 37-46.

Gresse C., 1994, Les entreprises en difficultés, Paris, Economica.

Grosjean, V., 2003, Comment favoriser chez les chefs d'entreprises une plus large prise en compte de la prévention. Perspectives théoriques et pragmatiques. Document INRS ND 2188-190-03.

Gueguen G., 2001, « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin 2001, Québec, Canada.

Gueguen, G., 2004, "TPE et contrainte de l'environnement", 7ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier, Octobre 2004.

Guilhot B., 2000, Défaillances d'entreprise: soixante-dix ans d'analyse théoriques et empiriques, Revue Française de Gestion n°130, Sept.-Oct. 2000, 52-67.

Hall G, 1995, Surviving and prospering in the small firm sector, London Routledge.

Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E. and Chandler, G.N., 1993, Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organisations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2):5 (24p).

Hansen E. and Donohoe M., 2002, "Health issues of migrant and seasonal farmworkers" , *Journal of Health Care for the Poor and Underserved* 14(2): 153-164

Harrigan K.R., 1980, Strategies for declining industries, *Journal of Business Strategy*, p. 20 – p. 34.

Haswell, S., and Holmes, S., 1989, Estimating the Small Business Failure Rate: A Reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.

HB 436:2004, Standards Australia. Le guide d'application de la gestion des risques Australie & Nouvelle Zélande. Guide d'application du standard AS/NZS 4360:2004. Traduit et adapté par Jean-Paul Louisot. 121p.

Head. G.L. and Horn. S. 2003. *Essentials of Risk Management*, ARM 54, Vol. 1 et Vol. 2.

Headd, B., 2003, Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure - *Small Business Economics*, a journal, August.

Hérard, J, 2001, Structure et organisation de l'entreprise, *Techniques de l'ingénieur Référence AG1400*, Base documentaire Management industriel, 10 janvier 2001.

Hertz L., 1982, In search of Small Business Definition : An exploration of Small-Business Definitions of U.S., the U.K., Israel and People's Republic of China, University Press of America, Washington.

Hillairet D., 1999, L'innovation sportive - Entreprendre pour gagner, L'Harmattan, Paris.

Hillairet D., 2000, Innovation ex nihilo et entrepreneuriat dans le secteur sports-loisirs, Revue Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, n°12, 2000-2, L'Harmattan, 85-121.

Hillairet D., 2000, Entrepreneuriat et développement d'activités ludosportives, Les Cahiers Espaces, n°66, 36-45.

Hillairet D., 2003, Economie du sport et entrepreneuriat, Cahiers d'Economie de l'Innovation, Editions L'Harmattan.

Hillson D.A., 1997, Towards a Risk Maturity Model, The International Journal of Project and Business Risk Management, Vol.1, N°1, Spring 1997, 35-45.

Hirigoyen G., 1981, Caractéristiques des Moyennes Entreprises Individuelles (MEI) en France, Banque n°408.

Hitchens D.M.W.N, 1976, Business Efficiency in Ironfounding, Technology Ltd, Gloucester.

Hohmann C., 2010, Le Supply Chain Manager, Mai 2010 accessible sur [http://chohmann.free.fr/SCM/supply\\_chain\\_manager.htm](http://chohmann.free.fr/SCM/supply_chain_manager.htm)

Ho Sang, Y., 2010, Standards Development: A Primer for RIMS Members, 11 Février 2010, Risk and Insurance Management Society.

Huang, X. and Brown, A., 1999, An Analysis and Classification of Problems in Small Business. International Small Business Journal, 18(1), pp 73-85.

Hull, D. L., Bosley, J. J., Udell, G. G., 1980, Renewing the hunt for heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics. Journal of Small Business, 18, 11-18.

INERIS, 2008, Gestion des risques au sein des sites industriels multiexploitants (DVM 71) – Conventions entre exploitants, Rapport d'étude n° DVM-08-86277-02070A, Février 2008.

INERIS, 2010, Guide des pratiques d'association et de concertation dans le cadre des PPRT - Appui à la mise en œuvre de la réglementation liée à l'appréciation de la maîtrise des risques et de l'urbanisation, Rapport DRA-10-111937-07063A, 30 Juin 2010.

INSEE, 2012, Défaillance d'entreprise, Définitions et méthodes, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

ISO 31000:2009. Management du risque - Principes et lignes directrices.

James, B.G., 1973, The theory of the corporate life cycle. Long Range Planning, (June): 68-74.

Jayet H. et Torre A, 1994, Vie et mort des entreprises : Quelles analyses, Revue d'économie industrielle, 3ème trimestre, p.62-78.

Jennings P. and Beaver R., 1997, The performance and competitive advantage of small firms – A Management Perspective, International Small Business Journal.

Julien P.A. et Marchesnay M., 1987, La petite entreprise, Vuibert Gestion, Paris.

Julien P.A. et Marchesnay M., 1992, Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Piccola Empressa n°2.

Julien P.A., 1997, Les PME, bilan et perspectives, Paris Economica.

Kauf E., 2011, La maîtrise des risques, B & K Management, 144p.

Kazanjian, R.K., 1984, Operationalising stage of growth: an empirical assessment of dominant problems, Frontières of Entrepreneurship, Research Babson College, Massachusetts.

