

## **Déterminants endogènes et impacts de la gestion des risques sur la performance globale des PME manufacturières**

**Josée St-Pierre**

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada

[Josee.st-pierre@uqtr.ca](mailto:Josee.st-pierre@uqtr.ca)

**Crispin A. Enagogo**

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada

[Crispin.enagogo@uqtr.ca](mailto:Crispin.enagogo@uqtr.ca)

**Jean Pierre Menguele**

Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Canada

[Jean.pierre.menguele@uqtr.ca](mailto:Jean.pierre.menguele@uqtr.ca)

**Nazik Fadil**

Département Droit, Finance, Contrôle, Laboratoire Métis, EM-Normandie, France

[nfadil@em-normandie.fr](mailto:nfadil@em-normandie.fr)

**Mots clés :** Incertitude, Gestion des risques, Performance, PME manufacturières

**Résumé :** L'environnement dans lequel évoluent les PME est de plus en plus caractérisé par des turbulences et de l'incertitude qui se traduisent par l'imprévisibilité des résultats de leurs décisions et actions. Cela suscite une question fondamentale à savoir comment font les PME pour assurer leur performance dans un tel contexte? Plus précisément, est-ce que la gestion active des risques, considérée comme une compétence stratégique essentielle par certains auteurs, influence leur performance dans un contexte d'insuffisance de prévisibilité? Quels seraient alors les déterminants favorisant la gestion des risques dans ce contexte? Notre étude vise à répondre à ces questions par l'examen du fonctionnement de 500 PME manufacturières (PME<sub>M</sub>) québécoises. L'estimation d'un modèle à équations structurelles montre que dans un contexte de turbulence et d'incertitude, la mobilisation des pratiques de gestion des risques par les PME manufacturières renforce leur performance. Les compétences organisationnelles et l'orientation entrepreneuriale du dirigeant sont positivement associées à la gestion des risques dans ces entreprises. De ces résultats, il s'en suit que pour maintenir de façon durable leur performance, dans les périodes de perturbation, les dirigeants des PME<sub>M</sub> sont appelés à renforcer les pratiques de GR, en étant proactifs, innovateurs et preneurs de risque et en mobilisant certaines compétences organisationnelles. Cette étude contribue à l'identification des déterminants endogènes de la gestion des risques et montre ses effets bénéfiques sur la performance des PME<sub>M</sub>.

**Remerciements :** les auteurs aimeraient remercier les évaluateurs pour leurs commentaires et suggestions, ainsi que la Chaire de recherche sur la gestion de la performance et des risques des PME pour son appui financier.



## 1. Introduction

L'environnement d'affaires présente de plus en plus d'incertitude qui augmente la complexité de la gestion des entreprises dont les PME<sub>M</sub>. Cet environnement oblige ces entreprises à intensifier leurs efforts d'innovation, à internationaliser davantage leurs activités et à investir massivement dans leur infrastructure technologique afin d'améliorer leur compétitivité et de sécuriser leurs marchés (Sharma et al., 2020). Aussi, cette situation augmente significativement l'incertitude dans la prise de décision stratégique des dirigeants. Cette incertitude se manifeste autant sur la prévisibilité de l'état de l'environnement dans le futur, les difficultés à anticiper les conséquences sur l'entreprise de même que sur l'efficacité des réponses développées face à cet environnement (Milliken, 1987).

En effet, l'incertitude est une situation dans laquelle on ne saurait affirmer si une proposition est vraie ou fausse (Holton, 2004). Dans le domaine de la gestion, elle est tout ce qui n'est pas connu avec certitude, ou encore une situation dans laquelle il n'est pas possible de mesurer ni la probabilité de réalisation d'un événement, ni l'impact de cet événement sur une organisation (Emblemsvåg et Endre Kjølstad, 2002), réduisant toute possibilité de prédictibilité des résultats d'une décision (Packard et Clark, 2020). Lueg et Borisov (2014) soulignent la confusion rencontrée dans la littérature au sujet de la définition de l'incertitude, et montrent que celle-ci diffère suivant deux approches épistémologiques : l'approche positiviste et l'approche comportementale. L'approche positiviste soutient que l'incertitude existe indépendamment de la perception des individus. Elle est vue de la même façon par tout le monde et est un phénomène homogène pour tous. L'approche comportementale quant à elle affirme que l'incertitude résulte de la perception des individus quant à leur capacité à prédire le résultat de leurs actions en leur assignant des probabilités d'occurrence. Elle est un phénomène perceptuel dont l'évaluation dépend des caractéristiques et du profil de chaque individu. Cette approche a été mobilisée par de nombreux chercheurs (voir notamment Acar et Göç, 2011; Agrawal, 2016; Britzelmaier, Schmidtmeier et Crovini, 2020) qui ont souhaité comprendre les réactions des dirigeants de PME lorsqu'ils sont en contexte d'incertitude.

L'incertitude fait donc partie de la réalité et nul ne peut s'y abstraire. Toutefois, pour certains dirigeants, elle peut être « bloquante », c'est-à-dire mener à des comportements prudents et freiner la réalisation de projets particuliers reposant sur des stratégies d'innovation et d'exportation (Facchini, 2007). Pour d'autres, elle est simplement un élément de contingence qu'il faut introduire à la prise de décision pour ensuite déployer des actions adaptées (Deng *et al.*, 2021). La GR fait partie de ces actions que certains chercheurs reconnaissent de plus en plus comme une compétence stratégique à développer chez les PME (Gao *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2013; Reboud et Séville, 2016).

Falkner et Hielb (2015) soulignent que les initiatives que doivent prendre les dirigeants pour adapter leur organisation et maintenir leur avantage compétitif dans un environnement incertain nécessitent souvent qu'ils adoptent une attitude favorable au risque (*risk-taking attitude*). C'est ainsi que certains dirigeants de PME accepteront de se lancer dans des activités d'exportation, de développement de nouveaux produits et autres initiatives « risquées ». Tout en acceptant de prendre certains risques, les dirigeants doivent en parallèle développer leur capacité à les gérer efficacement s'ils

ne veulent pas compromettre la survie de leur entreprise. Tel que le montrent certaines études, la gestion du risque peut améliorer la performance des entreprises, dont celles, notamment, qui se livrent à des activités d'innovation (Wonglimpiyarat, 2018). La capacité de GR est donc devenue un sujet d'intérêt grandissant et s'inscrit maintenant au nombre des capacités stratégiques à maîtriser dans les PME (Bromiley *et al.*, 2015; Nair *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2013).

Cependant, malgré l'exposition accrue des PME aux risques ces dernières années, leur gestion des risques repose rarement sur des outils formels ou des processus structurés et reste largement une tâche qui incombe au propriétaire-dirigeant (Bensaada et Taghezout, 2019). Jusqu'à présent, peu de recherches ont été faites sur les processus de gestion des risques des PME (Crovini *et al.*, 2021), et dans l'ensemble, elles indiquent une attitude plutôt passive de la part des dirigeants à cet égard (Britzelmaier *et al.*, 2020). Brustbauer (2016) note également que tout en reconnaissant l'existence de nombreux risques associés aux activités d'innovation, d'internationalisation et d'implantation de technologies, même les PME les plus agressives semblent être relativement peu capables de reconnaître les risques auxquels elles sont confrontées.

Ce constat établi dans la littérature suscite une question fondamentale à savoir comment font les PME<sub>M</sub> pour assurer leur performance dans un environnement turbulent c'est-à-dire un contexte changeant et où la prévisibilité des résultats est faible? Plus précisément, est-ce que la gestion des risques améliore la performance des PME<sub>M</sub>? Considérant que peu de PME sont actives en gestion des risques, on peut aussi se demander quels sont les facteurs endogènes déterminant leur décision d'adopter un comportement actif en matière de gestion des risques?

L'objectif de cette communication consiste à mieux comprendre le comportement des PME en matière de gestion des risques. Pour cela, la suite du texte est articulée comme suit : la deuxième section présente une recension de la littérature qui soutient le développement des hypothèses; la troisième s'articule autour de la méthodologie de la recherche, suivi des résultats et de leur analyse. Le texte se termine par une discussion sur ces résultats ainsi qu'une conclusion.

## **2. Recension de la littérature et développement des hypothèses**

### *2.1 Gestion des risques dans le contexte d'incertitude*

Le contexte de turbulence dans lequel évoluent les entreprises ces dernières années exacerbe la volatilité des résultats des actions de plusieurs PME. L'insuffisance de prévisibilité qui affecte les chaînes d'approvisionnement et les canaux de distribution, les fluctuations de la demande et les contraintes d'accès à la main d'œuvre constituent des exemples de facteurs qui perturbent les conditions de prise de décisions par les dirigeants des PME. Dans ce contexte de perturbation environnementale, les décisions prises sont risquées et l'atteinte des objectifs organisationnels est paralysée (Dvorsky *et al.*, 2020). Il s'avère alors important pour les PME d'adopter des dispositifs de gestion des risques. D'après Bogodistov et Wohlgemuth (2017), la gestion des risques peut être définie comme un processus visant à faire face aux risques afin de minimiser la volatilité des rendements et d'assurer la survie de l'entreprise. Pour Bromiley *et al.* (2015), la GR est conçue dans une approche holistique de mobilisation des pratiques qui permettent de faire face à des risques de manière compréhensive et cohérente,

devenant ainsi une composante fondamentale de la stratégie et la gouvernance de l'entreprise.

