

Gestion des risques liées à l'internationalisation des PME, une approche par l'Attention-Based View¹

Manal El Bekkari et Sophie Reboud,

manal.el-bekkari@bsb-education.com, sophie.reboud@bsb-education.com

Université Bourgogne Europe, Burgundy School of Business, Ceren EA 7477, 21000 Dijon, France

Résumé

Cette communication examine les spécificités des PME face à l'internationalisation, un processus souvent complexe en raison de leurs spécificités : biais de proximité, absence de formalisation, ressources limitées et vulnérabilité aux crises. Bien que soutenues par les gouvernements pour s'internationaliser, les PME peinent à anticiper et gérer les risques liés à cette démarche, notamment ceux liés à la propriété intellectuelle (PI). Or une gestion inadéquate des imprévus peut provoquer des crises significatives, amplifiées par une absence de culture du risque. L'objectif de l'étude est d'évaluer comment l'approche basée sur l'attention (ABV) peut aider les PME à mieux anticiper les crises voire à en tirer parti. En mobilisant la littérature sur les spécificités des PME et l'approche cognitive de la stratégie, l'article explore leur gestion intuitive des risques et les apports de l'ABV dans ce contexte. Basée sur une étude qualitative de trois PME industrielles françaises confrontées à des problèmes d'atteinte à leur PI, la recherche identifie des problématiques récurrentes : ressources insuffisantes, sous-estimation des risques et importance d'éléments déclencheurs pour réagir. Elle montre que la capacité à porter son attention, en tant que capacité dynamique, permet aux PME d'anticiper les crises grâce à une attention accrue aux signaux faibles tout en optimisant l'organisation de leurs ressources autour de domaines clés. Cette approche enrichit la compréhension stratégique du management stratégique des PME dans un environnement incertain.

¹ Les données analysées dans cette communication ont fait l'objet d'une précédente exploitation, sur un autre thème, lors de la conférence de l'AIMS en 2022.

Mots clés : PME, attention, ABV, management du risque, risque à l'international, propriété intellectuelle, risque de contrefaçon

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME, telles que définies par l'OCDE, soit moins de 250 salariés), sont très présentes dans le tissu économique de la plupart des pays (Commission Européenne - European Commission, 2020), et pourtant, elles sont généralement moins étudiées que les grandes entreprises. Si certaines d'entre elles, comme les start-ups dans les secteurs de hautes technologies ou les petites entreprises innovantes et à la croissance rapide, sont souvent au cœur des efforts des décideurs politiques, la vaste majorité d'entre elles, plus ordinaires, ne semblent pas prioritaires ni pour les décideurs et ni pour les chercheurs (Nightingale & Coad, 2014). Il faut dire que l'hétérogénéité des PME rend difficile tant leur analyse que la conception de mesures de soutien qui leur soient adaptées (Reboud et al., 2018). Toutefois, il est possible d'observer certaines récurrences qui les réunissent.

En effet, dans de nombreuses PME, les décisions, souvent peu formalisées, sont affectées par des biais de proximité qui peuvent être plus ou moins marqués (Mahé De Boislandelle, 1998; Torrès, 2003). Ces biais, qui peuvent se révéler des sources de flexibilité et d'adaptabilité, peuvent aussi enfermer l'entreprise dans sa zone de confort, ce qui peut, par exemple, lui rendre l'idée d'implantation internationale difficile à envisager (Bourcieu, 2012). D'autre part, la petite taille des PME fait qu'elles disposent de moins de ressources que les plus grandes entreprises, et souvent, elles peuvent disposer de ressources moins sophistiquées. De plus, ces petites structures sont souvent très centrées autour de leur dirigeant (Julien, 1990), qui, prenant à la fois des décisions opérationnelles et des décisions stratégiques, peut être amené à confondre ces niveaux de décision et à avoir du mal à prendre du recul (Caron-Fasan, 2001; Legohérel et al., 2003).

Les biais de proximités évoqués ci-dessus et en particulier l'effet de microcosme (Mahé De Boislandelle, 1998), renforcent ces difficultés. Un développement à l'international est ainsi particulièrement difficile à envisager tant il est synonyme d'éloignement, d'incertitudes, d'engagement de ressources

sophistiquées et de décision stratégique. Et pourtant, les PME sont invitées à s'internationaliser par les gouvernements et les régions, et elles essaient régulièrement de le faire. Des programmes de soutien et d'accompagnement sont donc proposés par les décideurs politiques et économiques pour les aider². Pour autant, aucune trajectoire de développement à l'international d'entreprise n'échappe à un certain nombre de défis, tout au long du processus, qui peuvent varier, en intensité, allant de légers obstacles à des risques importants nécessitant une approche stratégique pour les surmonter. Si certaines de ces difficultés sont prévues dans les dispositifs de soutien (ressources financières, aide à identifier des partenaires par exemple), toutes ne le sont pas (Brassier, 2020) à l'image de la gestion et la protection de la propriété intellectuelle (brevets, marques, dessins et modèles en particulier) pourtant essentielle à la différenciation des PME, bien qu'elles n'en soient pas toujours pleinement conscientes.

Le développement international accroît la vulnérabilité des PME d'autant plus qu'elles ont souvent une approche légère de gestion de leurs droits de propriété intellectuelle (DPI) (Kiesel Le Cosquer & Bourgeois, 2020). Au-delà de leur simple perception, les risques réels liés à l'internationalisation viennent renforcer les difficultés auxquelles les dirigeants des PME sont confrontés. En particulier, les PME dites « ordinaires » (Reboud et al., 2012) dont les dirigeants sont souvent fréquemment absorbés par la gestion de l'opérationnel et du quotidien, ont tendance à sous-estimer ces risques. En conséquence, des effets de cascade se produisent aggravant les répercussions d'une gestion inadéquate des imprévus (St-Pierre & El Fadil, 2017). Comparées aux grandes entreprises, mieux équipées en ressources et en mécanismes de protection, les PME « ordinaires » apparaissent ainsi particulièrement sensibles aux imprévus et moins résilientes face aux aléas d'un environnement international complexe.

Notre objectif dans cette recherche est donc d'identifier comment les PME peuvent améliorer leur préparation face aux risques inhérents à un développement international, en particulier en matière de protection de leur propriété intellectuelle.

² A l'image par exemple des programmes d'accompagnement de Bpi France (<https://www.bpifrance.fr/nos-solutions/international>)

Revue de la littérature

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons tout d'abord étudié la façon dont les chercheurs ont théorisé les spécificités des PME et de leur gestion du risque, souvent limitée par des contraintes structurelles et organisationnelles. Nous nous sommes intéressées, ensuite, aux crises et aux éléments susceptibles d'attirer l'attention des dirigeants de PME. Cela nous a amenées à explorer l'approche cognitive de la stratégie et plus précisément l'Attention-Based View (ABV), développée par Ocasio (1997), qui propose d'analyser la manière dont l'allocation de l'attention – en tant que ressource limitée – influence les décisions stratégiques dans un environnement complexe. Dans ce cadre, nous distinguons les risques, qui sont potentiellement anticipables, des crises, qui surgissent lorsqu'un risque mal évalué, comme une atteinte aux DPI non anticipée, se transforme en événement déstabilisant. Cette distinction met en lumière le rôle clé de l'attention dans la capacité des PME à prévenir ou subir ce type de situations critiques à l'international.

Le contexte spécifique des PME

La petite taille des PME engendre des spécificités communes à ces entreprises, bien que certaines échappent à ces caractéristiques ou aient mis en place des dispositifs compensatoires. Occupant une place essentielle dans l'économie nationale et internationale, les PME allient flexibilité organisationnelle et proximité inhérentes à leur dimension réduite. Pour autant, leur manque de ressources représente souvent un défi majeur (Torrès, 2003 ; Torrès et Julien, 2005 ; Wang, Walker et Redmond, 2007). Cette faible disponibilité des ressources représente la caractéristique la plus évidente que partagent les PME, et la base même de leur définition comme entreprise de petite taille. Non seulement elles disposent de moins de ressources que les grandes entreprises mais elles ont souvent accès à des ressources moins sophistiquées, par exemple en termes de ressources humaines (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Elles peuvent ainsi attirer moins fortement des talents surtout si elles sont situées dans des zones rurales (Gay & Szostak, 2024).

Parmi les effets liés à la proximité, qui représente une autre caractéristique des PME, leur petite taille entraîne ce que Torrès (2003) nomme des effets de grossissement. Ces derniers modifient la perception

par le dirigeant d'un certain nombre de phénomènes. Sur le plan stratégique, les dirigeants des PME raisonnent au sein d'un « microcosme » (Mahé De Boislandelle, 1998) et tendent à privilégier ce qui est proche dans l'espace comme dans le temps. Bien que cette proximité soit avantageuse en termes de réactivité, elle s'accompagne le plus souvent d'une absence de formalisation des processus – c'est aussi un des effets du microcosme – ce qui peut engendrer des problèmes d'information en amont d'un processus de décision, et un sentiment de vulnérabilité tout au long de celui-ci (Reboud & Séville, 2016). Le recours à un management informel et de proximité, même s'il permet une plus grande réactivité, peut entraîner des raccourcis dommageables dans certains cas (Ben Letaifa & Rabeau, 2013).