Kazanjian, R.K., 1988, Relation of dominant Problem to Stages of Growth in Technology-based new Ventures, Academy of Management Journal, 31(2), pp. 257-279.

Keeling B.L. and Kallaus N.F., 1996, Administrative Office Management, 11th ed., Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing.

Kermisch. C., 2011, Le concept de risque – De l'épistémologie à l'éthique. Editions Lavoisier.

Kessler, D., 2001, Anticipating and Managing Risks in the 21st Century, Geneva Papers on Risk and Insurance. Vol. 26, No. 1, January 2001, pp. 1 -7.

Kloman H. F., 1992, Rethinking Risk Management, The Geneva Papers on Risk and Insurance, 17, n°64, July 1992, 299-313.

Kloman H.F., 2002, A Tale of Two Cities., Risk Management Reports. Vol. 29, No. 12 (December 2002).

Knight, F.H. 1921. Risk, Uncertainty and Profit. Chicago : University of Chicago Press.

Koenig, G., 1985, Entreprises en difficultés: des symptômes aux remèdes, Revue Française de Gestion, 84-92.

Kroeger, C.V., 1974, Managerial development in the small firm. California Management Review, 17(1): 41-47.

Kurato D.F., Hodgetts R.M, 1995, Entrepreneurship, A contemporary approach, 3rd Edition, Orlando The Dryden Press.

Kuratko D.F, Hornsby J.S., Naffziger D.W, 1997, An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship, Journal of Small Business Management, 35(1), 24-33.

Lafuente A. and Salas V., 1989, « Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms », Strategic management journal, volume 10, p 17-30.

Laitinen, E.K., 1992, Prediction of Failure of a Newly Founded Firm, *Journal of Business Venturing*, 7, 323-340.

Lamm, F., 2010, Comportement des employeurs et gestion de la prévention des risques professionnels. *RSE* n°5. Juillet-Aout 2010.

La nouvelle définition des PME, 2006, Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration – Publications de la Commission Européenne « Entreprises et Industrie ».

Larson, C.M. and Clute, R.C., 1979, The failure syndrome, *American Journal of Small Business* 4 (2), 35-43.

Lau, C.M., and Busenitz, L.W., 2001, Growth intentions in a transitional economy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1): 5-20.

Laufer, 1975, Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, n°2, Novembre 1975.

Lee R.B., Nielson N.L. and Kleffner A.E., 2003, A Framework for the Third Generation of Risk Management, working paper 2003-02 submitted to the *Journal of Business*.

Le Fur Y., Quiry P. et Vernimmen P., 2012, *Finance d'entreprise 2012*, Dalloz gestion, 10ème Edition.

Le Gall J.-M., 2002, *La gestion des ressources humaines* ", Que sais-je ? Collection PUF.

Lemay, M.A., 1996, *Les modèles de développement d'entreprise : un concept à réviser*, mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le Moigne J.-L. et Defourny V., 1993, *Dire l'entreprise, c'est la modéliser dans sa complexité*, Les relations publiques face à la théorie, Communication et organisation.

Le Ray J., 2006, *Gérer les risques – Pourquoi ? Comment ?*, Afnor Editions.

Lester, D. L. and Parnell, J. A., 2006, The complete life cycle of a family business, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, July.

Lichtenstein B.M., Levie J. and Hay M., 2007, Stage Theory is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change, Working paper 1017, University of Massachusetts, U.S.A.

Liefoghe, B., 1997, Causes et mécanismes des faillites d'entreprises : une synthèse bibliographique, *Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion*, 189, 1-45.

Lippitt, G. and Schmidt, W., 1967, Crisis in Developing Organizations. *Harvard Business Review*.

Litzinger, W. D., 1965, The motel entrepreneur and the motel manager, *Academy of Management Journal*, 8, 268-281.

Longenecker C.O., 2001, Why managers fail in post-Soviet Russia: causes and lessons, *European Business Review*, vol. 13, n°2, 101-108.

Longenecker, C.O., Simonetti J.L., Sharkey T.W., 1999, Why organizations fail: the view from the front-line, *Management Decision*, vol. 37, n°6, 503-512.

Lorenzoni, G. and Ormati, O.A., 1988, Constellation of firms and new ventures, *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp.41-57.

Lorrain, J. and Dussault, L., 1988, Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage, *Frontiers of entrepreneurship research*, 50-64.

Louisot, J-P, 2005, *Gestion des risques, 100 questions pour comprendre et agir*, 268 p.

Low M.B. and MacMillan I.C., 1988, Entrepreneurship: past research and future challenges *Journal of management*; vol. 14 n° 2.

Lubit, R., 2002, The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers, *The Academy of Management Executive*, 16 (1), 127-138.

Luoma, M. and Laitinen, E.K., 1991, Survival analysis as a tool for company failure prediction, *Omega International Journal of Management Science*, 19, 673-678.

Lussier R.N., 1995, A non-financial business success versus failure prediction model for young firms, *Journal of Small Business Management*, vol.33, n°1, 8-20.

Maccoby, M., 2000, Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons, *Harvard Business Review*, January–February, 68–78.

Mahé de Boislandelle H., 1996, L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, 3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

Mansfield E., 1962, Entry, Gibrat's Law, innovation and the growth of firms, *American Economic Review*, 52, p.1023 – p. 1051.

Mansour N., 2008, Les fonctions de l'entreprise, Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, Département Management, RH et Droit.