Par ailleurs, Kim (2019) note que la gestion des risques peut se faire de façon passive (réaction après survenance) ou active (prévention). Dans ce dernier cas, la gestion active est un choix stratégique qui consiste à implémenter des pratiques de GR dans le but d'atteindre les objectifs préalablement définis de l'entreprise (Brustbauer, 2016). Une gestion active est plus souvent adoptée par des PME qui endosse un comportement de prospecteur (Henchel, 2008). Cela implique une bonne connaissance des risques et la mise en place des pratiques permettant leur prévention et des réponses adaptées à leur manifestation, ce qui contribue à garantir l'efficacité de la prise de décisions stratégiques (Falkner et Hielb, 2015).

Le risque ici se comprend comme la possibilité de survenance d'un événement susceptible d'affecter négativement la réalisation des objectifs de l'entreprise (Grant *et al.*, 2014). Les risques peuvent se produire de manière successive ou simultanée (Dvorsky *et al.* (2020). Ils prennent des contours divers tels que les risques associés aux activités d'innovation (développement de produits, de marchés et de procédés), d'internationalisation et d'implantation de technologies numériques (applications informatisées) (Britzelmaier, Häberle et Landwehr, 2015; Bensaada et Tagheout, 2019; Kubíčková et Toulouva, 2013). Ils concernent également la santé du dirigeant principal de l'entreprise (Fernet *et al.*, 2015) et sa capacité de leadership visant à guider son entreprise dans ce contexte de forte pression environnementale (Engelen *et al.*, 2015).

Au regard de ce contexte, la gestion des risques semble s'imposer comme une nécessité pour les PME. Vu que les dirigeants sont davantage appelés à prendre des risques, il devient important d'apprendre à les gérer. En effet, la GR permet de réduire l'incertitude sur les décisions à long terme en procédant à l'identification des situations susceptibles de se produire et de nuire à la création de la valeur dans l'entreprise (Acar et Göç, 2011). La GR aide aussi à préciser les objectifs à poursuivre, améliore la communication dans l'entreprise et facilite la prise de décision et l'élaboration des priorités dans les actions à déployer (Marcelino-Sádaba *et al.*, 2014).

Il est à noter que la GR dans les PME a évolué d'une conception en silos (ou gestion traditionnelle des risque (Liebenberg et Hoyt, 2003) qui se caractérise par la gestion séparée des différentes catégories de risque auxquels une entreprise peut être exposée (Lundqvist, 2015), à une vision globale qui permet d'étudier minutieusement les vulnérabilités et les risques de l'entreprise et de mettre en œuvre un ensemble d'outils pour leur traitement (Lundqvist, 2015). Cette conception est celle du processus de gestion des risques ou *Entreprise Risk management* (COSO, 2004). Cette approche est calquée sur celle de la gestion de la performance du milieu des années 80, où les gestionnaires considèrent de façon concomitante les facteurs internes et externes pouvant exposer l'entreprise à différentes situations dommageables (Bromiley *et al.*, 2015). C'est donc à juste titre que la GR dans les PME est de plus en plus considérée par certains auteurs non seulement comme une compétence stratégique à développer (Gao *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2013), mais aussi comme une capacité dynamique essentielle au succès des entreprises opérant dans un environnement turbulent (Nair *et al.*, 2014).

En tant que telle, la GR suppose la disponibilité de certaines compétences telles des connaissances spécifiques (Henschel, 2010) nécessaires à la prise de décisions en incertitude (Gorzeń-Mitka, 2013). L'expérience des risques (You *et al.*, 2013) procure aussi le sentiment de contrôle des résultats de certaines décisions prises dans des situations de perturbation et indique les comportements à adopter (Hudáková et Dvorský, 2018). L'étude de Bertrand et St-Pierre (2011) montre que l'expérience et l'expertise influencent la nature et l'étendue des risques que peut reconnaître un dirigeant dans un contexte d'incertitude à l'instar de celui de développement de nouveaux produits. D'après les résultats de leur étude, les dirigeants sont plus à l'aise à gérer les risques dans les domaines où ils ont de l'expertise et de l'expérience, car ils ont plus de facilité à les identifier. La GR peut également être conduite par la mobilisation de certaines routines comme l'encouragement du personnel à prendre des risques ou à travailler en collaboration (Brustbauer, 2016). Comme le montre Oncioiu (2014), le niveau de risque acceptable dans une entreprise de petite taille dépend de l'opinion des propriétaires dirigeants (ci-après P.Dir.) et du personnel de direction, ce qui suppose une communication régulière sur les risques afin de réduire les coûts que peuvent occasionner les mauvaises décisions. Par ailleurs, la veille informationnelle en tant que routine permet de réduire l'incertitude. Cette veille s'effectue par la quête d'informations auprès des parties prenantes internes et externes (fournisseurs, clients, employés) de l'entreprise afin de prendre des décisions plus éclairées (McMullen et Sherpherd, 2014). Les différents niveaux de performance des entreprises et le taux de sortie de certains P.Dir. des activités entrepreneuriales montrent que ce ne sont pas toutes les PME qui disposent des moyens de mettre en place la GR afin de limiter les effets de l'incertitude sur la volatilité des résultats de leurs actions (De Araújo Lima, Crema et Verbano, 2020). Ce qui montre l'importance des capacités organisationnelles dans l'implémentation de la GR dans les PME (Henschel, 2008).

## 2.2. Les capacités organisationnelles

La littérature montre que les PME éprouvent des difficultés à adopter la GR puisqu'il s'agit d'une compétence qui requiert des ressources et des compétences spécifiques (Henschel, 2008) dont elles ne sont pas toujours pourvues. C'est le cas de compétences humaines nécessaires à la GR (Britzelmaier *et al.*, 2015; Toulová, Tuzová, et Veselá, 2016). Le plus souvent, la responsabilité de GR incombe au seul P.Dir. (Grant *et al.*, 2014) ou au conseil d'administration (Henschel, 2010), et le processus n'est pas toujours intégré dans le système de contrôle de gestion de l'entreprise. Cette manière de gérer les risques réduit l'implication du personnel et la précision lors de leur identification et évaluation et fait de la GR une activité beaucoup plus subjective qu'objective (Britzelmaier *et al.*, 2015).

Plusieurs auteurs suggèrent que l'optimisation des capacités organisationnelles pourrait améliorer la GR dans les PME. Les capacités organisationnelles évoquent le fait qu'une entreprise ait des possibilités de mobiliser des ressources tangibles ou non, en vue d'implémenter des actions susceptibles de soutenir sa performance (Rehman, Mohamed et Ayoup, 2019). On distingue généralement deux catégories de capacités organisationnelles : les capacités substantives (CS) et les capacités dynamiques (CD) (Jie, Harms, Groen et Jones, 2021). Les premières permettent à l'entreprise d'effectuer des tâches administratives, opérationnelles et de gouvernance afin de créer de la valeur pour leurs parties prenantes (Teece, 2014); tandis que les secondes aident

l'entreprise à s'adapter aux changements de l'environnement ou de provoquer ces changements afin d'atteindre ses objectifs (Zollo et Winter, 2002).

Au regard des activités qu'elles engendrent, les CD s'alignent et correspondent à la philosophie et au processus de GR (Bogodistov et Wohlgemuth, 2017; Jean-Jules et Vicente, 2021). En tant que capacités de niveau supérieur (d'ordre stratégique, Zahra *et al.*, 2006) les CD peuvent aider à la gouvernance des risques et ainsi aligner la GR à la stratégie de l'entreprise (Lundqvist, 2015; Nair *et al.*, 2014). Selon Nair *et al.* (2014), les CD sont utiles pour une GR intégrée, car elles se concentrent non seulement sur la prévention des événements, mais également sur le développement de la résilience organisationnelle pour faire face aux événements qui se sont déjà produits. Comme le montrent Bogodistov et Wohlgemuth (2017), il est difficile, voire non rentable d'identifier *ex ante* tous les risques probables que peut courir une entreprise. Ainsi, au lieu de dépenser les ressources à essayer d'identifier tous les risques dans un environnement dynamique, les entreprises devraient plutôt renforcer leur résilience organisationnelle, c'est-à-dire leur capacité à répondre à des événements imprévus (Bogodistov et Wohlgemuth, 2017). C'est également la préoccupation de la perspective des CD, à savoir, répondre à l'incertitude environnementale par la reconfiguration des ressources de l'entreprise (Teece, 2007; Kuuluvainen, 2012).