La forte présence du dirigeant, dénommée respectivement par Julien (1990) et Torrès (2003) centralité du dirigeant et égotrophie, caractérise de nombreuses PME et entraîne pour nombre d'entre eux, souvent débordés par les tâches quotidiennes, le passage rapide d'une décision purement opérationnelle à une décision stratégique majeure (Torrès, 1999) sans avoir le temps de se consacrer pleinement à aucune d'elles. Cette dynamique crée un environnement où la réflexion stratégique, qui suppose du temps, est souvent reléguée au second plan. En conséquence, leur attention se trouve diluée ce qui les empêche de prendre du recul et les conduit à confondre les niveaux stratégique et opérationnel.

Les PME, le risque à l'international et l'attention portée

Une conséquence des caractéristiques listées, ci-dessus, est que les PME peinent à identifier correctement les risques et à mettre en place des stratégies adaptées. Elles ont souvent tendance à les sous-estimer ce qui peut entraîner des effets de cascade et peut être expliqué par un déficit d'attention dirigée vers les signaux faibles. Ainsi, les risques s'enchaînent les uns aux autres résultant parfois en des effets dramatiques (St-Pierre & El Fadil, 2017). La gestion des risques reste peu développée dans les PME que ce soit en raison d'une centralisation de la prise de décision (Moschella et al., 2021; Szostak et al., 2018), de la volonté du dirigeant de maintenir un contrôle étroit sur les opérations (Sifumba et al., 2017), d'une faible formalisation des responsabilités en la matière (Henschel, 2010) ou simplement des limites de compétences, de l'expérience et de l'attitude face au risque du dirigeant lui-même (Brustbauer, 2016). Ces lacunes organisationnelles et managériales fragilisent les PME (Roux-Dufort, 2010) et sont renforcées par la perception du risque et l'influence exercée par des facteurs comme la nature du risque,

les caractéristiques personnelles du dirigeant (Sjöberg, 2020; Slovic et al., 2016), ainsi que par les spécificités de l'entreprise. L'ensemble de ces facteurs font que les PME n'identifient, souvent, que les risques « habituels » et font moins attention aux « risques émergents » (Brocal & Sebastián, 2015).

Les recherches (El Bekkari, 2022; El Fadil & St-Pierre, 2016; St-Pierre & El Fadil, 2017) confirment qu'en plus des risques auxquels font face toutes les entreprises s'internationalisant : risques externes liés à l'environnement international des affaires (implantation dans des pays à risque, différences culturelles et de pratiques commerciales) ou risques liés aux modes d'entrée sur les marchés étrangers (reverse engineering et les comportements opportunistes des sous-traitants) (Rodriguez, Barcos et Álvarez, 2010 ; Mercier-Suissa *et al.*, 2021), les PME doivent gérer des facteurs endogènes de risque tels que le rôle du dirigeant, sa gestion, les ressources disponibles ou diverses défaillances internes (El Bekkari & Mercier-Suissa, 2017).

Comme évoqué plus haut, la faible disponibilité des ressources dans ces structures et l'attention de leurs dirigeants joue un rôle central dans la gestion des risques (Moschella et al., 2021; Szostak et al., 2018). Le concept d'attention internationale, initialement étudié dans les grandes entreprises multinationales (Bouquet, Morrison & Birkinshaw, 2009), montre que l'attention ciblée sur les marchés étrangers optimise la performance en évitant les erreurs stratégiques liées à la surcharge cognitive. Ce concept a ensuite été étendu aux PME par Fan (2021), qui souligne que, dans des structures plus petites, la focalisation des dirigeants sur les enjeux internationaux est d'autant plus déterminante pour leur succès. Cependant, l'une des conséquences de la centralisation du pouvoir et de la rareté des ressources dans les PME est la tendance à des prises de décision informelles et à une attention sélective. A titre d'exemple, le choix des partenaires étrangers chez ces derniers est souvent le fruit des recommandations d'un confrère (Bekono & Bekolo, 2020). La coordination de ces opérations se base-elle sur la confiance (Champagne de Labriolle et al., 2012) y compris dans des domaines sensibles comme la propriété intellectuelle (El Bekkari, 2022; Kitching & Blackburn, 2003).

Cette gestion informelle des opérations internationales expose les PME à des risques (Boubakary, 2020; Reboud *et al.*, 2016; St-Pierre, Julien et Fadil, 2023) touchant même leurs ressources stratégiques. A titre d'exemple, la gestion des droits de propriété intellectuelle est souvent ambiguë et informelle dans

les PME laissant le dirigeant décider de l'opportunité de recourir à une protection formelle, chose qu'il fait seulement s'il a été sensibilisé (Corbel & Reboud, 2018; Reboud, 2019). Or, dans un contexte d'internationalisation, les risques liés aux DPI prennent une dimension plus stratégique affectant des décisions-clés comme le choix des marchés ou des partenaires (El Fadil et St-Pierre, 2023 ; St-Pierre et al., 2023). Ces risques, s'ils ne sont pas correctement anticipés, peuvent se transformer en crises aux effets durables. Comme le soulignent St-Pierre et al. (2017), une crise résulte souvent de déclencheurs discrets liés à des événements externes temporaires ou à une accumulation de vulnérabilités internes et de lacunes managériales. Cette approche processuelle distingue trois phases – préalable, d'urgence et post-crise – au cours desquelles il devient essentiel de repérer les signaux faibles, de réagir avec agilité puis de capitaliser sur les apprentissages pour renforcer la résilience organisationnelle (Roux-Dufort, 2010; Roux-Dufort, 2007)..

Les réflexions sur la capacité des PME à appréhender les risques et survivre dans des environnements turbulents s'imposent et notamment sur la manière dont elles doivent devenir plus alertes, prêtes à repérer les signes avant-coureurs puis à ajuster leurs stratégies en fonction des signaux émergents dans des environnements (Y. Bogodistov & V. Wohlgemuth, 2017). Le management du risque est désormais une compétence incontournable à laquelle les PME doivent se préparer afin de rester compétitives (St-Pierre et al., 2018; Yang et al., 2018). Ces questions renvoient non seulement à celle de la façon dont les dirigeants de PME analysent leur contexte pour définir la stratégie à moyen et long terme compte-tenu de leur approche informelle (Kraus et al., 2005; Mazzarol et al., 2014), mais aussi à la possible mise en place d'outils systématiques pour les aider et leur éviter des échecs précoces qui touchent de nombreuses entreprises lors de leurs débuts sur le marché international (Lemaistre et al., 2013), sachant que cela ne leur est pas naturel (Reboud & Séville, 2016). Pour ces petites entreprises, cela suppose le développement de compétences particulières du type « capacité dynamique » (Weerawardena et al., 2015). En leur absence, les PME seront affectées tout au long du processus de développement à l'international.

Une approche cognitive de la stratégie

Les constats précédents nous amènent à constater que les dirigeants de PME, facilement préoccupés par l'opérationnel et souvent dans l'urgence, ne portent pas leur attention à des signes avant-coureurs de difficultés à venir. La perception qu'ils ont de la situation de leur entreprise est ainsi biaisée. Pour mieux comprendre cette carence fréquente dans l'identification des risques, il faudrait arriver à comprendre comment ils dirigent leur attention de manière à être prêts à agir au moment opportun. Dans ce contexte, l'Attention-Based View (désormais ABV) développée par William Ocasio depuis 1997 (Joseph et al., 2024; Joseph & Ocasio, 2012; Ocasio, 1997), offre un cadre pertinent pour analyser la manière dont les dirigeants de PME, soumis à de fortes contraintes cognitives et organisationnelles, orientent leur attention vers certains enjeux plutôt que d'autres.

En effet, l'ABV fait partie des approches cognitives qui peuvent permettre de comprendre l'exploitation par les dirigeants des informations de veille stratégique (Caron-Fasan, 2001). Cette perspective cognitive met au cœur de l'analyse le processus de construction des représentations de la réalité (Laroche et Nioche, 2015) et examine comment les dirigeants identifient, catégorisent, traitent ces informations puis les transforment en actions concrètes. Caron-Fasan (2001) évoque ici l'importance des informations prospectives servant à anticiper les surprises stratégiques et les ruptures tout en rappelant que les signaux faibles (Ansoff, 1975) restent des « *informations imparfaites qui ne permettent pas de comprendre, ni même d'entrevoir la portée d'événements parfois menaçants* ». Cependant, elle rappelle aussi à quel point « *la notion de contingence est une caractéristique importante dans le concept de signal faible. Un même signal peut-être fort ou faible selon un individu* » (p.74). Les informations qui les constituent sont donc « *souvent qualitatives, incertaines, imprécises et fragmentaires (...) et peu significantes prises individuellement, elles ne s'enrichissent que recoupées et agencées les unes par rapport aux autres (...)* Enfin, elles peuvent être sujettes à de multiples (ou aucune) interprétation des acteurs en présence » (Ibid).