Marchesnay, M., 1991, De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance », Toulouse, Les cahiers du Lerass, n°23, P.33-50.

Marchesnay M., 1998, « Une vision renouvelée du risqué entrepreneurial », Colloque AIREPME, Nancy-Metz, 22-24 octobre, Cédérom.

Marchesnay M., 2000, L'entrepreneuriat, une vue kaléidoscopique, *Revue Internationale PME*, vol.13, N°1, pp .105-116.

Marchesnay, M., 2000, L'entrepreneur face à ses risques. *Revue Innovation, cahiers d'économie de l'innovation*, 12. Ed l'harmattan. Paris.

Marchesnay, M., 2003, La petite entreprise : Sortir de l'ignorance, Revue française de gestion, 2003/3 n°144, p. 107-118.

Marchesnay, M et Rudel, S, 1985, La gestion du risque dans les TPE: faits et théories, Revue sciences de gestion, n°6 pp 73-76.

Martin C., 2008, Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI, Thèse de doctorat Mines ParisTech.

Martin. C et Guarnieri. F., 2008, Pratiques de prévention des risques professionnels dans les PME-PMI. Collection Sciences du Risque et du Danger, Editions Lavoisier.

Massey, C., Auld, T., Lewis, K., Perry, M., Walker, R., and Warriner, V., 2005, Micro by name, medium by nature?, 2005, Micro by name, medium by nature ? . A report on an investigation into business excellence and New Zealand micro-enterprises, Wellington, New Zealand: NZ Centre for SME Research, Massey University, Presentation of the 16th of February 2005 at the Third Research Symposium of the New Zealand Centre for SME Research. Wellington

Massey, C., 2007, Growing small and medium enterprises in New Zealand: He tangata, he tangata, he tangata. 2nd of August 2007 Inaugural Professorial Address. Wellington.

Mathieu, S., 2003, Réussir l'approche processus, Collection à savoir, AFNOR.

McMahon, R., 1998, Stage Models of SME Growth Reconsidered, Flinders University of South Australia, School of Commerce, Research Paper Series: 98-5.

Mearns K.J. and Yule S., 2009, The role of national culture in determining safety performance: challenges for the global oil and gas industry, Safety Science 47: 777-785

Meggison L.C., Byrd M.J, Meggison W.L., 2003, Small Business Management, An Entrepreneur's Guidebook, 4th Edition, New York Mc Graw-Hill.

Meier O. et Pacitto J.C., 2007, Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises, Actes du 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

Mélançon S. et Bernard F., 2008, Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, Direction de l'analyse économique, Direction générale des politiques et des sociétés d'État, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, Mai 2008.

Mellahi K., Wilkinson A., 2004. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Review* 5/6, 21-41.

Miller, D. and Friesen, P.H., 1984, A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10):1161-1183.

Mengual P.G. 2008. La réduction de la vulnérabilité des PME-PMI aux inondations. Paris : Lavoisier

Miner J. B., 1990, Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns, *Journal of Business Venturing*, volume 5, n°4, p 221-234.

Miner J. B., 1997, A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success, *Entrepreneurship and regional development*, volume 9, n°4, p 319-334.

Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Mintzberg H., 1999, The entrepreneurial organization. In Mintzberg H., Quinn J B, Ghosshal S. (ed.) *The strategy process*. Prentice Hall: London

Moles A. et Rohmer E., 1972, *Psychologie de l'espace*. Paris : Castermann.Pankow G.

Morris, M.H., 1998, What is microentreprise development?, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 3-2.

Morris, M.H., Miyasaki, N.N., Watters, C.E. and Coombes, S.M., 2006, The Dilemma of Growth: Understanding Venture Size Choices of Women Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221–244.

Morris, R., 1997, *Early Warning Indicators of Corporate Failure: A critical review of previous research and further empirical evidence*, Ashgate Publishing Ltd, Great Britain.

Mueller, D.C, 1991, Entry, exit and Competitive Process, dans Coullibaly, A.D., 2004, *La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique*, Université Catholique de Louvain.

O'Connor, G. C., 1994, Differences in marketing strategies and operating efficiencies in surviving and failed organizations, *Journal of Strategic Marketing*, 2, 1-28.

O'Farrell P.N. and Crouchley R., 1985, Employment change in permanent manufacturing plants: analysis and implications from an Irish case study, *Environment and Planning*, A17, p.333-P.353.

O'Keefe P., Westgate K., Wisner B., 1976, Taking the naturalness out of natural disasters , *Nature*, Volume 260, Issue 5552, pp. 566-567 (1976).

Olson D.L. and Wu D.D, 2008, *Enterprise Risk Management vol. 1, Financial Engineering and Risk Management*, World Scientific Publishing.

Ooghe H., Waeyaert N. 2004, OOrzaken van faling en falingspaden : literatuur overzicht en conceptueel verklaringsmodel, *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 57, 367-393.

Ooghe H. et Van Wymeersch C., 1996, *Traité d'analyse financière*, 6ième Edition, Presses Universitaires de Namur.

Ooghe H. et Van Wymeersch C., 2006, *Traité d'analyse financière*, Tome 1, Editions Intersentia-Anthemis, 694p.