La mise en œuvre des CD peut s'effectuer au travers des pratiques d'affaires spécifiques et identifiables dans une organisation (Eisenhardt et Martin, 2000). Lorsque ces pratiques d'affaires sont exécutées avec une certaine constance, elles deviennent des routines (Mousavi, Bossink, et van Vliet, 2018). Ces routines peuvent être de « niveau supérieur » si elles sont déployées pour modifier les capacités ordinaires ou substantielles de l'entreprise dans un contexte de changement (Salvato et Vassolo, 2018). Ainsi, la capacité de s'adapter rapidement à l'évolution du marché a été observée comme une compétence qui a permis à de nombreuses PME du secteur de la mode de se lancer dans la fabrication de masques faciaux et de blouses de laboratoire, afin de répondre à la demande accrue de ces équipements de protection individuelle lors de la première vague de la pandémie de Covid-19 (Murdock, 2020). Mahmood *et al.*, (2021) notent également que la capacité à gérer les situations imprévues sans trop perturber les activités de l'entreprise aide les agriculteurs à concevoir des adaptations judicieuses pour minimiser les risques associés aux changements climatiques. Ces résultats permettent de conclure que les capacités organisationnelles améliorent substantiellement la gestion des risques dans les PME.

*H1 : les capacités organisationnelles favorisent la gestion active des risques dans les PME*

### *2.3. La tolérance à l'incertitude*

La littérature sur la GR révèle que l'identification des risques est une compétence stratégique qui distingue les PME qui réussissent de celles qui échouent (De Araújo *et al.*, 2020). Cependant, cette identification est associée à des difficultés particulières, car elle est directement influencée par certains éléments du profil personnel des individus dont la tolérance à l'incertitude (Agrawal, 2016). La tolérance à l'incertitude peut être comprise comme une tendance d'un individu à accepter la possibilité qu'un événement négatif se produise, quelle qu'en soit la probabilité

(Carleton, Norton, et Asmundson, 2007). Pour Hillen, Gutheil, Strout, Smets, et Han (2017, p. 62), elle désigne « l'ensemble des réponses psychologiques, cognitives, émotionnelles, et comportementales, négatives et positives, provoquées par la prise de conscience de l'ignorance sur des aspects particuliers du monde qui entoure l'individu ». Ainsi, différentes réponses potentielles peuvent surgir face à l'incertitude. Elles peuvent être à la fois négatives (par exemple : pensées et sentiments de vulnérabilité, évitement de décision) et positives (par exemple, pensées et sentiments d'opportunité et d'espoir, recherche d'informations et prise de décision) (Hillen *et al.*, 2017).

En fonction de leur tolérance à l'incertitude, le traitement et la gestion du risque va varier d'un individu à un autre (McMullen et Shepherd, 2006). Cette subjectivité a conduit Henschel (2010) à identifier les dirigeants des PME selon trois profils en matière de GR : les réacteurs, les défenseurs, et les analystes. Les réacteurs n'entrevoient aucune action préventive mais réagissent à la survenance des risques. Les défenseurs se préoccupent des risques les plus déterminants et ciblent des actions bien définies pour leur contrôle ou leur prévention. Les analystes quant à eux procèdent par l'étude minutieuse de tous les risques de l'entreprise et initient des actions préventives dans un cadre bien structuré (Henschel, 2010). Selon Brustbauer (2014), les dirigeants des PME adopteraient deux types de comportement vis-à-vis du risque induit par l'incertitude, ils seraient soit proactifs, soient passifs. Les proactifs ont une grande capacité d'identification des facteurs des risques et initient des actions nécessaires à réduire leurs probabilités de survenance et leurs impacts. Les passifs cependant subissent des effets du risque et agissent après coup en vue d'atténuer les pertes encourues.

En matière de prise de décisions stratégiques, la tolérance à l'incertitude peut renseigner le degré d'acceptation de certains facteurs des risques dans un contexte d'incertitude selon qu'on soit proactif ou non. Ainsi dans certaines décisions liées à la croissance, l'évolution du marché, les actions ou réactions des concurrents, les capacités de production, la disponibilité de certaines compétences spécifiques, les enjeux d'accès au financement, le climat de travail ou les conséquences de la croissance sur le niveau de contrôle de l'entreprise et les charges du travail (Karlsson, 2021) constituent autant de facteurs susceptibles d'occasionner de l'incertitude. Les dirigeants plus tolérants à l'incertitude, auront tendance à les accepter en se dotant de moyens de contrôle des risques qui en découleraient (Brustbauer, 2016). D'où nous formulons l'hypothèse ci-après :

*H2 : la tolérance à l'incertitude favorise la gestion active des risques dans les PME*

#### *2.4. L'orientation entrepreneuriale*

Selon Shane et Venkataraman (2000), le style de décision d'un P.Dir est étroitement lié à ses caractéristiques personnelles, à sa personnalité et à son orientation entrepreneuriale. Covin et Slevin, (1989) définissent l'orientation entrepreneuriale comme un ensemble de comportements qui démontrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure l'entrepreneur est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises rivales. Elle est une combinaison de l'innovation, de la prise de risques, et de la pro activité (Miller, 1983).



L'innovation se définit comme « un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et qui a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) » (OCDE, 2018). Innover signifie donc une certaine capacité à travailler en incertitude et à assumer ainsi les risques d'échec étant donné les difficultés à prédire les résultats des décisions prises (Uzkurt, Kumar, Kimzan et Sert, 2018).

Quant à la prise de risque, elle reflète la façon dont une organisation perçoit les opportunités dans son environnement (Miller, 1983). Cela signifie que les entreprises qui veulent exploiter des opportunités dans leur marché vont adopter un comportement agressif vis-à-vis de leurs concurrents (Covin et Wales, 2012). Une plus grande prise de risque implique une attitude favorable au risque, c'est-à-dire une tendance à surévaluer les conséquences des opportunités et à négliger celles des menaces. Les conséquences d'un tel comportement sont perceptibles dans la manière dont les risques seront abordés et gérés. Comme le montre Games (2019) les PME « preneuses de risques » se caractérisent par leur flexibilité et leur proactivité dans la prise de décision. Elles se fient à leurs habilités et compétences pour affronter l'inconnu, agissent rapidement, sont sensibles à la présence d'opportunités et sont agressives dans leur poursuite (García-Granero, Llopis, Fernández-Mesa et Alegre, 2015). On pourrait alors s'attendre à ce que ces entreprises déploient différentes actions susceptibles de leur assurer un certain succès dans leurs décisions risquées afin de réduire les éventuelles conséquences néfastes.

*H3 : L'orientation entrepreneuriale favorise la gestion active des risques dans les PME*

### *2.5. Gestion des risques et performance des PME*

Dans le domaine de la gestion, la performance de l'entreprise peut se comprendre comme sa capacité à atteindre ses buts et objectifs financiers et non financiers (Kaplan et Norton, 1992). Elle est un concept multidimensionnel. D'après St-Pierre et Cadieux (2011), les P.Dir. des PME valorisent une diversité d'objectifs sur lesquels se fonde l'évaluation de leur performance. Ainsi, on peut distinguer les performances de type économique tels que le niveau de rentabilité de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et services; de type social tel que la capacité de rétention des employés; de type organisationnel tel que la capacité à bien gérer les situations imprévues. Prises dans leur ensemble, ces différents domaines de la performance constituent une vision plus globale exprimant l'intérêt des différentes parties prenantes à l'entreprise (Singh, Darwish et Potočnik, 2016)

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'impact de la GR sur la performance de l'entreprise. On relève d'emblée que la GR est bénéfique en ce sens qu'elle aide les entreprises à gérer tous les risques possibles de manière efficace et coordonnée, ce qui réduirait les coûts et en bout de ligne améliorerait leur performance (COSO, 2004; Gordon, Loeb et Tseng, 2009 ; Soliman et Mukhtar, 2017). On considère également que la GR améliore la performance des entreprises parce qu'elle éclaire la prise de décision en situation d'incertitude (Farrell et Gallagher, 2015; Florio et Leoni, 2017;). Ainsi comme le montre St-Pierre (2016) à cet effet, des collaborations avec des parties prenantes externes, notamment les clients permettent de réduire de manière

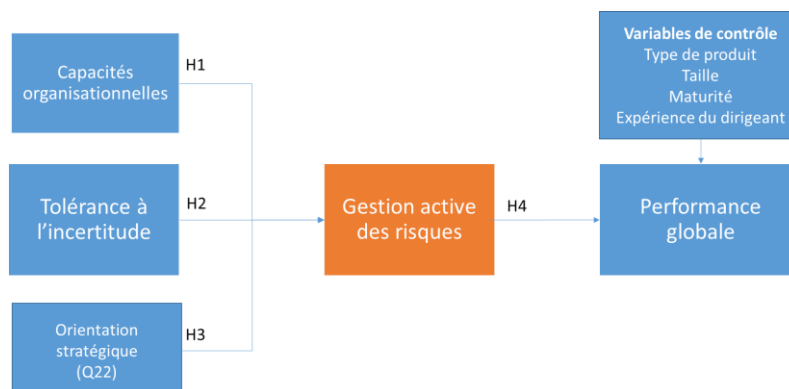
significative cette incertitude. Ces collaborations sont les plus fréquentes, suivies de près par celles avec des fournisseurs qui doivent répondre aux besoins des entreprises pour assurer leur approvisionnement dans les délais et avec la qualité requis. Comme l'expliquent Bromiley *et al.* (2015), la GR prend en compte non seulement les risques traditionnels comme les accidents, mais aussi les risques stratégiques comme l'obsolescence des produits ou les actions des concurrents. Selon ces auteurs, les risques les plus importants auxquels une entreprise peut être confrontée se situent parfois dans des domaines stratégiques où le manque de données historiques pertinentes empêche une estimation précise de leur occurrence et de leurs impacts. Ainsi, chaque décision stratégique au sein de l'entreprise implique des préoccupations de GR dont dépendra la performance.