Pour interpréter les signaux qui lui parviennent, le dirigeant va devoir leur donner du sens (Weick et al., 2005). Cette interprétation nécessite donc de mobiliser ses connaissances et ses compétences, et lui permettre de se poser des questions et de faire des hypothèses. Or, Caron-Fasan (2001) montre à quel

point « *les dirigeants ont du mal à accepter une approche par les informations anticipatives de type signaux faibles et qu'ils basent le plus souvent leurs analyses sur des signaux forts, voire des informations rétrospectives* » (p.84). Cette question de l'identification et de l'interprétation des informations stratégiques soulève celle de la dotation en ressources de l'entreprise, tant les ressources et compétences du dirigeant que l'organisation mise en place pour lui acheminer les informations.

L'entreprise vue par l'ABV

L'ABV considère les entreprises comme des « *systèmes d'attention structurellement distribués dans lesquels la cognition et l'action des individus ne sont pas prédictibles à partir de la connaissance des caractéristiques individuelles mais sont dérivées du contexte organisationnel spécifique et des situations dans lesquelles les décideurs individuels se trouvent* » (Ocasio, 1997). Précisons ici que l'attention est définie par Ocasio (1997) comme englobant l'observation, l'encodage, l'interprétation et la concentration du temps et des efforts des décideurs organisationnels sur :

- Les problématiques, c'est à dire le répertoire de catégories pour donner un sens à l'environnement (ex. opportunités et menaces) ;
- Les réponses, c'est à dire le répertoire disponible d'actions (ex. routines, projets, programmes et procédures).

Dans la droite ligne de ce qui a été rappelé plus haut, l'ABV s'appuie sur la tradition de March et Olsen (1988); March et Simon (1993); Weick (1979) en estimant que suivre l'attention, portée à la fois aux stimuli environnementaux et aux alternatives d'action, est essentiel pour comprendre l'interprétation, la prise de décision et l'adaptation organisationnelle. La théorie de l'attention met ainsi l'accent sur la façon dont l'attention est façonnée par les routines et la rationalité limitée (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1993) ou, au contraire, sur la façon dont l'attention est faiblement couplée aux processus de mise en œuvre (Weick, 1979) et à l'anarchie organisée (Cohen et al., 1972). Au cours de ce processus, les effets de la structure sociale sur la répartition et la distribution de l'attention des décideurs ont été considérablement minimisés, voire totalement perdus (Ocasio, 1997).

Bien que le concept d'attention ait une longue histoire et une certaine tradition dans la théorie de l'organisation (Joseph et al., 2024), il ne s'est pas encore vraiment développé en une perspective unifiée sur le comportement de l'entreprise. L'ABV, en raison de sa généralité et de son niveau d'abstraction, a été largement appliquée dans divers domaines et disciplines de recherche, bien qu'elle ait initialement été développée dans le domaine du management stratégique (Brielmaier & Friesl, 2023; Ocasio, 2011). Elle a ainsi été utile pour mieux comprendre l'impact de l'attention du dirigeant et de l'équipe de direction sur l'adaptation stratégique (Cho & Hambrick, 2006), la manière dont l'interaction des structures organisationnelles formelles et des canaux de communication façonne les programmes stratégiques (Dutt & Joseph, 2019) et la prise de décision (Joseph & Ocasio, 2012).

Plus récemment, l'ABV a été utilisée pour étudier la réaction d'entreprises à la pandémie pour éviter les ruptures des chaînes d'approvisionnement (Lorentz et al., 2021). Kudesia et Lang (2024) ont proposé d'utiliser l'ABV pour envisager la réaction des entreprises face aux crises. S'appuyant sur l'idée que l'évolution de la structure organisationnelle, passant des hiérarchies rigides à des modèles de communication dynamiques, favorise désormais l'attention plutôt que de la restreindre, ils ont examiné 80 études de cas qualitatives sur les crises et ont proposé un cadre théorique permettant de mieux comprendre la vision des crises fondée sur l'attention. Ce travail a permis de mettre à jour les concepts originaux de l'ABV afin de les adapter au contexte actuel (Ocasio et al., 2023).

Le management du risque dans les PME sous le prisme de l'ABV

Si les recherches présentées plus haut ont été menées selon un prisme théorique et pour des entreprises de grande taille, elles ne l'ont encore été que peu dans l'analyse des PME. En nous appuyant sur Kudesia et Lang (2024), sur Lorentz et al. (2021), sur El Bekkari (2022) et sur Reboud et Séville (2016), nous avons donc choisi d'étudier la façon dont des PME, faisant face à des situations difficiles lors de leurs démarches d'internationalisation, mettaient en place des dispositifs fondés sur l'attention, afin tantôt de les anticiper, tantôt de remédier aux risques stratégiques encourus lors de ces démarches. Comme démontré, l'ABV considère l'attention comme une ressource limitée et traite de la manière dont elle est distribuée et mobilisée dans les organisations. Plus récemment, Brielmaier et Friesl (2023) ont actualisé ce cadre en introduisant le concept « d'attention située » soulignant l'influence du contexte sur la

manière dont les dirigeants dirigent leur attention. Cette approche intra-individuelle de l'ABV s'avère particulièrement utile pour comprendre les biais, les priorités et les angles morts des dirigeants de PME confrontés à des environnements internationaux incertains où des signaux faibles, comme ceux d'une menace sur leurs DPI, peuvent facilement être négligés.

En effet, la protection des DPI, souvent reléguée au second plan au profit des urgences opérationnelles, peut ainsi passer sous les radars. Pourtant, comme le montre Fan (2021), dans les PME exportatrices, la focalisation attentionnelle du dirigeant sur les enjeux internationaux conditionne largement la performance à l'export. L'attention devient alors une ressource stratégique à part entière, dont la distribution – entre les signaux faibles, les priorités commerciales et les risques juridiques – influence directement la capacité à prévenir des situations critiques. Ce focus sur les DPI permet d'ancrer notre propos, notamment dans l'analyse empirique. En mobilisant le prisme de l'ABV, nous proposons d'explorer ce gap théorique afin d'apporter un éclairage renouvelé sur la gestion des risques dans les PME. Nous pouvons ainsi reformuler notre question de recherche de la façon suivante : « *À quel point l'ABV peut-elle aider les PME à mieux anticiper les risques et les intégrer au pilotage stratégique ?* ».

Méthodologie de la recherche

En nous basant sur une approche qualitative et un raisonnement inductif, nous avons mené une étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989) afin de questionner comment les dirigeants des PME que nous avons sélectionnées ont activé leur attention suite à des événements déclencheurs identifiés plus ou moins tardivement. Trois PME manufacturières françaises, internationalisées, positionnées dans des secteurs de niche, et fortement axées sur l'innovation, ont été étudiées. Les cas présentés dans cette étude ont été sélectionnés à partir du travail doctoral³ de l'une des co-auteurs, consacré aux risques de contrefaçon dans les PME. Ce matériau empirique, issu d'une recherche approfondie sur le terrain, constitue une base pertinente pour explorer la manière dont les dirigeants mobilisent leur attention face aux menaces

³ El Bekkari, M. (2022). *Le management du risque de contrefaçon dans les PME industrielles internationalisées : une étude exploratoire* [PhD, Université de Lyon 3]. Lyon. Les données sur les entreprises ont été exploitées dans une autre recherche, présentée à la conférence de l'AIMS en 2022.

pesant sur leurs actifs stratégiques. Ces entreprises font face à diverses problématiques liées à la contrefaçon et aux atteintes à leur propriété intellectuelle compromettant leur différenciation et leur compétitivité sur les marchés internationaux. Le choix de ce contexte, centré sur le risque de contrefaçon, s'explique par l'importance de cette problématique dans les activités internationales. Ce risque, et plus largement la gestion des DPI, est souvent sous-estimé par les PME qui le perçoivent comme moins fréquent et important que d'autres enjeux liés à leur internationalisation, bien qu'il puisse avoir des conséquences majeures sur leur compétitivité et leur pérennité.