OSEO, 2008, Une analyse comparative des procédures de faillite : FRANCE, ALLEMAGNE, ROYAUME-UNI – OSEO / Regards sur les PME – n°16 – Juin 2008

Pailot P., 1995, L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement : de l'emprise au deuil - approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique, Thèse de doctorat de l'Université en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille I), I.A.E. de Lille, novembre.

Pailot P., 1996, "L'approche biographique : une stratégie de recherche pour la gestion ?", Actes du colloque "Méthodes qualitatives et GRH", I.A.E. de Lille, C.L.A.R.É.E. (URA CNRS 936).

Pailot P., 1998, Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins "psychologiques" des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise, AIREPME.

Parsons T., 1951, Social structure and Dynamic Structure : the Case of Modern Medical Practice , The Social System, Free Press of Glencoe, 1951, p. 428-479

Paturel, R., 1987, Les implications du risque sur les stratégies de croissance de l'entreprise, Les petites affiches n°108.

Penrose E., 1959, The theory of the Growth of the Firm, Blackwell Scientific Publications, Oxford.

Persais E., 2003, Le développement durable : vers une diminution du risque éthique ?, Communication Colloque sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, novembre.

Peterson R.A, Kozmetsky G. and Ridgway N.M., 1983, Perceived causes of small business failures : a research note, American Journal of Small Business, vol. 8, n°1, 15-19.

Plane J.-M. et Torres O, 1998, Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? CIFPME 98 de Nancy-Metz.

Pochat C., 2001, Traitement légal de la défaillance et gouvernance: une comparaison internationale, *Revue internationale de droit économique*, 2001/4, pp. 465-488.

Porter M.E, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Quinn, R.E. and Cameron, K., 1983, Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness, some preliminary evidence, *Management Science*, 29,1, pp. 33-51.

Ramangalahy, C., 1990, Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants de PME - Une étude en fonction des stades de développement de l'entreprise, *Rapport de recherche présenté à 11JQTR*, pp.52-76.

Reix R., 2002, *Système d'information et management des organisations*, Vuibert, 4ème édition, Paris.

Reynolds, W., Savage, W. and Williams, A., 1994, *Your Own Business: A Practical Guide to Success*. ITP.

Rigaud, E, 2003, Définition et opérationnalisation d'une organisation virtuelle à base d'agents pour contribuer à de meilleures pratiques de gestion des risques dans les PME-PMI, *Thèse de doctorat Mines ParisTech*, 18 Décembre 2003.

Risk and Insurance Management Society, 2000, *Risk and Insurance Management Society, Inc. 1950-2000*, New York: Risk Management and Insurance Society.

Roberts, M and Wood, M., 2002, The strategic use of computerized information systems by a micro enterprise. *Logistics Information Management*, 15 (2), 115-125.

Robichaud Y. et Mc Graw E., 2004, Les objectifs entrepreneuriaux comme facteur explicatif de la taille des entreprises, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.

Robinson, K. C., and McDougall, P. P., 2001, Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22, 659-685.

Rocher R., 1988, Talcott Parsons et la sociologie américaine, *Les classiques des sciences sociales*, Université de Montréal.

Sammut, S., 1995, Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

Sammut, S., 1996, Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance, Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3e congrès international francophone de la PME, Université du Québec à Trois Rivières, octobre, tome 1, pp. 535-553.

Sammut, S., 1998, Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage, L'Harmattan, Paris.

Sammut S., 2000, Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune –environnement local, *Revue Internationale PME*, Vol. 13, N°1.

Sargeant M. and Tucker E., 2009, Layers of vulnerability in OHS for migrant workers: case study from Canada and the UK, *Policy and Practice in Health and Safety*, 7(2): 51-73

Schmiemann M., 2008, Les entreprises par classe de taille - tour d'horizon des PME dans l'UE, Commission européenne, Eurostat.

Schumpeter J., 1928, Unternehmer, in : Elster L., Weber A., Wieser F. (sous la dir.) ; *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*, Band 8, Verlag von Gustav Fischer, Jena, 476-487.

Schumpeter J., 1989, *Essays: On Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) & Oxford (UK) ; publication originale en 1951, Addison-Wesley.

Scott M. and Bruce R., 1987, Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, Vol. 20, N°3, p. 45 à 52, June 1987.

Selznick P., 1948, Foundations of the Theory of Organization, American Sociological Review, vol. 13, p. 22-35.

Sheppard, J.P., 1994, Strategy and Bankruptcy: an Exploration into Organizational Death, Journal of Management 20, 795-833.

Siu W.S., 1995, Entrepreneurial typology: the case of owner-managers in China, International Small Business Journal, volume 14, n°1, octobre-décembre.

Small Business Act, 2008, [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_fr.htm)

Smeda, 2012, <http://www.smeda.org.pk/main.php?id=2>

Smith N. R., 1967, The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company, East Lansing, MI: Michigan State University.

Snider H.W., 1991, Risk Management: A retrospective view, Risk Management.

Spiro, M., 1953, A typology of Functional Analysis, Exploration, 1, 1953, 84-95.

Stearns, T.M., Carter, N.M., Reynolds, P.D. and Williams, M., 1995, New firm survival: Industry, strategy and location, Journal of Business Venturing, 10, 23-42.

Steinmetz, L.L., 1969, Critical stages of small business growth, when they occur and how to survive them, Business Horizons, Vol. 12, No 1, pp. 29-36.