#### *H4 : La gestion active des risques améliore la performance des PME*

Toutefois, s'il est démontré dans la littérature que la GR agit positivement sur la performance de l'entreprise, les preuves empiriques de cette relation (GR-performance) sont encore limitées (Florio et Leoni, 2017). En effet, d'après Soliman et Mukhtar (2017), la GR n'est pas uniforme et elle peut s'effectuer différemment selon les organisations, voire au sein d'une même organisation à des périodes différentes. D'ailleurs, Gordon *et al.* (2009) expliquent que la relation entre la GR et la performance des entreprises dépendrait de facteurs spécifiques aux entreprises tels que l'incertitude environnementale, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise. D'autres auteurs lient la performance de l'entreprise à sa maturité (Carnes, Chirico, Hitt, Huh et Pisano, 2017 ; Wang, Chen, et Fang, 2021 ; Coad, Holm, Krafft et Quatraro, 2018). La taille de l'entreprise peut améliorer sa performance grâce notamment aux capacités managériales qu'elle induit (Gordon *et al.*, 2009), alors que la maturité de l'entreprise est un gage d'expérience, de cumul de connaissances qui offrent à l'entreprise des ressources de soutien à sa performance. Cependant, associée à la taille, la maturité peut occasionner l'inertie organisationnelle qui réduit la créativité entraînant un recul de performance (Wang *et al.*, 2021; Carnes, *et al.* (2017). Finalement, pour Shen, Wallace, Reddy et Ramiah (2021), la performance d'une PME est aussi liée aux caractéristiques propres du P.Dir. En effet, l'expérience, du dirigeant lui procure des connaissances nécessaires à la prise de décision stratégiques et à la mobilisation des pratiques d'affaires susceptibles de renforcer la performance de son entreprise.

La figure 1 présente le modèle conceptuel qui reprend les hypothèses de recherche de cette étude que nous allons tester sur un échantillon de PME manufacturières québécoises.

#### **Figure 1 : Modèle conceptuel**



### 3. Méthodologie

#### 3.1. Données et échantillon

Rappelons que l'objectif de cette communication est d'examiner si la GR améliore la performance des PME<sub>M</sub> québécoises et à identifier les déterminants endogènes de la GR dans ces entreprises. Les données utilisées proviennent d'une enquête téléphonique réalisée auprès de 500 PME manufacturières québécoises entre décembre 2020 et mai 2021. L'objectif de cette enquête était de mieux connaître le comportement des PME en matière de gestion des risques dans le cadre d'activités où les résultats peuvent être incertains, tel que celles en lien avec leur croissance ou l'exportation de leurs produits en-dehors des frontières nationales. Le contexte de la pandémie de COVID-19 a obligé une pause du 15 janvier au 7 février 2021 en plus de devoir reporter de nombreux rendez-vous. Il est possible que cette période de forte incertitude ait influencé les données collectées même si nous avons mis en place des mesures d'atténuation. Dans les questions portant sur l'expérience antérieure de l'entreprise, nous avons explicitement demandé aux répondants de faire abstraction des années 2020 et 2021. Nous ne pouvons toutefois confirmer que leurs réponses tiennent compte de cette consigne. Par ailleurs, les difficultés à convaincre les dirigeants de PME à collaborer à cette enquête dans une période de forte turbulence et d'incertitude ont obligé le retrait de certaines questions afin de réduire le temps de réponse à environ vingt minutes.

Le questionnaire administré auprès des P.-Dir. est composé de quatre parties : (1) Section relative à la croissance, comprend des questions liées entre autres à l'attitude des dirigeants et aux pratiques de GR; (2) s'articule autour des activités d'exportation, notamment l'expérience, la perception et la GR à l'export; (3) concerne l'entreprise, ses capacités organisationnelles, son environnement externe et sa performance; et (4) rassemble des informations caractérisant les dirigeants. Le tableau 1 présente les caractéristiques des dirigeants et des entreprises composant cet échantillon.

**Tableau 1. Description de l'échantillon**

| Variable         | Modalité       | n   | %    |
|------------------|----------------|-----|------|
| Âge du dirigeant | 25 à 35 ans    | 43  | 8,6  |
|                  | 36 à 45 ans    | 84  | 16,8 |
|                  | 46 à 60 ans    | 267 | 53,4 |
|                  | 61 ans et plus | 106 | 21,2 |
|                  | Femme          | 99  | 19,8 |

|   |  |     |      |
|---|--|-----|------|
|   | Homme  | 401 | 80,2 |
| Éducation universitaire                       | Non  | 242 | 48,4 |
|   | Oui  | 258 | 51,6 |
|   |  |     |      |
| Expérience de direction                       | 5 ans et moins   | 90  | 18,0 |
|   | 6 à 10 ans   | 82  | 16,4 |
|   | 11 à 20 ans  | 163 | 32,6 |
|   | 21 à 30 ans  | 101 | 20,2 |
|   | 31 à 40 ans  | 49  | 9,8  |
|   | 41 à 50 ans  | 15  | 3,0  |
| Âge de l'entreprise                           | 10 ans et moins  | 27  | 5,4  |
|   | 11 - 20 ans  | 71  | 14,2 |
|   | 21 - 40 ans  | 245 | 49,0 |
|   | Plus de 40 ans   | 157 | 31,4 |
| Taille de l'entreprise                        | 10 à 19 employés   | 146 | 29,2 |
|   | 20 à 49 employés   | 236 | 47,2 |
|   | 50 à 99 Employés   | 77  | 15,4 |
|   | 100 à 199 employés   | 22  | 4,4  |
|   | 200 à 499 employés   | 19  | 3,8  |
| Type de produit                               | Un produit ou service très simple  | 167 | 33,4 |
|   | Un produit ou service à fort contenu technologique                       | 51  | 10,2 |
|   | Un produit ou service très spécialisé                                    | 250 | 50,0 |
|   | Un produit ou service nécessitant un entretien ou un service après-vente | 32  | 6,4  |
| Taux de croissance des trois dernières années | Diminution   | 14  | 2,8  |
|   | Aucune variation significative   | 74  | 14,8 |
|   | Augmentation de moins de 5% environ.                                     | 85  | 17,0 |
|   | Augmentation de 6% à 10% environ.  | 128 | 25,6 |
|   | Augmentation de 11% à 15% environ  | 67  | 13,4 |
|   | Augmentation de plus de 15%  | 132 | 26,4 |

L'échantillon est composé de 74,6% de dirigeants âgés de plus de 45 ans et dont la majorité ayant au moins 10 ans d'expérience de direction, ce qui en fait un échantillon de PME dirigées par des personnes disposant d'une certaine connaissance de leurs activités et de leur contexte concurrentiel. Les entreprises étudiées ont aussi un certain ancrage historique alors que plus que 94,6% sont âgées de plus 10 ans et celles de plus de 20 ans représentent 80,4% de l'échantillon. Elles semblent ainsi disposer d'une certaine maturité qui leur serait nécessaire en matière de gestion de certains risques liés à leurs activités (Sniazhko, 2019). Sur le plan organisationnel, avec 76,4% d'entreprises ayant entre 10 et 49 employés, les PME étudiées possèdent des moyens humains nécessaires à l'implémentation d'une structure organisationnelle susceptible de soutenir la mise en place de certaines pratiques de gestion des risques pour leur performance. Le degré de spécialisation très élevé de leurs produits, de contenu technologique ou d'exigence d'entretien ou de service après-vente exposerait ces entreprises à des turbulences exogènes dans certains contextes, comme celui de la COVID-19, qui a affecté les chaînes d'approvisionnement et les relations avec la clientèle.

### 3.2. Variables, mesures

Les variables du modèle sont mesurées à partir des différents énoncés (voir tableau 2) évaluées sur une échelle de Likert.