L'approche qualitative par étude de cas s'impose dans notre recherche comme la plus pertinente car elle permet non seulement d'analyser les pratiques de gestion du risque de contrefaçon mais aussi de plonger dans les expériences de chaque PME. Cette méthode met en lumière les différences entre les entreprises, valorise leur expérience unique et permet d'analyser en profondeur les dynamiques et processus à l'œuvre (Dumez, 2021). Elle aborde ici un phénomène complexe encore peu exploré dans la littérature et où les recherches existantes (sur le risque de contrefaçon) se révèlent souvent descriptives et quantitatives (Cesareo, 2016) abordant très rarement les PME et encore moins leurs approches spécifiques de gestion du risque de contrefaçon (Yang & Sonmez, 2017). Notre choix d'une étude de cas multiples repose sur la volonté de saisir en profondeur les dynamiques attentionnelles propres aux PME confrontées à des risques de contrefaçon. Cette approche permet d'explorer non seulement les raisons pour lesquelles certaines entreprises orientent (ou non) leur attention vers ce type de risque mais aussi les mécanismes cognitifs et organisationnels qui façonnent cette perception. En mobilisant des données issues d'un travail doctoral mené sur le terrain, nous avons pu accéder à une compréhension fine des logiques décisionnelles des dirigeants, dans des contextes réels et différenciés. L'étude de cas s'impose ainsi comme une méthode particulièrement adaptée pour appréhender des phénomènes complexes et situés, tels que la gestion des DPI dans des environnements incertains.

Les trois cas étudiés sont brièvement décrits dans le Tableau 1, mettant en lumière les spécificités des PME Alpha, Beta et Sigma, leurs modalités d'implantation à l'international, les formes et manifestations du risque de contrefaçon ainsi que l'inflexion de leur attention vers ces problématiques. Cette

présentation permet de mieux comprendre comment chaque PME appréhende ce risque en fonction de son contexte spécifique. Des descriptions plus complètes figurent en annexe.

PME	Taille	Activité et choix stratégiques	Présence à l'international	Risques à gérer	Inflexion de l'attention (En gras)
Alpha	CA 62 M€ en 2019 210 salariés	Conçoit et fabrique du matériel audio haut de gamme ainsi que des enceintes acoustiques Produit du made in France avec plus de 70% d'intégration	80% du CA à l'international avec une couverture sur 160 pays	Divers types de contrefaçon touchant ses brevets, dessins, modèles, et marque	Manque de priorité en partie dû à la priorité accordée par le fondateur à l'innovation plutôt qu'à la couverture L'arrivée du nouveau directeur en 2011 , la PME Alpha a pris conscience des contrefaçons
Beta	CA de 11M € en 2019 62 salariés	Conçoit, fabrique et commercialise des chaussures de sécurité destinées à divers secteurs industriels. Production en France et collaboration avec des distributeurs	30 % du CA à l'international, (UE, Russie, Moyen-Orient, Singapour et Turquie)	Contrefaçon ciblant principalement ses brevets et dessins notamment pour son produit phare, la sur-chaussure, ainsi que pour d'autres brevets et modèles	Beta a longtemps adopté une approche passive face au risque de contrefaçon mais cette attitude est en train de changer sous l'impulsion du nouveau PDG , Monsieur X, arrivé en 2004 Des actions significatives n'ont été engagées qu'à partir de 2009, à la suite d'un incident impliquant un ancien employé
Sigma	CA de 36,4 M€ en 2019 200 salariés	Conçoit et fabrique de l'outillage professionnel (à main et électroportatif) pour différentes industries	50% du CA à l'export via la vente de ses produits à travers un réseau de distribution présent dans 85 pays	Contrefaçon depuis longtemps. Enjeu qui s'est accru avec la croissance à l'international. La contrefaçon touche principalement la marque	La contrefaçon est considérée désormais comme un risque majeur après celui du paiement, et notamment en raison de la prise de conscience croissante du dirigeant et l'explosion des cas identifiés en 2011 (6 cas la même année)

Tableau 1: l'échantillon étudié dans la recherche

Résultats et discussion

Les données recueillies sur les entreprises ont été traitées selon les procédures recommandées par Miles et al. (2014), manuellement et en deux étapes à savoir : (1) la condensation des données via le codage, et (2) la catégorisation ainsi que la mise en relation des thèmes. La constitution des cas et le traitement manuel de notre matériau ont assuré une proximité et une bonne maîtrise de son contenu. Cela a été

consolidé par le traitement des différentes sources de données primaires et secondaires que nous avons réalisé en amont dont les rapports internes, des documents juridiques (décisions juridiques...). Cette analyse nous a permis d'identifier des récurrences et des points communs entre les cas et l'identification de quelques éléments clés dans les histoires rapportées par les entreprises.

Analyse des récurrences

Bien que les trois entreprises aient traversé des événements distincts face au risque de contrefaçon, qui s'est manifesté à des moments et avec des intensités variées, les résultats nous montrent que les parcours de ces PME partagent plusieurs points communs. En effet, elles avouent toutes une attitude passive face aux alertes les informant de la présence de potentiels facteurs de risque. Les trois PME partageaient également l'impression ou la conviction d'avoir tissé, avant que les problèmes ne deviennent visibles, des relations solides et dignes de confiance avec leurs partenaires commerciaux excluant ainsi toute duplicité. En conséquence, leur gestion de ces relations était fondée sur de l'intuition et de la confiance, plutôt que sur des processus formalisés. Le contrôle restait largement absent sur les différentes dimensions de ces relations. Il subsiste de ces pratiques une longue négligence des signes précurseurs de tensions, tant d'origine interne (PME Beta) qu'externe (PME Alpha), ce qui a finalement conduit à l'avènement de crises importantes et à, parfois, impacter leurs relations avec leurs partenaires stratégiques (cas des distributeurs historiques des PME Alpha).

Des ressources insuffisantes ou inadaptées

La faiblesse des ressources des PME est réputée entraîner des conséquences dans la gestion des risques (Moschella et al., 2021). Dans notre échantillon, cette problématique se manifeste particulièrement dans la gestion des opérations internationales. Par exemple, la PME Alpha a souffert pour ces raisons d'un manque prolongé de contrôle sur les contrats de ses distributeurs ce qui a permis à ces derniers d'exploiter l'image de marque de l'entreprise et de former de nouveaux partenariats. De plus, elle a rencontré des difficultés pour maîtriser l'activité de ses sous-traitants en Chine en raison des distances et des différences culturelles non maîtrisées en interne. La PME Beta, de son côté, a vu l'informalité de ses relations avec ses sous-traitants indiens faciliter la contrefaçon.

Les résultats montrent également que les trois PME n'ont pas toujours bien couvert ni géré le risque de contrefaçon avec des dysfonctionnements dans leurs stratégies PI entraînant parfois la rédaction inadéquate des brevets ou le dépôt tardif de brevets, ou le dépôt de brevets non stratégiques. Certaines entreprises, comme la PME Sigma, ont même choisi de ne pas se protéger contre la contrefaçon, malgré des ressources financières et organisationnelles qui auraient pu le permettre. Cette inertie ne peut donc pas s'expliquer uniquement par des contraintes structurelles ou un déficit de ressources. Elle témoigne plutôt d'un déficit d'attention portée à ce type de risque. Dans cette perspective, l'ABV apporte un éclairage particulièrement pertinent car les décisions stratégiques d'une organisation sont le reflet de la manière dont l'attention des dirigeants est structurée et dirigée. Appliqué au contexte des PME, cela signifie que ce n'est pas tant ce que l'entreprise peut faire qui compte mais plutôt ce à quoi elle choisit de prêter attention. Ainsi, même dans un environnement riche en signaux faibles (comme des premiers signes de contrefaçon ou des alertes sectorielles), une absence de vigilance ou une focalisation excessive sur d'autres priorités opérationnelles peut mener à une sous-estimation des risques. Ce décalage entre capacité d'action et mobilisation effective renforce l'intérêt d'intégrer l'ABV pour comprendre pourquoi certaines PME réagissent – ou non – à des menaces stratégiques pourtant bien identifiées dans leur environnement.

Passivité et attentisme, entretenus par une illusion de confiance

Elles le reconnaissent elles-mêmes, elles ont fait preuve d'attentisme face aux situations, laissant le signal faible se transformer en une succession ingérable de risques. Rétrospectivement, elles interprètent cette période de passivité par le fait qu'elles n'ont pas changé leurs fonctionnements habituels en allant à l'international. Les trois PME sont ainsi restées sur l'illusion d'avoir créé des relations fortes et fiables avec leurs partenaires (que ce soient des salariés, des distributeurs ou des sous-traitants). Malgré le contexte moins familier, elles n'ont pas structuré ni formalisé ni leurs relations de coopération, ni leur management interne de ces relations, conduisant parfois à des erreurs dans le processus de protection, voire à des fuites d'informations stratégiques à l'instar de la PME Beta (ex. vol des prototypes par un manager interne déposés en brevet ensuite, prise de photos, retard de dépôt de brevet).