Stevenson H. H. et Gumpert D. E., 1985, Au cœur de l'esprit d'entreprise, Harvard l'Expansion, automne, p 23-33.

St Pierre J., 2004, La gestion du risque Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement, Collection PME et Entrepreneuriat, Presse de l'Université du Québec.

Sullivan, T.A., Warren, E. and Westbrook, J., 1999, Financial Difficulties for Small Businesses and Reasons for Their Failure, US Small Business Administration Office of Advocacy Research Study N° 188.

Tanzi T. et Delmer F., 2006, Ingénierie du risque, Lavoisier.

Thain, D. H., 1969, Stages of corporate development. Business Quarterly 34:32-45.

Theng L.G. and Boon J.L.W, 1996, An explanatory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises, Asia Pacific Journal of Management, vol. 13, n°2, 47-61.

Thiessen, K., R. E. Hoyt and B. M. Merkley. A Composite Sketch of a Chief Risk Officer. (Toronto: Conference Board of Canada). September 2001.

Thornhill, S. and Amit, R., 2003, Learning about Failure: Bankruptcy, Firm Age and the Resource-Based View, Organization Science 15, 497-509.

Timmons, J.A., 1994, New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL.

Tixier J., Dusserre G., Salvi O., Gaston D., 2002, Review of 62 risk analysis methodologies of industrial plants, Journal of Loss Prevention in the Process Industries, vol 15, pp. 291-303.

Torres O., 1997, Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, RIPME, vol. 10-2, p.9-43.

Torres, O., 1999, les PME, Editions Flammarion, Collection Dominos, 128p.

Torres, O., 2000, L'entrepreneuriat face à la globalisation, dans Histoire d'entreprendre (sous la dir. de T. VERSTRAETE), Editions ESM, juillet 2000.

Torres, O., 2003, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.

Torres, O., 2004, The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity, *Piccola impresa, Small Business*.

Torres O., et Gueguen G., 2006, Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique, 8ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse, Octobre 2006.

Toulouse, J.M., 1980, Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur, *Revue Commerce*, Vol. 1-6, pp. 124-134.

Toulouse, J.M., 1982, Stades de développement de l'entreprise et les défis de l'entrepreneur, *Revue du Commerce*, 16, pp. 124-134.

Turner, B.L. et al., 2003, A Framework for Vulnerability Analysis in Sustainability Science. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)*. Vol. 100, No. 14. pp. 8074-8079. <<http://www.pnas.org/cgi/reprint/100/14/8074.pdf>>, 06 March 2011.

Tyebjee, T.T., Bruno, A.V. and McIntyre, S.H., 1983, Growing ventures can anticipate marketing stages, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 1, pp.62-66.

Uzunidis, D., 2001, Entrepreneurs, création d'entreprise et désordre économique (Entrepreneurs, venture creation and economic disorder) Abstract : la norme, quelle est la place de la petite entreprise et de son créateur, Working Papers 45, Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, ULCO / Research Unit on Industry and Innovation.

Van Caillie D. et Dighaye A., 2002, La recherche en matière de faillite d'entreprise : un état de sa situation et de ses perspectives d'avenir, Communication présentée à la XIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, ESCP-EAP, 5-7 Juin 2002.

Van Caillie, D., Santin, S., Crutzen, N. et Kabwigiri, C., 2006, L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur-clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique, Communication aux Premières Journées G. Doriot, Normandie, mars.

Véret C. et Mekouar R., 2005, Fonction: Risk Manager. Collection Fonctions de l'entreprise. Dunod.

Vernon R., 1970, The Technology Factor in International Trade, N.B.E.R., New York.

Walters D.R., 2001, Health and safety in Small enterprise. European Strategies for Managing improvement, P.I.E-Peter Lang S.A, Brussels.

Wang, K.C., 2005, Business Life Cycles and Five Elements Theory, Institute of Business Administration, National Taipei University

Watts H.D., 1981, The Branch Plant Economy: A Study of External Control, Longman, Harlow, Essex.

Weissenberg G., 1969, Promotion of Occupational Safety and Health in Small Undertakings. Action by workers' organizations, Congrès international de sécurité et d'hygiène du travail, Genève, 30 juin-4 juillet 1969.

Welsch H.P. and Young E.C., 1982, The information source selection decision: the role of entrepreneurial personality characteristics, Journal of Small Business Management, pp.49-57.

Welsh, J., White F. 1981. A small business is not a little big business. Harvard Business Review, July-August: 18-26.

Wicklund, J., Davidsson P., and Delmar. F., 2003, What do they think and feel about the growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. Entrepreneurship Theory and Practice 27(3).

Witmeur O. et Biga Diambeidou M., 2009, Au-delà des cycles de vie : Typologies vs. taxonomie ?, Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, France.

Zwetsloot, G. 2000. Developments and debates on OHSM system standardisation and certification. In Frick et al. 2000. Systematic occupational health and safety management. Perspectives on an international development. Pergamon.: Elsevier Science. pp.391-412.