- La performance est mesurée de manière perceptuelle. Elle est constituée des dimensions économiques et financière (rentabilité), opérationnelles (qualité des produits et services), commerciales (satisfaction de la clientèle), sociales (rétention du personnel) et organisationnelles (gestion des situations imprévues), telle que présentés et étudiés par les travaux antérieurs (Semrau, Ambos, et Sascha, 2016; Singh *et al.*, 2016; Wiklund et Shepherd, 2005). En se référant à d'autres entreprises qui leur sont comparables, les répondants devaient indiquer à quel niveau (1=très inférieur et 5 très supérieure) ils percevaient leur performance.
- En ce qui concerne la gestion des risques, 4 items adaptés de Brustbauer (2016) ont été utilisés, référant aux connaissances internes, aux collaborations, à l'accès à l'information et à l'utilisation des expériences accumulées. Ces items ont été évalués sur 5 niveaux d'accord (1= totalement en désaccord et 5 totalement d'accord).
- Les capacités organisationnelles couvrent 4 dimensions en lien avec la croissance d'entreprise : l'adaptation à l'évolution du marché et aux attentes des clients (Demir *et al.*, 2017), la gestion des situations imprévues, la gestion des turbulences internes (Satterthwaite et Hamilton, 2017) et la réactivité à l'arrivée de nouveaux concurrents (Demir *et al.*, 2017). Ces dimensions ont été évaluées sur une échelle à 5 niveaux d'accord (1= totalement en désaccord et 5 totalement d'accord). Dans le cadre de cette étude et étant donné notre souhait d'analyser le comportement des PME face à des décisions présentant un niveau d'incertitude, ces dimensions de capacités évoquent les aptitudes et le degré de préparation des entreprises à faire face à certains facteurs imprévisibles susceptibles d'occasionner des risques.
- La tolérance à l'incertitude a été mesurée de diverses façons par les travaux antérieurs. La mesure proposée par Carleton *et al.* (2007) regroupe 12 items (IUS-12) à partir d'une mesure de 27 items utilisée dans les travaux en psychologie. Dans le domaine de la prise en décision en gestion, l'incertitude constitue une source de risque qui pourrait modifier une action ou ses résultats (Foss, 2020). Ainsi, pour mesurer la tolérance à l'incertitude, nous recourons aux items adaptés de Karlsson (2021), utilisés pour la mesure de perception des barrières à la croissance. Mesurés au niveau individuel, ces items représentent des facteurs d'incertitude qu'un dirigeant peut tolérer avec une certaine propension lors de la prise de décisions en lien avec la croissance de ses activités. Ils ont été sélectionnés en considérant les effets directs de la croissance sur l'entreprise. Ainsi, le niveau d'importance qu'accorderait le dirigeant à ces facteurs d'incertitude a été mesurée sur une échelle de 5 niveaux (1=pas important du tout et 5=très important). Pour exprimer le degré de tolérance, les valeurs de ces items ont été recodées en sens inverse (1= très important et 5 pas important du tout).
- L'orientation entrepreneuriale est mesurée par trois items reflétant l'innovation, la proactivité et la prise des risques telle que proposées par (Covin et Wales, 2012). Ces dimensions sont évaluées sur une échelle de 5 niveaux d'accord (1= totalement en désaccord et 5 totalement d'accord).

- Les variables de contrôle susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise sont relatives au type de produit, à la maturité de l'entreprise et sa taille ainsi qu'à l'expérience du dirigeant. Le type de produit est une variable catégorielle (voir tableau 1), qui distingue les produits, des plus simples (1) à ceux plus complexes qui nécessitent un service après-vente (4). La maturité de l'entreprise est mesurée par son âge (Coad *et al.*, 2018) en 2021. La taille est mesurée à partir du nombre de salariés (Fernández, Iglesias-Antelo, López-López, Rodríguez-Rey et Fernandez-Jardon, 2019) en 2021, incluant le propriétaire-dirigeant de l'entreprise dont le nombre d'années à la direction est utilisé pour évaluer son expérience (Shen *et al.*, 2021).

**Tableau 2. Variables du modèle**

| Variables  | Énoncés  | Moy. | Méd. | É.-T. |
|--|--|------|------|-------|
| <i>Dans quelle mesure les énoncés suivants ont influencé les décisions concernant la croissance de votre entreprise :</i>                          |  |      |      |       |
| <b>Tolérance à l'incertitude (TOL)</b>   | L'évolution possible du marché et des attentes des clients   | 1,63 | 1,00 | 0,89  |
|  | Les actions que pourraient prendre vos concurrents   | 2,61 | 2,00 | 1,22  |
|  | Les investissements requis dans votre capacité de production   | 1,92 | 2,00 | 1,00  |
|  | La disponibilité de personnel compétent  | 1,30 | 1,00 | 0,66  |
|  | L'accès à du financement externe   | 2,54 | 2,00 | 1,33  |
|  | La charge de travail occasionnée par l'augmentation des activités  | 2,09 | 2,00 | 1,02  |
|  | La crainte de perdre le contrôle sur votre entreprise  | 3,18 | 3,00 | 1,37  |
|  | Les conséquences de la croissance sur le climat de travail et la motivation du personnel                   | 1,81 | 2,00 | 0,96  |
| <i>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant votre capacité d'adaptation. Votre entreprise a les capacités...</i> |  |      |      |       |
| <b>Capacités organisationnelles (CAP)</b>  | De s'adapter rapidement à l'évolution du marché et aux attentes des clients                                | 4,35 | 4,00 | 0,68  |
|  | De gérer les situations imprévues sans trop perturber ses activités  | 4,21 | 4,00 | 0,76  |
|  | De réagir rapidement à l'arrivée de nouveaux concurrents   | 4,02 | 4,00 | 0,84  |
|  | De gérer efficacement les turbulences internes   | 4,27 | 4,00 | 0,67  |
| <i>Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants relatifs au fonctionnement de votre entreprise. Votre entreprise ...</i>       |  |      |      |       |
| <b>Gestion des risques (GR)</b>  | Possède les connaissances et l'expertise requise pour gérer les différents risques qu'elle peut rencontrer | 4,18 | 4,00 | 0,73  |
|  | N'hésite pas à travailler avec des collaborateurs externes au besoin                                       | 4,14 | 4,00 | 1,00  |
|  | Se tient continuellement informée de ce qui se passe dans son environnement                                | 4,34 | 4,00 | 0,67  |
|  | Utilise les expériences passées afin de réduire les risques d'échec dans ses projets futurs                | 4,47 | 5,00 | 0,70  |

|   |   |      |      |      |
|---|---|------|------|------|
|   | Encourage les membres du personnel à prendre des risques si cela permet d'améliorer leur efficacité           | 3,71 | 4,00 | 1,23 |
| <i>A votre avis, par rapport à des entreprises que vous considérez comparables à la vôtre, comment évaluez-vous la situation de votre entreprise quant aux informations suivantes :</i> |   |      |      |      |
| <b>Performance (PERFO)</b>  | Le niveau moyen de rentabilité de l'entreprise  | 3,50 | 3,00 | 0,77 |
|   | La qualité de vos produits/services   | 3,99 | 4,00 | 0,68 |
|   | Le degré de satisfaction de votre clientèle   | 3,98 | 4,00 | 0,68 |
|   | La capacité à retenir le personnel compétent  | 3,70 | 4,00 | 0,78 |
|   | La capacité à bien gérer les situations imprévues   | 3,77 | 4,00 | 0,69 |
| <i>Indiquez dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant vos stratégies. Votre entreprise ...</i>   |   |      |      |      |
| <b>Orientation entrepreneuriale</b>   | Introduit régulièrement de nouvelles lignes de produits/services (innovation)                                 | 3,25 | 4,00 | 1,34 |
|   | Opte pour une position très compétitive visant à réduire la compétition (proactivité)                         | 3,24 | 3,50 | 1,22 |
|   | Adopte un comportement agressif pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles (prise de risque) | 3,39 | 4,00 | 1,17 |

Source : élaboré avec les données et résultats de l'enquête

Les entreprises étudiées semblent être exposées à des niveaux presque comparables de turbulence. Ceci peut se justifier par la période de collecte des données qui a été réalisée au 8<sup>ème</sup> mois après la déclaration de la pandémie au Québec. Ce contexte de turbulence quasi-mondiale a certainement eu une influence moins uniforme sur la perception de l'incertitude des dirigeants et leur prise de décisions en matière de gestion des risques qui soutiendrait leur performance (Foss, 2020).

L'intérêt de cette communication porte sur l'analyse des déterminants (organisationnels et individuels) de la gestion des risques dans les PME manufacturières en contexte d'incertitude occasionnée notamment par la Covid-19. Cette analyse a été faite par l'estimation d'un modèle à équations structurelles (SEM) avec le logiciel AMOS v28. Les variables utilisées pour cette analyse sont des indices formés à partir de la somme des scores rapportés par chaque participant sur chacun des énoncés. Les variables de contrôle (maturité, expérience et taille) ont été transformées en valeur logarithmique naturelle.

## 4. Résultats

### 4.1. Résultats d'analyse descriptive

Le tableau 3 montre que la corrélation bivariée est positive et significative ( $p < 0,001$ ) entre d'une part, les capacités organisationnelles, l'orientation entrepreneuriale et la gestion des risques et d'autre part, la performance. En d'autres termes, une variation de ces trois premières variables va induire un changement dans le même sens du niveau de la performance. Ceci vient confirmer les résultats que nous présenterons ci-dessous. Pour les autres variables, les corrélations restent acceptables et écartent tout risque de multicollinéarité puisque les valeurs du VIF sont comprises entre 1,04 et 1,36.