« Alors c'est tellement historique avec eux (les sous-traitants) que vraiment je n'ai pas de contrats de fabrication. Alors j'essaie de mettre en place un contrat au moins de déontologie sur le travail des enfants, sur l'utilisation des produits chimiques dangereux mais ce n'est pas encore structuré et c'est encore un problème, c'est encore une lacune qu'on doit gérer et mettre en place un contrat d'engagement des entreprises... Mais c'est tellement des relations historiques » (PDG – PME Beta)

Les résultats permettent également de retrouver ces mêmes erreurs managériales dans le récit de la PME Alpha, par exemple, qui évoque un manque de contrôle des fins de contrats ou dans celui de la PME Beta qui mentionne une absence de clause de confidentialité dans les contrats des collaborateurs. Les trois PME avouent aussi avoir fait des choix stratégiques visant une rentabilité rapide comme le choix de partenaires ou de marchés à fort risque sans vigilance particulière, ou encore reconnaissent l'absence de sensibilisation au risque en interne. Cette absence de culture de risque apparaît dans les modes de fonctionnement ancrés dans leurs systèmes et empêche de mesurer l'impact de certaines pratiques sur l'entreprise (comme une mauvaise conduite des recherches d'antériorité (PME Alpha) ou l'oubli d'actualisation du cahier du laboratoire (PME Beta)). Ces différents comportements sont tout à fait cohérents avec les biais de proximité évoqués dans la revue de littérature. On retrouve ici les effets de microcosme (Mahé De Boislandelle, 1998) – court-termisme, confiance, informalité, importance de l'interpersonnel – qui se sont souvent révélés utiles pour la PME dans un environnement proche (spatialement et culturellement) mais qu'elle n'a pas remis en cause en partant plus loin.

Sous-estimation du risque par le dirigeant

Les trois entreprises sont dotées de structures simples, peu hiérarchisées et centralisées autour de leurs dirigeants : il apparaît dans nos résultats que ces derniers ne sont pas tous conscients des conséquences de leurs erreurs, ou ne le réalisent que trop tard (ex. commercialisation de produits intégrant des technologies pas encore brevetées (PME Beta), ce qui peut entraîner des fautes stratégiques que l'entreprise paiera au prix fort. Notre recherche souligne un manque aigu de conscience et d'identification du risque de contrefaçon, essentiel pour sa gestion. La contrefaçon est souvent mal comprise par les dirigeants de PME et ne fait pas l'objet de leur part d'une vigilance particulière. Ils ont tendance à l'associer aux grandes entreprises et ne réalisent pas à quel point elle s'est développée depuis

l'essor du commerce en ligne (Müller et al., 2011). Elle est ainsi généralement ignorée jusqu'à ce qu'une crise majeure, comme le vol de brevet chez la PME Beta ou le blocage d'accès au marché Égyptien pour la PME Sigma, ne déclenche une réévaluation stratégique. Ainsi, lorsque l'attention des dirigeants est principalement captée par des préoccupations quotidiennes ou des priorités opérationnelles urgentes, les risques à long terme, tels que ceux liés à la propriété intellectuelle ou à d'autres vulnérabilités stratégiques sont relégués au second plan. Ce phénomène se trouve amplifié par des modes de fonctionnement ancrés dans la culture organisationnelle qui entravent l'émergence de réflexes de gestion du risque. Ainsi, la faible attention portée à ces risques et leur absence dans les processus décisionnels peuvent empêcher les PME de mesurer correctement l'impact potentiel de leurs pratiques conduisant à des décisions suboptimales et à une gestion inadéquate des risques et des crises.

La sur-confiance dans les relations avec les partenaires et la fragmentation des fonctions internes au sein des trois PME semblent avoir retardé l'identification de ces risques de contrefaçon. Ces retards sont exacerbés par des ressources limitées et la complexité des atteintes subies. Pour combler ces lacunes, certaines PME ont finalement fait appel à leurs partenaires pour une veille anti-contrefaçon (PME Alpha), illustrant la conscience du manque de ressources adaptées et l'importance stratégique de la collaboration dans des secteurs complexes. L'ABV postule ici que l'attention des dirigeants est essentielle pour reconnaître et allouer les ressources nécessaires. Si cette dernière n'est pas suffisamment orientée vers l'identification des ressources clés ou la valorisation de la collaboration, cela peut conduire à une sous-estimation des besoins critiques dans des environnements complexes compromettant ainsi la performance stratégique de l'entreprise

« Le fondateur de la PME Alpha quand il a établi sa marque, il voulait vendre ses innovations et je dirais toute la partie protection ça ne l'intéressait pas. Si on est obligé de le faire de plus en plus aujourd'hui, c'est parce que on grossit et justement ce composant devient important et pour un bon nombre de PME, ils ne voient pas l'intérêt d'investir des centaines de millions d'euros chaque année pour se protéger et pour combattre la contrefaçon » (PDG – PME Alpha)

Évènements déclencheurs

Des événements perturbateurs ont joué un rôle clé dans le déclenchement de cette prise de conscience en exerçant une pression sur le management pour réagir rapidement ou pour préserver leur image. Mais l'enchaînement des événements vécus par les trois PME montre que l'attention que le dirigeant porte au risque PI et à l'importance de la PI influence directement l'approche de l'entreprise. L'attention portée par l'équipe de direction à la gestion du risque de contrefaçon a en effet évolué après des changements de dirigeant dans deux des cas étudiés (Alpha et Beta) et a été influencée par l'expérience antérieure d'un des deux dirigeants avec des problèmes similaires (PME Alpha). Ce sont ces expériences préalables qui ont permis aux nouveaux dirigeants d'interpréter les signaux déclencheurs et de réagir. Ces changements se sont traduits par trois actions principales : initier une réflexion interne et avec les partenaires, élaborer une stratégie de protection de la PI et mobiliser les ressources nécessaires pour mettre en place une gestion proactive.

« La première chose que j'ai repris moi, on s'est vu avec le cabinet PI pour voir ce qu'on peut faire pour tout mettre au clair. Alors c'était surtout pour la marque. Puis quand on a commencé à regarder les brevets, le dépôt des brevets était très mal fait c'est-à-dire au lieu de déposer d'une façon intelligente un brevet pour justement, je dirais, annoncer les choses spécifiques qu'on avait fait et les protéger sans tout révéler des procédés, on faisait bêtement un descriptif du procédé industriel et ça donnait toutes les clés à n'importe quelle personne pour les copier. Du coup on se retrouve avec des brevets qui sont historiquement avec peu de valeur » PDG PME Beta

« ...c'était en 2009-2010, j'ai eu mon responsable de Moyen Orient qui est venu me voir et il me dit j'ai une super bonne nouvelle : on possède 70% de part de marché en Égypte. Je lui dis ah ça c'est génial. Il me dit non mais vraiment 70% de part de marché en Égypte, notre marque écrase tout le monde, même « X » n'arrive pas à vendre. A ce stade, je lui ai dit écoute, on ne doit pas vendre beaucoup en Égypte parce qu'on a 70% de part de marché pour 15000 euros en Égypte. Là il rigole, il me dit il y a une moyenne de produits d'importation chinoise qui sont tous de notre marque... On ne peut rien vendre, le marché est perdu, il est verrouillé, c'est impossible de vendre un seul produit là-bas. Et du coup, on a

essayé finalement d'entrer en Égypte grâce à la contrefaçon, c'est quand même incroyable, les gens connaissaient nos produits avant qu'on ne soit présents »

« ...c'est là que j'ai pris conscience de la problématique que pouvait la contrefaçon nous causer sur certains pays où on avait pas un contrôle direct, pourtant la marque, elle est déposée ! on a une marque qui est déposée c'est sûr donc la dessus on se couvre mais si on a pas un contrôle direct, si on ne se protège pas, on peut se faire piquer des parts de marché et détériorer la marque en même temps parce que c'était de la brouille ce qu'ils vendaient là-bas et c'est là qu'avec le service juridique on a commencé à discuter justement de quels sont les actions et donc on a commencé à voir un petit peu ces éléments » (PDG – PME Sigma)

Discussion et mise en perspective avec la littérature

Les difficultés rencontrées par les trois PME de notre échantillon permettent de reconnaître les éléments proposés par la littérature sur l'importance de l'attention portée par les dirigeants. Comme l'avait observé Caron-Fasan (2001), on voit des dirigeants qui, pris dans la routine de leur quotidien, et manquant de ressource ou d'expérience de ces situations, n'identifient pas les situations à risque tant que les signaux restent faibles et dispersés, ou ne semblent pas avoir un impact significatif sur les activités de l'entreprise, son image de marque ou ses relations commerciales. On voit également à quel point la perception de ces risques est liée aux individus et à leurs spécificités, puisque dans deux des cas étudiés, c'est le changement de dirigeant qui a permis l'identification des symptômes et la mise en place d'une réaction.