## INDEX DES TERMES

<i>Termes</i>	<i>Définition</i>	<i>Source</i>																
<i>Acceptation du risque</i>	Décision argumentée en faveur de la prise d'un risque particulier.	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Conséquence</i>	Effet d'un événement affectant les objectifs.	ISO 31000 : 2009																
<i>Contexte externe</i>	Environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs.	ISO 31000 : 2009																
<i>Contexte interne</i>	Environnement interne dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs.	ISO 31000 : 2009																
<i>Critères de risque</i>	Termes de référence vis-à-vis desquels l'importance d'un risque est évaluée.	ISO 31000 : 2009																
<i>Défaillance d'une entreprise</i>	Etat de cessation de paiements, c'est-à-dire que l'entreprise n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible.	INSEE, 2012, Défaillance d'entreprise, Définitions et méthodes, Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.																
<i>Evènement</i>	Occurrence ou changement d'un ensemble particulier de circonstances	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Goût du risque / Appétit au risque</i>	Importance et type de risque qu'un organisme est prêt à saisir ou à préserver.	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Partie prenante</i>	Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Perception du risque</i>	Point de vue d'une partie prenante concernant un risque.	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Phénomène dangereux</i>	Source de dommage potentiel.	ISO Guide 73 : 2009																
<i>Risque</i>	Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs	ISO 31000 : 2009																
<i>Source de risque</i>	Tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque.	ISO 31000 : 2009																
<i>TPE / PME</i>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th><i>Number of Emp.</i></th> <th><i>Turnover (millions of euros)</i></th> <th><i>Total of the annual balance sheet</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Microenterprises</i></td> <td style="text-align: center;">&lt; 10</td> <td style="text-align: center;">&lt; 2</td> <td style="text-align: center;">&lt; 2</td> </tr> <tr> <td><i>Small enterprises</i></td> <td style="text-align: center;">&lt; 50</td> <td style="text-align: center;">&lt; 10</td> <td style="text-align: center;">&lt; 10</td> </tr> <tr> <td><i>Medium enterprises</i></td> <td style="text-align: center;">&lt; 250</td> <td style="text-align: center;">&lt; 50</td> <td style="text-align: center;">&lt; 43</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Number of Emp.</i>	<i>Turnover (millions of euros)</i>	<i>Total of the annual balance sheet</i>	<i>Microenterprises</i>	< 10	< 2	< 2	<i>Small enterprises</i>	< 50	< 10	< 10	<i>Medium enterprises</i>	< 250	< 50	< 43	Commission Européenne, 2003, Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (Journal officiel L 124 du 20.05.2003).
	<i>Number of Emp.</i>	<i>Turnover (millions of euros)</i>	<i>Total of the annual balance sheet</i>															
<i>Microenterprises</i>	< 10	< 2	< 2															
<i>Small enterprises</i>	< 50	< 10	< 10															
<i>Medium enterprises</i>	< 250	< 50	< 43															
<i>Vraisemblance</i>	Possibilité que quelque chose se produise.	ISO 31000 : 2009																
<i>Vulnérabilité</i>	Propriétés intrinsèques de quelque chose entraînant une sensibilité à une source de risque pouvant induire un évènement avec une conséquence.	ISO Guide 73 : 2009																

## INDEX DES ILLUSTRATIONS

Table 1 : Défaillances en France en 2011 organisées par régions d'après (Altares, 2012).....	27
Table 2 : Défaillances en France en 2011 organisées par secteur d'après (Altares, 2012).....	28
Table 3 : Défaillances en France en 2011 organisées par catégorie juridique d'après (Altares, 2012).....	28
Table 4 : Défaillances en France en 2011 organisées par Chiffre d'Affaires d'après (Altares, 2012).....	29
Table 5 : Défaillances en France en 2011 organisées par Age de l'entreprise d'après (Altares, 2012).....	29
Table 6 : Nombre d'entreprises, d'emplois et valeur ajoutées dans les EU-27 par taille en 2010 (Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/ Ecorys) .....	30
Table 7 : Poids de la PME dans l'économie française (Schmiemann, 2008).....	31
Table 8 : Nombre moyen de personnes employées par entreprise.....	31
Table 9 : Nombre de personnes occupées dans les entreprises françaises (Schmiemann, 2008) .....	31
Figure 1 : Evolution du nombre de défaillance en France entre 2002 et 2011 selon (Altares, 2012).....	32
Table 10 : Nombre de défaillances selon l'effectif de l'entreprise (Altares, 2012).....	33
Figure 2 : Evolution du nombre de liquidations et redressement judiciaires en fonction de l'effectif selon (Altares, 2012). .....	33
Figure 3 : Représentation simplifiée des étapes de la défaillance.....	34
Figure 4 : Représentation simplifiée des origines de la défaillance.....	35
Table 11 : Causes de défaillance liées à l'environnement et de la catégorie Milieu.....	36
Table 12 : Causes de défaillance liées à l'environnement et de la catégorie Parties prenantes.....	36
Table 13 : Cause de défaillance liées à l'environnement et de la sous-catégorie Milieu/Parties prenantes.....	37
Table 14 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Personnalité .....	37
Table 15 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Compétences.....	38
Table 16 : Causes de défaillance liées à l'entrepreneur et de la catégorie Personnalité / Compétence.....	38
Table 17 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Organisationnel.....	40
Table 18 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Fonctionnel .....	41
Table 19 : Causes de défaillance liées à l'entreprise et de la catégorie Structurel.....	42
Table 20 : Manquements endogènes associées aux causes de défaillances exogènes .....	44
Figure 5 : Etapes de développement de la gestion des risques d'après les travaux de (Lee, Nielson and Keffler, 2003).....	46