**Tableau 3: Matrice de corrélation des variables du modèle (N=500)**

|                                | Moy.  | Méd.  | É.-T  | Min   | Max    | VIF  | 1              | 2              | 3               | 4              | 5      | 6      | 7    | 9    | 9  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|------|----------------|----------------|-----------------|----------------|--------|--------|------|------|----|
| 1.Performance                  | 18,95 | 19,00 | 2,34  | 12,00 | 25,00  | 1,24 | --             |                |                 |                |        |        |      |      |    |
| 2.Capacités organisationnelles | 16,84 | 17,00 | 2,17  | 4,00  | 20,00  | 1,36 | <b>0,36***</b> | --             |                 |                |        |        |      |      |    |
| 3.Tolérance à l'incertitude    | 17,09 | 16,00 | 4,99  | 8,00  | 37,00  | 1,09 | 0,05           | -0,01          | --              |                |        |        |      |      |    |
| 4.Orientation entrepreneuriale | 9,88  | 10,00 | 2,65  | 3,00  | 18,00  | 1,22 | <b>0,24***</b> | <b>0,30***</b> | <b>-0,18***</b> | --             |        |        |      |      |    |
| 5.Gestion des risques          | 12,99 | 13,00 | 1,57  | 5,00  | 15,00  | 1,31 | <b>0,33***</b> | <b>0,41***</b> | 0,01            | <b>0,27***</b> | --     |        |      |      |    |
| 6.Maturité                     | 35,40 | 32,00 | 19,99 | 3,00  | 139,00 | 1,09 | -0,06          | -0,03          | 0,08            | 0,012          | -0,03  | --     |      |      |    |
| 7.Expérience de direction      | 17,00 | 15,00 | 11,16 | 0,50  | 50,00  | 1,07 | 0,05           | 0,09*          | -0,01           | <b>0,12**</b>  | -0,003 | 0,12** | --   |      |    |
| 8.Nombre d'employés            | 42,61 | 25,00 | 53,12 | 5,00  | 380,00 | 1,08 | 0,02           | 0,01           | 0,01            | 0,03           | 0,05   | 0,24** | 0,09 | --   |    |
| 9.Principal produit/service    | 2,29  | 3,00  | 1,00  | 1,00  | 4,00   | 1,04 | 0,04           | 0,08           | -0,09           | <b>0,11*</b>   | 0,02   | 0,03   | 0,08 | 0,04 | -- |

*Seuil de signification bilatérale\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$  et\* $p < 0,05$*

Source : élaboré avec les données et résultats de l'enquête



La tolérance à l'incertitude entretient une corrélation négative et significative avec l'orientation entrepreneuriale ( $p < 0,001$ ). Ces résultats montrent que les dirigeants d'entreprises seront plus conservateurs dans le déploiement de leurs attributs entrepreneuriaux à travers l'introduction de nouvelles lignes de produits, l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires ou la proactivité visant à limiter les impacts de la compétition. Aussi, ils permettent d'attester le fait que les entrepreneurs préfèrent prendre des risques, dans un environnement prévisible (Wang, *et al.*, 2021), alors que la turbulence réduit cette prévisibilité. Par exemple, la valeur de la corrélation entre l'expérience et l'orientation entrepreneuriale permettent de valoriser les connaissances accumulées par un dirigeant à la tête de son entreprise. En effet, elles lui fournissent des capacités de mieux exercer son rôle entrepreneurial, même dans des situations de crise. L'orientation entrepreneuriale est aussi corrélée positivement et significativement ( $r = 0,11$ ;  $p < 0,05$ ) avec le type de produit. Ce résultat traduit le fait que le rôle entrepreneurial du dirigeant sera accru avec l'augmentation du degré technologique du produit et vice versa.

#### 4.2. Résultats de l'estimation du modèle

Les résultats présentés offrent le meilleur ajustement du modèle, repris de la figure 2 avec une valeur de la statistique de Chi carré de 199,565 ( $p = 0,000$ ), les mesures de l'ajustement du modèle GFI et AGFI sont respectivement de 0,92 et de 0,90. Le carré de la corrélation pour la gestion active du risque est de 0,14 et il est de 0,16 pour la performance.

Les résultats présentés au tableau 4 permettent de confirmer l'impact positif de la gestion des risques sur la performance, soutenant l'hypothèse 4, et l'effet déterminant des capacités organisationnelles et de l'orientation entrepreneuriale sur la gestion des risques, en soutien des hypothèses 1 et 3. De ce fait, ces résultats permettent de conclure sur l'effet médiateur de la gestion active des risques sur les relations entre les capacités organisationnelles, l'orientation entrepreneuriale et la performance des PME manufacturières dans le contexte de turbulence environnementale. Autrement dit, dans un contexte d'incertitude, les PME manufacturières auront avantage à mobiliser des pratiques de gestion des risques pour soutenir l'orientation entrepreneuriale de leur dirigeant (prise de risques, innovation et proactivité sur le marché) et valoriser leurs capacités organisationnelles. Rappelons toutefois que la mesure de performance retenue s'entend dans le sens global qui prend en compte au-delà des intérêts des actionnaires, ceux des salariés et des clients. En effet, le pouvoir explicatif et la qualité du modèle diminue lorsqu'on ne prend en compte que la mesure de la performance financière. Ce qui suggère que la gestion des risques telle que pratiquée chez les PME, en contexte de turbulence, a des impacts plus globaux et durables qu'uniquement financiers.

**Tableau 4. Estimation du modèle**

|                              |    |       | <b>b</b> |     | <b>S.E.</b> | <b>C.R.</b> |
|------------------------------|----|-------|----------|-----|-------------|-------------|
| Tolérance à l'incertitude    | => | GR    | 0,020    |     | 0,022       | 0,892       |
| Capacités organisationnelles | => | GR    | 0,402    | *** | 0,051       | 7,831       |
| Orientation entrepreneuriale | => | GR    | 0,191    | *** | 0,042       | 4,557       |
| GR                           | => | PERFO | 0,322    | *** | 0,036       | 8,993       |
| Taille                       | => | PERFO | 0,059    |     | 0,120       | 0,490       |
| Expérience                   | => | PERFO | 0,248    | *   | 0,106       | 2,347       |
| Type de produit              | => | PERFO | 0,052    |     | 0,096       | 0,545       |
| Maturité                     | => | PERFO | -0,398   | *   | 0,163       | -2,442      |

Seuil de signification bilatérale \*\*\* $p < 0,001$  et \*  $p < 0,05$

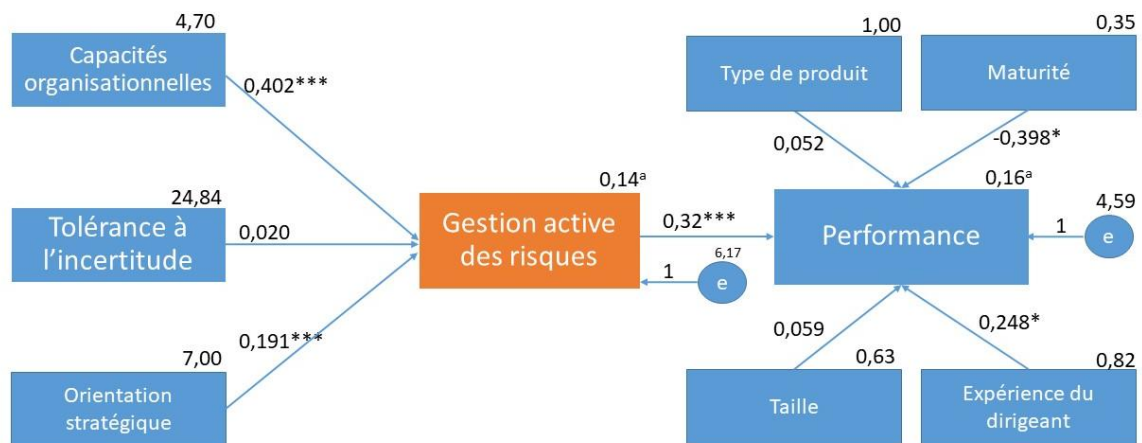
Source : élaboré par les auteurs avec les données et les résultats de l'enquête

En revanche, la tolérance à l'incertitude ne semble exercer aucun effet significatif sur la gestion des risques. Certains dirigeants tolérants à l'incertitude, mais prudents, vont adopter des pratiques de GR qui viendront sûrement alimenter leur tolérance à l'incertitude. D'autres, plus « téméraires » seront tolérants et ne feront pas (ou peu) de pratiques de GR. Il en est de même pour les intolérants à l'incertitude. Ces différences d'attitudes des dirigeants des PME rendent la relation non significative, ce qui ne permet pas de soutenir l'hypothèse 2.