Pour autant, et malgré les difficultés d'accès aux ressources, il semble qu'une gestion structurée et un management du risque soient possibles en PME. En revanche, même en présence de signaux faibles ou parfois alarmants, l'attention ne se développe que lorsqu'un déclencheur majeur conduit à une situation de crise significative, sauf si le dirigeant a une expérience préalable dans ce domaine. Finalement, la gestion sérieuse du risque de contrefaçon se met en place lorsque les dirigeants perçoivent des dangers réels pour l'entreprise, un intérêt stratégique à protéger la propriété intellectuelle, ou un impact possible sur la valeur de la marque. Ceci reflète le processus typique d'une perspective processuelle du cycle de

crise (Roux-Dufort, 2010; Roux-Dufort, 2007; St-Pierre & El Fadil, 2017) avec : (i) une phase initiale marquée par un manque d'attention, suivie (ii) d'une phase d'urgence où les dirigeants prennent des décisions, s'engagent dans un processus d'apprentissage et mobilisent des ressources. Enfin, (ii) la phase post-crise voit, pour certaines entreprises plus que pour d'autres, l'intégration des leçons tirées avec l'instauration de pratiques et d'une culture de risque autour de ces problématiques.

Les situations observées montrent aussi à quel point les spécificités des PME peuvent exacerber les comportements de dirigeants susceptibles de mettre l'entreprise en danger. Si les dirigeants et managers de grandes entreprises vivent des situations dans lesquelles il faudrait qu'ils focalisent leur attention pour anticiper et éviter les problèmes, il reste qu'ils peuvent avoir plus facilement à leur disposition, des approches structurées et formalisées, leur facilitant l'information et l'action, des compétences et des expertises possiblement disponibles en interne (juridiques par exemple), et une possibilité de s'extraire du quotidien pour prendre du recul, mener une analyse plus globale, repérer des liens entre événements... Dans la majeure partie des cas, ces outils et pratiques sont inaccessibles aux dirigeants de PME.

A notre question de recherche : « *À quel point l'ABV peut-elle aider les PME à mieux anticiper les risques et les intégrer au pilotage stratégique ?* », on peut donc répondre que la compréhension de la façon dont l'attention d'un dirigeant peut se porter sur les questions réellement stratégiques pour son entreprise est vitale. Cette compréhension repose sur le développement de compétences spécifiques y compris celles d'identification et d'interprétation des signaux et la mise en place d'actions de correction voire d'anticipation. Cela suppose non seulement des compétences du dirigeant mais aussi un mode de management lui donnant accès à l'information et lui permettant de prendre du recul face à l'opérationnel. Et cela passe par une sensibilisation au risque de tous les membres de l'entreprise mais aussi de suivi des activités des partenaires ou encore l'élaboration d'une approche préventive qui soit adaptée à l'entreprise.

Contributions et conclusion

Nos résultats mettent en évidence le lien entre l'attention située, telle que définie par Ocasio (1997), et la cognition sociale. Elle souligne l'importance de l'attention stratégique des dirigeants des PME en

montrant comment leur capacité à identifier les enjeux véritablement stratégiques joue un rôle clé dans la gestion des risques/crises. Cette étude enrichit les travaux sur l'Attention-Based View (ABV) en comblant le vide laissé par des recherches antérieures qui négligeaient les spécificités des PME. Elle met également en évidence le besoin de développement des compétences spécifiques chez les dirigeants, notamment pour l'identification et l'interprétation des signaux de crise. Cette recherche vient approfondir la compréhension de l'intelligence situationnelle dans le contexte des PME face aux crises et s'inscrit dans la littérature sur la gestion proactive des risques dans les PME où la capacité d'anticipation devient un facteur déterminant de résilience pour les entreprises (Mishra et al., 2019).

Une autre contribution clé réside dans la nécessité d'adopter un mode de management approprié permettant aux dirigeants de prendre du recul face aux urgences opérationnelles pour se concentrer sur les enjeux stratégiques. La capacité à porter son attention, considérée comme une capacité dynamique au sens de Teece et al. (1997), est essentielle pour intégrer, ajuster et réorienter les ressources en réponse à un environnement incertain (Yevgen Bogodistov & Veit Wohlgemuth, 2017). Cette approche offre aux PME une agilité et une résilience accrues leur permettant de mieux anticiper et gérer les crises, mais aussi de tirer un meilleur parti de leurs innovations (O'Connor et al., 2008). Enfin, nos résultats appellent à une vigilance renforcée et à une attention proactive dès l'apparition de signaux faibles, un facteur déterminant pour préparer les PME aux défis futurs et favoriser leur croissance durable.

Cette recherche n'est pas sans limite. Les résultats obtenus grâce à l'étude de quelques PME reste exploratoire et mérite d'être approfondie par une étude qualitative de plus grande envergure. Il sera aussi utile de poursuivre ces investigations dans le temps, et de voir à quel point la gestion du risque gardera ses lettres de noblesse aux yeux des dirigeants de PME lorsque les suites de la pandémie se seront diluées dans l'action quotidienne. Enfin, l'ABV reste un cadre théorique principalement axé sur la cognition individuelle et donc sur l'attention des dirigeants au niveau *individuel* sans prendre suffisamment en compte l'impact des dynamiques collectives au sein des équipes dirigeantes ou de l'organisation ce qui peut faire l'objet des futures recherches.

Annexe : Les cas étudiés

La PME Alpha

- Que fait-elle ?

Alpha est une entreprise managériale spécialisée dans le secteur de l'électronique grand public. Elle conçoit et fabrique du matériel audio haut de gamme ainsi que des enceintes acoustiques. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 62 M€ en 2019 et emploie près de 210 personnes. Sa stratégie industrielle consiste à produire du made in France avec plus de 70% d'intégration. Alpha réalise plus de 80% de son CA à l'international avec une couverture sur 160 pays. Aujourd'hui, elle enregistre une part importante de ses ventes en Europe (ex. Allemagne, Royaume Uni) et en Amérique du Nord. Elle a également une forte présence en Asie (Corée et Japon) avec les produits « car audio ». Plus de 70% de son CA export est réalisé par les deux de ses DAS.

- Son internationalisation

La PME a adopté une dynamique internationale dès la deuxième partie des années 80 chose qui va se confirmer davantage à partir de 1990. L'export va s'orienter vers différents pays et notamment l'Europe (Allemagne), l'Asie du Sud-Est et l'Amérique du Nord (USA). La commercialisation à l'export se faisait – exclusivement – via des distributeurs qui couvrent différents pays et régions du monde. Il s'agit souvent de spécialistes de la Hi-Fi ou des équipementiers-automobiles qui vont commercialiser les produits de la marque (DAS 2). L'international se manifesta également dans cette période par l'achat de composants de sous-traitants Européens dont l'Allemagne, l'Angleterre, la Pologne et aussi l'Espagne. Durant la même période (les années 90), l'industrie de l'électronique grand public a connu une délocalisation massive vers les pays asiatiques. Cette migration a contraint l'entreprise à s'orienter vers les pays asiatiques dont par exemple le Taiwan où elle va s'approvisionner en composants avant d'y délocaliser en 1997 la fabrication de quelques produits semi-finis. Cette activité va être rapidement relocalisée en France (en 2000-2002) à la suite de nombreux problèmes.

- Les problèmes de contrefaçon rencontrés

Alpha fait face à divers types de contrefaçon touchant ses brevets, dessins, modèles et marque. Les contrefacteurs imitent des produits de la marque originale ainsi que des articles entrés de gamme. La qualité des contrefaçons varie mais elles sont toujours inférieures. La contrefaçon affecte aussi les dessins et modèles en copiant la forme générale des produits, les codes esthétiques et les emballages pour tromper visuellement les consommateurs avec des différences subtiles comme la langue d'écriture et les numéros de série. Cela engendre de la confusion chez les acheteurs attirés par des prix plus bas que ceux des distributeurs officiels, nuisant ainsi à l'image de marque et aux intérêts des distributeurs. Ce problème s'est intensifié avec la croissance rapide de l'entreprise surtout sur les marchés où la couverture de la marque est faible comme en Amérique du Sud et en Asie avec des risques élevés en Chine et au Mexique. Des contrefaçons ont également été repérées dans des marchés bien couverts, comme la Russie et les USA, malgré une forte présence de la marque. Les contrefacteurs utilisent des plateformes de vente généralistes comme eBay, et des problèmes sont rencontrés avec la sous-traitance en Chine et les fournisseurs, qui permettent la présence de produits non conformes mais ressemblants aux originaux sur le marché gris.