Table 21 : Les différents référentiels présentés par (Crickette et al., 2011) .....	48
Figure 6 : Hiérarchie des référentiels proposée par (Ho Sang, 2010) .....	48
Figure 7 : Typologie des risques purs et spéculatifs de (Barthélémy et Quidel, 2000).....	49
Figure 8 : Classification des risques proposé par le cadre de référence de la gestion des risques (FERMA, 2003). .....	51
Table 22 : Exemples de risques identifiés par (De La Rosa, 2003) .....	52
Table 23 : Exemples d’approches de gestion des risques à destination des PME .....	52
Table 24 : seize critères de la gestion des TPE selon (Foliard, 2008).....	64
Figure 9 : Les composantes du risque selon (Bernard et al., 2002) .....	78
Figure 10 : Les composantes de la vulnérabilité .....	80
Figure 11 : Les composantes de l’évaluation de la vulnérabilité .....	83
Figure 12 : Les deux approches de réduction de la vulnérabilité.....	87
Figure 13 : Lien entre cycle de vie et vulnérabilités de l’entreprise .....	102
Table 25 : Exemple d’échelle d’évaluation pouvant être utilisée. ....	107
Table 26 : Exemple de données fournies dans (OSEO, 2008) .....	109
Figure 14 : Données relatives au couple cessation/continuation dans (OSEO, 2008) .....	110
Figure 15 : Données relatives au couple liquidation immédiate/ liquidation après observation dans (OSEO, 2008) .....	110
Figure16 : Nuage de points associé construit dans le but d’effectuer la sélection des évènements à partir des données (OSEO, 2008) .....	111
Table 27 : Exemples d’évènements retenus .....	112
Figure 17 : Nuage de points des évènements associés aux débouchés .....	113
Figure 18 : Nuage de points des évènements associés à la stratégie .....	113
Figure 19 : Nuage de points des évènements associés à la production .....	114
Figure 20 : Nuage de points des évènements associés à la finance.....	114
Figure 21 : Nuage de points des évènements associés au management.....	115
Figure 22 : Nuage de points des évènements associés aux accidents .....	115
Figure 23 : Nuage de points des évènements associés à l’environnement macroéconomique .....	116
Table 28 : Extrait des évènements retenus comme éléments d’entrée pour le modèle de conséquences .....	116
Figure 24 : Exemple d’un organigramme hiérarchique .....	119
Figure 25 : Exemple d’une architecture divisionnelle .....	120
Figure 26 : Exemple de représentation fonctionnelle d’une organisation.....	120
Figure 27: Les quatre étapes du modèle de (Zwetsloot, 2000). .....	121
Figure 28 : Modèle fonctionnel retenu de la TPE pour la modélisation de ses vulnérabilités	126

Table 29 : Entités supportant le risque et impacts par domaine d'études selon (Bernard et al., 2002).....	131
Table 30 : Quelques exemples d'échelles de gravité des conséquences (Table complète en Annexe 22).....	132
Table 31 : Quelques exemples d'échelles de positivités des conséquences (Table complète en Annexe 23).....	133
Table 32 : Gravités des dommages retenues .....	135
Table 33 : Exemples de facteurs de risques issus (Bernard et al., 2002) .....	136
Table 34 : Les catégories retenues pour l'organisation des critères de vulnérabilités .....	138
Table 35 : Exemples de critères associés à la fonction « Direction » .....	138
Table 36 : Critères associés à la fonction « Gestion financière ».....	139
Table 37 : Critères associés à la fonction « Ventes/Commercial » .....	139
Table 38 : Critères associés à la fonction « Administration ».....	139
Table 39 : Critères associés à la fonction « Production » .....	140
Table 40 : Critères associés à la fonction « Gestion des ressources humaines » .....	140
Table 41 : Critères associés de façon « transverse » à toutes les fonctions de l'entreprise ...	141
Table 42 : Critères associés aux « parties prenantes » de l'entreprise .....	141
Figure 29 : Représentation du sous-modèle de conséquences .....	142
Figure 30 : Représentation du modèle des vulnérabilités des TPE quand celles-ci sont confrontées à leurs risques majeurs.....	143
Table 43 : Extrait de la matrice booléenne construite .....	147
Table 44 : Plan « Influence / Dépendance » adapté de (Godet, 2001).....	147
Figure 32 : Zoom au deux tiers du premier plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A).....	151
Figure 33 : Deuxième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>2</sup> ) .....	153
Figure 34 : Zoom au deux tiers du deuxième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>2</sup> ) .....	154
Figure 35 : Troisième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>3</sup> ) .....	155
Figure 36 : Quatrième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>4</sup> ) .....	156
Figure 37 : Zoom au deux tiers du troisième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>3</sup> ).....	156
Figure 38 : Zoom au deux tiers du quatrième plan « Influence / Dépendance » issu de la matrice initiale (Matrice A <sup>4</sup> ).....	157
Table 45: Extrait de la table de comparaison des outils existants de diagnostic à destination des TPE/PME .....	161
Figure 39 : Cheminement et buts de l'analyse des données.....	163