Concernant les variables de contrôle, l'effet de la taille et du type de produit n'est pas significatif. La maturité a un effet négatif ( $b=-0,40$ ;  $p<0,05$ ) sur la performance. Cet effet peut être induit par l'inertie organisationnelle. En effet, Carnes, *et al.* (2017) observent que les entreprises qui atteignent le stade de maturité dispose d'un portefeuille d'actifs bien établi et sont susceptibles de connaître moins souvent des contraintes d'accès à certaines ressources. Leurs efforts d'investissement consistent très souvent à remplacer des ressources existantes en vue de la conservation de leur efficacité. Pour Wang *et al.* (2021), les entreprises plus âgées et relativement plus grandes sont préoccupées par le problème d'efficacité qui entraîne la focalisation sur les activités d'innovation incrémentale, d'où le problème de l'inertie organisationnelle qui peut conduire au déclin de la créativité et au recul de la performance. Ces observations peuvent s'appliquer à ces résultats issus d'un échantillon d'entreprises dont, rappelons-le, 80,4% ont une maturité d'au moins 20 ans.

Quant à l'expérience du dirigeant, sa variance est associée positivement et significativement à la performance au seuil bilatéral de 5%. Ce résultat atteste le fait que les dirigeants qui sont capables de puiser des ressources dans leurs expériences antérieures sont susceptibles de mettre en place des options managériales qui soutiennent la performance de leur entreprise. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte de turbulence et d'incertitude qui caractérise notre étude. Ces résultats font appel à quelques points de discussion que nous abordons dans la prochaine section.

**Figure 2: Modèle estimé**



<sup>a</sup>Valeur du carré de la corrélation multiple ( $R^2$ )

Source: estimation du modèle à partir du logiciel Amos v28

## 5. Discussion et conclusion

La Covid-19 constitue sans doute une crise majeure qui a perturbé l'environnement de la majorité des PME à travers le monde. Cette perturbation a exacerbé l'incertitude se traduisant

par une réduction de la prévisibilité des résultats des décisions et des actions à entreprendre par les entreprises. Dans ces conditions les décisions stratégiques des PME sont risquées et leur performance demeure conditionnelle.

L'objectif de cette communication est d'analyser les déterminants de la GR et son influence sur la performance des PME, en contexte d'incertitude. Sur la base d'un échantillon de 500 PME manufacturières et après estimation d'un SEM, les résultats montrent que la GR améliore la performance des entreprises. Ce résultat vient compléter les travaux antérieurs, majoritairement orientés sur les grandes firmes (Florio et Leoni, 2017; Soliman et Mukhtar, 2017; Gordon *et al.*, 2009) et soutient l'importance de la GR pour réduire les effets néfastes de l'incertitude sur les actions qu'entreprennent les PME. En effet, d'après Reboud et Séville (2016), les risques auxquels font face les PME sont de diverse nature selon les spécificités de leur fonctionnement. Les contraintes vécues par ces entreprises dans la mobilisation des ressources correspondantes à leur singularité organisationnelle renforcent leur vulnérabilité aux risques. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte grandissant de turbulence et d'incertitude, justifiant, de ce fait, l'importance de l'adoption des pratiques de gestion des risques afin de garantir une performance durable à ces organisations.

Ainsi, la gestion des risques constitue un moyen de protection et de réduction de la vulnérabilité des PME (Reboud et Séville, 2016). Cette protection s'améliore avec la disponibilité des capacités organisationnelles (Bogodistov et Wohlgemuth, 2017). Tel que le montrent Bromiley et Rau (2016), il s'agit moins de disposer d'un inventaire de risques déjà identifiés au sein de l'entreprise et que cette dernière gère en développant des outils appropriés, que de rendre l'entreprise apte à faire face à tous les risques, connus ou nouveaux. Les capacités organisationnelles telles celles de gestion des situations imprévues ou encore de réaction rapide à l'arrivée de nouveaux concurrents sont susceptibles de soutenir la mise en place par l'organisation des routines de contrôle ou de mitigation des risques grâce à une culture de risque développée à l'interne ou aux pratiques de collaboration à l'externe qui donnent accès à l'information.

Un autre facteur endogène de la gestion des risques dans les PME<sub>M</sub> est l'OE. Les travaux antérieurs ont déjà identifié la relation entre l'OE et la performance (Basco, Hernández-Perlines et Rodríguez-García, 2020; Florio et Leoni, 2017). Comme pour les capacités organisationnelles, la significativité de la relation entre l'OE et la GR montre que cette dernière médie la relation de ses antécédents et la performance en contexte d'incertitude. Ces résultats sont intéressants et constituent un apport substantiel dans la littérature sur la gestion des risques. En effet, si comme le montrent Basco *et al.* (2020) le contexte dans lequel évoluent les entreprises modère l'impact de l'OE sur la performance, nos résultats qui attestent le rôle médiateur de la GR, montrent que dans les environnements porteurs d'incertitude et de risque, l'amélioration de l'incidence de l'OE sur la performance passe par la GR. Autrement dit, dans le contexte d'incertitude, la « durabilité » de la performance dépend de l'adoption de pratiques de gestion des risques alors que ces pratiques sont tributaires de l'OE et des capacités organisationnelles. Le dirigeant renforce son rôle entrepreneurial à travers la proactivité, la prise de risques et l'innovation et adopte en conséquence une gestion plus active du risque appuyée également par les capacités organisationnelles.

Pour rappel, la mesure de performance retenue est différente de celle utilisée dans les travaux antérieurs. On peut ainsi considérer que la GR n'améliore pas uniquement l'intérêt des partenaires financiers (les résultats sont peu probants), mais aussi l'intérêt des autres parties prenantes dans l'entreprise (dont les clients et les salariés).

En conclusion, cette communication est une contribution à la littérature sur la gestion des risques. Principalement concentrée sur les grandes entreprises, cette littérature occulte les spécificités des PME et leur vulnérabilité dans un contexte d'incertitude. Notre recherche propose de combler ce manque de littérature et vient scruter la contribution de la GR à la performance globale des PME, d'une part et identifier les déterminants endogènes à la gestion des risques dans ces structures, d'autre part. Il s'agit notamment des capacités organisationnelles et de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. Ainsi, la GR, en tant que compétence stratégique (Bogodistov et Wohlgemuth, 2017; Reboud et Séville, 2016), concourt positivement à la performance globale des PME et dépend de leurs capacités organisationnelles et de leur orientation entrepreneuriale. Dit autrement, une OE portée sur l'innovation, la proactivité et la gestion du risque couplée à des capacités organisationnelles incitent à une gestion active du risque dans le sens d'une meilleure performance globale.

Ces résultats s'adressent aussi aux P.Dir de PME et leur montrent que dans des périodes de turbulence et d'incertitude, il est plus avantageux, pour la poursuite de leur performance, de mobiliser des pratiques de GR, afin de réduire la volatilité des résultats. Pour ce faire, il leur est suggéré de renforcer leurs capacités organisationnelles au travers des formations du personnel ou de l'acquisition des certaines technologies adaptées à leurs activités. Il en est de même, quant à l'adoption d'une OE agressive, souvent source d'opportunités dans un contexte de forte incertitude (Simpson et Sariol, 2022; Huang, Pickernell, Battisti, Soetanto et Huang, 2021; Baker, Grinstein et Perin *et al.*, 2020), dès lors qu'elle soit maîtrisée par une gestion active des risques.

Malgré l'intérêt de nos résultats, notre étude présente certaines limites. Il s'agit premièrement de la période de collecte des données qui est intervenue 8 mois après l'annonce de la pandémie de la Covid-19 au Québec et qui a amené les autorités publiques à d'importantes actions visant le confinement des citoyens. Même si ce contexte inédit est un cas d'école en termes d'incertitude et de gestion des risques, les conditions de collecte ont eu vraisemblablement une incidence sur les réponses fournies par les dirigeants des PME<sub>M</sub>. Le degré de turbulence et les informations parfois contradictoires en circulation dans l'environnement externe de l'entreprise ont sans doute influencé la perception de l'incertitude et les pratiques de GR associées, ainsi que de leurs aptitudes à dégager une saine performance. Il est suggéré que les travaux ultérieurs appliquent ce modèle avec les données issues d'autres contextes d'incertitude ou d'introduire les effets temporels pour mieux cerner le sens des causalités. En effet, notre modèle nous permet d'établir une association positive et significative entre l'orientation entrepreneuriale, les capacités organisationnelles, la gestion du risque et la performance, mais cela ne permet pas de mesurer des influences inverses à l'effet que la performance donne les moyens pour une gestion plus active des risques, ce qui renforce les capacités organisationnelles et incite à une orientation entrepreneuriale plus poussée. Notre modèle ne permet pas de trancher sur le sens de causalité ni sur les effets rétroactifs. Des études longitudinales avec des décalages temporels peuvent être utiles pour mieux établir le sens des causalités et les éventuelles boucles de rétroaction de même que l'influence de l'apprentissage sur la capacité des PME à faire face aux risques ou à s'en acclimater dans

leurs décisions. De même, les études qualitatives peuvent compléter l'analyse et donner plus de détails sur les spécificités de chaque structure et de son environnement, comprendre ses pratiques de gestion des risques, les capacités organisationnelles mobilisées à cette fin et l'OE retenue. Cela contribuera à une conceptualisation plus adaptée, dans la mesure où il n'y a pas de consensus sur la définition de la gestion des risques ni celle de la performance globale.