- Focalisation de son attention

Depuis l'arrivée du nouveau directeur en 2011, Alpha a pris conscience du risque de contrefaçon, un problème qui s'est amplifié avec la croissance de l'entreprise à l'international et le développement de sa notoriété. Le directeur, fort de son expérience antérieure avec ce problème, a adopté une approche proactive. Aujourd'hui, la PME a reconnu la nécessité urgente de structurer son portefeuille de propriété intellectuelle (PI) et de développer une stratégie de marque cohérente. Auparavant, la protection de la marque était insuffisante et marquée par une multitude de dépôts qui entraînaient confusion et vulnérabilité face à la contrefaçon. Ce manque de stratégie était en partie dû à la priorité accordée par le fondateur à l'innovation plutôt qu'à la couverture. L'entreprise, confrontée à des cas croissants de contrefaçon via des plateformes en ligne comme eBay et Alibaba ainsi que sur le marché gris, a décidé de renforcer ses efforts de protection et de soutenir ses distributeurs. La stratégie globale de l'entreprise a évolué pour inclure des objectifs annuels en matière de PI, une meilleure gestion du risque de

contrefaçon et une optimisation des ressources financières, avec l'appui d'un cabinet d'avocats PI. De nouvelles méthodes de management ont été mises en place pour éviter les erreurs stratégiques et soutenir le développement international.

La PME Beta

- Que fait-elle ?

Beta est une entreprise familiale fondée en 1912, spécialisée dans les équipements de protection individuelle (EPI). Elle conçoit, fabrique et commercialise des chaussures de sécurité destinées à divers secteurs industriels. Actuellement dirigée par Monsieur X, représentant la quatrième génération de la famille à la tête de l'entreprise, Beta emploie 62 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros en 2019. La production est principalement effectuée en France, à hauteur de 80 %, et l'entreprise maîtrise l'ensemble des techniques de fabrication, telles que le soudage, le cousu et l'injection.

- Son internationalisation

À l'heure actuelle, 30 % du chiffre d'affaires de Beta provient de l'international, incluant des marchés comme l'Union Européenne, la Russie, le Moyen-Orient, Singapour et la Turquie. L'entreprise collabore avec des distributeurs tant en France qu'à l'étranger. Ses débuts à l'international remontent aux années 80, lorsqu'elle a commencé à fournir des chaussures de protection à de grands industriels. Ses premiers partenaires importants étaient en Allemagne et en Pologne ainsi qu'en Italie et en Espagne. Grâce à son positionnement sur une niche technique, Beta a rapidement gagné en visibilité, ce qui lui a permis d'explorer des marchés plus lointains, notamment auprès des industriels du pétrole et du gaz en mer du Nord et au Moyen-Orient, comme en Irak et en Arabie Saoudite. Dans les années 90, Beta a établi des relations avec des sous-traitants en Inde qui sont devenus des partenaires historiques. Initialement, elle s'y fournissait en composants avant de commencer à faire fabriquer ses premières chaussures en 2000. En Chine, l'entreprise achète également certains produits pour élargir ses gammes. Toutefois, l'Inde demeure son principal sous-traitant. Par ailleurs, dans le but de maîtriser ses coûts et d'obtenir une main-d'œuvre de qualité, la PME s'est tournée vers la Tunisie durant cette même période.

- Les problèmes de contrefaçon rencontrés

Beta souffre d'une contrefaçon ciblant principalement ses brevets et dessins, notamment pour son produit phare, la sur-chaussure, ainsi que pour d'autres modèles. Les contrefacteurs copient les solutions techniques développées par l'entreprise pour divers secteurs industriels, touchant à la fois les produits de marque propre et les produits de négoce. La contrefaçon affecte surtout la gamme la plus lucrative, représentant plus de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, et compromet l'effort d'innovation avec en moyenne 10 ans de recherche et développement pour chaque technologie. La stratégie de valorisation de la marque de l'entreprise, qui était insuffisante jusqu'en 2004, n'a pas aidé à protéger l'image de marque. Les problèmes de contrefaçon ont été exacerbés par les délocalisations internationales avec des cas de contrefaçon découverts chez des sous-traitants indiens et des distributeurs européens notamment en Hongrie. Un cas notable a impliqué une fuite interne en 2009-2010 où un ancien salarié a enregistré et copié le modèle de la sur-chaussure, créant une entreprise concurrente en Chine. Actuellement, le PDG considère la Chine et l'Inde comme les principaux foyers de la contrefaçon avec des préoccupations également pour d'autres pays où des concurrents fabriquent des produits similaires.

- Focalisation de son attention

La PME a longtemps adopté une approche passive face au risque de contrefaçon mais cette attitude est en train de changer sous l'impulsion du nouveau PDG, Monsieur X, arrivé en 2004. Depuis sa prise de fonction, il a initié des changements et restructurations internes importants. Bien que l'entreprise ait été confrontée à ce problème depuis les années 90, des actions significatives n'ont été engagées qu'à partir de 2009, à la suite de l'incident impliquant un ancien employé. Le manque de stratégie de marque et de protection était un problème majeur jusqu'en 2005 date à laquelle le premier brevet a été déposé en France. Cette absence de couverture a contribué à une faible reconnaissance internationale des produits de l'entreprise. Aussi, la concurrence intense et les pertes financières liées à la contrefaçon ont conduit l'entreprise à revoir sa stratégie et à investir davantage dans la gestion du risque de contrefaçon. Actuellement, le PDG considère la contrefaçon comme un enjeu sérieux, particulièrement lorsqu'il explore de nouveaux marchés, comme aux USA, où il a dû revoir ses plans pour éviter la confusion avec une entreprise locale.

La PME Sigma

- Que fait-elle ?

Sigma est une entreprise familiale née en 1968. Elle conçoit et fabrique de l'outillage professionnel (à main et électroportatif) pour différentes industries (ex. automobile, aéronautique, béton). Les produits sont destinés aux professionnels et ils se caractérisent par une forte adaptabilité en fonction des applications. En 2019, la PME a réalisé un chiffre d'affaires de 36,4M € et emploie 200 personnes. La production est réalisée intégralement dans les ateliers de l'entreprise. La PME mise sur l'innovation pour diversifier ses gammes (10% de son CA) et développer son savoir-faire industriel. La commercialisation des produits est réalisée via des intermédiaires de la distribution dont les spécialistes de l'outillage à destination de professionnels mais aussi les négoce multi-spécialistes en matériaux.

- Son internationalisation

La PME réalise 50% de son chiffre d'affaires à l'export via la vente de ses produits à travers un réseau de distribution présent dans 85 pays : 80% de son chiffre d'affaires à l'international porte sur une vingtaine de pays dont principalement des pays européens, de l'Afrique du Nord (ex. Algérie et Égypte), l'Australie, la Russie et quelques pays de l'Amérique du Sud (ex. Mexique). Les autres 20% sont réalisés dans différentes autres régions dont l'Asie avec principalement Taiwan, Hong-Kong, Philippines et Indonésie. L'historique du développement l'international de la PME D remonte à l'origine à son activité de sous-traitance industrielle à l'international. En effet, l'entreprise travaillait avec des distributeurs-intégrateurs en leur fabriquant ses propres produits en MDD. Il s'agissait essentiellement d'acteurs venant de marchés lointains comme l'Australie, le Moyen Orient, l'Iran et l'Amérique du Sud. Ainsi elle a commencé ses premiers pas à l'international sans avoir fait connaître sa propre marque déposée déjà en 1969.

- Les problèmes de contrefaçon rencontrés

Sigma fait face à la problématique de la contrefaçon depuis longtemps : selon le PDG, c'est un enjeu qui s'est accru avec la croissance de l'entreprise et notamment à l'international. La contrefaçon touche

principalement la marque et des contrefacteurs qui utilisent divers modèles d'emballages, détails esthétiques, étiquettes, certifications et anciens modèles pour commercialiser des produits de qualité inférieure sous les marques de l'entreprise. Cela pose un risque économique pour la PME pouvant affecter sa solvabilité et l'expansion sur certains marchés étrangers, comme en 2009, lorsque la contrefaçon a bloqué l'accès au marché égyptien via des produits importés de Chine. Toutefois, cette menace est parfois devenue un argument commercial, la notoriété de la marque facilitant alors son retour sur certains marchés.

La contrefaçon, détectée pour la première fois dans les années 90 en Syrie et en Inde, s'est ensuite étendue à Taiwan, Ukraine et Iran dans les années 2000. Depuis 2011, les cas ont considérablement augmenté à l'international notamment en Colombie, Chine, Égypte et Iran. Cette expansion mondiale est en partie due à l'internationalisation et à la stratégie de marque de l'entreprise établie à l'arrivée de l'actuel PDG en 1997, attirant ainsi l'attention des contrefacteurs, particulièrement en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Amérique du Sud. La contrefaçon est considérée désormais comme un risque majeur après celui du paiement et notamment en raison de la prise de conscience croissante du dirigeant et l'explosion des cas identifiés en 2011(6 à 8 cas sur la même année). La PME Sigma est déterminée à protéger son image, ses partenaires et les consommateurs contre ce défi mondial et a commencé à structurer sa démarche depuis les années 2000 contre ce fléau.