Table 46 : Extraits du questionnaire n°3 - Etape de développement de l'entreprise .....	166
Table 47 : Extraits du questionnaire n°14 – Caractérisation de la nature des conséquences historiques .....	168
Table 48: Extrait du questionnaire n°15 – Caractérisation de la nature des conséquences envisagées.....	169
Table 49 : Extrait du questionnaire n°18 – Identification des actions mises en œuvre en réponses aux évènements subis .....	169
Table 50 : Extrait du questionnaire n°19 – Identification des actions en œuvre pour répondre aux évènements envisagés.....	170
Figure 40 : Représentation des trois phases de l'outil de diagnostic .....	170
Table 51 : Représentation de l'enchaînement des neuf étapes de l'outil de diagnostic .....	171
Figure 41 : Représentation du Module 1 du diagnostic .....	171
Figure 42 : Représentation du Module 2 du diagnostic .....	172
Figure 43 : Représentation du Module 3 du diagnostic .....	173
Table 52 : Résumé des expérimentations à conduire .....	174
Table 53 : Questions administrées pour évaluer la forme des questionnaires et fiches .....	177
Table 54 : Extrait des questions administrées pour évaluer le contenu des questionnaires et fiches .....	178
Table 55 : Extrait des questions administrées pour évaluer la pertinence des résultats issus des questionnaires et fiches .....	178
Table 56 : Caractéristiques des entreprises rencontrées pour la validation du questionnaire	179
Table 57 : Caractéristiques des entreprises rencontrées pour la validation de la méthode ...	182
Table 58 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la forme des questionnaires et fiches .....	183
Table 59 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la forme des questionnaires et fiches .....	184
Table 60 : Résultats obtenus pour l'évaluation de la pertinence des résultats obtenus (extraits) .....	186

## **Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME fondée sur le concept de cycle de vie**

**RESUME :** La Très Petite Entreprise (TPE) / Petite et Moyenne Entreprise (PME), comme toutes entités socioéconomiques, est confrontée à des risques variés durant la conduite de ses activités (Incendie, perte d'un fournisseur important, Accident du travail, échec d'un partenariat, espionnage industriel,...). A la différence de leurs homologues de grande taille, celles-ci n'ont pas à leur disposition d'outils dédiés pour les gérer dans leur globalité et donc assurer leur pérennité. Fort de ce constat, le Groupe AFNOR en collaboration avec le Centre de recherche sur les Risques et les Crises de Mines ParisTech, a initié une réflexion qui permettrait d'apporter des réponses à cette problématique.

Cette thèse présente donc les fondements et la conception d'une démarche de maîtrise globale des risques des TPE / PME. Les résultats de ces travaux s'adressent bien entendu aux dirigeants des TPE / PME mais également aux différents « acteurs relais » (associations d'entreprises, des CCI, des CRCI, des Chambres des Métiers, des assureurs ...) qui les accompagnent et assistent dans le cadre de leur démarche de maîtrise des risques.

Elle repose sur la définition et la construction d'un outil de diagnostic qui permet la mise en évidence et la réduction des vulnérabilités des TPE / PME face à leurs risques majeurs. Pour cela, la caractérisation des vulnérabilités des TPE / PME a abouti à la mise en évidence de leur caractère transitoire grâce au concept de cycle de vie. Une fois décrites, leur modélisation conduit à l'identification des critères qui font varier la nature et / ou la gravité des dommages quand un Évènement Non Souhaité (ENS) survient. Ces critères de vulnérabilités sont les constituants prépondérants du diagnostic. Ce dernier permet de mettre en évidence les faiblesses de l'organisation afin d'apporter des propositions adaptées d'améliorations (formation, diagnostic ou autodiagnostic spécifique, accompagnement, conseil, sensibilisation,...).

**Mots clés :** Gestion des risques, TPE / PME, Cycle de vie, Vulnérabilité

## **Definition of an approach for vulnerabilities reduction within VSB / SB founded on the lifecycle concept**

**ABSTRACT:** As every socio-economic entities, the Very Small Business (VSB) / Small Business (SB) faces various risks related to its activities (fire, loss of an important supplier, work accident, failure in a partnership, industrial espionage,...). If large companies have at their disposal dedicated tools to manage them all and to ensure their durability, VSB / SB do not. Armed with this knowledge, the Group AFNOR (the French national body for standardization) in collaboration with the Center for research on Risks and Crisis of Mines ParisTech initiated a joint reflection to give an answer to this situation.

This thesis presents the basis and the design of an approach for global risks mastery within VSB / SB. Obtained results of course concern to VSB / SB owners but also to all "intermediary actors" (businesses associations, (regional) chamber of commerce and industry, trade chambers, insurers,...) who accompany and support them in their risks management initiatives.

It rests/is based on the definition and the construction of a diagnostic tool which allows to identify and to reduce the vulnerabilities of VSB / SB when they are confronted to their major risks. For this, the characterization of VSB / SB vulnerabilities led to highlight their transitory characteristic through the lifecycle concept. Once described, their modeling results in identifying criteria which explain variations of the nature and / or severity of damages when an event occurs. These criteria are the main constituents of the diagnostic tool. The latter allows to point the weaknesses of the enterprise in order to bring adapted improvements proposals/offers (training, specific diagnostic or self-diagnostic, coaching, consulting, sensitization,...).

**Keywords :** Risk management, VSB / SB, Lifecycle, Vulnerability.