## 6. Bibliographie

- Acar, E., et Göç, Y. (2011). Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors. *Construction Management and Economics*, 29(8), 841-852.
- Agrawal, R. (2016). Enterprise risk management: essential for survival and sustainable development of micro, small and medium enterprises. *International Review* (1-2), 117-124.
- Baker, W.E., Grinstein, A. et Perin, M.G. (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events. *Journal of International Entrepreneurship* 18, 63-91. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00257-0>
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., et Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Bensaada, I., et Taghezout, N. (2019). An enterprise risk management system for SMEs: innovative design paradigm and risk representation model. *Small Enterprise Research*, 26(2), 179-206.
- Bertrand, J., et St-Pierre, J. (2011). *L'identification des risques dans les projets d'innovation des PME: l'influence du profil des évaluateurs sur l'efficacité du processus*. Communication présentée 7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
- Bogodistov, Y., et Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(3), 234-251.
- Britzelmaier, B., Häberle, M., et Landwehr, M. (2015). Risk management in German small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 548-571.
- Britzelmaier, B., Schmidtmeier, S., Weidler, C., et Crovini, C. (2020). Exploring SMEs' Risk Management in Southern Germany. In *The Changing Role of SMEs in Global Business* (pp. 15-42). Palgrave Macmillan, Cham.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., et Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
- Bromiley, P., et Rau, D. (2016). A better way of managing major risks.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 70-85. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Carleton, R. N., Norton, M. P. J., et Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 21(1), 105-117.

- Carnes, C. M., Chirico, F., Hitt, M. A., Huh, D. W., et Pisano, V. (2017). Resource orchestration for innovation: Structuring and bundling resources in growth-and maturity-stage firms. *Long Range Planning*, 50(4), 472-486.
- Coad, A., Holm, J., Krafft, J., et Quattraro, F. (2017). Enterprise age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1-11.
- COSO, I. (2004). Enterprise risk management-integrated framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., et Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Crovini, C., Ossola, G., et Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review. *European Management Journal*, 39(1), 118-134. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>
- De Araújo Lima, P. F., Crema, M., et Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
- Demir, R., Wennberg, K., et McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
- Deng, X., Guo, X., Wu, Y. J., et Chen, M. (2021). Perceived environmental dynamism promotes entrepreneurial team member's innovation: Explanations based on the uncertainty reduction theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1-12.
- Dvorsky, J., Klietnik, T., Cepel, M., et Strnad, Z. (2020). The influence of some factors of competitiveness on business risks. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1451-1465.
- Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10- 11), 1105-1121.
- Emblemsvåg, J., et Endre Kjølstad, L. (2006). Qualitative risk analysis: some problems and remedies. *Management Decision*, 44(3), 395-408.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., et Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Facchini, F. (2007). L'entrepreneur comme un homme prudent. *La revue des sciences de gestion*(4), 29-38.
- Falkner, E. M., et Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144.
- Farrell, M., et Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.
- Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., et Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and Industry Effects on Small, Medium-Sized and Large Firms' Performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 25-35. doi:10.1016/j.brq.2018.06.005
- Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., et St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45-53.

- Florio, C., et Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74.
- Foss, N. J. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322-1329. doi:10.1177/0149206320945015
- Games, D., et Rendi, R. P. (2019). The effects of knowledge management and risk taking on SME financial performance in creative industries in an emerging market: the mediating effect of innovation outcomes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-14.
- Gao, S. S., Sung, M. C., et Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., et Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094-1104.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., et Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Gorzeń-Mitka, I. (2013). Risk management as challenge to today's enterprises. *Problems of Management in the 21st Century*, 7(1), 4-5.
- Grant, K., Edgar, D., Sukumar, A., et Meyer, M. (2014). 'Risky business': Perceptions of e-business risk by UK small and medium sized enterprises (SMEs). *International Journal of Information Management*, 34(2), 99-122.
- Henschel, T. (2008). *Risk management practices of SMEs: evaluating and implementing effective risk management systems* (Vol. 68): Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Henschel, T. (2010). Typology of risk management practices: an empirical investigation into German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), 264-294.
- Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M., et Han, P. K. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.
- Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25.
- Huang, S., Pickernell, D., Battisti, M., Soetanto, D. et Huang, Q. (2021), "When is entrepreneurial orientation beneficial for new product performance? The roles of ambidexterity and market turbulence", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 79-98. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2020-0103>
- Hudáková, M., et Dvorský, J. (2018). Assessing the risks and their sources in dependence on the rate of implementing the risk management process in the SMEs. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(3), 543-567.
- Jean-Jules, J., et Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247-266.
- Jie, S., Harms, R., Groen, A. J., et Jones, P. (2021). Capabilities and Performance of Early Internationalizing Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Small Business Management*, 1-31. <http://dx.doi.org/10.1080/00472778.2021.1955124>
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Karlsson, J. (2021). Firm size and growth barriers: a data-driven approach. *Small Business Economics*, 57(3), 1319-1338.

- Kim, S. S. (2019). The role of knowledge and organizational support in explaining managers' active risk management behavior. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 345-363. doi:10.1108/jeim-07-2018-0159
- Kubíčková, L., et Toulouva, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.
- Kuuluvainen, A. (2012). How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management*, 5(4), 381-392.
- Liebenberg, A. P., et Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Lueg, R., et Borisov, B. G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, 32(4), 658-671.
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance—Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-466.
- Mahmood, N., Arshad, M., Mehmood, Y., Shahzad, M. F., et Kächele, H. (2021). Farmers' perceptions and role of institutional arrangements in climate change adaptation: Insights from rainfed Pakistan. *Climate Risk Management*, 32, 100288.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E., et Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327-340.
- McLean, J. (2005, Feb/Mar). Turning risk and uncertainty into triumph. *Manager*, p.16.
- McMullen, J. S., et Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mousavi, S., Bossink, B., et van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M., et Fainshmidt, S. (2014). Enterprise risk management as a dynamic capability: A test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566.
- OCDE (2018) Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation Manuel d'Oslo, OCDE.
- Oncioiu, I. (2014). Risk prevention strategies and the SWOT analysis for the implementation of the SMEs' Business Plan. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 10(5).
- Packard, M. D., et Clark, B. B. (2020). On the mitigability of uncertainty and the choice between predictive and nonpredictive strategy. *Academy of Management Review*, 45(4), 766-786.
- Reboud, S., et Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience: développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME1. *Revue Internationale PME*, 29(3-4), 27-46.



- Rehman, S.-U., Mohamed, R., et Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Salvato, C., et Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Satterthwaite, S., et Hamilton, R. (2017). High-growth firms in New Zealand: Superstars or shooting stars? *International Small Business Journal*, 35(3), 244-261.
- Semrau, T., Ambos, T., et Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., et Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192.
- Shen, Y., Wallace, D., Reddy, K. et Ramiah, V. (2021), An investigation of CEO characteristics on firm performance. *Account Finance*. Online publishing 15 December 2021, <https://doi-org.biblioproxy.uqtr.ca/10.1111/acfi.12896>
- Silva, E. S., Wu, Y., et Ojiako, U. (2013). Developing risk management as a competitive capability. *Strategic Change*, 22(5- 6), 281-294.
- Simpson, J. J., et Sariol, M. (2022). Uncertainty, entrepreneurial orientation, and the pursuit of M&A: Managing the unpredictable. *Journal of Business Research*, 142(C), 423-434.
- Singh, S., Darwish, T. K., and Potočnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224. doi:10.1111/1467-8551.12126
- Sniazhko, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1650692.
- Soliman, A., et Mukhtar, A. (2017). Enterprise Risk Management and firm performance: an integrated model for the banking sector. *Banks and Bank Systems*, 12(2), 116.
- St-Pierre, J. (2016). L'innovation et la gestion des risques . Dans F. Janssen (dir.), *Entreprendre* (pp. 87-109). Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur.
- St-Pierre, J., et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., et Sert, H. (2018). The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: An empirical study on SMEs *Promoting Innovation in New Ventures and Small-and Medium-Sized Enterprises* (pp. 151-175): World Scientific.
- Wang, M.-C., Chen, P.-C., et Fang, S.-C. (2020). How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59.

- Wiklund, J., et Shepherd, D. (2003). Knowledge- based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium- sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wonglimpiyarat, J. (2018). Risk management tool to maximise the performance of technology accelerators. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(2), 227-242.
- You, X., Ji, M., et Han, H. (2013). The effects of risk perception and flight experience on airline pilots' locus of control with regard to safety operation behaviors. *Accident Analysis & Prevention*, 57, 131-139.
- Zahra, S.A., Sapienza, H. J., et Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. et Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.