Références bibliographiques

- Ansoff, I. H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33.
- Bekono, S. S., & Bekolo, C. (2020). Les pratiques de l'innovation ouverte en contexte de PME de classe mondiale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Ben Letaifa, S., & Rabeau, Y. (2013). Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 66(10), 2071-2078. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.033>
- Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *The Journal of Risk Finance*, 18(3), 234-251. <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2016-0131>
- Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(3), 234-251.
- Bourcieu, S. (2012). Les sept points faibles des PME françaises à l'export. *L'Expansion Management Review*(2), 84-91. <https://doi.org/10.3917/emr.145.0084>

- Brassier, P. (2020). Vendre à l'international : des compétences en réseau au service des PME. *Management & Avenir*, N° 120(6), 89-109. <https://doi.org/10.3917/mav.120.0089>
- Brielmaier, C., & Friesl, M. (2023). Pulled in all directions: Open strategy participation as an attention contest. *Strategic Organization*, 21(3), 709-720. <https://doi.org/10.1177/14761270211034515>
- Brocal, F., & Sebastián, M. A. (2015). Identification and analysis of advanced manufacturing processes susceptible of generating new and emerging occupational risks. *Procedia Engineering*(132), 887-894.
- Brustbauer, J. (2016, February 1, 2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>
- Caron-Fasan, M.-L. (2001). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, 6(4), 73-89. <http://www.veille-strategique.org/docs/2001-sim-caron.pdf>
- Cesareo, L. (2016). Content Analysis and Categorization: Towards a Systematization of the Literature on Counterfeiting and Piracy. In *Counterfeiting and Piracy : A Comprehensive Literature Review* (pp. 45-58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25357-2_5
- Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue Française de Gestion*, 224(5), 65-84. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-5-page-65.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_224_0065
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- [Record #4119 is using a reference type undefined in this output style.]
- Corbel, P., & Reboud, S. (2018). Le management du risque PI en PME. In B. Szostak, C. Teyssier, & M. Séville (Eds.), *Le Management des Risques. Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain* (pp. pp 157-176). Editions Management Prospective.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative: Toutes les questions clés de la démarche*. Vuibert.
- Dutt, N., & Joseph, J. (2019). Regulatory uncertainty, corporate structure, and strategic agendas: Evidence from the US renewable electricity industry. *Academy of Management Journal*, 62(3), 800-827.
- Eisenhardt, K. M. (1989, October 1, 1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- El Bekkari, M. (2022). *Le management du risque de contrefaçon dans les PME industrielles internationalisées : une étude exploratoire* [PhD, Université de Lyon 3]. Lyon.
- El Bekkari, M., & Mercier-Suissa, C. (2017). La gestion du risque de contrefaçon pour les PME dans le cadre de sous-traitance-Modalités et enjeux. *Revue Française de Gestion*, 43(269), 21-40.
- El Fadil, J., & St-Pierre, J. (2016). L'adoption des stratégies de sous-traitance internationale chez les PME, une étude de cas multiple. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(5), 377-400.

- Fan, J. (2021). Managerial Attention and Export Performance: A Comparison between mMNEs and Pure SME Exporters. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211047566. <https://doi.org/10.1177/21582440211047566>
- Gay, C., & Szostak, B. (2024). Dynamiser la capacité d'innovation des PME dans un monde en mutation. *TechInnov*, 9(4-5), 1-14.
- 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.
- Joseph, J., Laureiro-Martinez, D., Nigam, A., Ocasio, W., & Rerup, C. (2024). Research frontiers on the attention-based view of the firm. *Strategic Organization*, 22(1), 6-17. <https://doi.org/10.1177/14761270231223397>
- Joseph, J., & Ocasio, W. (2012). Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001. *Strategic Management Journal*, 33(6), 633-660. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.1971>
- Julien, P.-A. (1990). Vers une définition multicritère des PME. *Revue Internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- Kiesel Le Cosquer, G., & Bourgeois, H. (2020). Les Conseils en propriété industrielle. *Annales des Mines-Réalités industrielles*,
- Kitching, J., & Blackburn, R. A. (2003). Innovation, intellectual property and informality. In R. A. Blackburn (Ed.), *Intellectual property and innovation management in small firms* (pp. 19-40). Routledge.
- Kraus, S., Schwarz, E. J., & Reschke, C. H. (2005). Strategic Planning as a Prerequisite for Growth and Success in SMEs - Literature Review and Implications. DRUID Tenth Annual Summer Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems, Copenhagen, Denmark 27-29 June 2005.
- Kudesia, R. S., & Lang, T. (2024). Toward an attention-based view of crises. *Strategic Organization*, 22(1), 118-145. <https://doi.org/10.1177/14761270231189935>
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K., & Peters, M. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: Une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*(199), 51-72. <https://shs.hal.science/halshs-00069577>
- Lemaistre, M., Chevillard, F., & Vauchez, E. (2013). Échec et constance à l'exportation. *La Fabrique de l'Exportation, Think Tank*. https://www.fabrique-exportation.com/wp-content/uploads/2024/07/Echec-et-constance-a-lexportation_proposition-paper.pdf
- Lorentz, H., Laari, S., Meehan, J., Eßig, M., & Henke, M. (2021). An attention-based view of supply disruption risk management: balancing biased attentional processing for improved resilience in the COVID-19 context. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 152-177. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2021-0381>
- Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 11-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1009041ar>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1988). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. In J. G. March (Ed.), *Decisions and Organizations* (pp. 334-358). Blackwell.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Wiley & sons. (1st edition 1958)
- Mazzarol, T., Clark, D. N., & Reboud, S. (2014). Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 54-71.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook, 3rd Edition*. Sage Publications.

- Mishra, B. K., Rolland, E., Satpathy, A., & Moore, M. (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, 34(2), 162-188. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751>
- Moschella, J., Boulianne, E., & Magnan, M. (2021). Risk Management in SMEs. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3379010>
- Müller, B., Kocher, B., & Ivens, B. (2011). Contrefaçons de produits de luxe. Une étude de la perception et de l'intention d'achat selon le lieu. *Revue Française de Gestion*, 212(3), 45-61. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-45.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RFG_212_0045
- Nightingale, P., & Coad, A. (2014, February 1, 2014). Muppets and gazelles: political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 113-143. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt057>
- O'Connor, G. C., Ravichandran, T., & Robeson, D. (2008, 2008/01/01/). Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 70-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.06.003>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Ocasio, W., Yakis-Douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2023). It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World. *Journal of Management Inquiry*, 32(2), 107-119. <https://doi.org/10.1177/10564926221103484>
- Reboud, S. (2019). Rubrique 15: ViaPI© : la PI au service de la stratégie des PME. *Revue Internationale PME*, 32(3/4), 19-25.
- Reboud, S., Clark, D., & Mazzarol, T. (2012). *The Multiform Concept of the SME Ordinaire: A Literature Review* 26th ANZAM Conference, Perth (WA, Australia), 5-7 December.
- Reboud, S., Serboff, T., Goy, H., Mazzarol, T., & Clark, D. (2018). Les politiques publiques face à la diversité des PME, les apports d'une approche taxonomique en Rhône Alpes. *Revue Internationale PME*, 31(2), 27-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1049961ar>
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue Internationale PME*, 29(3-4), 27-46. <https://doi.org/10.7202/1038331ar>
- Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe: entre fragilité et ignorance. *Télescope*, 16(2), 1-21.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Sifumba, C. M., Mothibi, K. B., & Ezeonwuka, A. (2017). The risk management practices in the manufacturing SMEs in Cape Town. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 386-403.
- Sjöberg, L. (2020). Explaining risk perception: An empirical evaluation of cultural theory1. In *RISK MANAGEMENT* (pp. 127-144). Routledge.

- Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (2016). Response mode, framing and information-processing effects in risk assessment. In *The perception of risk* (pp. 154-167). Routledge.
- St-Pierre, J., & El Fadil, J. (2017). Gestion de l'incertitude et du risque : Une capacité stratégique à développer. In J. St-Pierre & F. Labelle (Eds.), *Les PME : d'hier à demain*. Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J., Lacoursière, R., & Veilleux, S. (2018). *Québec SME risk management and exports to Asian countries*. In *Key Success Factors of SME Internationalization: A Cross-Country Perspective*. Emerald.
- Szostak, B., Teyssier, C., & Séville, M. (2018). *Le management des risques : Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*. Management Prospective Editions.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 144(mai-juin 2003), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 221-239.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing, Second Edition*. McGraw-Hill.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Yang, D., & Sonmez, M. M. (2017). Effectiveness against counterfeiting: four decades of strategic inquiry. In *Handbook of research on counterfeiting and illicit trade* (pp. 404-431). Edward Elgar Publishing.
- Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, the Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy. *J. Risk Financial Manag.*, 11(3), 1-17.